

FACULDADES ALVES FARIA - ALFA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

MARIA TERESA CÂMARA BERNARDES

O COACHING NO DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS NAS
ORGANIZAÇÕES RELIGIOSAS: UM ESTUDO DE CASO

Goiânia

2016

MARIA TERESA CÂMARA BERNARDES

**O COACHING NO DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS NAS
ORGANIZAÇÕES RELIGIOSAS: UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração das Faculdades Alves Faria, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Profa. Dra. Lucia Kratz

**Goiânia – GO
PPMA - ALFA
Fevereiro/2016**

FACULDADES ALVES FARIA (ALFA)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMININISTRAÇÃO

MARIA TERESA CÂMARA BERNARDES

**O COACHING NO DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS NAS
ORGANIZAÇÕES RELIGIOSAS: UM ESTUDO DE CASO**

BANCA EXAMINADORA:

Prof.^a Dra. Lúcia Kratz - (Orientadora – ALFA)

Prof. Dr. Bento Alves da Costa Filho – (Membro Interno – ALFA)

Profa. Dra. Roseli Pires (UEG - Caldas Novas)

Goiânia – GO
PPMA - ALFA
Fevereiro/2016

Dedicatória

Dedico este trabalho ao meu esposo, Macxwell, as minhas filhas Láura e Lais e a toda a minha família Luz para os Povos, Instituição da qual acredito e respeito.

Agradecimento

Agradeço a Deus pela oportunidade de realizar este trabalho, juntamente com pessoas que amo, pois ao longo da minha história tive muitas adversidades a superar. A minha família, meu esposo Macxwell, minhas filhas Laura e Lais, que a todo o tempo tem sido minha força e meu estímulo para continuar. Agradeço ainda, a minha sogra Leila Maria, pelo apoio. A minha eterna pastora Elisabeth Silveira, minha mentora.

A minha mãe que é a minha inspiração para prosseguir, guerreira e vencedora, meu irmão Alexandre que, juntamente com minha avó Thereza Câmara, que me auxiliam e me fazem prosseguir com exemplos de fé e determinação.

Para a conclusão deste trabalho agradeço a minha amiga, orientadora e Coach, Dra. Lucia Kratz por me auxiliar e me incentivar a nunca desistir.

Aos meus discípulos e igreja amada que participaram desta pesquisa e fizeram possível a realização e execução da mesma.

A Faculdade Alfa, na pessoa de nosso coordenador professor Dr. Bento Alves, exemplo de competência e auxílio a todo o tempo.

A Deus nossa gratidão sempre!

Epigrafe

*E ensinai-as a vossos filhos, falando delas assentado em tua casa,
e andando pelo caminho, e deitando-te, e levantando-te; E
escreve-as nos umbrais de tua casa, e nas tuas portas;
Deuteronômio 11:19,20*

Resumo

A presente dissertação tem por objetivo analisar a forma de liderar e treinar em uma instituição religiosa, utilizando o processo de *coaching*. O tema se justifica, pois pretende auxiliar às organizações religiosas sem fins lucrativos, a capacitar especialmente os obreiros destas instituições cristãs treinando e possibilitando a formação de seus liderados. A metodologia utilizada é a pesquisa exploratória realizada através da pesquisa bibliográfica. Os principais resultados evidenciados indicam um padrão de comportamento evolutivo desses líderes que passaram por um processo de *coaching*, que foi a ferramenta atual utilizada por essa instituição.

Palavras chaves: Líder *coach*, treinamento, obreiros, instituições cristãs.

ABSTRACT

This thesis aims to examine how to lead and train in a religious institution, using the coaching process. The theme is justified, as it intends to assist religious nonprofits, especially to empower the workers of these Christian institutions training and enabling the formation of their team. The methodology used is exploratory survey through literature. The main results shown indicate a pattern of evolutionary behavior of these leaders who have gone through a process of coaching, which was the current tool used by that institution.

Key words: Leader coach, training workers, Christian institutions

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1: Processo de EneaCoaching</i>	<i>33</i>
<i>Figura 2: A Aliança e o Processo de Coaching</i>	<i>34</i>
<i>Figura 3: Sequência de Encontros do Coaching.....</i>	<i>34</i>
<i>Figura 4: A Estrutura do Eneagrama</i>	<i>44</i>

LISTA DE QUADROS

<i>Quadro 1 – Conceitos de Coaching</i>	25
<i>Quadro 2 – As capacidades e Atividades Correlacionadas</i>	46
<i>Quadro 3: Origem dos nove estilos do Eneagrama</i>	47
<i>Quadro 5 – Sessões do Processo de Coaching.....</i>	67

LISTA DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 1: Idade</i>	73
<i>Gráfico 2: Idade x Gênero</i>	73
<i>Gráfico 3: Possui Filhos</i>	74
<i>Gráfico 4: Tempo de Conversão x Tempo de Ministério</i>	74
<i>Gráfico 5: Escolaridade</i>	75
<i>Gráfico 6: Cursos de Pós-Graduação</i>	75
<i>Gráfico 7: Cursos de Pós-Graduação</i>	76
<i>Gráfico 8: Atuação Ministerial Antes x Depois do processo</i>	80
<i>Gráfico 9: Trabalha em outros lugares além da Igreja</i>	81
<i>Gráfico 10: Conhecimento sobre o tema anterior ao processo realizado na Igreja</i>	82
<i>Gráfico 11: Mudança da visão inicial sobre o processo de Coaching após a realização do mesmo na Igreja</i>	83
<i>Gráfico 12: Percepção sobre mudanças provocadas pelo processo de Coaching</i>	84

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1. A Gestão nas Organizações	20
2.2. O Coaching.....	24
2.2.1. Os Benéficos do Processo do Coaching.....	28
2.2.2. O Processo do Coaching.....	32
2.3. A Personalidade Humana e o Coaching	34
2.4. O Eneagrama e o Coaching	41
2.5. O Eneagrama e o Desenvolvimento Humano.....	45
2.6. Os 9 Diagramas da Personalidade	48
2.6.1. Benefícios a expansão da Consciência e do Autoconhecimento através do Eneagrama	61
3. METODOLOGIA	63
3.1. Tipo de Pesquisa	63
3.2. População do Estudo de Caso	64
3.3. Instrumentos de Pesquisa	65
3.4. Procedimentos de Coleta de Dados.....	66
3.5. Análise e Discussão dos Dados	68
4. ESTUDO DE CASO	69
4.1. Histórico da Organização Luz para os Povos	69
4.2. Histórico da Organização Luz para os Povos Bueno	70
4.3. Resultados da Pesquisa	72
4.3.1. Perfil dos participantes líderes.....	72
4.3.2. Objetivos profissionais/ministeriais	79
4.3.3. Conhecimento prévio do processo de coaching	82
4.3.4. Nível de satisfação com o processo de coaching	84
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	88
REFERÊNCIAS.....	92
APÊNDICES	98

1. INTRODUÇÃO

O mundo está em processo de globalização, principalmente nos planos econômico, tecnológico e das comunicações, o que tem ocasionado diversas mudanças na gestão administrativa das organizações, assim como, no processo de capacitação de líderes e gestores, inclusive nas organizações religiosas. Kasznar (2009, p.1), defende que:

Nos idos dos anos 1980, a evolução tecnológica promovida pelo avanço das telecomunicações de longa distância e a inovação em transportes e logística integrada promoveram a aceleração da integração dos mercados continentais. A esse fenômeno, chamou-se de globalização. Um ato de tornar global e que facilita a homogeneização da entrega de produtos e serviços de transnacionais no mundo. Para os analistas políticos, a globalização era um termo que substituiu o mix de imperialismo e colonialismo que perdurara até meados dos anos 1960, quando praticamente se encerraram os principais movimentos de libertação e geração de nações livres e independentes no mundo, sobretudo da África.

Do ponto de vista econômico, a globalização trouxe consigo várias benesses, a saber: a entrada de novas tecnologias avançadas, de países ricos e tecnologicamente evoluídos, nos países receptores; o ingresso de produtos e serviços feitos em grande escala, em pontos diversos do mundo, a preços baixos e competitivos; a facilidade do consumidor adquirir bens e serviços iguais, senão idênticos, mundo afora, padronizados; e a expansão prática do conceito de fornecimento global, onde commodities iguais se produzem da mesma maneira para o mundo.

No âmbito das organizações religiosas, este fato também influencia a prática gerencial, mas deve-se ressaltar que esta trabalha, normalmente com colaboradores que fazem um trabalho voluntário. Neste sentido, ressalta-se que se, em ambiente competitivo é necessário que os colaboradores sintam-se valorizados, imagina em um ambiente em que este trabalha voluntariamente. Todos os colaboradores, independente de seu regime de trabalho, devem ser desenvolvidos, principalmente nesse contexto das organizações religiosas, foco de estudo dessa dissertação. Promover essa força de trabalho como parte integrante do gerenciamento intelectual nas organizações contemporâneas se torna necessário. No decorrer das mudanças, as organizações devem estar preparadas no tocante ao gerenciamento da vida e vocação de seus colaboradores.

Essa evolução do mundo atual trouxe mudanças e medidas a serem adotadas na gestão administrativa dentro das organizações que se referem principalmente ao modo de observar as pessoas que as compõem e o potencial gerador em cada uma delas. Para gerir pessoas não se pode mais ter uma visão mecanicista, metódica, é preciso discutir e entender as diferenças entre as técnicas obsoletas e as modernas juntamente com a gestão da inovação e do conhecimento.

Quando fala-se em promover, auxiliar e treinar pessoas é importante observar a convivência dos seres humanos que compõem as organizações, na qual passam a maior parte de sua vida, prestando seus serviços e exercendo e desenvolvendo seu potencial de liderança.

As organizações são formadas por grupos de pessoas e dependem delas para atingir suas metas. Já para as pessoas, a organização é o caminho para a conquista de vários objetivos pessoais e profissionais. Por este ponto de vista, afirma-se que o trabalho em equipe é necessário e entender as relações interpessoais pode fazer diferença nos resultados gerais e individuais.

Segundo Senge (2000) as organizações que aprendem, ou seja, aquelas que se colocam em movimento de transformação e buscam descobrir como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização devem ser também espaço de transformação de saberes individuais em saberes coletivos.

Portanto, cabe às pessoas utilizarem-se das mais adequadas práticas de relacionamento para extrair de seus colaboradores a energia que lhes dará motivação e perpetuação de seu capital intelectual.

O sentimento de desvalorização é definido, segundo Ferreira e Mendes (2003), como o sentimento de insegurança e incompetência do trabalhador perante questões de produtividade e desempenho o que está ligado a sentimentos de cansaço, estresse, desânimo, sobrecarga e frustração.

Deve-se procurar compreender e enfrentar particularidades que podem ser desmotivadoras para os colaboradores e transformá-las em estímulo para que se consiga trabalhar em harmonia e em busca da eficácia. Precisa-se resgatar, portanto, o papel do ser humano nas organizações, com a finalidade de torná-los competentes para atuar em suas atividades como colaboradores que atingem, seu sentimento de satisfação e tendo seus objetivos pessoais e profissionais alcançados. Agindo dessa forma, a organização desenvolverá um ser humano com um grande diferencial competitivo.

As organizações religiosas atuais, inclusive a que será estudada neste estudo de caso, têm passado por vários desafios em sua gestão, pois, seus colaboradores são em sua grande maioria, como já foi dito, voluntários exercendo suas atividades paralelamente às suas atribuições profissionais e, na grande maioria dos casos, sem nenhum tipo de remuneração e com uma subordinação informal. Nesse contexto mostra-se necessário ter treinamentos e capacitações para que haja um crescimento qualitativo e quantitativo nas atividades voluntárias como também plena satisfação por parte do indivíduo e do grupo a ser potencializado.

Surtem então, novas ferramentas de apoio que vem transformando a área de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas (T&D), como os treinamentos, o coaching, o *assessment*, o mentoring, a gestão por competências, dentre outras. Dentro destas ferramentas de apoio à gestão estratégica de pessoas, está o coaching, tema que está em evidência pelo uso efetivo em diversas organizações de vários portes pela sua efetividade.

Assim, o coaching se apresenta como uma ferramenta potencial, agregando valor e fornecendo grandes diferenciais competitivos aos profissionais, servindo como uma ferramenta facilitadora da gestão de pessoas das empresas, tornando as pessoas mais humanizadas, focadas e alinhadas com suas metas pessoais e objetivos da organização (FERNANDES, LIMA, MELO e REIS, 2012, p. 2).

O termo *coaching*, muitas vezes é confundido com o termo “*coach*”, os técnicos de futebol, de basquete, etc. Ressalta-se que o termo *coaching* que é uma palavra em inglês, origina-se de uma antiga palavra anglo-saxônica, ambas de mesmo significado, “carruagem”, e origem comum. Na Hungria medieval, numa cidade chamada *Kocs*, onde as carruagens paravam a caminho da Europa central, começaram a fabricar um tipo elegante e confortável de veículos de tração animal com suspensão de molas de aço denominado “*kocsi szekér*”. Com o passar do tempo, essas “*kocsi*” passaram a ser chamadas como o nome da cidade, *Kocs*, além de tornarem-se a maneira mais elegante e rápida para se deslocar de um ponto a outro (LAGES e O’CONNOR, 2010). Daí a adaptação de *Kocs* para o inglês *coach*, treinador e então, *coaching*, treinamento, que leva uma pessoa de um ponto inicial a outro, ou seja, do seu estado atual ao seu objetivo final.

Foi somente nos anos 80, principalmente nos Estados Unidos, que este conceito passou a designar uma atividade profissional dentro das organizações, para atender a expansão econômica já mencionada anteriormente. Basta lembrar que os anos 90 conheceram a euforia das empresas ponto.com, neste contexto histórico, o maior valor de uma empresa passou a ser seus empreendedores com seu talento, focando agora no potencial das pessoas e não somente de seu produtos e serviços (MARTIN e MOLDOVEANU, 2003).

O tema dessa dissertação justifica-se, pois, o grande desafio é mostrar que dentro dessas organizações religiosas é possível propor e executar o processo de *coaching* a fim de obter resultados para alcançar e desenvolver o potencial existente em cada colaborador e líder.

Foi realizada uma pesquisa exploratória, não extensiva, visto que este não é o foco principal deste trabalho, sobre o estudo desta temática no campo científico. Nesta pesquisa foi levantado um trabalho que auxiliou de sobremaneira a compreensão sobre o estudo desta temática, que foi um artigo científico denominado “estudo bibliométrico da produção

científica sobre *coaching* no Brasil”, das pesquisadoras Juliana Albuquerque Freire Melo e Marilsa de Sá Rodrigues. Neste artigo, identificou-se que,

Este levantamento encontrou apenas 14 trabalhos entre dissertações e teses, não obstante considera-se um número representativo para elaborar a análise. Vale salientar que devido ao pequeno número encontrado, foi possível obter maior aprofundamento. As 14 produções correspondem a 07 universidades diferentes, sendo elas a USP, PUC – São Paulo, PUC – Rio de Janeiro, PUC - Campinas, PUC – Rio Grande do Sul, UCB, UNIGRANRIO e UNIFESP. As produções foram selecionadas partindo do seu título sobre a temática *coaching*, após a seleção dos materiais realizou-se uma leitura e análise desses trabalhos baseado nos critérios escolhidos para esse estudo bibliométrico. Considerou-se o recorte temporal de 2006 a 2012 devido ao fato de que 2006 foi o 1º ano em que houve produção científica sobre o assunto e 2012 o último (MELO e RORDRIGUES, 2014, p. 28-29).

Foi realizado então um estudo complementar, que envolveu também o levantamento de artigos sobre o tema, que engloba os estudos das referidas autoras para analisar sua evolução após esta data. Neste levantamento encontrou-se a produção de 7 dissertações de mestrado, de 2008 a 2013, sendo quase 43% das mesmas publicadas em 2013, 6 Teses de doutorado, de 2007 a 2015, sendo que 50% das mesmas foram publicadas em 2014 e 2015 e 8 artigos científicos de 2007 a 2015 com percentuais bem variados entre estes anos, mas com um volume maior em 2010 e 2012. Em nenhum dos trabalhos, foi encontrado o campo de estudo pretendido nesta dissertação. Ressalta-se que poucos artigos específicos foram encontrados sobre a temática da “gestão das organizações religiosas”, somente 2 sendo, um publicado em 2008 e outro em 2009, a lista com resumos e detalhes dos trabalhos, encontram-se no apêndice 3, desta dissertação.

Conclui-se com que ainda existe um pequeno número de trabalhos e estudos sobre esta temática, mas percebe-se um aumento do interesse a partir, principalmente, de 2013, expressando a oportunidade de aprofundamento do tema para consolidação de pesquisas científicas no Brasil. Devido a ampla aplicabilidade do processo, o *coaching* pode ser estudado em contextos variados, como o pretendido nesta dissertação, embora extremamente associado ao cenário empresarial.

O *coach*, tem sido visto na atualidade uma das principais ferramentas de auxílio na gestão de pessoas e que envolve a ampla participação de seus colaboradores. Uma organização que pretende ter uma visão estratégica precisa levar em conta que há um fluxo de conhecimentos que se mal utilizados ou valorizados podem afetar o cumprimento das metas pré-estabelecidas no processo de *coaching*.

Objetivando compreender o processo de *coaching*, Leite (2009, p. 61) afirma que "o *coaching* é a conversa que leva à ação e à realização do que é almejado. Essa conversa ocorre

no encontro entre o *coach* e o *coachee*, partindo de uma dinâmica de análise-reflexão e meta-ação”.

Essa dissertação abordará como diferencial o tema o *Coaching* como uma ferramenta que propõe uma nova filosofia de gestão nas organizações religiosas, propondo uma reflexão e conhecimento de si mesmo, levando os seus colaboradores, principalmente voluntários, a potencializarem e realizarem á sua plena vocação e atuação como líder de forma efetiva e com menos desgaste pessoal e profissional. Neste sentido,

A equipe que consegue responder aos desafios de forma hábil consegue lidar com estresse e transformá-lo em energia motivadora de progresso e melhoria. Esta equipe é o capital mais precioso que uma empresa pode ter, pois, nos momentos críticos, a atitude desta vai ser o diferencial entre o fracasso e o sucesso (DI STÉFANO, 2005, p.38).

Segundo Oliveira (2012, p. 4) “coaching é a atividade de consultoria e aconselhamento em uma abordagem, geralmente confidencial, entre o consultor – treinador – e a pessoa que esta sendo treinada”. Neste sentido, o processo de *coaching* possibilita ativar o pensamento com questionamentos e situações, avaliando como este se encontra profissionalmente e, com esta informação, planeja onde quer chegar, definindo o caminho que este deve percorrer para alcançar o objetivo planejado.

O presente trabalho será desenvolvido em formato de estudo de caso dentro de uma organização religiosa cristã, que conta com casais de líderes que exercem a gestão de pessoas em vários ministérios/departamentos da igreja.

Uma gestão de pessoas eficaz aliada ao processo de *coaching* garantem vantagens competitivas e importantes. De acordo com Chiavenato (1997 apud STADLER, 2009, p. 3), devemos perceber três características principais:

Pessoas como seres humanos – A organização (ou seus gestores) reconhece que as pessoas são profundamente diferentes entre si, dotadas de personalidade própria, com história pessoal particular e diferenciada, em busca de objetivos reais e mensuráveis, não sendo mais consideradas como meros recursos da organização. Pessoas não apenas como recursos – A organização reconhece que os colaboradores são elementos que a impulsionam para a busca de resultados, e não como agentes estáticos. As pessoas gerenciam os outros recursos disponíveis, mas não são considerados como tal. Pessoas como parceiros – A organização reconhece e trata as pessoas (corpo funcional) como parceiros, torna-os capazes de a conduzir ao sucesso. Como parceiros, as pessoas demonstram esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento.

Diante dessa realidade, surgem então as seguintes perguntas problema: Qual o perfil dos líderes desta organização religiosa? Como este perfil pode ajudar ou não em sua prática ministerial? Os colaboradores tinham algum conhecimento prévio sobre as possibilidades do

coaching? O *coaching* é realmente uma ferramenta eficaz na percepção dos mesmos? Quais os principais resultados que o *coaching* pode gerar para estes colaboradores?

Tem-se como hipótese nesse trabalho que os colaboradores não têm conhecimento prévio das possibilidades e potencialidades do *coaching* e o este é uma ferramenta eficaz, mais pode ser potencializada com a consolidação do propósito cristão dentro das organizações que capacitam seus colaboradores.

O objetivo geral deste trabalho é analisar a eficácia da ferramenta do *coaching* na escolha e na *performance* da atuação nesta organização religiosa. Ainda, levantar a percepção sobre o processo de *coaching* entre os colaboradores, assim como, seus resultados efetivos.

Neste contexto, surgem então os seguintes objetivos específicos: Levantar o perfil dos colaboradores e líderes com análise documental e questionários. Analisar seus objetivos profissionais nesta organização religiosa. Analisar a percepção e conhecimento prévio sobre *Coaching*. Perceber a eficácia da ferramenta de *Coaching* pelos colaboradores e líderes e seus resultados efetivos após sua aplicação.

O referencial teórico que será abordado nesse trabalho está diretamente relacionado ao *coaching* e as diretrizes e premissas relacionadas à postura das organizações cristãs.

A ferramenta de *Coaching* deve ter sempre uma perspectiva do que o colaborador quer, ela precisa propor o autoconhecimento e promover o *empowerment* para o futuro, portanto faz-se necessário um planejamento estratégico pessoal que deixe os objetivos e metas bem claros. Para que isso ocorra é imprescindível à participação de todos que compõe essas organizações que tendem a assumir papéis de atuação como colaboradores: pastores, mestres, doutores, administradores, missionários, líderes de jovens, crianças, neste sentido o espírito de equipe é essencial. O *coach* deve ser um facilitador para que as relações ocorram dentro dos princípios e missão da instituição.

Este trabalho está estruturado em um capítulo teórico, que apresenta os conceitos relacionados a gestão em organizações religiosas e o papel da liderança neste contexto, e o *coaching*, seu processo e ferramentas, assim como, sobre a importância de se compreender as personalidades, visto que será utilizado um processo de autoconhecimento antes de sua efetiva aplicação.

A metodologia que será utilizada neste trabalho é a descritiva exploratória, em formato de estudo de caso com métodos qualitativos. Será realizado um levantamento bibliográfico, objetivando compreender as temáticas ora envolvida e para a resposta das perguntas problema e alcance dos objetivos específicos, será feito o acompanhamento de todo o processo de

coaching, que dura em média 3 meses, e após sua realização, será aplicado um questionário avaliando qualitativamente, através da análise gráfica do discurso seus resultados alcançados, que perfaz o terceiro capítulo.

Seguido do capítulo do estudo de caso em si, com seus resultados, fechando com as considerações finais, bibliografia e anexos/apêndices.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica deste trabalho irá permear assuntos como a gestão, a liderança e o coaching nas organizações religiosas, objetivando apresentar um levantamento bibliográfico não extensivo sobre o tema, mas que dê suporte as análises de sua aplicabilidade no estudo de caso em questão.

2.1. *A Gestão nas Organizações*

Uma das principais razões de estudar gestão como uma ferramenta administrativa é por certo “seu impacto sobre o desempenho das organizações” (MAXIMINIANO, 2000, p. 25). A forma da administração na organização, fará com que a mesma obtenha ou não os seus objetivos. Para que o processo de administração nas organizações alcance suas metas e realize sua missão, este deve estar ajustado a um plano de ação, de forma clara e seus objetivos devem seguir um planejamento, uma organização, uma direção e um controle, sendo estas as 4 principais funções administrativas, de forma contínua como afirma Maximiniano (2000, p. 25), onde, “a gestão como forma de administração tende-se a ser um processo de planejamento constante”

As funções do processo de administração, acima citadas, passam então por algumas etapas que precisam ser claramente conceituados, tais como:

- Mintzberg (2006) discorre sobre o sistema de planejamento e sobre o desdobramento das estratégias formuladas: o sistema começa com o planejamento estratégico, em que a organização avalia suas forças e fraquezas considerando as tendências do ambiente no qual está inserida e, depois, formula as estratégias integradas que pretende seguir no futuro. Essas estratégias são depois desdobradas em programas e projetos.
- Organização é o processo de definir o trabalho a ser realizado e as responsabilidades pela realização, é também o processo de distribuir os recursos disponíveis segundo algum critério e a direção para designar responsabilidade (MAXIMINIANO, 2000).
- Quando trata-se, ainda segundo Maximiniano (2000), de execução deve-se realizar o processo de atividades e utilizar recursos para atingir os objetivos e o processo de execução envolve especialmente o processo de direção, para acionar os recursos e realizar as atividades e os objetivos. Toda organização requer compromisso com metas comuns e seus valores compartilhados, de forma a ter objetivos simples, claros e

unificantes; e metas públicas, constantemente reafirmadas. A primeira tarefa da gestão é pensar, estabelecer e exemplificar esses objetivos e metas.

O “termo gestão” é a tradução atualizada da palavra inglesa *management*. Por muito tempo, no Brasil, usou-se outra palavra: “administração”. Mas, ela tinha a desvantagem de aludir, sobretudo, ao patrimônio físico e monetário. Ainda hoje, os dois termos alternam-se. Vários “livros traduzidos do inglês usam tanto gestão quanto administração para *management*”, afirmam Cunha, Ruiz e Russo (2005).

A gestão capacita a organização, ainda segundo os autores, e cada um de seus componentes a crescer e a desenvolver-se à medida as necessidades e oportunidades evoluem-se. Toda organização é uma instituição de aprendizado e de ensino releva-se então a importância do treinamento e desenvolvimento em todos os níveis de sua estrutura.

A organização deve estar ancorada na comunicação e na responsabilidade individual, para executar bem seu trabalho em todos os seus componentes e considera-se importante a comunicação com clareza. Como um ser humano, a organização necessita de diversos indicadores para avaliar sua saúde e desempenho, tais como: posição no mercado, inovação, produtividade, desenvolvimento do pessoal, qualidade, resultados financeiros. As organizações podem criar instrumentos para medir as questões específicas de sua missão, assim, o desempenho que está implícito em qualquer organização e na sua gestão é extremamente relevante (CUNHA, RUIZ e RUSSO, 2005).

Vale ressaltar então, o que afirma Murad (2007, p. 71), onde a “gestão é a habilidade e a arte de liderar pessoas e coordenar processos, a fim de realizar a missão de qualquer organização”.

Liderar, segundo Mota (1997), Maximiano (2002), Cunha, Ruiz e Russo (2005), dentre outros, é ter a capacidade de gerenciar um grupo de indivíduos que são dotados de personalidades diferentes e que foram submetidos a contextos vivenciais e familiares diversos, e cada um com uma crença e um costume diferente o que faz o ser humano uma pessoa dotada de valores distintos, e o grande desafio de um líder é fazer que seus liderados mesmo sendo tão diferentes um do outro busquem alcançar as metas e alvos propostos nas organizações.

Liderança é, portanto, o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade, as crenças e ideias de outras pessoas. Proximidade física ou temporal não é importante no processo (MAXIMIANO, 2002).

Cada organização possui uma missão e um valor distinto e a capacidade de trazer esses valores de forma clara aos seus liderados acredita-se que fará com que cada indivíduo

desenvolva dentro das organizações suas habilidades e potenciais e encontrados em cada um deles. De acordo com Bergamini (1994, p.88) o conceito de liderança pode variar tendo significados diferentes “constata-se que a maior parte dos autores conceitua liderança como o processo de influência de um indivíduo sobre outro indivíduo ou grupo, com vistas à realização de objetivos em uma situação dada”.

Essas organizações compostas por indivíduos, com sentimentos e motivações racionais tão distintos encontram-se inseridos e submetidos ao ambiente organizacional que pode impulsionar sua força e motivação ou ao contrário disso paralisar seu potencial e acredita-se que o papel do líder será essa força motivadora. O líder, no entanto tem que ser aquele capaz de perceber esse ambiente de relacionamento que começa a acontecer através de dinâmicas e interação que possibilite o comportamento e integração do ser humano e sua postura em relação às demandas e ações apresentadas por esse líder.

Pode-se dizer que o líder e sua liderança é a ferramenta necessária em todos os tipos de organização seja ela com fins lucrativos ou não. O papel da liderança é fundamental nas organizações e o termo liderança refere-se a um indivíduo que desenvolve suas funções com a responsabilidade de formar, liderar, desenvolver e capacitar pessoas para cumprirem seus papéis previamente estabelecidos e acordados entre líder e liderado. Observa-se que atualmente com o desenvolvimento tecnológico a liderança está centrada na capacidade do líder eficaz, assim segundo Kelley (1999, p. 177):

Para ser líder eficaz [...], um membro de equipe deve garantir o respeito dos colegas de trabalho em pelo menos das três áreas cobertas por essa habilidade crítica: 1. Quociente de conhecimento- respeitada qualificação e comprovado bom senso em áreas relevantes para as metas do grupo. 2. Quociente de pessoas habilidades – indica que você tem considerações pelos colegas e que as metas deles têm tanto valor quantas as suas; assim eles são levados a trabalhar de forma voluntária com você para alcançar o objetivo. 3. Quociente de iniciativa – indica que você desempenhará as atividades que ajudam o grupo a alcançar, de fato, a meta. Portanto, a liderança eficaz consiste em fornecer aos colaboradores o que eles ainda não conseguiram suprir por si próprios. O líder deve ser antes de tudo um gestor de pessoas. Como tal, ele precisa agir de acordo com seu discurso, uma vez que ele deve servir de exemplo para as pessoas sob sua subordinação.

Entende-se que o líder consegue ver o mundo como ele é não como cada um gostaria que fosse. Seu papel o faz lidar com parâmetros do cotidiano, como fatos e números. Nesse ponto, ele age sem ilusões, vê os limites e tem relativa paciência para especulações. Um verdadeiro líder sabe quando deve passar liderança para outros que tenham melhores condições do que ele para solucionar eventuais problemas. Se ele fizer essa passagem, naturalmente a liderança lhe voltará às mãos tão logo aquele problema tenha resolvido (KELLEY, 1999).

A liderança precisa conhecer a motivação humana e as ferramentas de gestão de pessoas que poderão auxiliar o líder na tomada de decisões em relação ao aproveitamento e valorização dos talentos que integram as equipes de trabalho. A principal ferramenta da gestão de pessoas é o aprendizado contínuo que direciona o líder para o aprendizado organizacional, ou seja, é preciso que ele devolva a capacidade de promover educação/desenvolvimento com serviço de alta qualidade e dar abertura para a transmissão de informação, tanto no ambiente interno, quanto no externo, de maneira a permitir a participação dos colaboradores na tomada de decisões, atuando como educador, negociador, incentivador e coordenador, de acordo com Bergamini (1994).

Vale ressaltar que a liderança está longe de ser o único fator a influenciar o desempenho de grupos de trabalhos, mas que, dependendo do tipo de líder, podem resultar equipes motivadas, comprometidas, vencedoras, ou equipes que apenas cumprem suas obrigações, obtendo determinado resultado.

Quando fala-se de liderança nas organizações religiosas é preciso entender a que setor elas se encontram e o propósito de existência das mesmas e qual o papel fundamental dessa liderança dentro dessas organizações sem fins lucrativos, que de acordo com Chiavenato (1994), pertencem ao terceiro setor e enfrentam atualmente um dos seus maiores obstáculos, que é a utilização de técnicas apropriadas para sua gestão, o que exige uma maior habilidade para aquisição e alocação dos recursos bem como seu controle. Essas entidades cristãs não fogem a regra e mostram sinais de incorporação de práticas administrativas, para melhor controle e organização por parte dos líderes e de seus liderados.

Segundo Lacombe e Heilborn (2006), a administração é fundamentada nos atos de planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar, formando um conjunto de normas e princípios, que tem o papel de unir os esforços individuais dos colaboradores, gerando grupos de trabalho em prol de um objetivo maior. Para as organizações sem fins lucrativos o ambiente organizacional irá possibilitar o desenvolvimento pastoral que lida diariamente com pessoas tendo por objetivação a potencialização de seus colaboradores que com o passar do tempo serão líderes que conseqüentemente formaram outros líderes buscando auxiliar de forma voluntária famílias, indivíduos, jovens, crianças a cumprir o papel pelo qual essa entidade existe, complementam Junior, Vilar, Lucena e Souza (2009).

O fato de ser a igreja uma organização não significa que ela não necessite adotar paradigmas empresariais para a sua gestão, pois é uma organização que precisa ser bem administrada e organizada como qualquer outra instituição. Observa-se que os processos gerenciais de uma empresa podem ser aplicados a uma organização do terceiro setor. O

objetivo da gestão voltada para o setor sem fins lucrativos é promover o ajustamento de toda a organização a fim de que a mesma possa se desenvolver como uma organização sem fins lucrativos afim de desenvolver e alcançar seus objetivos, segundo Junior, Vilar, Lucena e Souza (2009).

2.2. O Coaching

Coaching é uma palavra em inglês que indica uma **atividade de formação pessoal** em que um instrutor (*coach*) ajuda o seu cliente (*coachee*) a evoluir em alguma área da sua vida. O conceito de *coaching* surgiu nas universidades norte-americanas para definir um **tutor particular**. O *coaching* preparava os alunos para exames de determinada matéria. Com o tempo passou a ser usada também para se referir a um **instrutor** ou **treinador** de cantores, atletas ou atores. A palavra *coaching* vem da palavra inglesa "*coach*" e significa treinador. Esse treinador tem o objetivo de encorajar e motivar o seu cliente a atingir um objetivo, ensinando novas técnicas que facilitem seu aprendizado. (<http://www.significados.com.br/coaching>, acessado em 14 de abril de 2015, as 10h53)

Gerenciar uma vida não se limita somente em tratar de uma parte dela, para obtenção do equilíbrio precisa-se observar quais estão sendo os conflitos e quais atitudes e dificuldades têm impedido as mudanças. No processo de Coaching buscar qual é o resultado que se espera e definir as metas para auxiliar o coachee a ter sua completa satisfação é um dos primeiros passos a serem acordados e estabelecidos. Uma das ferramentas é o autoconhecimento através do preenchimento da Roda da Vida que mostra qual tem sido o equilíbrio das áreas de satisfação ou auto-realização. Segundo Ricci (2006), o termo coach origina-se no vilarejo de Kocz na Hungria, onde teria sido criada a primeira carruagem com a finalidade de transportar passageiros. Por analogia, coach pode ser considerado aquele que conduz pessoas de uma parte para outra, ou seja, de um estado atual a um estado futuro. De uma condição presente a uma futura. É alguém capaz de apoiar outro a ir do lugar em que se encontra a outro, inclusive por caminhos ainda não trilhados.

Os objetivos devem estar claro, já que objetivos sem ações são apenas sonhos, precisa-se deixar claro o lugar atual e mostrar onde se deve chegar e essa atitude pode gerar situações conflitantes que poderão dar impacto nos resultados esperados por ser uma palavra nova e muitas vezes mal definido como Chiavenato (2002, p.39-41):

Coaching é um conceito que veio para ficar. Coaching é confundido com treinamento. *Coaching* é confundido com orientação. *Coaching* é confundido com gestão de carreira. Coaching é confundido com liderança. *Coaching* é confundido com *Mentoring*.

Na verdade, o autor aborda que o coaching envolve os conceitos alinhados anteriormente. Portanto coaching é um tipo de relacionamento no qual o coach se compromete a apoiar e ajudar o aprendiz para que este possa atingir determinado resultado ou seguir caminhos específicos. Todavia, o coaching não significa apenas um compromisso com relação aos resultados, mas com a pessoa em si, com seu desenvolvimento profissional e sua realização pessoal.

O quadro 3 apresenta os principais conceitos segundo alguns autores que discorrem sobre esta temática em ordem cronológica, objetivando uma compreensão mais ampla sobre esse construto ao longo do tempo.

Quadro 1 – Conceitos de Coaching

<i>Autores</i>	<i>Conceitos</i>
<i>Pryor (1994)</i>	<i>Um processo no qual o coach e seu cliente trabalham juntos na definição de uma meta de desenvolvimento, pessoal e profissional, estabelecendo metas concretas que melhorem o comportamento em prazo definido, por meio de questões abertas e feedback privado em que são expostas vulnerabilidades pessoais e de autoestima.</i>
<i>Sztucinski (2001)</i>	<i>Coaching é um relacionamento de ajuda entre um executivo e um profissional (coach) externo. O propósito do relacionamento é facilitar o desejo do executivo (coachee) a atingir metas relacionadas com desenvolvimento profissional e, essencialmente, com o resultado da organização.</i>
<i>Carter (2001)</i>	<i>Coaching é um processo interativo destinado a ajudar indivíduos a se desenvolverem rapidamente. Usualmente, é relacionado à atividade profissional, com foco no melhor desempenho ou comportamento. É um processo de aprendizado pessoal, orientado por metas e elaborado para executivos. O Coach oferece feedback e objetividade, dificilmente obtidos no cotidiano da dinâmica organizacional.</i>
<i>Dirch (2002)</i>	<i>Coaching é uma abordagem sistemática de melhoria do coachee, por meio de questionamento e de orientação, como foco e mudanças incrementais nos resultados atuais, orientada a uma meta previamente definida.</i>
<i>Dingman (2004)</i>	<i>Coaching é um relacionamento de apoio entre um executivo com autoridade e responsabilidade gerencial em uma organização. O coach faz uso de um processo definido que facilita ao executivo alcançar os resultados pessoais e organizacionais.</i>
<i>Di Stéfano (2005)</i>	<i>Líder Coach é aquele que gera o desenvolvimento e o amadurecimento profissional de sua equipe, ensinando-os a pensar como líderes, para que eles se responsabilizem por criar alternativas.</i>
<i>Blanco (2006)</i>	<i>O coaching caracteriza-se como um processo de interação colaborativa, voltando para a promoção e o estímulo da aprendizagem. O objetivo não é ensinar, mas sim auxiliar o outro a aprender.</i>
<i>Mayard (2006)</i>	<i>A atividade do Coach é a de um facilitador de processos, promovendo suporte e encorajamento. Coaching é um processo de orientação prática que promove desenvolvimento pessoal e profissionais por meio de mudanças autopromovidas, diferenciando-se da terapia por sua orientação e uma população não clínica (que busca melhoria imediata no seu bem-estar ou cura em situação que exijam intervenção terapêutica).</i>

<i>Ting e Scisco (2006)</i>	<i>O coach executivo ajuda na melhor compreensão dos líderes sobre si mesmos, de tal modo que eles possam explicitar sus pontos fortes e ajuda-los de forma mais efetiva e intencional, desenvolvendo as necessidades identificadas e do potencial ainda não testado. Muito do trabalho do coach envolve ajudar os gestores a adquirirem clareza sobre as próprias motivações, aspirações e compromissos com a mudança.</i>
<i>Clutterbuck (2007)</i>	<i>Coaching é uma atividade feita com alguém, e não para alguém. A responsabilidade de fazer com que esse processo funciona é repartida entre o coach e o coachee. Ambos precisam demonstrar conduta de confiança e abertura, essenciais ao estabelecimento de vínculo entre eles.</i>
<i>Motta (2008)</i>	<i>Coaching é um processo que visa elevar a performance de um indivíduo (grupo ou empresa), aumentando os resultados positivos por meio de metodologias, ferramentas e técnicas cientificamente validadas, aplicados por um profissional habilitado (o coach), em parceria com o cliente (o coachee).</i>
<i>Underhill, McAnally e Koriati (2010)</i>	<i>O propósito do coaching executivo é o desenvolvimento de habilidades do líder, que tenha posição formal ou não, nas mais diversas organizações – grandes ou pequenas empresas; com ou sem fins lucrativos; privada, governamental ou pública.</i>
<i>Goeking (2011)</i>	<i>O coaching é um processo que equipa as pessoas com as ferramentas, o conhecimento e as oportunidades de que precisam para se desenvolver e se tornar mais assertivas e eficazes. Trata-se de um treinamento com o intuito de instruir a carreira profissional e o processo tem resultados e duração pré-determinados.</i>
<i>Moreira (2012)</i>	<i>Coaching é uma atividade profissional que se dá num processo confidencial, estabelecido em uma relação de parceria entre coach e cliente, visando o desenvolvimento pessoal e profissional, apoiando e instigando, com o objetivo de atingir resultados previamente estabelecidos.</i>

Fonte: Adaptado de Batista (2013, p. 27)

Como pode ser observado nas várias citações do quadro 3, o *coaching* é um processo de diálogo entre *coach* e *coachee*. Portanto, a base do processo de *coaching* é tão antigo quanto a própria humanidade, exemplo seria: Sócrates, por meio de diálogos com seus discípulos, descritos com excelência por Platão, e baseado em que a verdade está dentro de nós, já praticava um dos métodos do coaching, no V século a.C. (KRAUSZ, 2007).

Atualmente, o coach é um profissional capacitado que oferece aos executivos a oportunidade de desenvolver suas potencialidades por meio de ferramentas adequadas. Assim, o processo de coaching torna-se uma prática de desenvolvimento humano (SINCLAIR, 1994; UNDERHILL et al., 2010).

Dentro desse processo de coaching as crenças e as convicções podem também afetar os resultados, então estabelecer alguns critérios para alcançar o objetivo é fundamental. O objetivo esperado deve ser definido por afirmativas e nunca se deve dizer o que você não deseja e sim dizer aquilo que é desejado. Ter sempre objetivos claros e específicos facilitará chegar a meta esperada.

Levar o coachee a refletir e a analisar o que ele deseja em todas as áreas de sua vida, no trabalho, no corpo, na família, nos momentos de lazer, e estabelecer os objetivos que devem

ser claros e as metas a serem seguidas de forma positiva e específica contribuirá muito para que os objetivos se cumpram. Planejar os passos e estabelecer as metas a serem alcançadas causará um impacto que poderá gerar conflitos em outras áreas e os objetivos relevantes na vida do coachee pode gerar conflitos na vida do outro e alta expectativa dentro dos objetivos pode gerar uma desistência nos objetivos conforme Leite (2009, p.61), "o coaching é a conversa que leva à ação e à realização do que é almejado. Essa conversa ocorre no encontro entre o coach e o coachee, partindo de uma dinâmica de análise-reflexão e meta-ação".

É extremamente importante que dentro do processo de coach não seja negligenciado o dizer não, pois essa atitude vai impor limites, e nesse processo o sentimento de culpa e negação causar no outro uma reflexão na qual o coachee se encontra inserido e essa atitude pode ser positiva para alcançar seu objetivo final.

Por todas essas razões, Chiavenato (2002) nos diz que o coaching pode ser entendido como uma técnica de supervisão, de orientação, de treinamento e até de gestão do desempenho. Na verdade, ele é tudo isso e mais uma maneira direta e eficaz de motivar e estimular as pessoas, dar-lhes orientação e rumo na vida profissional, incentivar a aprendizagem e o desenvolvimento pessoal e melhorar a qualidade de vida no trabalho. Afinal, nada melhor do que a interação humana e a emoção no intercâmbio de ideias e conhecimentos.

O coach, ainda segundo o autor, gera um processo de mudança na vida das pessoas confrontando o pensamento naquilo que é importante e chamando a atenção para aquilo que é urgente e as coisas que são importantes contribuem para que os objetivos e propósitos de vida sejam alcançados com sucesso gerando uma plena satisfação. As tomadas de decisões urgentes são aquelas que precisam ser realizadas num prazo determinado. Observa-se que é importante ter prioridade nas tarefas urgentes e importantes. O coach possibilita na formulação dos objetivos que serão claros e bem definidos dentro de um prazo de execução, o que evitará que o outro arrume outro objetivo que não foi previamente determinado pelo coach.

Dentro do processo de gerenciamento de qualidade de vida, complementa o autor, que é um dos objetivos do coach para com seu coachee acredita-se que passar por uma estruturação de inovação visando resultados a serem obtidos, mensurando antes e sugerir aplicando as mudanças a serem alcançadas e mensurando os resultados após o processo de coaching vai validar a performance e os resultados alcançados, no entanto para Mello (2012), nesta onda cheia de prosperidade, vale lembrar que coaching é um processo de desenvolvimento e, como todo processo, implica lidar com o aspecto atemporal e individual inerente a todo ser humano, pois nem todas as pessoas são capazes de realizar mudanças na mesma intensidade e velocidade.

Pode-se dizer também que o *coach* como ferramenta vocacional é um processo que ativa e potencializa os resultados possibilitando e viabilizando o resultado que o *coachee* deseja alcançar, promovendo um autoconhecimento de si visualizando o ponto A onde se encontra e através dos questionamentos faz com que seu *coachee* tenha uma meta e busque um plano de ação para alcançar seus objetivos e finalmente chegar ao ponto B esperando gerando satisfação e um sentimento de autorealização. Recinella (2013) acredita que todas as pessoas buscam o reconhecimento e o sucesso, o que muitas vezes lhes falta é a coragem necessária para trilhar o caminho que as leva a alcançar seus sonhos.

As regras fundamentais, complementa a autora, para ter êxito dentro da proposta do *coach* é estabelecer metas de forma positiva, mensurável e deve-se levar em consideração o tempo a ser alcançado e o alvo deve ser claro e o foco em relação ao planejamento precisa ser relevante evidenciando a todo tempo e as palavras chaves meta, objetivo, foco e alvo.

2.2.1. *Os Benéficos do Processo do Coaching*

Para Recinella (2013) a maioria das pessoas não tem seu objetivo estabelecido, seja pessoal ou profissional. Já aquelas que têm, não sabem que estratégia utilizar para atingi-lo. É aí que surge o profissional coach, para conduzir um processo onde o grande responsável pela mudança é o próprio cliente, juntos estabelecem um objetivo a ser atingido de tal forma que no final do processo os resultados sejam atingidos ou pelo menos estejam encaminhados para tal.

Segundo Faraco (2007) as pessoas são movidas pela satisfação de alcançar resultados, se sentirem reconhecidas, valorizadas e remuneradas em termos de produtividade, o que podemos chamar de parceiros da organização.

E são nesses pontos que o coach trabalha a pessoa, primeiro no que diz respeito a parceria necessária para realização do processo. O segundo, no que se refere ao foco do processo, que esta diretamente relacionado com o alcance de metas para a obtenção de resultados que tragam benefícios para a vida do profissional.

Recinella (2013) explica que, por se tratar de um processo onde o grande responsável pela mudança é o próprio cliente (*coachee*), este se torna essencialmente o centro das atenções, já que somente ele possui todas as respostas. Por isso o coach tem que essencialmente gostar de gente e ser humilde o suficiente para não se sentir incomodado ou constrangido em ser um

apoio para o sucesso de seu cliente, além disso, deve correr em suas veias a necessidade do aprendizado contínuo.

Vieira (2012) escreve que o líder coach é muito valorizado no mundo corporativo, por conservar a capacidade de transformar as pessoas e o mundo à sua volta, extravasando a mesmice da qual muitas empresas são reféns. Mais do que agente desta mudança, ao coach compete disseminá-la, preparando seus liderados para que desenvolvam suas competências e garantam a continuidade – e também disseminação – da criticidade e de uma cultura corporativa diferenciada e produtiva.

O coach pode ser um superior hierárquico de dentro da organização, desde que esteja devidamente preparado para assumir essas atribuições, ou um consultor externo.

Para Krausz (2007), o coaching interno geralmente é utilizado em empresas nas quais existe um programa instituído. Nesses casos as atribuições de coach são exercidas por funcionários que pertencem aos quadros da empresa. Por outro lado, a autora defende que o coaching externo é mais recomendado quando existe a necessidade de se trabalhar questões estratégicas com a cúpula da empresa ou com a alta gerência, uma vez que um coach externo poderá transmitir mais confiança ao se abordar questões relacionadas a conflitos de interesse e outras questões mais delicadas ou sigilosas.

Neste ambiente empresarial a opção por um processo conduzido por um profissional interno ou externo poderá depender do motivo que originou a demanda e dos interesses dos intervenientes envolvidos.

E claro, pode haver dificuldades no decorrer do caminho de seu desenvolvimento. Chiavenato (2002, p. 32-33) ao abordar as dificuldades destaca que:

[...] Os resultados finais das tentativas de transformar os executivos em criadores de talentos e incentivadores da aprendizagem esbarram em muitas dificuldades. Muitas delas estão no ambiente interno de trabalho, como pressões para alcançar resultados de curto prazo, comunicações precárias dentro da organização [...]. Outras dificuldades estão dentro da cabeça dos gerentes.

Uma dificuldade muito comum, é que, apesar de tudo o que se fala sobre a importância das pessoas, muitos líderes estão ainda mais preocupados com os processos e controles. A cultura do imediatismo também dificulta o processo do *coaching*. É preciso aprender a investir tempo e esforço para desenvolver pessoas. Poucos líderes são capazes de ações pedagógicas ou didáticas com os subordinados. Transferir o conhecimento tácito e explícito para os outros é uma dificuldade enorme para muitos líderes. Os gestores ainda estão distantes de serem multiplicadores do conhecimento nas suas organizações.

Por todas essas razões, Chiavenato (2002) apresenta que o coaching pode ser entendido como uma técnica de supervisão, de orientação, de treinamento e até de gestão do desempenho. Na verdade, ele é tudo isso e mais uma maneira direta e eficaz de motivar e estimular as pessoas, dar-lhes orientação e rumo na vida profissional, incentivar a aprendizagem e o desenvolvimento pessoal e melhorar a qualidade de vida no trabalho. Afinal, nada melhor do que a interação humana e a emoção no intercâmbio de ideias e conhecimentos.

Para Recinella (2013) um processo de coaching somente é bem sucedido se o coachee atingir seu objetivo, para isso deve existir uma grande confiança entre ambas as partes e o coachee realmente ser receptível às mudanças e ao aprendizado.

Segundo Ricci (2006) atualmente existe no mercado uma infinidade de serviços que são oferecidos sob a denominação de *coaching*, com as mais variadas aplicações:

- *coaching* prático;
- *coaching* como exercício de liderança;
- *coaching* executivo;
- coaching pessoal;
- *coaching* para jovens;
- *coaching* de transição de carreira;
- *coaching* de negócios;
- *coaching* de equipes; e
- *coaching* para redução de estresse.

Conforme Mello (2012), as modalidades são das mais diferenciadas e inovadoras: *coaching* voltado para a adequação a algum tipo de mudança, melhoria de desempenho, desenvolvimento de uma ou algumas competências específicas, coaching de carreira e até coaching de aposentadoria. O coaching de time, técnica mais difundida e estruturada em outros países, também esta sendo uma modalidade procurada pelas organizações mais avançadas em termos de desenvolvimento.

Vieira (2012) aborda que o verdadeiro *coach* apresenta as seguintes características técnicas e conhecimento de habilidades:

1. Utiliza a disciplina como motivação e estímulo: os outros são os fins; os objetivos e metas formam junto com o resultado o seu corolário; ele utiliza muito o recurso de reuniões e procura e valoriza muito a sinergia; delega, orienta e reconhece;
2. Estimula o *feedback*: tem o desempenho como resultado, transforma os erros em aprendizado e promove o desenvolvimento;

3. Conserva a habilidade de ouvir e considerar: ele respeita e reconhece as ações de seus liderados (seu fim), canaliza os conflitos na direção do crescimento, usa a crítica como ferramenta e incentiva o trabalho em equipe.

Considera-se condição imprescindível para o êxito do *coaching*, que o profissional responsável pela condução do processo detenha uma sólida formação teórica em temas relacionados ao desenvolvimento humano e uma larga experiência profissional e de vida.

Para Mello (2012), nesta onda cheia de prosperidade, vale lembrar que *coaching* é um processo de desenvolvimento e, como todo processo, implica lidar com o aspecto atemporal e individual inerente a todo ser humano, pois nem todas as pessoas são capazes de realizar mudanças na mesma intensidade e velocidade.

Segundo Chiavenato (2002) existem comportamentos e ações que precisam ser liderados, facilitados, encorajados, apoiados ou sujeitos ao *coaching* como os exemplos a seguir:

- Atitude
- Dedicção
- Liderança
- Confiabilidade
- Honestidade
- Coragem
- Criatividade
- Curiosidade
- *Insight*
- Sinergia
- Integridade
- Consenso
- Perseverança
- Valores
- Iniciativa
- Colaboração
- Empatia
- Compreensão
- Paixão

Conforme Moreira (2012) o trabalho inicia-se normalmente pela definição dos objetivos visados pelo cliente, que podem abranger áreas tão diversas como a questão do tempo, o relacionamento interpessoal, o trabalho em equipe, a motivação da equipe entre outras. A questão ou tema podem ser de origem pessoal ou profissional, carreira, esportes, equipe, espiritual, em instituições cristãs e tudo que contribua para o desenvolvimento de um ou mais colaboradores e líderes.

“O coaching é a conversa que leva à ação e à realização do que é almejado. Essa conversa ocorre no encontro entre o coach e o coachee, partindo de uma dinâmica de análise-reflexão e meta-ação” (LEITE, 2009, p.61). Nesse sentido, é muito importante que os objetivos fiquem claros para o coaching e para o coach: O quê? Para quê? Por quê?

O coach deve oferecer condições que permitam ao coachee fazer escolhas e tomar decisões adequadas. Compreende três importantes elementos: preocupação, relacionamento e aprendizado.

- | | |
|-------------------|---|
| 1. Preocupação | Implica em um desequilíbrio na vida ou incômodo. |
| 2. Relacionamento | Implica em uma relação de confiança entre <i>coach</i> e <i>coachee</i> . |
| 3. Aprendizado | Implica ajudar o <i>coachee</i> para poder aprender e tornar-se um melhor aprendiz. |

O processo de *coaching* depende para ser efetivo da vontade e da busca individual de cada coachee. Caso contrário, os resultados serão comprometidos, conforme evidenciado na fala do autor acima. Objetivando entender mais este processo o próximo item irá detalhar o passo a passo para sua realização.

2.2.2. O Processo do Coaching

Diversos autores como Di Stefano (2005), Whitmore (2006), O’neil (2000) Krausz, (2007), Milaré e Yoshida (2007), Ferreira (2008), Feldman e Lankau (2005) possuem um pensamento consonante em que o no processo de *coaching* é estabelecido obedecendo algumas fases, mesmo utilizando diferentes técnicas, metodologias ou abordagens:

- a) Fase de *assessment* ou levantamento inicial: momento de avaliação da necessidade, pontos a serem trabalhados;
- b) Construção de relacionamento entre *coach* e *coachee*;

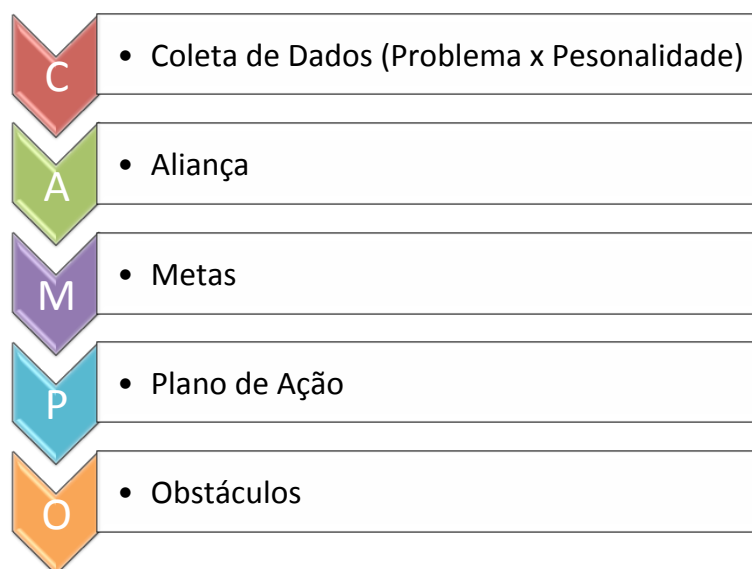
- c) Plano de ação: definição de um plano de comum acordo entre *coach* e *coachee* para seu crescimento e desenvolvimento;
- d) Monitoramento: processo de avaliação do processo e acompanhamento;
- e) Avaliação dos resultados e fechamento: momento de avaliar o desenvolvimento de gaps, ganhos e todo o processo.

O processo em si é baseado totalmente na realidade, ou seja, com metas que levem a um foco definido, trabalhando-se com objetividade. No caso desta dissertação utilizou-se a abordagem utilizamos 5 fases, denominada de CAMPO (Di Stefano, 2005):

- 1) Coleta de Dados – Etapa de levantamento da situação atual, do perfil do indivíduo e problemas vivenciados em sua prática pessoal e profissional.
- 2) Estabelecimento de Aliança – Criação de vínculo entre coach e coachee.
- 3) Levantamento de Metas – Criação de uma meta comportamental para ser desenvolvida durante o processo.
- 4) Criação de Planos de Ação – Criar situações semanais para treino do novo comportamento; e
- 5) Momento de Lidar com os Obstáculos – Etapa em que se criam “planos b”, ou seja, comportamentos alternativos para cada dificuldade encontrada pelo *coachee*.

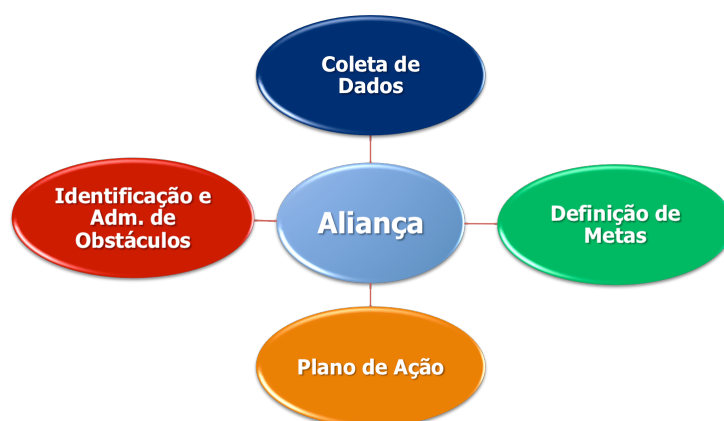
Ressalta-se que este é um processo cíclico, em que a cada obstáculo são desenvolvidos novos planos de ação, capazes de criar novas metas, após o desenvolvimento da competência pretendida. A figura 2 ilustra este processo.

Figura 1: Processo de EneaCoaching



Fonte: Adaptado de Riso e Hudson (2001)

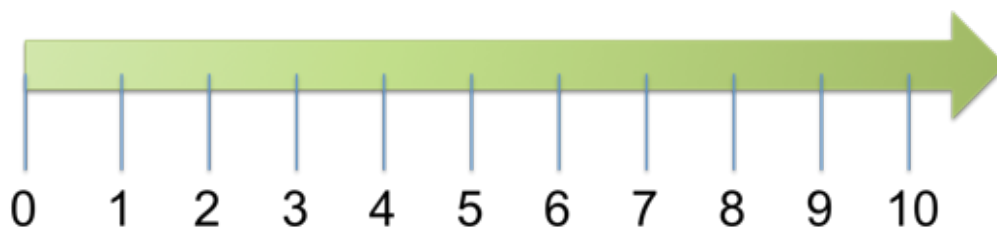
Figura 2: A Aliança e o Processo de Coaching



Fonte: Adaptado de Riso e Hudson (2001)

Ressalta-se que o item denominado “Estabelecendo a Aliança” é um item que ocorre, na prática, durante todo o processo, conforme apresentado na figura abaixo. Sua importância maior acontece no período de Coleta de Dados.

Figura 3: Sequência de Encontros do Coaching



Fonte: Feito pela autora, 2015

O processo de coaching se dá em 10 encontros sequenciais e estruturados, em média, conforme figura 04.

2.3. A Personalidade Humana e o Coaching

Muitas são as teorias que estudam as personalidades humanas, principalmente os pesquisadores das áreas das ciências sociais e humanas, dentre elas temos as desenvolvidas por teóricos como: Freud, Jung, Adler, Horney, Sullivan, Erikson, Fromm, Rogers, Maslow, Skinner, Bandura, Rotter, Kelly, Mischel, Beck, Allport, Cattell, Eysenck, o Modelo dos 5 factores, Gray, Tellegen, Zuckerman, o Modelo biossocial de Cloninger, das respectivas perspectivas referidas e O Eneagrama original foi criado na antiguidade e sua origem ainda é

incerta. No início do Século XX, ele foi introduzido indiretamente no Ocidente, com o trabalho do filósofo George I. Gurdjieff.

O Eneagrama foi trazido ao ocidente por George Ivanovitch Gurdjieff (1877-1949), revolucionário filósofo e pensador russo, que abalou os círculos culturais da Paris da década de 20. Segundo Gurdjieff, esse esquema de nove linhas, era símbolo de uma ordem mística de sábios que, descobriram o segredo cósmico da autorenovação perpétua e o transmitiram através de muitas gerações (FRACCARI e SACOMANO 2002, p. 2).

Desde os primórdios, o conceito de personalidade tem sofrido significativas mudanças, o que desde já nos deixa a refletir acerca do quão complexo é esta temática bem como de todas as componentes intimamente relacionadas.

O conceito personalidade, em seu sentido literal, aparece desde suas origens associado à noção de pessoa. Pessoa, termo derivado do latim *persona*, que significa máscara caracterizadora do personagem teatral, designa, na abrangência do termo, o homem em suas relações com o mundo. Essa abrangência, por sua vez, estende-se aos estudos sobre personalidade, que, em sua maioria, apresentam-se em acentuada conformidade com concepções idealistas, impregnados por significados abstratos e psicologizantes (MARTINS, 2004, p. 83).

Face a este grande número de definições, segundo Carver et Scheier (2000, cit in HANSENNE, 2003) de forma sintética, destacam-se alguns pontos comuns:

- A personalidade não corresponde a uma justaposição de peças, mas sim representa uma organização, um sistema;
- A personalidade não se encontra num local específico. Ela é ativa e representa um processo dinâmico de cada indivíduo;
- A personalidade corresponde a um conceito psicológico cujas bases são também fisiológicas;
- A personalidade é uma força interna que determina como cada indivíduo se comporta;
- A personalidade é constituída por padrões de respostas recorrentes e consistentes;
- A personalidade não se reflete apenas numa direção, mas sim em várias, à semelhança dos sentimentos, pensamentos e comportamentos.

Considerando a personalidade como objeto de uma ciência interdisciplinar, esta congrega pressupostos filosóficos do materialismo histórico-dialético, a psicobiologia, a sociologia, a antropologia e a psicologia. É, a “ciência da Personalidade [...] o estudo de todo o conjunto da estrutura e do desenvolvimento das personalidades humanas reais [...] no âmbito da própria vida e de uma forma global” (SÈVE, 1979, p. 419-420). Portanto, a ciência da personalidade deve ser vista como a ciência da vida real dos indivíduos, pela qual estruturam

uma forma particular de funcionamento. A compreensão da personalidade, segundo Martins (2004, p. 83),

[...] no “âmbito da própria vida e de uma forma global” determina a apreensão de seu desenvolvimento em circunstâncias objetivas, isto é, como resultado da atividade subjetiva condicionada por condições objetivas. Esta afirmação não subtrai da personalidade sua dimensão subjetiva, mas afirma sua objetividade, uma vez que a personalidade de cada indivíduo não é produzida por ele isoladamente mas, sim, resultado da atividade social e, em certo sentido, não depende da vontade dos indivíduos tomados em separado, mas da trama de relações que se estabelecem entre eles.

Cada indivíduo, por sua vez, constitui-se em unidade com a sociedade e sua existência como tal reside exatamente em sua diferenciação para com aquela, o que lhe confere, inclusive, papel de sujeito no processo de construção da mesma.

A palavra personalidade é equivalente a eu no uso cotidiano. Na terminologia espiritual, a personalidade é também chamada de ego, ou às vezes, de falsa personalidade, termos que simplesmente distinguem aquilo que Gurdjieff chamava de natureza essencial e a personalidade adquirida no curso de nossa vida (PALMER, 1993, p. 25).

Neste sentido, a personalidade, quando analisada com base nos pressupostos da vida cristã, foco de estudo desta pesquisa, o conceito de personalidade deve ser visto como natureza essencial que está sendo desenvolvida ao longo da vida e que pode ser transformada e desenvolvida. Ademais, complementa a autora:

A ideia de que cada um de nós possui uma natureza essencial, qualitativamente distinta de nossa personalidade adquirida, é básica para a psicologia sagrada. A essência tem sido descrita como aquilo que é “da própria pessoa”, os potenciais com que nascemos, e não aquilo que adquirimos através de nossa educação, ideias e crenças. Em nossa essência, somos como crianças pequenas: não há nenhum conflito entre nossos pensamentos, emoções ou instintos. Agimos corretamente e sem hesitação para manter o bem-estar que decorre de uma confiança indefesa no ambiente e nas outras pessoas. Como adultos, estamos conscientes de que possuímos algum tipo de potencial inconsciente salutar, porque, de tempos em tempos, nos conscientizamos de um estado de reconciliação com o ambiente, no qual nosso conhecimento se faz pela intuição, ou no qual agimos de forma altamente eficaz. Nesses momentos, sabemos sem saber como sabemos, nosso corpo age, antes que saibamos o que pretendemos fazer, e nos ouvimos dizer uma verdade inesperada, antes que saibamos o que vamos dizer (PALMER, 1993, p. 25-26).

É também de relativa importância salientar noções de temperamento, de caráter e de traços da personalidade, sendo assim define-se temperamento como “traços inatos” da personalidade, cuja origem é iminentemente genética, sublinhando-se também o facto de os temperamentos poderem ser modificados pela experiência, independentemente da base hereditária que apresentam (BUSS & PLOMIN, 1984 cit in HANSENNE, 2003). Por sua vez, o caráter segundo o modelo de Cloninger e all (1993, cit in HANSENNE, 2003) define-se por

disposições duradouras, que aparecem mais tarde na vida do indivíduo, e que modificam os temperamentos base.

É sempre o mesmo motivo que move o Traço Principal. É ele que pesa. É como o movimento oblíquo no boliche, que impede a bola de ir em linha reta. É sempre o Traço Principal que nos faz sair pela tangente. Ele deriva de um ou mais dos sete pecados capitais, mas sobretudo do amor-próprio e da vaidade. Uma pessoa pode descobri-lo ao se tornar mais consciente; e sua descoberta acarreta um acréscimo de consciência (NOTT, 1969, p. 87).

É claro que esta noção nada tem a ver com a ideia do senso comum, cuja palavra “caráter” é empregada para realizar algum tipo de apreciação como “este sujeito possui um caráter forte”, e quer seja uma expressão positiva ou negativa, constitui sempre um juízo moral. Quanto ao traço de personalidade, representa uma característica durável, a disposição do indivíduo para se comportar de uma determinada forma em diversas ocasiões, e deste modo a noção de traço substitui afavelmente a noção de caráter. Alguns traços habituais são por exemplo: a impulsividade, a generosidade, a timidez, a sensibilidade, a empatia ou honestidade (HANSENNE, 2003).

De uma forma um pouco mais detalhada, a personalidade representa o nosso total modo peculiar de ser, caracterizado pelas nossas ações, reações e expressividade. Outra definição sumária: É o conjunto de qualidades físicas, intelectuais e psíquicas que caracterizam o indivíduo. Todo indivíduo tem, pois, personalidade, que pode ser ideal, medíocre, má e deturpada. São três, em resumo: Biótipo, Caráter e Temperamento.

Os estudos sobre os temperamentos sempre pesquisados desde os primórdios da humanidade. Na Grécia antiga, Hipócrates (século IV-V A.C.), por exemplo, considerado o pai da medicina, desenvolveu a teoria dos humores corporais para explicar os estados de saúde e doença. Em sua dissertação intitulada "On the Nature Man", apresenta os quatro elementos primários do universo, terra, ar, fogo e água, como quatro qualidades: calor, frio, úmido e seco, as quais foram relacionadas à quatro humores corporais: sangue, fleuma, bile branca e bile negra. O equilíbrio adequado entre estes humores, segundo sua pesquisa, determinaria a saúde e o desequilíbrio e causaria doenças emocionais (STRELAU, 1998).

Baseado na teoria de Hipócrates, outro grande filósofo, Galeno desenvolveu a primeira tipologia do temperamento, descrita em sua monografia "De Temperamentis". Em sua pesquisa, distinguiu e descreveu nove temperamentos: quatro temperamentos primários relacionados à “dominância” de uma das quatro qualidades descritas por Hipócrates e mais quatro temperamentos secundários, “derivados” do pareamento entre as qualidades, e um temperamento resultado da mistura estável das quatro qualidades, considerado como “temperamento ideal” (STRELAU, 1998).

Segundo Aiken (1991), os quatro temperamentos primários estabelecidos e descritos por Galeno, são conhecidos entre teóricos e leigos, sendo nomeados de acordo com os humores predominantes no corpo: 1) tipo sanguíneo, caracterizado por indivíduos atléticos e vigorosos, nos quais o humor corporal predominante era o sangue; 2) tipo colérico, indivíduos facilmente irritáveis, nos quais predominava a bile amarela; 3) tipo melancólico, indivíduos tristes e melancólicos que exibiam excesso de bile negra; e 4) tipo fleumático, indivíduos cronicamente cansados e lentos em seus movimentos, que possuíam excesso de fleuma.

Segundo Ito e Guzzo (2002, p. 92),

Esta tipologia do temperamento exerceu forte influência em teóricos da Alemanha, Estados Unidos, França, Itália e Polônia, postulando desde períodos tão antigos que as diferenças no comportamento poderiam ser explicadas por mecanismos fisiológicos e bioquímicos.

Já o caráter, ainda na visão dos autores, é a expressão da personalidade, seu aspecto subjetivo, é característica estática ou subjetiva da personalidade. O caráter formado pelo:

- Meio ambiente do lar (os pais e família em geral);
- Meio ambiente da comunidade;
- Meio ambiente da escola;
- Meio ambiente do trabalho;
- Meio ambiente da religião ou sua prática;
- Comunicação de massa (o que se lê, o que se vê - a televisão, o que se ouve etc); e
- Estado socioeconômico do indivíduo.

Para Strelau (1991, 1994, 1998) a personalidade seria um conceito mais amplo que temperamento, que incluiria o próprio temperamento e outras características que são geralmente determinadas pelo ambiente social, modeladas pelos estágios de desenvolvimento do indivíduo e envolveria ainda fenômenos como motivação, valores e interesses.

A este respeito, na última década, ganhou destaque a discussão realizada sobre a relação dos fatores de personalidade do “Big Five”, considerado a taxonomia das características de personalidade, e o temperamento. Vários fatores relacionados pelo “Big Five” (extroversão, agradabilidade, conscienciosidade, estabilidade emocional e cultura) são também relacionados pelos teóricos como dimensões ou traços de temperamento (ITO e GUZZO, 2002, p. 98).

Ressalta-se que os fatores da personalidade do “Big Five” é um dos conceitos sobre a personalidade humana que é muito utilizado no mundo das organizações. E, ainda segundo os autores, a avaliação do temperamento apresenta-se como tópico importante para o tratamento de desordens psicológicas, assim como, para problemas psicossociais e, principalmente, na

busca de ações preventivas dos transtornos psicoemocionais, cada vez mais presentes no mundo contemporâneo.

No caso do Eneagrama, item a ser aprofundado no próximo tópico, sua grande contribuição é o autoconhecimento, que gera esta ação preventiva para o adoecimento psicoemocional. Para a teoria do Eneagrama, o mecanismo da personalidade começa com o que chama-se de medo básico de cada tipo de personalidade, que no caso são nove. O medo básico surge por causa da inevitável perda de contato com a nossa natureza essencial durante a infância. Esta perda ocorre por vários motivos, como enfatiza Riso e Hudson (2001, p. 27),

Como bebês recém nascidos vêm ao mundo com as necessidades naturais e inatas que devem ser atendidos para desenvolver como seres humanos maduros. No entanto, mesmo na melhor das circunstâncias, e, inevitavelmente, os nossos pais não poderia satisfazer todas as nossas necessidades perfeitamente desenvolvimento. No entanto boas eram suas intenções, houve momentos em que eles tiveram dificuldade para lidar com as nossas necessidades, especialmente aqueles que não estavam satisfeitos corretamente sobre eles. Parte da natureza do bebê expressar uma gama de emoções e estados de ser. Se essas qualidades estão bloqueados nos pais, eles estão nervosos e desconfortável sempre que surgem no bebê, e isso produz ansiedade e infelicidade para pequeno.

Durante a infância, complementa os autores, todos nós recebemos muitas mensagens diferentes de nossos pais de forma inconscientes, assim como, de outras figuras importantes em nossas vidas. E, essas mensagens têm um efeito profundo sobre o desenvolvimento de nossa identidade, principalmente na medida em que permitimos ser totalmente nós mesmos sem censuras e filtros sociais, culturais e morais. A menos que nossos pais foram altamente desenvolvida e os seres humanos conscientes, o brilho expansiva da nossa alma foi forçado a encerrar em graus variados.

Segundo Riso e Hudson (2001), as mensagens que ficam fixadas na mente da criança irá determinar seu tipo de personalidade. Eles apresentam os pensamentos que ficam fixados em cada um dos nove eneatis, assunto que será aprofundado no próximo item sobre o Eneagrama.

- Tipo Um: Não é correto cometer erros
- Tipo Dois: Não é bom ter necessidades
- Tipo Três: Não é bom ter sentimentos de identificação com outros
- Tipo Quatro: Não é bom ser muito prático, nem tão pouco feliz
- Tipo Cinco: Não é bom se sentir à vontade no mundo
- Tipo Seis: Não é bom confiar em si mesmo
- Tipo Sete: Não é bom ter que depender de alguém para nada
- Tipo Oito : Não é bom ser vulnerável ou confiar em alguém

- Tipo Nove: Não é bom “se achar

Como resultado das necessidades não satisfeitas na infância, complementam os autores, bem cedo os indivíduos começam a sentir que não tem determinados elementos considerados essenciais. Naturalmente, isso cria uma ansiedade e um sentimento profundo de inadequabilidade. O temperamento considerado inato irá determinar como o indivíduo irá reagir a situação, mas seja qual for o seu tipo de personalidade, pode-se concluir que há algo fundamentalmente errado com cada indivíduo, um sentimento de medo, denominado de “medo básico”.

Cada tipo, ainda segundo o eneagrama, tem seu próprio medo básico, embora os medos básicos também sejam universais, ou seja, todos podem ter todos os tipos de medos, independente de sua personalidade, existem um medo que é maior que os outros sendo eles, ainda segundo Riso e Hudson (2001, p. 28):

- Tipo 1: Medo de ser ruim, corrupto, perversa ou imperfeita.
- Tipo 2: Medo de ser indigno de ser amado.
- Tipo 3: Medo de ser inútil ou falta de valor inerente.
- Tipo 4: Medo de falta de identidade ou não ser importante.
- Tipo 5: Medo de ser inútil, incapaz ou incompetente.
- Tipo 6: Medo à falta de apoio ou orientação.
- Tipo 7: O medo de ser impotente ou pego em dor.
- Tipo 8: O medo de ser prejudicado ou controlados por terceiros.
- Tipo 9: Medo de perder a conexão com a fragmentação.

Para compensar o medo básico um desejo básico de sobrevivência.

[...] O desejo básico é a maneira de defender o medo básico para continuar trabalhando. O desejo básico é o que nós acreditamos que seremos bem; É como se alguém dissesse: "Se eu tivesse X (amor, segurança, paz, etc.), tudo seria ótimo." O desejo básico também poderíamos chamá-lo o programa de ego porque nos diz o que o ego se esforça para alcançar Riso e Hudson (2001, p. 28).

Os desejos básicos representam as necessidades humanas universais e devem ser vistas como legítimas, complementa os autores. É importante entender, no entanto, que não há nada de errado em nosso desejo de base, o problema é que nós tentamos fazer isso acontecer de maneiras erradas, com comportamentos inadequados, que nos levam, conseqüentemente, por caminhos que são em última análise, contraproducente. Ressalta, que cada tipo pode ser autodestrutivo para tentar, de maneira errada e exagerada, realizar seu desejo básico.

O *coaching* surge como uma ferramenta efetiva que auxilia na construção de competências comportamentais, ou seja, surge como uma possibilidade efetiva de atender aos desejos básicos, mas de forma produtiva. O próximo item trata desta relação entre a personalidade humana, aprofundando os conhecimentos a cerca do Eneagrama e do *Coaching*.

2.4. *O Eneagrama e o Coaching*

O Eneagrama é um sistema preciso e profundo que descreve 9 (nove) padrões de comportamento e seus diferentes níveis de consciência, auxiliando as pessoas a evoluírem pessoal e profissionalmente. Segundo Riso e Hudson (2001, p. 9) “[...] a palavra taboa-gram, o eneagrama grego, ‘nove’ e Grammos ‘Figura’ significa ‘de nove pontas figura’”.

O Eneagrama das personalidades foi desenvolvido na década de 70, com a Escola de Árica, por Oscar Ichazo e pelo psiquiatra chileno Cláudio Naranjo, que se tornou uma importante referência do tema no mundo e um eficiente divulgador do sistema. A partir daí, muitos estudiosos e autores do Eneagrama em todo o mundo ajudaram a desenvolver e tornar mais acessível os ensinamentos do Eneagrama. Pode-se destacar aqui o trabalho de Helen Palmer e David Daniels, como alguns dos maiores nomes na comunidade internacional do Eneagrama.

O Eneagrama é um antigo ensinamento Sufi, que descreve nove tipos diferentes de personalidade a suas inter-relações. Esse ensinamento pode nos ajudar a identificar nosso próprio tipo e a lidar com nossos problemas; a compreender nossos colegas de trabalho, pessoas amadas, familiares e amigos; e a apreciar a predisposição que cada tipo tem para as capacidades humanas superiores, tais como a empatia, a onisciência e o amor. Este livro pode ampliar o conhecimento que você tem de si mesmo, ajudá-lo a trabalhar seus relacionamentos com outras pessoas e apresentá-lo às aptidões superiores específicas a seu tipo mental (PALMER, 1993, p. 15).

Objetivando melhor compreender como se deu o moderno conceito do Eneagrama, apresentar-se-a um pouco de sua história, Riso e Hudson (2001). O psiquiatra Claudio Naranjo, que estava desenvolvendo um programa de terapia *gestalt* no Instituto Esalen, em Big Sur (Califórnia) e uma série de outros pensadores do movimento do potencial humano, viajou para Arica (Chile) para estudar Ichazo, que dirigia um curso intensivo de 40 dias projetado para levar os alunos a auto-compreensão. Uma das primeiras coisas em sua agenda era o Eneagrama, juntamente com nove tipos ou o que ele chamou de "fixações ego."

Eneagrama imediatamente cativou um bom número de pessoas, particularmente Naranjo, que voltou para a Califórnia e começou a ensinar com outros sistemas psicológicos que foram estudados. Naranjo tornou-se interessado em fazer a correspondência entre os tipos de Eneagrama e categorias psiquiátricas que ele conhecia, e começou a expandir os esquemas de Ichazo breves sobre as taxas. Um método para demonstrar a validade do sistema foi o de reunir grupos de pessoas que se identificavam com um tipo particular ou cujas categorias psiquiátricas eram conhecidas e entrevistá-los para destacar as semelhanças e mais informações. Por exemplo, se reuniram todos em seu grupo, que tinha personalidade obsessivo-compulsivo para ver suas reações correspondeu às descrições de tipo de personalidade A e assim por diante (RISO e HUDSON, 2001, p. 21).

Naranjo, ainda segundo os autores, utilizou como método a fonte oral, e formou grupos de indivíduos para entender e aprofundar nos 9 tipos, denominada posteriormente de painéis, que utilizou para ensinar. Somente no início dos anos setenta iniciou a ensinar, começou com os grupos específicos de Berkeley (Califórnia) e de lá a sua propagação ensino cresceu rapidamente.

Em 1977, um grande avanço ocorreu quando descobriu os "níveis de desenvolvimento". Neste sentido, ele destacou que,

Os níveis mostrou gradações de crescimento e declínio por pessoas que passam ao longo de sua vida; Eles mostraram que traços e motivações são específicos com cada tipo e por quê cada tipo tem seu próprio motivador. Em um nível mais profundo, que dizem que o grau de identificação com a personalidade e nossa consequente falta de liberdade. Ele também destacou as motivações psicológicas dos tipos de exceção que as descrições impressionistas prevaleceu quando começou o modo de trabalho. Ele desenvolveu estas e outras idéias, como correlações com outros tipos (RISO e HUDSON, 2001, p. 21).

O objetivo do Eneagrama não é ajudar os indivíduos a “se livrar” de sua personalidade; apesar de alguns acharem que se pudéssemos fazê-lo, isso seria muito útil (RISO e HUDSON, 2001). Complementa falando que, essa ideia é até pouco reconfortante para aqueles que temem que, se desistir ou criticar sua personalidade pode perder sua própria identidade.

A verdade observada pelos pesquisadores apresenta uma realidade oposta. O que se observa é que quando o indivíduo conecta-se com sua essência, ele além de não perder sua personalidade, ele torna-se mais transparente e flexível. O que o ajuda a viver de forma mais consciente e não ser tão dominado pelo seu temperamento e instintos que, anteriormente, dominavam suas vidas pois,

Quando somos mais presente e nossas qualidades mais conscientes da essência, surgem momentos de "fluxo" e "máximo desempenho", enquanto as manifestações de personalidade frequentemente porque nós nos movemos coisas negligenciado, nós cometemos erros e acreditamos problemas todos os tipos. Por exemplo, se você está especialmente nervoso sobre uma viagem, você pode colocar em sua mala ea roupa não deve esquecer itens importantes. Aprender a ser relaxado e presente no meio da corrida e obrigações diárias que tornam a vida mais fácil (RISO e HUDSON, 2001, p. 22).

Ou seja, quando o indivíduo identifica-se menos com sua personalidade, mais ele se parecerá com a mesma e menos poderá mudar seus comportamentos, Mas, quando este se identifica com sua essência, este não perde sua identidade, ele realmente é a personalidade e passa a desenvolvê-la para buscar sus propósitos e objetivos.

Os nove diagramas são, segundo Palmer (1993)[, representam um modelo completo que descreve os níveis “da possível evolução da humanidade, partindo da personalidade e permeando outros construtos, tais quais a empatia, a onisciência e o amor. E, completa:

É vital que esse contexto maior não seja desconsiderado ao concentrarmos a atenção nos nove tipos de caráter, porque o Eneagrama completo é um dos poucos modelos de consciência que se volta para a relação entre a personalidade e os outros níveis da capacidade humana. A força do sistema reside no fato de os padrões comuns da personalidade, os próprios hábitos do coração e da mente que tendemos a descartar como meramente neuróticos, serem vistos como pontos de acesso em potencial para estados superiores da consciência (PALMER, 1993, p. 15).

Nessa perspectiva psicológica ampliada, as tendências neuróticas de um indivíduo podem ser vistas como situações de aprendizagem que, condignamente, nos levam a um outro patamar de desenvolvimento de nossa personalidade.

E se, como sugere o Eneagrama, nossa personalidade é um degrau para uma consciência maior, então obter uma compreensão de como funcionam nossas preocupações assume um propósito duplo: primeiro, nos torna mais autênticos e mais felizes como pessoas; e segundo, nos ensina como pôr de lado a personalidade a fim de permitir o desabrochar da fase seguinte da consciência (PALMER, 1993, p. 16).

A busca pelo desenvolvimento e crescimento será melhor tratado nos próximos tópicos ainda neste item.

O Eneagrama, segundo Palmer (1993), é representado pela estrela de nove pontes. Esta objetiva mapear a relação entre duas leis fundamentais, a lei do Três (trindade) e a lei do Sete (oitavas), onde:

A lei do Três é representada pelo triângulo interno do Eneagrama. O triângulo transmite a ideia da necessidade de três forças para a criação, em vez das duas visíveis, causa e efeito. Esse conceito está preservado na trindade cristã do Pai, do Filho e do Espírito Santo; e nas três forças divinas da criação no Hinduísmo, chamadas de Brahma, Vishnu e Shiva. Essas três forças também poderiam ser chamadas de criativa, destrutiva e preservadora, ou ainda ativa, receptiva e reconciliadora. Gurdjieff, uma fonte básica do sistema do Eneagrama, as chamava simplesmente de força Um, força Dois e força Três, e foi sua a observação de que a humanidade era cega para essa terceira força (PALMER, 1993, p. 38).

Uma compreensão precisa de como funcionam juntas essas três forças pode ajudar um evento a sobreviver ao longo do tempo, em vez de desmoronar em vão, porque as três forças mudam de sinal em diferentes fases durante os estádios da vida de um evento. Por exemplo, a força reconciliadora, presente quando o evento se inicia, se tornará, inevitavelmente, a força ativa durante o estágio seguinte da progressão do evento através do tempo. Uma compreensão mais completa do símbolo do Eneagrama indica tratar-se de um modelo de movimento perpétuo. O diagrama indica certos aspectos não óbvios de processos tais como o momento em que é necessário um novo influxo de energia, a fim de perpetuar a vida do evento.

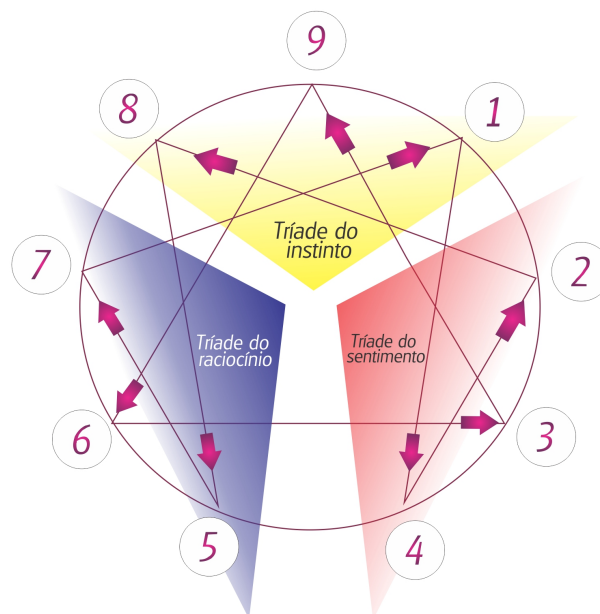
O triângulo central dos pontos Três-Seis-Nove também pode ser descrito matematicamente como a tentativa de as três forças presentes à criação original se reconciliarem, voltando a ser uma. Isso é ilustrado aritmeticamente dividindo 1 ou a unidade por 3, do que resulta uma fração, cujo último algarismo se repete infinitamente, ou seja, $1 = 3 = 0,3333...$ (PALMER, 1993, p. 38).

O Eneagrama, segundo Riso e Hudson (2001), é representado através de uma figura geométrica que indica nove tipos de personalidade fundamental da natureza humana e suas interrelações complexas. Pode ser compreendido como uma descrição da psicologia moderna baseada na sabedoria espiritual em muitas antigas tradições diferentes. O Eneagrama é o mais antigo relelato e primitivo relato sobre a busca pela compreensão da personalidade humana, neste sentido é uma síntese de muitas tradições diferentes espiritual e religiosa. Em grande parte, ainda segundo os autores,

[...] é uma condensação da sabedoria universal, filosofia perenes acumuladas ao longo de milhares de anos Cristãos, budistas, muçulmanos (especialmente Sufis) e judeus (na Cabala). A essência Eneagrama é o conhecimento universal que todos os seres humanos são presenças espirituais intrínsecas no mundo material e que misteriosamente. Nós partilhamos a mesma vida eo mesmo espírito de Criador. Sob diferenças e aparências fornecidas perfciales, por trás das cortinas da ilusão, a luz da Divindade brilha em cada pessoa. No entanto, várias forças da luz e escurecer toda tradição espiritual tem mitos e doutrinas para explicar as causas da humanidade perdeu sua conexão com o divino (RISO e HUDSON, 2001, p. 9).

A figura 1, apresenta o desenho, utilizado que representa a diagramação das nove personalidades propostas no Eneagrama.

Figura 4: A Estrutura do Eneagrama



Fonte: Adaptado de Riso e Hudson (2001)

Os 9 (nove) padrões de comportamento, possuem várias nomenclaturas, pois foram traduzidos, mas de uma maneira geral eles podem ser denominados como:

- Tipo 1 - Perfeccionista
- Tipo 2 - Prestativo e Relacional
- Tipo 3 - Performance e Sucesso
- Tipo 4 - Único e Profundo
- Tipo 5 - Observador e Privacidade
- Tipo 6 - Precavido e Questionador
- Tipo 7 - Visionário e Otimista
- Tipo 8 - Desafiador e Controlador
- Tipo 9 - Harmonia, Paz e Diplomático

O comportamento das pessoas é bastante variado, mas na realidade, ele segue alguns padrões. Estes são padrões nos quais as pessoas preferem e são observáveis, principalmente quando não estão fazendo um processo de auto julgamento. O Eneatipo de uma pessoa não é superficial, ele é profundo no caráter de cada indivíduo. Ressalta-se, que não se pode mudar o Eneatipo básico de cada indivíduo, mas, este pode ganhar maturidade dentro do Tipo Psicológico, ou seja, desenvolver-se.

2.5. *O Eneagrama e o Desenvolvimento Humano*

No contexto competitivo atual, as pessoas acabam sendo consideradas fonte geradora de “sucesso” pessoal e profissional. A busca pelo desenvolver-se, que passa diretamente pelo autoconhecimento, na busca de atender a um novo perfil profissional, se tornou emergente. No mundo das organizações religiosas a situação é diferente, pois não fazem o trabalho como troca de capital, mas acabam utilizando estes potenciais adquiridos em prol de suas práticas ministeriais.

Antunes (1999) considera que o homem possui três capacidades: a motora ou instintiva, a emocional e a mental ou intelectual. As competências e as habilidades que o homem pode desenvolver estão intimamente ligadas à suas capacidades de solucionar problemas de forma autônoma e flexível. E, se este se desenvolve motoramente, emocionalmente e mentalmente, provavelmente se tornará um profissional competente e

habilitoso. O quadro 1 demonstra as capacidades e atividades que estão diretamente relacionadas e dependentes do desenvolvimento de cada indivíduo.

Quadro 2 – As capacidades e Atividades Correlacionadas

<i>Capacidades</i>	<i>Atividades Associadas</i>
<i>Motora ou Instintiva</i>	<i>Ação</i>
<i>Emocional</i>	<i>Sentir</i>
<i>Intelectual ou Cognitiva</i>	<i>Pensar</i>

Fonte: Adaptado de Antunes (1999)

Pressupõe-se que cabe ao homem aprender a conhecer, a viver junto para sentir e a agir. O processo de formação global do indivíduo tem relação direta com as suas capacidades de ser, agir e pensar. A interdependência entre a emoção e a razão, pontuada por Goleman (2001) reafirma esta relação direta, estas ideias são embasadas a partir de pesquisas neurais realizadas pelo autor. Nestas pesquisas, o homem é considerado como possuidor de duas mentes, a racional e a emocional. As duas mentes, geralmente, funcionam em equilíbrio, a mente racional refina ou veta o insumo das emoções, e a mente emocional alimenta e informa as operações da mente racional. O autor ressalta que existe um forte domínio das emoções sobre a mente pensante, apesar de atuarem de forma interdependente. O problema ocorre quando as ações surgem e a mente emocional assume o comando e inunda o racional controlando o comportamento do indivíduo.

Goleman (2001) atribui a essa relação a própria formação biológica do cérebro. Objetivando clarear a visão do autor, este afirma que a parte mais primitiva do cérebro é o tronco central, e é a partir dele que formaram-se os centros emocionais. Somente depois de passar pelo centro emocional, o neocórtex, que é a mente pensante, entra em ação. Ou seja, essa estrutura biológica demonstra que a racionalidade é guiada diretamente pela emoção.

Bechara, Tranel e Damásio (2000) alertam para o fato de que as emoções influenciam de forma inconsciente as tomadas de decisões, e justificam a afirmação de Emmerling e Cherniss (2003) de que a emoção tem potencial para alterar e modificar a cognição, facilitando ou dificultando a tomada de decisão dos indivíduos dependendo das variáveis envolvidas na situação em questão.

Quadro 3: Origem dos nove estilos do Eneagrama

Eneatipo	Classificação	Capacidade Preferida	Capacidade de Apoio	Capacidade Reprimida
<i>1</i>	<i>Perfeccionista</i>	<i>Motora</i>	<i>Emocional</i>	<i>Cognitiva</i>
<i>2</i>	<i>Doador</i>	<i>Emocional</i>	<i>Motora</i>	<i>Cognitiva</i>
<i>3</i>	<i>Performance</i>	<i>Emocional</i>	<i>Motora ou Cognitiva</i>	<i>Emocional</i>
<i>4</i>	<i>Profundidade</i>	<i>Emocional</i>	<i>Cognitiva</i>	<i>Motora</i>
<i>5</i>	<i>Racional</i>	<i>Cognitiva</i>	<i>Emocional</i>	<i>Motora</i>
<i>6</i>	<i>Precavido</i>	<i>Cognitiva</i>	<i>Emocional ou Motora</i>	<i>Cognitiva</i>
<i>7</i>	<i>Visionário</i>	<i>Cognitiva</i>	<i>Motora</i>	<i>Emocional</i>
<i>8</i>	<i>Poder</i>	<i>Motora</i>	<i>Cognitiva</i>	<i>Emocional</i>
<i>9</i>	<i>Paz</i>	<i>Motora</i>	<i>Emocional ou Cognitiva</i>	<i>Motora</i>

Fonte: Adaptado de Macarenco, Damião e Arnosti, 2004.

O Eneagrama refere-se aos nove eneatis, ou seja, tipos de personalidade, e compreendê-lo significa encontrar o equilíbrio emoção, razão e ação. Os nove estilos ou nove fixações do ego formam “um círculo vicioso”, gerando um padrão de comportamento repetitivo e visto como “instintivo”. Mayer (apud GOLEMAN 2001: 61) cita que às pessoas tendem a adotar estilos típicos para acompanhar e lidar com suas emoções. O Eneagrama não objetiva rotular ou colocar as pessoas em caixinhas, o objetivo real é apontar para a caixa em que cada um se pie, de modo que cada um descubra a possibilidade de aprender a sair dela. Riso e Hudson (2001, p. 32), fazem alguns questionamentos tais como:

Como se conectar com a nossa verdadeira natureza, com aquela centelha de divindade que vive dentro de nós? Como livrar dessas camadas de defesas e identificações que fazemos para nós mesmos, e aprender a confiar que a nossa essência vai nos dar apoio e orientação? Como fazer isso não só em uma oficina ou em um retiro tranquilo, ao lado das montanhas, mas em nossas vidas diárias? Recebendo a partir de um reconhecimento intelectual do que é verdadeiro para o nosso direito de viver momento a momento? Como fazer com que a nossa vida prática?

Neste sentido, afirma quem o Eneagrama ajuda os indivíduos a sair dos mecanismos de limitação de sua personalidade, dando condição de se tornarem capazes de experimentar profundamente quem e o que realmente esta pessoa deseja ser. Entretanto, ressaltam que isso não acontece automaticamente, afirma que não podemos chegar a transformação por pura força de vontade, é preciso um processo de autoconhecimento e de amadurecimento.

O próximo item detalhará cada um dos 9 diagramas da personalidade humana segundo o Eneagrama, e irá tratar novamente sobre este três centros de inteligência de forma mais aprofundada.

2.6. Os 9 Diagramas da Personalidade

TIPO 1 – Perfeccionista

O eneatipo denominado de Perfeccionista, tem como características principais ser: correto, organizado, perfeccionista, vontade de melhorar o mundo baseados em altos padrões éticos e morais. Padrões internos elevados de exigência, medo de cometer erros, reformadores do mundo, crítico interno muito acentuado.

Tipo um: O reformador. O tipo idealista de princípios sólidos. As pessoas do tipo 1 são ético e consciente, têm um forte senso de certo e errado. Eles são professores e cruzados, sempre se esforçando para melhorar as coisas, mas tenho medo de cometer erros. Bem organizada, ordenada e meticulosa, eles tentam manter os valores elevados, mas pode ser crítico e perfeccionista. Eles normalmente têm problemas com a raiva e impaciência reprimida. No seu melhor, o saudável é sábio, perspicaz, realista e nobre, enquanto moralmente heroico (RISO e HUDSON, 2001, p. 10).

Neste sentido, o tipo um, tem um padrão é alto para críticas. Acredita-se que na sua infância este deveria ser aquele tipo de criança “bem comportada”, “boazinha”, pois acreditava que era importante se comportar de maneira adequada e correta, além de acreditar que tinha de assumir responsabilidades logo cedo. Este, normalmente se nega ao prazer pelo fato de estar o tempo todo preocupado com o que “deveria” fazer e com o que “deve ser feito”. Aprendeu ao longo da vida a bloquear os seus desejos naturais e próprios, e passaram a concentrar a atenção nas coisas que precisam ser feitas. Um modo de prestar atenção dos tipos uns que às vezes, aliás, muitas vezes pode incomodar muito quem esta a sua volta, é o fato de a atenção estar baseada na correção de erros, e que pode gerar: uma magnífica capacidade de crítica e uma consciência de fundo do potencial de perfeição em qualquer situação dada, contra a qual, por comparação, o erro sobressai como percepção de primeiro plano.

Este possui pensamentos como: “pense na perfeição que isso poderia ter” e quando as coisas não estão dentro do meu padrão de perfeição, da forma certa eu fico ‘muito irado’, mas não demonstro isso claramente para as pessoas, porem sei dentro de mim, que parece que vou explodir, e passo o tempo todo ressentido por que o mundo podia ser perfeito. Por que as pessoas podiam tomar água e colocar o copo dentro da pia, ou melhor, lavar, enxugar e secar. Na verdade fica o tempo todo criticando e preocupado com as críticas que pode receber.

Sua comunicação, normalmente, por dar muito atenção ao certo e errado e pelo fato de dizer o que quer e fazer exatamente o que prometeu, às vezes nem sempre diz exatamente o que passa pela sua mente e pode às vezes não ser sincero, mostrando-se muito cordial na frente de uma pessoa que lhe desagrada profundamente. Quando está irritado e a pessoa não o agrada muito, dota-se de uma postura de desprezo. O tipo um sempre faz uso de palavras que implicam julgamento, por exemplo: deve, apropriado, tem que, errado e certo, necessidade de aprender a escutar.

Tipos uns formam equipes focadas na obtenção de produtos e serviços de máxima qualidade. Utilizando seus altos padrões de exigência se aplicam as metas finais da equipe, bem como ao andamento do produto.

- Não permite erros, informações incorretas, não cumprimento de prazos e análise deficientes;
- Falhas na execução de tarefas;
- Investem no alto aperfeiçoamento;
- Trabalham com metas, objetivos específicos;

A cultura das suas equipes costuma incluir a aprendizagem e o crescimento, pois exigem um alto padrão, no desenvolvimento das tarefas, atividades, e comunicação, trabalham com muita facilidade com processos.

TIPO 2 - Prestativo

Amoroso, generoso, gentil, bondoso, sempre pronto a ajudar, orgulho pela importância de si mesmo, relações empáticas com os sentimentos de outras pessoas, sedutor. Gosta de agradar com mimos e presentes, sentem-se muito felizes de se sentir útil e indispensável.

Tipo Dois: O ajudante. O tipo preocupado, orientada para os outros. Dois são abrangentes, honesto e gentil; Eles são simpáticos, generoso, altruísta, mas eles também podem ser sentimental, lisonjeiro e obsequioso. Eles querem ter intimidade com o outro e muitas vezes fazem coisas para eles se sentir necessário. Eles geralmente têm dificuldade para cuidar de si mesmos e reconhecer suas próprias necessidades. No seu melhor, os dois saudáveis é generoso, altruísta e sentir o amor incondicional para si e para os outros (RISO e HUDSON, 2001, p. 10).

O seu padrão é voltado para as outras pessoas. Os tipos dois foram crianças amadas por serem agradáveis, eles rapidamente identificavam características em si mesmos que atraíam os diferentes adultos e aprenderam a simular uma representação que atendessem a essas necessidades. Um perfeito doador das necessidades das outras pessoas, reprimindo e negando suas próprias necessidades, obtendo satisfação de seus próprios desejos e necessidades através

das pessoas capazes de fazer esses desejos e necessidades se materializar. É importante perceber que aquilo que dão aos outros é o que vão esperar em troca, claro de uma forma inconsciente, se o aniversário for lembrado então os dois esperam que o dele também seja lembrado. É um grande orgulho para o tipo dois ajudar as pessoas quando elas precisam e requisitam sua ajuda, e também quando percebe que ninguém está buscando essa ajuda que ele quer tanto oferecer. Ele por sua vez a oferece e se torna até uma “adulação”, pois é muito importante ser o “Ajudador”.

Uma frase que representa este tipo de personalidade pode ser evidenciada a seguir: “eu me sinto imensamente orgulhoso quando as pessoas me reconhecem dessa forma, mas quando elas se esquecem de me reconhecer e não olham para mim e ignoram o que tanto fiz por elas, sinto-me indignado e fico muito bravo (a). Porém não percebo que quando estou voltado para os outros me esqueço das minhas necessidades, na verdade eu preciso olhar mais para mim e cuidar de mim, aprender a aceitar a receber para que eu possa ser como as outras pessoas e ter mais liberdade sem tantos sacrifícios.”

São pessoas altamente orientadas para as relações e têm prazer em ouvir, fazem muitas perguntas e só falam de si mesmo para as pessoas que na qual eles têm muita intimidade. Fala com uma voz macia; quando não ouvem suas necessidades, manipula as necessidades das pessoas com a capacidade de influenciar pessoas, direto e um pouco ríspido quando irritado ou ignorado.

- Estimulam as pessoas individualmente;
- Evitam Feedback Negativos;
- Medo de magoar as pessoas da equipe;
- Organizados na medida certa;
- Respeitador da criatividade e iniciativa individual;
- Paciente com os membros da equipe;
- Estão sempre preocupados com a harmonia da equipe;
- Podem minimizar sua importância;
- Se envolve com papéis dos bastidores.

O tipo dois é orientado para as pessoas que tendem a liderar suas equipes com a visão coletiva focada tanto na própria equipe como nos clientes.

TIPO 3 – Performance

Eficiente, realizador, competitivo, pouco acesso aos sentimentos pessoais, positivo, mantém boa imagem, focado em metas e realizações, orienta seus objetivos e foco para o sucesso.

Tipo Três: O vencedor. O tipo adaptável e orientada para o sucesso. Três tipos de pessoas são autoconfiante, atraente e encantador. Ambicioso, competente e enérgica, eles também podem ser muito conscientes da sua posição e estar altamente motivados por promoção pessoal. Muitas vezes se preocupar com a sua imagem e que os outros pensam deles. Eles normalmente têm problemas com o vício em trabalho e competitividade. No seu melhor, Três saudáveis aceitar a si mesmo, é verdade, é tudo o que parece ser um modelo que inspira outros (RISO e HUDSON, 2001, p. 10).

O seu padrão é voltado para metas e objetivos. Os tipos três quando crianças foram apreciadas por suas realizações e conquistas, e assim, aprenderam a suspender as próprias emoções e a direcionar a atenção para a conquista do status que asseguraria o amor. Dai surge a ideia de ter que trabalhar muito e assumir papéis de liderança, para ser reconhecido e aceito pelas pessoas e pela sociedade, pois só os vencedores são dignos de reconhecimento e amor. Por isso não podem fracassar. São pessoas orientadas para as metas e competição, adotam imagens do tipo: executivo que usa terno e grava, supermãe que faz o serviço andar e as coisas acontecer. Eles foram percebendo com o tempo que as pessoas e os ambientes são diferentes e que talvez eles pudessem não ser aceitos em alguns deles com isso, passaram a adotar vários personagens conforme a necessidade de se identificarem e ser aceito pelos outros. Mas aconteceu um problema no meio desse percurso perderam a conexão com o seu eu verdadeiro. Passaram a se preocupar demasiadamente com a imagem, e com a impressão que passam para os outros, pois gosto de passar para os outros que estou sempre bem.

Uma frase que representa este tipo de personalidade pode ser evidenciada a seguir: “relacionar-se com clientes é um ingrediente fundamental para o meu sucesso, costuma ser mais fácil com eles do que com as pessoas que estão mais próximas, como os colegas. Gosto de ouvir, mas apenas por pouco tempo, querendo que digam logo o que tem a dizer para voltar ao trabalho. Quem se expressa em frases concisas em vez de em sentenças completas encontra em mim um ouvinte atento. No entanto, se falam com detalhes ou em termos abstratos, fico irritado ou impaciente.”

O tipo três fala como se estivesse fazendo urna exposição bem ensaiada, colocando suas ideias de maneira clara e eficiente, mesmo quando está falando informalmente. Embora prefira se preparar antecipadamente, ele parece ser capaz de encontrar as palavras e a confiança necessárias, mesmo em momentos de dúvida. Seus objetivos são:

- Motivação;
- Satisfação do cliente em primeiro lugar;
- Desenvolve processos claros para equipe;
- Sentem-se à vontade na posição de liderança;
- Trabalham com eficiência e eficácia;
- Sempre assume responsabilidades;
- Gosta de novos desafios;
- Tem necessidade de serem reconhecidos pelo que fazem e conquistam;
- Negligência o cuidado com as pessoas, por estar focado nas metas e no resultado.

O líder do tipo três organiza a sua equipe voltada para metas e objetivos, em busca 100% de resultados concretos e de uma arquitetura que tem as funções claramente definidas. Ele gosta de saber para onde está indo e também é uma forma de projetar muito bem o plano para efetivamente chegar a seus objetivos. Em consequência disso, o tipo três forma equipes constituídas de pessoas altamente talentosas.

TIPO 4 – Profundidade

Autêntico, sensível, original, criativo, dramático, sensação de falta o tempo todo, sentimento de abandono e perda, gosta de viver profundamente, melancólicos, hábitos oscilatórios de atenção.

Tipo Quatro: O individualista. O tipo romântico e introspectivo. Quatro tipos são autoconsciente, sensível, reservado e tranquilo. Eles são demonstrativas, emocionalmente honesto e pessoal, mas eles também podem ser inconstante e tímida. Eles esconder dos outros, porque eles se sentem vulneráveis ou com defeito, mas eles também podem sentir maneiras normais desdenhosas e fora de vida. Eles normalmente têm problemas de complacência e autopiedade. No seu melhor, saudáveis Quatro tipos são inspirados e altamente criativo, capaz de renovar-se e transformar as suas experiências (RISO e HUDSON, 2001, p. 10).

O seu padrão é voltado para originalidade e informações únicas. As pessoas do tipo quatro se lembram de um abandono na infância, que em consequência sofrem incessantemente com a perda e a privação, causando o sofrimento do amor perdido, do que não foi vivido, a falta constante de que algo pode ser melhor ou deixou de viver o amor. São pessoas de oscilação de humor, normalmente humor depressivo daquilo que falta e que não foi vivido, sempre observa que as pessoas têm aquilo que me falta.

Seu pensamento predominante é de que: “eu me sinto diferente dos outros, e eu gosto de ser assim diferente ao mesmo tempo original. Dificilmente eu combino com o ambiente,

se as pessoas estão tristes eu estou feliz, sou muito sensível e conforme falam comigo posso interpretar mal e me abalar profundamente emocionalmente. Sinto-me mal quando não sou respeitado como alguém especial e diferente ou quando meus sentimentos são feridos ou não valorizados suficientemente”.

O tipo quatro usa palavras emocionalmente expressivas, fala das suas experiências pessoais. Apesar da sua escolha de palavras parecer deliberada ou intencional, ele faz isso porque quer ser entendido. O quatro também rende a analisar e reanalisar as conversas, inclusive como elas surgiram e se a pessoa valorizou e se identificou com o que ele disse e sentiu. A maioria das pessoas do tipo quatro tem um dom especial para se expressar em linguagem simbólica, recorrendo a imagens, símbolos e metáforas.

Entretanto, quando está tentando entender o significado de uma questão multifacetada ou está passando por uma experiência pessoal e tentando destrinchar uma confusão de sentimentos, ele pode falar sobre o assunto por longos períodos de tempo. Formas de trabalho do tipo quatro:

- Divide os grandes projetos em partes menores;
- Evita exigir muito da equipe;
- Trabalham apenas com metas importantes e significativas;
- Maximiza a criatividade e as expressões próprias;
- Exageram na estruturação e organização do trabalho para os outros;
- Colabora com a equipe nas questões difíceis;
- Acredita nas pessoas de forma individual e única;
- Profundidade em assuntos não pertinentes ao momento.

O líder do tipo quatro se alegra e fica profundamente feliz com a tarefa de formar uma equipe com base visão comum e irresistível, trazendo à tona e utilizando os seus talentos e desenvolvimento uma arquitetura que corresponda a detalhes e intenções mais profundas da equipe.

TIPO 5 – Privacidade

Super valorização do autocontrole, privacidade, compartimentalização, interesse por conhecimentos específicos, observador, discreto, sentem-se seguros sozinhos.

Cinco: Pesquisador. O tipo veemente e cerebral. Cinco são alerta, perspicaz e curiosa. Eles são capazes de se concentrar e focar atenção no desenvolvimento de ideias e habilidades complexas. Independente e inovadora, você pode estar obcecado com seus pensamentos e criações imaginárias. Eles são destacados de

coisas, mas estão muito nervosos e veemente. Eles geralmente têm problemas de isolamento, excentricidade e niilismo. No seu melhor, saudável Cinco pioneiro visionário, geralmente na vanguarda e é capaz de ver o mundo de uma forma totalmente nova (RISO e HUDSON, 2001, p. 10).

O seu padrão é voltado para o conhecimento e discricção, então estou nesse momento muito focado para lhe dar o maior conhecimento possível sobre o seu tipo. Nas pessoas do tipo cinco encontramos relatos de que se sentiram incomodadas quando criança, as paredes do seu castelo foram rompidas e a sua privacidade roubada. Sua defesa estratégica é a retirada, minimizar o contato e simplificar suas necessidades. É bem verdade que pessoas desse tipo são independentes e podem viver felizes na solidão, este tipo está o tempo todo em busca de conhecimento, tendo a sensação que não está suficientemente preparado para fazer as coisas. Porém, tem dificuldades de enfrentar isso e ao invés de se expor se escondem dentro da sua própria mente, e daí passam boa parte do tempo observando as pessoas para se certificarem de como devem agir. E o problema que causa em suas vidas pelo fato que ficam o tempo todo presos dentro da sua mente, afastando-se emocionalmente das outras pessoas se tornando uma pessoa desconectada.

Seu padrão de pensamento reflete quanto pensa: “tenho o hábito de ter um grande apego as minhas coisas e principalmente ao meu tempo, pois tenho a sensação que se eu não guardo ou economizo na hora em que eu precisar posso não ter, por que acredito que as coisas não estão disponíveis e quem tem precisa guardar”.

O tipo cinco em geral dispõe-se mais a trocar informações do que a falar de sentimentos e, pelo fato de estar o tempo todo com a privacidade dele e do outro se priva de alguns questionamentos e passa a se expressar sucintamente, pois dessa forma também conservar a sua energia. Quando fala, o tipo cinco demonstra o seu típico autocontrole, raramente expressando-se em linguagem corporal, e prefere manter-se a uma distância maior dos outros do que as pessoas dos outros tipos do Eneagrama. Entretanto, quando está relaxado e com alguém que conhece bem, ele pode ser extremamente espontâneo e se expressar tanto verbalmente quanto por gestos. Eles podem ser ótimos ouvintes embora se interessem mais pelo conteúdo do que pelos sentimentos, são curiosos e investigativos, quando estão interessados podem até transmitir as informações exatamente como foram ditas. Eles são:

- Membros intelectualmente ágeis e inteligentes;
- Racionais elógicos;
- Utilizam o tempo de forma produtiva;
- Gostam de detectar problemas e soluções;

- Gostam de trabalhar com equipe que tenham pouca dependência.

O tipo cinco investe a sua tendência para a análise e a lógica na liderança de uma equipe, estabelecendo metas precisas e concretas para a equipe e atribuindo função específica e responsabilidade definida para cada um dos seus membros. O líder do tipo cinco costuma dizer que poder confiar nos membros da sua equipe é crucial para que haja boas relações de trabalho; nesse contexto, ele define confiança como poder contar com cada membro individual da equipe para a entrega de produtos de primeira classe dentro, ou mesmo, antes do prazo previsto.

TIPO 6 - Precaução

Amnésia com respeito ao sucesso e ao prazer, ceticismo e dúvidas, identificação com causa de opressão, fidelidade e responsabilidade em relação à causa, ao oprimido e ao líder, desconfiança dos motivos de outras pessoas sobre tudo, autoridade, questionador, cria cenários negativos para avaliar os riscos de uma decisão.

Tipo Seis: O leal. O cara comprometido, orientada para a segurança. O tipo Seis pessoas são confiáveis, trabalhador e responsável, mas também pode tornar-se defensivo, evasivo e muito nervoso ; Eles trabalham para ficar estressado enquanto reclamar. Eles tendem a ser cauteloso e indeciso, mas também reativa, desafiador e rebelde. Eles geralmente têm problemas de insegurança e desconfiança. No seu melhor, o Six saudável são estáveis internamente, confiante, independente, e corajosamente apoiar os fracos e incapazes (RISO e HUDSON, 2001, p. 10).

O seu padrão é cético e desconfiador. Os seis relatam que na sua infância foram criados por pessoas autoritárias ou pessoas que não eram dignos de sua confiança. Tinham medo dos que tinham poder sobre eles e de que não eram capazes de agir em benefício próprio, essas lembranças foram trazidas para a fase adulta na forma de suspeita dos motivos das outras pessoas. Como tem medo de agir em seu próprio interesse, seis tem problemas em finalizar tarefas, o pensamento substitui a ação.

Seu pensamento padrão reflete que: “costumo sempre ter receio, principalmente com que irá acontecer, fico imaginando as situações para que eu possa me precaver, e estar preparado para o que possa vir, então fico imaginando vários cenários na minha cabeça faço vários planos, a,b,c,d até y e z , só que depois que a situação passa mesmo assim não consigo me relaxar por que estou sempre de prontidão, me considero uma pessoa responsável, leal e de confiança, sou uma pessoa conservadora. Mas apesar de todo esse meu relato adoro desafios, por isso não me provoque , duvidou da minha capacidade eu provarei que consigo chegar onde for necessário, não gosto que mandem em mim, meu respeito pelas autoridades é por lealdade, mas minha marca registrada e questionar tudo e todos.”

O tipo seis gosta de desenvolver relações em que haja comunicação recíproca e em que ambas as partes possam falar e ouvir igualmente. Em geral, ele inicia suas conversas com comentários analíticos, mas, quando necessário, pode passar rapidamente para discussões emocionais. Embora o seu estilo de conversa possa ser confiante e ousado (o tipo seis contra fóbico), ele pode com a mesma facilidade se tornar hesitante e inseguro (o tipo seis fóbico). A maioria das pessoas do tipo seis, entretanto, alterna entre esses dois comportamentos. A maioria deles parece ser bastante séria e coloca os seus “e se” como parte do seu processo de antecipar a solução de problemas. Às vezes, isso é visto como pessimismo, mas do ponto de vista de um tipo seis, trata-se realmente de ser idealista e realista simultaneamente. Além do mais, o tipo seis reage prontamente a acontecimentos e ideias que o preocupam ou o surpreendem.

Os tipos seis dão aos outros o que gostaria de receber, por isso, ouvem atentamente. Em especial amigos e colegas em necessidades pensamentos, sentimentos e comportamentos para os outros, supondo que funcionem exatamente como ele. Além disso, o tipo seis pode filtrar ou distorcer o que ouve quando não confia na outra pessoa, imaginando intenções negativas onde elas não existem, e visão:

- Trabalha com equipe em unidade de propósito;
- Capacidade de se comprometer com metas definidas;
- Conta com a participação de todos para produzir resultados de alta qualidade;
- Gosta de arriscar, mas não gosta de surpresas;
- Dão apoio e orientação ao grupo para a boa realização do trabalho;
- Mostra-se precavido a membros da equipe quando sabem de algo e não o informam.

A maioria dos líderes do tipo seis atribui quase tanto valor ao trabalho em equipe quanto à lealdade ao grupo. Quase todos os líderes do tipo seis concentram o foco na motivação e no comportamento dos detentores de autoridade.

TIPO 7 – Visionário

Animado, alegre, otimista, carismático, a vida é um palco de prazeres, escapismo racionalizado das tarefas difíceis, charme como primeira linha de defesa, manutenção de múltiplas opções como forma de evitar o compromisso a um único curso de ação.

Tipo Sete: O entusiasta. O cara produtivo e ocupado. Sete são versáteis, otimista e espontânea; brincalhão, corajoso e prático, eles também poderiam cobrir também, sendo desorganizado e indisciplinado. Constantemente buscam experiências novas e emocionantes, mas a atividade continuada atordoa e drena. Eles geralmente têm

problemas de superficialidade e impulsividade. No seu melhor, saudável Sete focar suas habilidades em objetivos dignos, eles são alegres, bem treinado e muito grato (RISO e HUDSON, 2001, p. 10).

O seu padrão é voltado para variedade. Os relatos da infância feitos pelos tipos setes sempre focam e encontra-se lembranças agradáveis, os relatos têm a característica de um lindo álbum de retrato. Os tipos setes não transmitem nem uma ansiedade, eles não parecem ter medo, tendem a ser alegre e radiantes, muitas vezes entregues aos planos e aos prazeres, esta personalidade é alimentada pela crença que a vida é limitada, que sempre há coisas interessantes para fazer, se a vida não for aventureira por que vivê-la? Os compromissos são sempre amortecidos com alternativas, suas preocupações habituais incluem: as necessidades de manter altos níveis de excitação, muitas atividades, muitas coisas interessantes que fazer,

Seu pensamento reflete: “tenho o desejo de estar emocionalmente por cima. Preciso de liberdade para viver, vivo e faço tudo em busca do prazer. Sempre mudo de assuntos quando as pessoas dizem que não assumo meus erros e que preciso fazer uma coisa só focada, Tenho uma fome do mundo e de tudo que é novo e diferente.”

Otimista e atraente, o tipo sete costuma encantar as pessoas com suas atitudes amáveis, suas ideias estimulantes e intelectos versáteis. O tipo sete gosta de transmitir suas ideias contando histórias e deixando que o ouvinte tire por si mesmo suas conclusões. A linguagem que ele usa é normalmente otimista e vivida, prende a atenção das outras pessoas por meio de sorrisos, excitação, expressões faciais, gestos e movimentos corporais exaltados. Rápido e espontâneo, o tipo sete costuma tanto falar como mudar rapidamente de assunto. Para quem o ouve, os assuntos abordados podem parecer sem qualquer conexão, mas para o tipo sete, a associação de ideias parece perfeitamente lógica. Quando está falando, o tipo sete é facilmente distraído por outro pensamento ou por alguma coisa ao redor que atrai a sua atenção. Podemos considerá-los bons ouvintes para entender rapidamente o que a pessoa está dizendo para poder comentar sobre o assunto.

- Trata sua equipe de forma igualitária;
- Cria equipes estimuladas, vigorosas e focadas;
- Permite que cada um da sua equipe expresse sua opinião;
- Permite que cada um da equipe contribua com ideias, diga o que pensa e entregue produtos de alta qualidade;
- Trabalham com equipes menos organizadas;

Em certo sentido, o tipo sete pode ser considerado um eterno visionário, sempre estimulado por novas ideias e novas possibilidades. Gostam de pensar fora dos padrões convencionais, o tipo sete é mais propenso a perguntar “Porque não?” em vez de “Por quê?”.

TIPO 8 - Poder

Forte, decidido, alto confiante, gosta de se impor e estar no controle dos bens pessoais e do espaço pessoal, preocupação com a justiça e com a proteção dos outros, agressão e franca expressão de raiva, gosta de se impor, um estilo de atenção radical do tipo tudo ou nada, que tendem a ver as coisas no extremos, não foge de uma boa briga.

Tipo Oito: O desafiador. O tipo poderoso e dominante. Oito essas pessoas são autoconfiante, forte e capaz de prevalecer. Protetora, engenhoso e determinado, eles também são orgulhosos e dominante; acho que eles deveriam estar no controle de seu ambiente e muitas vezes se tornam desafiador e intimidante. Eles geralmente têm problemas com intimidade mais detalhada. No seu melhor, saudável Oito controle, use sua força para melhorar a vida de outras pessoas, tornando-se heróico, magnânimo, e às vezes historicamente grande (RISO e HUDSON, 2001, p. 10-11).

O seu padrão é voltado para a justiça e verdade. O tipo oito possui uma personalidade forte e o jeito de encarar a vida como se estivessem em uma verdadeira batalha, tendo que manter a força e a coragem o tempo todo, pois bem um dia essa pessoa foi uma criança e foi lá que tudo começou na infância a tendência é que tenham uma infância combativa, onde os fortes eram respeitados e os fracos não, e daí aprenderam a se defender e a se proteger adquirindo ainda criança uma sensibilidade requintada, quanto as intenções negativas dos outros.

Os tipos oito gostam de desafios. Mas tem algo que não gosta e pode causar muitos problemas, os tipos oitos não gostam de se sentir traídos, enganados ou quando alguém não faz aquilo que ele esperava, podendo se vingar ou dar o troco. Dependendo da pessoa ela pode deixar de existir na vida do oito, os tipos oitos precisam aprender a abrir mais seu coração.

Um pensamento que reflete sua mente é: “ao invés de me deixar intimidar pelo conflito, encontro na minha identidade forçadores de justiça sentindo muito orgulho de minha disposição em defender os fracos, partindo da visão de mundo: os fortes sobrevivem e os fracos desaparecem. Gosto de coisas excessivas e intensas, aliás, é assim ao falar, brigar, comer, beber ou se divertir. Na verdade eu não brigo, confronto diretamente as pessoas principalmente quando me sinto inseguro ou ameaçado, me torno uma pessoa irritada e imprevisível.”

O tipo oito desenvolve relações honestas, demonstrando ter pouca tolerância a relacionamentos que não sejam sinceros e diretos. Como exige lealdade de si mesmo e dos

outros e gosta de decidir os termos da relação, ele costuma ter excelentes relações com as pessoas que escolhe. Entretanto, as suas relações com pessoas que não respeita ou em quem não confia são, em geral, mais tênues. Tem um estilo de comunicação ousado e autoritário e sabe como chamar a atenção dos outros, elevando o tom da voz, enfatizando as palavras-chave, aproximando-se mais do seu alvo ou tornando-se mais enérgico. Ele pode também falar pouco, manter-se calado observando como os outros interagem e só então decidir se quer entrar na conversa, ou para acrescentar algum ponto não mencionado ou para mudar totalmente o rumo da conversa. Entretanto, quando se cala por períodos prolongados, em geral, é porque está aborrecido, enfurecido ou extremamente cansado. O tipo oito pode ser um excelente ouvinte, particularmente quando está com pessoas que aprecia ou respeita ou que tenham informações muito importantes para lhe fornecer. Entretanto, também detesta perder tempo e prefere ir direto às respostas. Existem três situações em que a tendência do líder: acabar com o caos; um impacto negativo sobre a equipe que lidera, e equipe ser desorganizada demais. Tendem a:

- Defender sua Equipe a ferro e fogo;
- Cobrar de forma rigorosa;
- Serem controladores.

O tipo oito gosta de liderar equipes altamente produtivas e comprometidas com o propósito geral de produzir resultados de alto impacto. Ele tem prazer em assumir situações caóticas e fora do controle rapidamente revertê-las. Quando fareja numa pessoa e essa pessoa mostra-se capaz e confiável, ele dá à ela total autonomia para que tenha o melhor desempenho possível.

TIPO 9 - Paz

Bom, calmo, tranquilo, foge de conflitos, dificuldade com decisões, dificuldade em dizer não, contenção da energia física e da raiva, dificuldade em manter uma posição pessoal, adia suas prioridades pelos outros, um bom conciliador.

Tipo Nove: O Pacificador. O cara descontraído, humilde. Nove tipos são conformistas, confiante e estáveis. Eles são gentis, amáveis, facilmente acomodar e oferecer seu apoio, mas eles também podem ser muito dispostos a comprometer-se com outros para manter a paz. Eles querem tudo para ir bem, sem conflito, mas tendem a ser complacentes e minimizar qualquer coisa perturbadora. Eles geralmente têm problemas de passividade e teimosia. No seu melhor, saudável Nove são indomável e abrangente; eles são capazes de unir as pessoas e resolver conflitos (RISO e HUDSON, 2001, p. 11).

O seu padrão é voltado para a tranquilidade e contenção. Os tipos nove são pessoas tranquilas e pacificadoras, porém na infância adquiriram esses comportamentos pelo fato de se sentirem negligenciados, eles descrevem situações de família que vão desse sentimento até pelo ofuscamento por outros irmãos, ou de serem ignorados ou atacados quando lutavam por suas próprias ideias. Crianças nove aprenderam a amortecer seus sentimentos com pequenos confortos físicos, a ficar de fora até que alguém tomasse a iniciativa.

Crianças nove se plantavam no meio as escolhas dos outros a tomarem suas próprias decisões, para evitar qualquer tipo de conflito, porém essa criança um dia cresceu e trouxe para a vida adulta todos esses comportamentos que antes passavam despercebidos, agora recebem pressão dos meios externos, pois os tipos nove detêm de hábitos viciadores como necessidades narcóticas de ficar entorpecidos na televisão, livros, ou até mesmo no álcool. Os tipos nove de forma inconsciente deixam de fazer o que é realmente importante empurrando com a barriga junto com outras coisas que tinha para fazer, para fazer pequenas coisas sem sentido ou para cuidar de demandas alheias.

Seu pensamento é que: “sempre estou muito cheio de coisas a fazer e com a cabeça muito confusa, pois existem muitas coisas não concluídas e inúmeros pensamentos, que acabam bloqueando o que é importante e correto para mim, por estar à disposição de outras pessoas. Me sinto feliz com a felicidade dos outros e acabo esquecendo o que é essencial para mim.”

Comunicação: Tipo nove fala de forma detalhada, de forma a explicar todos os detalhes, explicar todas as estruturas. Quando está em uma reunião para não ter conflitos com as pessoas, prefere expor uma ideia diferente de qualquer pessoa ou expressa sua própria visão sem deixar claro se concorda com a opinião dos outros, isso torna difícil para as outras pessoas saberem em que realmente ele está pensando ou sentindo. É uma pessoa excelente para ouvir, pois ouve de maneira que a outra pessoa não se sinta julgada, embora o tipo nove ouça, nem sempre é com total atenção que parece estar dando, por que ele não se abstém totalmente de fazer julgamentos.

- Gostam de trabalhar com processos de trabalhos previsíveis;
- Gostam de rotina;
- Prover suporte apropriado para que o trabalho seja realizado;
- Minimizam possíveis desentendimentos;
- Deixar que a equipe sinta-se a vontade para expressar suas opiniões;
- Liderança estilo facilitador;

- Dar mais importância aos processos do que a estrutura.

O líder do tipo nove forma equipes coesas, cujos membros colaboram entre si, em torno de um propósito comum e metas concretas, esperando que cada pessoa contribua individual e Inter dependentemente tanto para o trabalho da equipe quanto para a sua atmosfera de harmonia. Tipos nove em geral não gostam de trabalhar com equipes altamente estruturadas, por considerá-las rígidas demais, portanto exigirem demais.

2.6.1. Benefícios a expansão da Consciência e do Autoconhecimento através do Eneagrama

Cada momento apresenta-se a oportunidade de expandir a percepção de cada indivíduo. Quando aplica estes conhecimentos e percepções, segundo Riso e Hudson (2001), muitos benefícios passam a serem evidenciados, dentre eles:

- Quando o indivíduo relaxa e permite que sua consciência se expande, não fica tão envolvido e focado com o que atrai a sua atenção. Com isso, reduz o nível de ansiedade e de sentimento de desorientação, não dando brecha para devaneios e fantasias. Com isso, acaba adquirindo mais objetividade e perspectiva sobre o que está fazendo. Consequentemente, sofrem menos.
- A expansão da consciência permite estar mais presente em problemas ou dificuldades e, portanto, este consegue visualizar e recorrer a mais recursos para resolvê-los. E, ao encherem novas soluções este evita reagir fora de hábito e evita acessar os mecanismos de sua personalidade.
- A expansão da consciência abre o indivíduo para um relacionamento correto com os outros e com o mundo ao seu redor. O prazer e a maravilha de cada momento o sustenta e o enriquece. Mesmo que normalmente considerado uma experiência desagradável, este tem uma qualidade de olhar muito diferente quando as experimenta com consciência.

Uma das habilidades mais importantes que o indivíduo adquire quando “embarcar em uma jornada interior” é “observar” para deixar hábitos e mecanismos que os prende a sua personalidade de lado, ou seja, transformar hábitos ruins em bons hábitos.

Seja agradável ou desagradável o que se vive, ainda segundo os autores, os indivíduos devem apenas observá-lo. Não adianta tentar mudá-los ou somente fazer uma autocrítica, pois a mudança não é fácil ou só cognitiva. A sugestão dos autores é que, na medida em que este

está presentes em cada situação vivida, seja ele qual for, as limitações de sua personalidade começam a afrouxar e sua essência começa a se manifestar mais plenamente, somente neste momento, a mudança de comportamento é possível e eficiente.

Ao contrário do que você pode acreditar que o nosso ego não é o nosso papel repararnos ou transformar. Na verdade, um dos principais obstáculos para a transformação é a ideia de que podemos "fazer ver". Esta ideia certamente levanta algumas questões interessantes. Como precisamos de reparação e quanta autoridade e capacidade é atribuída ao fixar a outra parte? Quais são as partes do juiz, júri e réu no banco dos réus? Quais são os instrumentos de punição ou a reabilitação e quais partes eles estão indo para lidar com o que, em seu lugar? (RISO e HUDSON, 2001, p. 35).

Seja qual for o tipo de personalidade de cada indivíduo, há coisas específicas que ele pode fazer para dar um impulso ao seu crescimento espiritual e pessoal. Portanto, se ele quiser avançar seu trabalho de crescimento interno, deve observar mais atentamente sua capacidade de perceber os seguintes hábitos:

- Tipo 1 - Fazer juízos de valor ou condenam a si mesmo e outros.
- Tipo 2 – Dar mais valor para os outros ou não se valorizar em detrimento dos outros.
- Tipo 3 – Tentar mostrar que está diferente de como realmente está.
- Tipo 4 - Fazer comparações negativas.
- Tipo 5 - Interpretar excessivamente suas experiências.
- Tipo 6 – Depender ou buscar algo externo para ser seu apoio.
- Tipo 7 – Não lidar com os problemas, estar mais focado no “vamos lá” ou o “que vai fazer a seguir”, antes de resolver um problema.
- Tipo 8 - Mudar ou querer controlar a vida.
- Tipo 9 - Resistir suas experiências evitando ser afetado.

3. METODOLOGIA

3.1. Tipo de Pesquisa

Um método de pesquisa é um conjunto de processos pelos quais se torna possível conhecer uma determinada realidade, produzir determinado objeto ou desenvolver certos procedimentos ou comportamentos (OLIVEIRA, 1999). O método científico caracteriza-se pela escolha adequada de procedimentos sistemáticos para descrição e explicação de uma situação específica. Sua escolha deve estar baseada em dois critérios básicos: a natureza do objetivo ao qual se aplica e o objetivo que se tem em vista no estudo (FACHIN, 2001).

Dentro do método científico pode-se optar por abordagens quantitativas ou qualitativas.

A abordagem quantitativa preocupa-se com quantificação de dados, utilizando para isto recursos e técnicas estatísticas; é muito utilizada em pesquisas descritivas onde se procura descobrir e classificar a relação entre variáveis ou em pesquisas conclusivas, onde se buscam relações de causalidade entre eventos (OLIVEIRA, 1999). Já a abordagem qualitativa tem sido frequentemente utilizada em estudos voltados para a compreensão da vida humana em grupos, em campos como sociologia, antropologia, psicologia, dentre outros das ciências sociais. Esta abordagem tem tido diferentes significados ao longo da evolução do pensamento científico, mas se pode dizer, enquanto definição genérica, que abrange estudos nos quais se localiza o observador no mundo, constituindo-se portanto, num enfoque naturalístico e interpretativo da realidade (DENZIN e LINCOLN, 2000).

Este trabalho irá utilizar a abordagem quantitativa, especificamente com o estudo de caso de uma organização religiosa cristã.

Ressalta-se que o método do Estudo de Caso enquadra-se como uma abordagem qualitativa e é frequentemente utilizado para coleta de dados na área de estudos organizacionais, apesar das críticas que ao mesmo se faz, considerando-se que não tenha objetividade e rigor suficientes para se configurar enquanto um método de investigação científica.

Podem ser objetos da pesquisa multicasos ou um único caso. Ressalta-se que utilização de um único caso, como é o proposto nesta dissertação, é apropriada em algumas circunstâncias, tais como: quando se utiliza o caso para se determinar se as proposições de uma teoria são corretas; quando o caso sob estudo é raro ou extremo, ou seja, não existem

muitas situações semelhantes para que sejam feitos estudos comparativos; quando o caso é revelador, ou seja, quando o mesmo permite o acesso a informações não facilmente disponíveis (STAKE, In DENZIN e LINCOLN, 2001, p. 135); quando se pretende reunir, numa interpretação unificada, inúmeros aspectos de um objeto pesquisado (MATTAR, 1996). No caso deste trabalho, como este é um tema recente e o processo foi criado unindo duas teorias optou-se por um único caso, pois serão relatados o processo e os resultados a fim de averiguar se a teoria se adequou a realidade estudada, não pretendendo ser generalizável em qualquer circunstância (YIN, 2001).

Também será utilizado, estratégia de pesquisa, a pesquisa bibliográfica que buscará levantar, selecionar documentação bibliográfica já publicada sobre o assunto que está sendo pesquisado, em livros, revistas, jornais, boletins, monografias, teses, dissertações, material cartográfico, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo o material já escrito sobre o mesmo.

Como qualquer pesquisa, o estudo de caso é geralmente organizado em torno de um pequeno número de questões que se referem ao como e ao porquê da investigação. É provável que questões como essas estimulem também o uso de experimentos e pesquisas históricas (VENTURA, 2007, p. 384).

Segundo Gil (1995), o estudo de caso não aceita um roteiro rígido para a sua delimitação, mas é possível definir quatro fases que mostram o seu delineamento: a) delimitação da unidade-caso; b) coleta de dados; c) seleção, análise e interpretação dos dados; d) elaboração do relatório.

3.2. População do Estudo de Caso

A pesquisa foi aplicada 12 casais que atuam como líderes na organização religiosa em questão e mais 5 indivíduos que também estão atuando no processo de liderança, perfazendo um total de 29 participantes no total.

- **Os critérios de inclusão para esta pesquisa foram:**

Morar em Goiânia, querer exercer a vocação na igreja e cargo de liderança, disponibilidade de tempo, assinar o termo de aceite, ter mais de 18 anos.

- **Já os critérios de exclusão foram:**

Se recusar a assinar o termo, não ter tempo, faltar aos encontros, ter menos de 18 anos.

3.3.Instrumentos de Pesquisa

Os instrumentos de pesquisa utilizados neste trabalho serão: questionários de satisfação, análise documental e observação do processo de *coaching*. Um questionário é um conjunto de questões feitas para gerar dados necessários para se verificar se os objetivos de um projeto foram atingidos. Mas, para se construir questionários é preciso aplicar tempo e esforço no planejamento do questionário é um requisito essencial para se atingir os resultados esperados.

Não existe uma metodologia padrão para o desenvolvimento de questionários, porém existem recomendações de diversos autores com relação a essa importante tarefa no processo de pesquisa científica.

A construção de um questionário, segundo Aaker et al. (2001), é considerada uma “arte imperfeita”, pois não existem procedimentos exatos que garantam que seus objetivos de medição sejam alcançados com boa qualidade. Ainda segundo o autor, fatores como bom senso e experiência do pesquisador podem evitar vários tipos de erros em questionários, como por exemplo, as questões ambíguas, potencialmente prejudiciais, dada sua influência na amplitude de erros. No entanto, existe uma sequência de etapas lógicas que o pesquisador deve seguir para desenvolver um questionário:

- 1 – Planejar o que vai ser mensurado
- 2 – Formular as perguntas para obter as informações necessárias.
- 3 – Definir o texto e a ordem das perguntas e o aspecto visual do questionário.
- 4 – Testar o questionário, utilizando uma pequena amostra, em relação a omissões e ambiguidade.
- 5 – Caso necessário, corrigir o problema e fazer novo pré-teste.

No caso desta dissertação, o questionário não necessitará de pré-teste, pois se trata de uma pesquisa qualitativa.

A análise documentos, por sua vez, é uma técnica decisiva para a pesquisa em ciências sociais e humanas, pois a maior parte das fontes escritas são quase sempre a base do trabalho de investigação. Esta é aquela realizada a partir de documentos, contemporâneos ou retrospectivos, considerados cientificamente autênticos. A pesquisa documental é realizada em fontes como tabelas estatísticas, cartas, pareceres, fotografias, atas, relatórios, obras originais de qualquer natureza – pintura, escultura, desenho, etc), notas, diários, projetos de

lei, ofícios, discursos, mapas, testamentos, inventários, informativos, depoimentos orais e escritos, certidões, correspondência pessoal ou comercial, documentos informativos arquivados em repartições públicas, associações, igrejas, hospitais, sindicatos (SANTOS, 2000).

Segundo Lakatos & Marconi (1992), a observação direta intensiva é um tipo de atividade que utiliza os sentidos, visão, audição, etc na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar. Neste sentido, a observação direta é um método que pode ser definido como um acompanhamento presencial do processo a ser modelado que sujeita o pesquisador a um contato mais direto com a realidade. Portanto, este método auxilia na identificação de evidências revelando comportamentos, atividades e tarefas difíceis de serem lembradas por outras técnicas. Muito eficiente no diagnóstico de oscilações e desvios que ocorrem no dia-a-dia do trabalho.

3.4.Procedimentos de Coleta de Dados

O processo de realização da pesquisa de campo se deu em 4 etapas, conforme descrições abaixo:

1ª. Etapa) - Planejamento

Foi realizado uma reunião geral com todos os potenciais líderes da organização religiosa e foi apresentado o conceito do Coaching, com o objetivo de sensibilizar e selecionar os envolvidos no processo que constou de 10 encontros semanais de 1h30 em um grupo de 16 participantes. Foi entregue neste momento o “Termo Entendimento de Livre Consentimento” (apêndice 1).

Forma organizados os atendimentos no seguinte dia e horário entre o período Março de 2015 a Setembro de 2015: Domingo, das 17h00 as 18h30.

Em todos os encontros estavam presentes de 1 a 2 *coaches* profissionais e a pesquisadora, fazendo as observações diretas.

2ª. Etapa) – Workshop de Eneagrama

Nesta etapa da pesquisa foram feitos dois dias de 4h cada com todos os participantes objetivando falar sobre o eneagrama e identificar o perfil de cada participante. Foi feita uma

explicação geral sobre cada um dos tipos, foi aplicado um teste de identificação, e foi detalhado, novamente cada um dos tipos até que todos os participantes estivessem certos da sua personalidade. Esta atividade aconteceu na primeira quinzena de Abril de 2015.

3ª. Etapa) – Aplicação do Processo de Coaching aplicados na Igreja

Os instrumento de intervenção do processo de coaching se deu em x encontros. Aplicação destas sessões, 1 vez por semana, descritas no Quadro 5, a seguir.

Quadro 5 – Sessões do Processo de Coaching

Sessões	Ferramentas
1	<i>Autoanalise segundo o eneagrama, levantamento da situação atual (desejos e anseios). Aplicação do questionário base e lista de valores</i>
2	<i>Autoanalise segundo o eneagrama, levantamento da situação atual (desejos e anseios) empatia, rapport, crenças profissionais.</i>
3	<i>Aplicação da roda da vida e criação das metas estratégicas</i>
4	<i>Finalização da criação das metas estratégicas</i>
5	<i>360º Informal e criação da meta comportamental</i>
6	<i>Finalização da criação das metas comportamentais</i>
7	<i>Finalização da criação das metas comportamentais</i>
8	<i>Levantamento do peak performance e fluxograma</i>
9	<i>Finalização do levantamento do peak performance e fluxograma</i>
10	<i>Finalização do levantamento do peak performance e fluxograma</i>
11	<i>Finalização do levantamento do peak performance e fluxograma</i>
12	<i>Teste das forças - FOLW (apêndice 8), e adaptação do fluxograma. Aplicação as tarefas semanais</i>
13	<i>Lidando com os obstáculos e as tarefas semanais</i>
14	<i>Lidando com os obstáculos e as tarefas semanais. Fechamento com a roda da vida</i>

Fonte: Realizado pela autora, 2015

Novas turmas foram solicitadas objetivando dar continuidade no processo de *coaching* na referida organização.

4ª. Etapa) – Avaliação do Processo de Coaching

Foi realizada a aplicação de um questionário de satisfação (apêndice 3), com o objetivo de levantar dados através de uma avaliação multidirecional e da avaliação de aprendizado pós-*coaching* e depoimentos.

Após este levantamento, foi analisado os resultados individuais ocorridos durante o processo através das metas comportamentais pretendidas no início do mesmo através dos depoimentos colhidos.

3.5. Análise e Discussão dos Dados

A análise e discussão dos dados serão feitos analisando os resultados do questionário, da observação e dos instrumentos documentais, alinhados as referências teóricas apresentadas neste trabalho.

No caso da análise das tabelas e figuras levantadas, estas serão numeradas, consecutivamente, na ordem em que foram incluídas no texto. Ressalta-se que nas ciências sociais e humanas o ideal é a apresentação concomitantemente da análise e a discussão dos dados. Ou seja, além da descrição dos dados, será apresentada a sua interpretação e análise, de forma a sustentar o argumento apresentado, a responder aos objetivos iniciais do trabalho e auxiliar a conduzir os dados para as considerações finais.

4. ESTUDO DE CASO

4.1. Histórico da Organização Luz para os Povos

No ano de 1969 iniciou a caminhada de Sinomar Fernandes da Silveira. Ao ingressar o Seminário Teológico Evangélico do Brasil em Belo Horizonte–MG, ele contava com 21 anos. Três anos depois ele voltava para Anápolis, sua cidade natal, onde finalizou seu curso no Seminário Bíblico Goiano da Igreja Cristã Evangélica do Brasil. Em 1973 o jovem sacerdote assumiu, em Goiânia, um grupo com 39 pessoas que se encontrava sem pastor.

Quando a igreja alcançou 100 membros, Sinomar, apoiado sempre pelo seu Ministério, iniciou um trabalho que envolvia caminhada de oração intercessão por cada casa e família do Bairro. Via então o pastor o crescimento de sua Igreja tanto em número e influência. Na mesma proporção, inclusive, lojas e novos empreendimentos foram se achegando ao bairro, passando a região a ser considerada classe média e, quem diria? Hoje, um dos maiores shoppings a céu aberto da América do Sul, reunindo mais de 1.200 lojas no ramo de confecção: a Avenida Bernardo Sayão.

Em 1987 o Ap. Sinomar deu início a um projeto que visa a transformação da sua cidade - Goiânia; do seu estado - Goiás, e da sua nação, o Brasil. Hoje, 21 anos depois de iniciado o projeto, o MLP já possui quase 200 igrejas espalhadas por todo o Brasil e outras nações da Terra. São quase mil obreiros e milhares de líderes de células disseminando a boa notícia da salvação.

Alcançar cada cidade do mundo é o alvo central do Ministério. Cada discípulo, formados nas Escolas de Líderes e nos Institutos Bíblicos do MLP aprende, desde cedo, a levantar os olhos para ver as multidões famintas pela palavra de Deus e colocar-se na brecha para ser uma luz, uma bênção e um agente de transformação. A Igreja Matriz, em Goiânia, é a mãe das outras igrejas locais do Brasil e de outras plagas. É a pioneira dos grupos familiares na nação brasileira; iniciou o projeto "Adoração com Danças", quebrando, assim, muitos paradigmas antigos; começou o programa "Atletas de Deus", que depois inspirou a implantação dos Atletas de Cristo, hoje, com mais de doze mil atletas em todo Brasil; é uma das igrejas pioneiras na "Educação por Princípios". Edificou uma torre de oração para abençoar a cidade e a nação. Implementou um sistema moderno de ensino para treinamento de obreiros para as igrejas brasileiras e para o campo transcultural.

No ano "2000" foi fundada a Semana Shekinah, de 26 a 31 de Dezembro de cada ano - um tremendo período de consagração e santidade.

O Ministério Luz Para os Povos acredita na bíblia sagrada com fonte de inspiração, e instrumento de utilização como ferramenta para treinamento de obreiro e líderes e com todas as suas igrejas locais, seguindo, assim, os passos da igreja sede.

4.2. Histórico da Organização Luz para os Povos Bueno

Há 21 anos o casal de líderes dessa instituição cristã Maria Teresa Câmara Bernardes e seu esposo Macxwell Novaes Ferreira decidiram se dedicar na liderança e auxiliando pessoas. Passaram a serem estudantes de Teologia. Disponibilizaram suas vidas ao chamado de Deus, e dispor em ensinar com alegria e prazer aos colaboradores e membros dessa instituição.

A igreja Luz Para os Povos – Ministério Apostólico que nasceu há 40 anos através do chamado pastoral de nosso líder Sinomar Fernandes da Silveira homem íntegro e comprometido com o chamado de ser Luz para todos os Povos e através desse chamado o líder dessa igreja situada no Setor Bueno dessa capital Goiânia foram desafiados a começar essa instituição religiosa e houve uma dedicação na reforma e adequação do templo para que fosse um lugar de ensino, pregação da bíblia que é usada como fonte de livro inspirado.

Os líderes adotaram o sistema de ensino como forma enriquecedora de capacitação de obreiros que exercem trabalhos voluntários sendo fieis aos propósitos da igreja proporcionando um ambiente de restauração, cura, na qual a palavra pregada e o ensino tem a responsabilidade de ser feito de forma excelente, buscando sempre a unção do Espírito Santo que convence os corações e gera mudança na vida daqueles que são expostos a essa palavra que transforma e traz a convicção de vida eterna com o Senhor.

Os fundadores foram treinados preparados e aptos para ensinar a palavra pelo no Seminário Teológico Mensagem de Paz, que está estabelecido em South San Francisco, Califórnia/USA , com o Professor Doutor Fernando Carvalho e Teresa Carvalho.

Visão do MLP BUENO

Estabelecer uma Igreja Luz para os Povos contextualizada no setor Bueno e regiões adjacentes, com objetivo de alcançar novos convertidos.

Valores Fundamentais

- Espiritualidade

- Fidelidade
- Excelência

Declaração de Propósitos

Compartilhar as boas novas de Cristo através da prática do amor, Crescendo de acordo com sua palavra, tendo Comunhão e Servir a nossa comunidade.

Atividades de 2015

- Culto de Quinta - Foco Evangelístico
- Culto de Domingo - Foco no Crescimento
- Culto de Mulheres
- Serviços Psicológicos
- Serviços de Coaching
- Células
- Lares de Paz
- Reunião do Discipulado e Oração

Atividades planejadas para 2016

- Culto de Quinta - Foco Evangelístico
- Culto de Sexta - Foco Ensino
- Culto de Sábado - Foco Jovens
- Culto de Domingo - Foco no Crescimento
- Célula de Mulheres
- Células - Lares de Paz
- Serviços de Coaching Cristão
- Aulas de Música e Canto
- Trabalho voluntário em Hospitais e Casas de Recuperação
- Reunião do Discipulado e Oração
- Momentos de Oração e intercessão
- Cursos para casais
- Atividades de Evangelismo
- Encontros com Deus – Acampamentos
- Evento/Cofnerências de Jovens, Mulheres e Homens

4.3.Resultados da Pesquisa

Iniciou-se o processo de *coaching* com esse grupo líderes que através do preenchimento de um termo de consentimento livre e esclarecido estiveram então participando de forma voluntária às reuniões de coaching que recebeu o nome de coaching cristão por ser desenvolvido na igreja Cristã Luz para os Povos local onde foi realizado esse estudo de caso. A liderança inicialmente recebeu então o processo com dois *couches* profissionais que preparou as sessões com os líderes com horários previamente estabelecidos e acordados entre eles.

O processo de *coaching* cristão iniciou-se a fim de cumprir o propósito de treinar, preparar e capacitar os líderes ressaltando nesse trabalho a possibilidade de autoconhecimento de sua personalidade que fez com que suas habilidades fossem percebidas e suas forças internas exploradas com o objetivo de potencializar essas forças para realizar o trabalho de liderança na igreja com maior êxito e maior produtividade. Destaca-se que no capítulo primeiro dessa dissertação foi abordada uma breve explicação sobre a importância da liderança cristã e o que denomina-se o processo de coaching e o eneagrama e os tipos de personalidades e suas forças e fraquezas.

Foi realizado um *Workshop* de Eneagrama com o objetivo de explicar essa técnica gerencial de desenvolvimento de habilidades humanas, tendo a participação de todos os líderes e o *coach* que se denomina treinador do grupo, obtendo nesse encontro uma excelente participação e integração. A relevância desse trabalho para na vida dos líderes dessa instituição foi de grande importância visto que o processo aconteceu sistematicamente em 3 meses e 10 encontros que possibilitou aos líderes uma maior integração e envolvimento deles para com consigo, com o outro e com a instituição que contou com a participação efetiva do grupo de líderes que passaram a entender a sua situação inicial e buscaram sair do desse ponto à alcançar seus os objetivos e suas metas, sendo elas ministeriais, profissionais e até mesmo familiar já que o grupo foi formado de oito casais de líderes.

4.3.1. Perfil dos participantes líderes

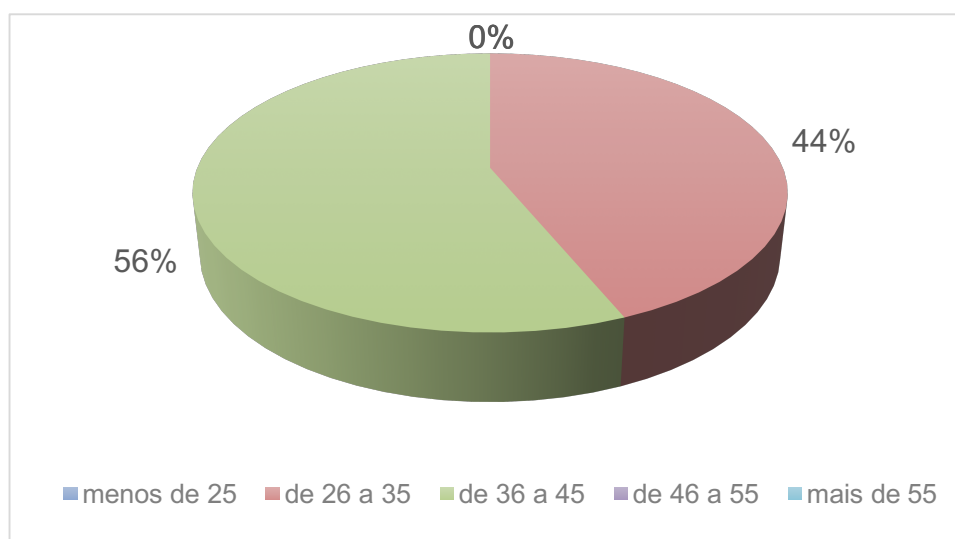
Os participantes desta pesquisa perfazem 8 casais, somando um total de 16 participantes de todo o processo de coaching na Igreja Luz para os Povos Bueno. Os dados serão apresentados de acordo com cada sujeito da pesquisa sem identificação dos nomes reais, como os códigos Líder Q001, Q002, Q003, e assim sucessivamente até o Líder Q016.

Foi aplicado um questionário de levantamento, dentre os dados levantados, foi apurado o perfil geral do grupo, conforme dados dos gráficos que serão apresentados.

Como o propósito da aplicação do processo de *coaching* foi com casais, dentre os respondentes obteve-se o esperado, 50% de homens e 50% de mulheres.

Já com relação a idade dos participantes percebe-se um grupo relativamente jovem na liderança da igreja com mais da metade de 36 a 45 e quase a outra metade de jovens de 26 a 36 anos.

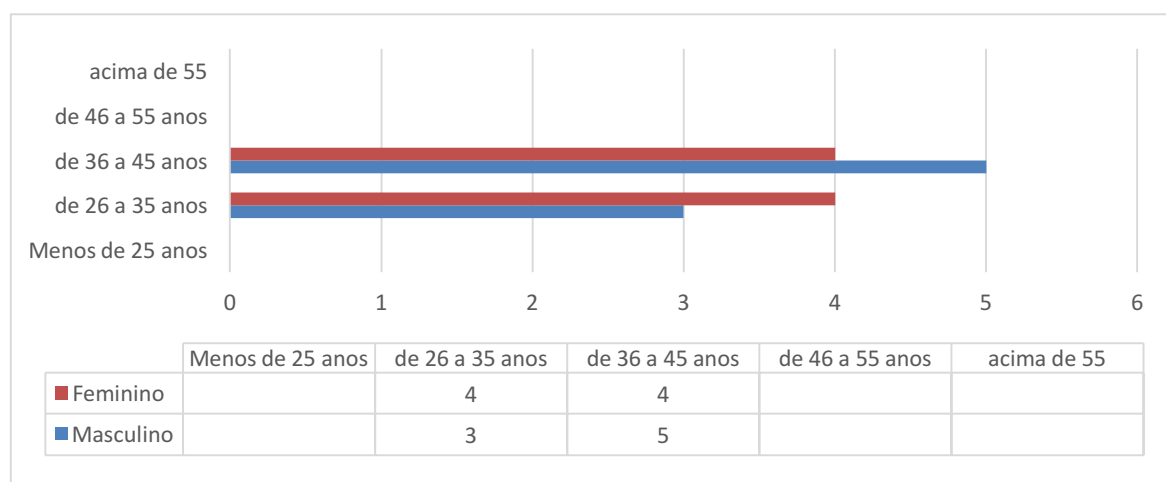
Gráfico 1: Idade



Fonte: Pesquisa realizada Fevereiro de 2016.

Dentre os mais velhos, percebe-se segundo a pesquisa que estes são predominados por homens e as mulheres perfazem o grupo mais jovem. Mas sem diferenças significativas entre os escores encontrados no gráfico 3.

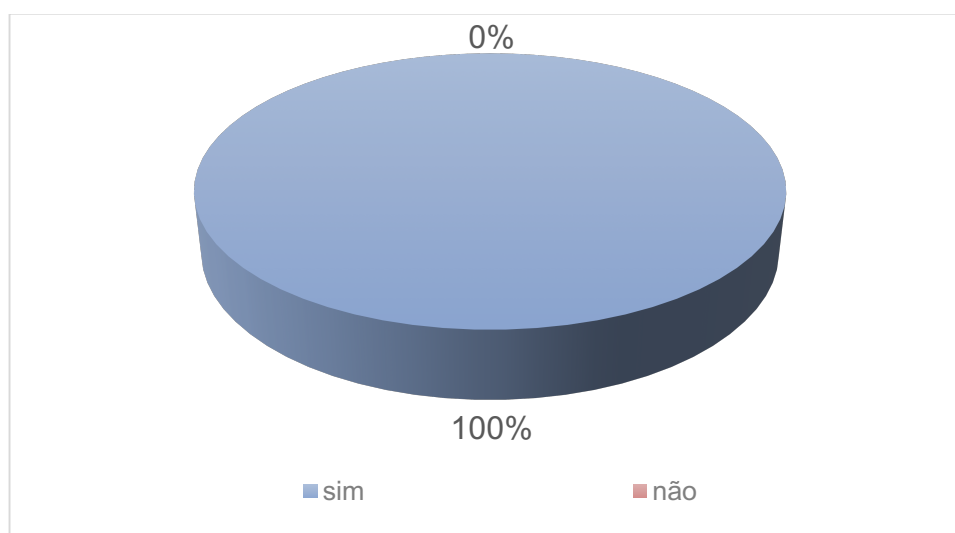
Gráfico 2: Idade x Gênero



Fonte: Pesquisa realizada Fevereiro de 2016.

Dos líderes entrevistados, 100% possuem filhos com uma média de 2 filhos por casal.

Gráfico 3: Possui Filhos

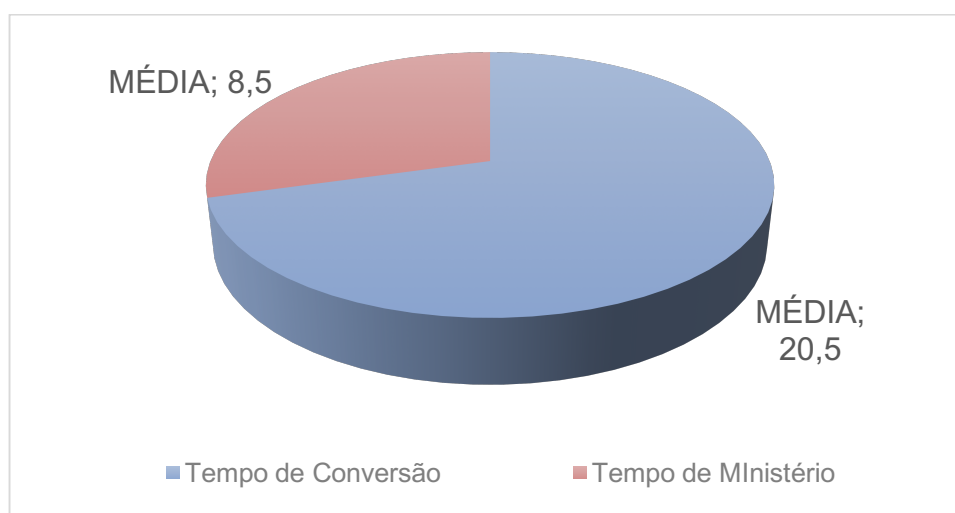


Fonte: Pesquisa realizada Fevereiro de 2016.

Percebe-se que os atuais líderes da Igreja possuem um tempo elevado de conversão, com uma média de mais de 20 anos. Ressaltando que conversão como descreve Gomes (2011, p. 158), tem um significado que vai além daquele que muda de uma religião para outra distinta, “o termo conversão é utilizado também para caracterizar a entrada em uma nova religião, capaz de transformar a cosmovisão do sujeito, mudar a identidade do converso e alterar sua relação com a realidade e o mundo”.

Ou seja, entende-se por conversão o sentido de “mudança”, “transformação” tanto no nível de ideias como no nível de práticas.

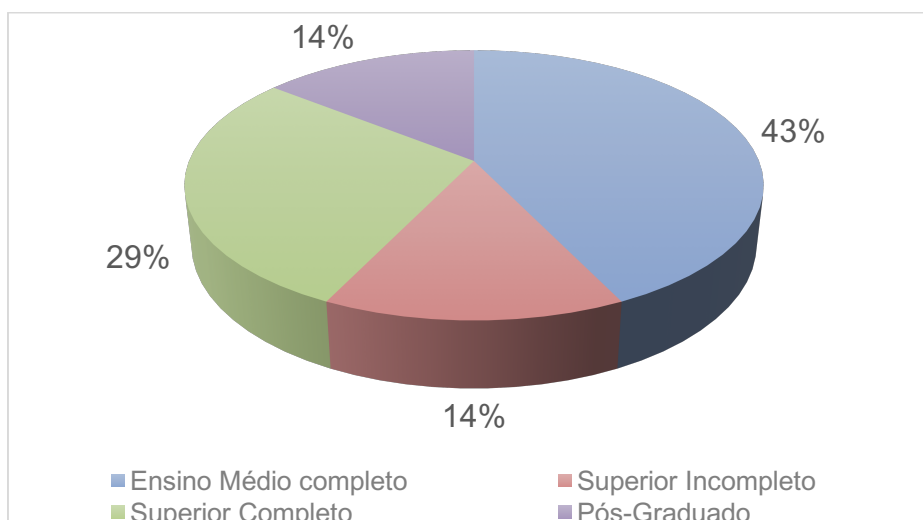
Gráfico 4: Tempo de Conversão x Tempo de Ministério



Fonte: Pesquisa realizada Fevereiro de 2016.

Assim como o tempo de conversão é relativamente alto, o tempo de liderança, apesar da unidade da Igreja em si, ser relativamente recente, com pouco mais de um ano. Estes já atuavam como líderes em outras Igrejas com uma média de mais de 8 anos de atuação em práticas de liderança ministerial.

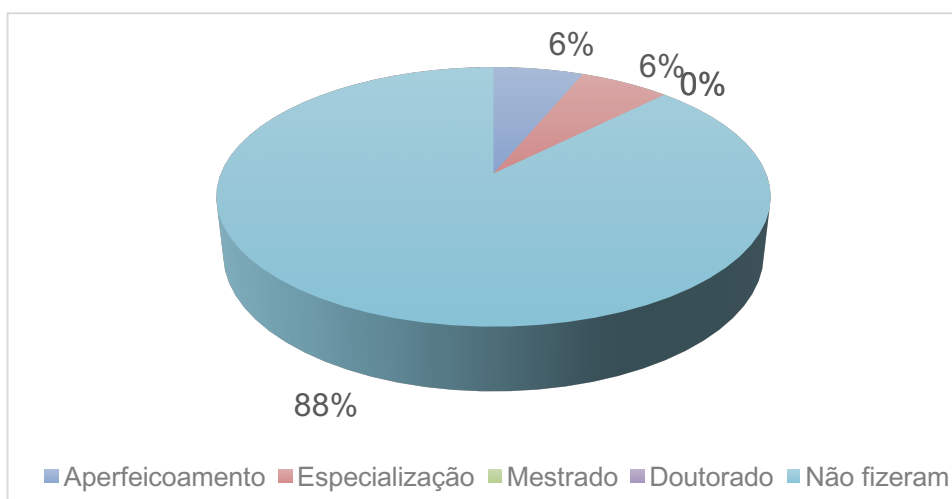
Gráfico 5: Escolaridade



Fonte: Pesquisa realizada Fevereiro de 2016.

Dentre os líderes alcançados nesta pesquisa quase a metade tem apenas o Ensino Médio Completo e quase 90% nunca fizeram outros cursos extras. O que demanda necessidade de qualificação e treinamentos diversos que devem ser proporcionados ao mesmo. Conforme afirma Kelly (1999), Chiavenato (1994) e Lacombe (2006), administrar demanda métodos e técnicas que são aprendidas e devem ser exercidas por profissionais formados e qualificados.

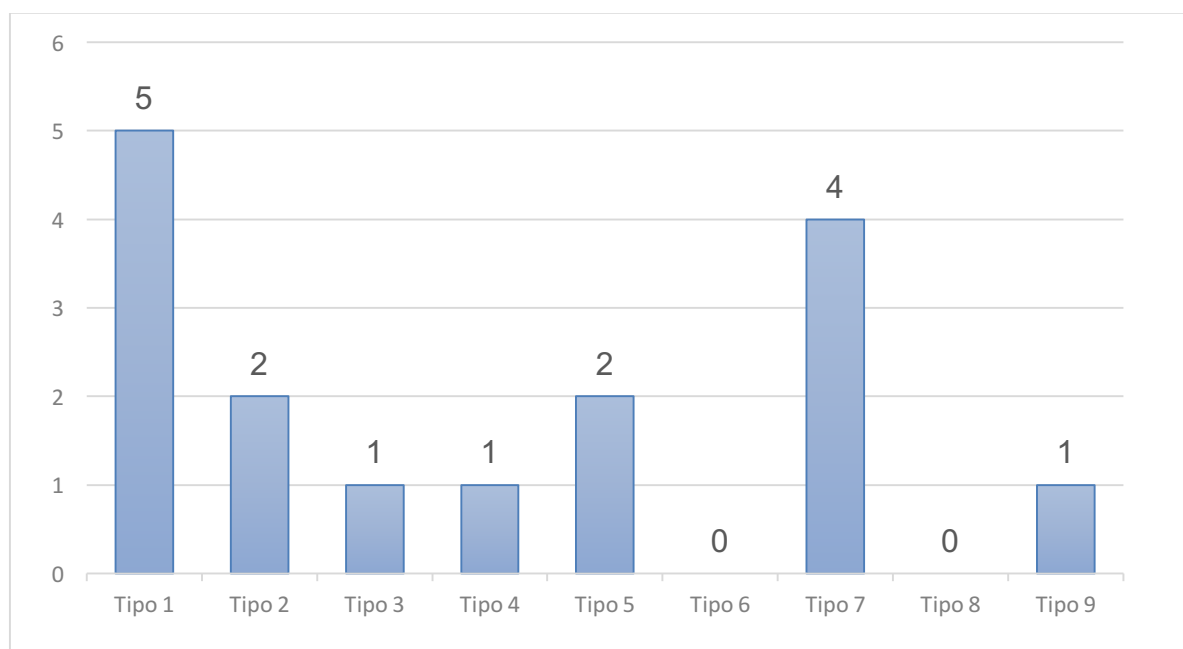
Gráfico 6: Cursos de Pós-Graduação



Fonte: Pesquisa realizada Fevereiro de 2016.

Objetivando conhecer os tipos de personalidade dos líderes participantes deste estudo de caso serão apresentados seus perfis de personalidade segundo o eneagrama.

Gráfico7: Cursos de Pós-Graduação



Fonte: Pesquisa realizada Fevereiro de 2016.

Percebe-se que a liderança intermediária desta Igreja é composta principalmente por líderes do Tipo 1, os “perfeccionistas”, seguidos pelos os do tipo 7, os “visionários” e em terceiro lugar os do tipo 3 e 5, os “ajudadores” e os “profundidade”, respectivamente.

As pessoas com o EnaTipo denominado de “perfeccionista”, principal perfil encontrado entre os líderes, conforme Riso e Hudson (2001), tem como características principais serem: corretos, organizados e detalhistas. Eles têm uma vontade constante de melhorar o mundo baseados em seus altos padrões éticos e morais. Padrões internos elevados de exigência, associados ao medo de cometer erros. Se sentem como reformadores do mundo, são crítico interno de forma muito acentuada, este fato nos revela que a igreja poderá ter bons resultados, mas muitos conflitos internos e até problemas com discussões e debates.

Neste sentido, evidencia-se que o tipo um, por terem um alto padrão se tornam muito críticos consigo e com os outros. Este ponto pode gerar, portanto, problemas com as demais lideranças da igreja, visto que tem o hábito e a facilidade por criticar as demais pessoas e lideranças, sendo “rígido” na forma de pensar e conduzir suas ideias.

Por outro lado, os tipos uns formam equipes focadas na obtenção de produtos e serviços de máxima qualidade, com evidenciado anteriormente. Utilizando seus altos padrões de exigência também em relação as metas finais da equipe em si, bem como ao andamento do

produto ou serviço que estão executando. Neste sentido, podem proporcionar para os ministérios da igreja, ainda segundo Riso e Hudson (2001):

- Uma redução dos erros de processos e procedimentos, assim como, das informações incorretas, mealhando a comunicação da igreja em si;
- Irão focar no comprimento de metas e de prazos, gerando mais produtividade para os ministérios em que atuam;
- Irão proporcionar uma constante análise dos processos deficientes em cada ministério, buscando melhorias contínuas e permanentes;
- Estes apontarão as falhas na execução de tarefas, suas e de seus colegas de outros ministérios, mostrando e evidenciando melhorias para a igreja como um todo;

Ressalta-se que estes investem no alto no seu aperfeiçoamento e de sua equipe e que, trabalham com metas, objetivos específicos, gerando resultados efetivos para a igreja. Outro ponto importante, é que a cultura das suas equipes costuma incluir a aprendizagem e o crescimento contínuo, pois exigem um alto padrão de resposta e resultados, no desenvolvimento das tarefas, atividades, assim como, na comunicação. E, estes trabalham com muita facilidade com processos e rotinas, o que pode gerar um trabalho de alto padrão e diferenciado para a Igreja em questão.

O segundo perfil mais encontrado na liderança da Igreja é o tipo 7, os “Visionários”. Estes são, segundo Riso e Hudson (2001), animados, alegres, otimistas, carismáticos e vem a vida como um palco de oportunidades. Mas, possuem um tipo de “fuga”, um tipo de “escapismo”, conforme indicado na teoria, quando precisam realizar tarefas percebidas como difíceis ou pouco prazerosas.

Outro ponto importante a ser ressaltado é que buscam a manutenção de múltiplas opções como forma de evitar o compromisso a um único curso de ação. Este padrão poderá gerar problemas na manutenção da equipe de liderança, visto que o tipo 1, “perfeccionista”, gera muitas críticas e o tipo 7, “visionário” foge dos conflitos, podendo buscar até outras igrejas ou formas de expressar sua espiritualidade, que julgar menos complicada ou conflituosa, por manter em aberto sempre novas opções.

Outro problema que poderá ocorrer na interpelação destes dois tipos é que o tipo 1 não gosta de “novidades” ele prefere rotinas, e o tipo sete gosta de ter ideias versáteis, inovadoras e flexíveis. Entretanto, os tipos 7 são otimistas e atraentes e costuma “encantar” as pessoas com suas atitudes amáveis e suas ideias estimulantes, podendo minimizar estes conflitos. Pois,

estes gostam de transmitir suas ideias contando histórias e deixando que o ouvinte tire por si mesmo suas conclusões.

A linguagem que eles usam é normalmente otimista e vívida, prendendo a atenção das outras pessoas por meio de sorrisos, excitação, expressões faciais, gestos e movimentos corporais exaltados.

Estes tenderão a promover nos ministérios da igreja um trabalho em equipe, segundo Riso e Hudson (2001) onde:

- Gera uma equipe motivada, por trata seus membros de forma igualitária;
- Promove uma equipe estimulada, vigorosa e focada;
- No trabalho em equipe, este permite que cada um expressa sua opinião, pois estimula que cada um da equipe contribua com ideias, diga o que pensa e entregue produtos de alta qualidade;
- Entretanto, estes trabalham com equipes menos organizadas.

O terceiro tipo mais evidenciado na liderança da Igreja forma dois tipos, que obtiveram empate em seus escores, sendo eles o tipo 2, os “prestativos” e o tipo 5, os “privacidades”, que serão trabalhados a seguir respectivamente.

Os tipo 2, são, segundo Riso e Hudson (2001), amorosos, generosos, gentis, bondosos e estão sempre prontos a ajudar, sentindo orgulho pela importância de si mesmo quando conseguem efetivamente ajudar o próximo. Geram relações empáticas com os sentimentos de outras pessoas, sendo de certa forma até sedutores. Gosta de agradar com mimos e presentes, sentem-se muito felizes em sentir-se úteis e indispensáveis. Entretanto, eles podem ser vistos como uma pessoa “aduladora”, gerando ciúmes entre os demais membros da equipe de liderança.

Outro ponto que pode gerar conflito na equipe é que, quando se esquecem de reconhecer-los e não olham para ele, ignorado o que tanto fez, sente-se indignado e fica muito bravo(a), expressando de forma inadequada suas emoções.

No trabalho em equipe, irão contribuir, segundo Riso e Hudson (2001), com:

- Gerando um estímulo individualizado para as pessoas componentes da equipe;
- São organizados na medida certa;
- São respeitadores da criatividade e iniciativa individual;
- São paciente com os membros da equipe e estão sempre preocupados com a harmonia do grupo;
- Estes se envolvem com papéis dos bastidores.

Entretanto, estes evitam *feedback* negativos, não gerando tanto crescimento nos membros de sua equipe, por ter medo de magoar as pessoas da equipe.

Já o tipo 5, os “privacidade”, supervalorizam o autocontrole, a privacidade, a compartimentalização, o interesse por conhecimentos específicos e a observação. Um ponto negativo é que, nesta busca pela descrição, acabam se sentindo mais seguros sozinhos. Segundo Riso e Hudson (2001), em geral dispõe-se mais a trocar informações do que a falar de sentimentos e, pelo fato de estar o tempo todo buscando manter a privacidade dele e do outro, se priva de alguns questionamentos fundamentais e passam a se expressar de forma sucinta, pois dessa forma também conservar a sua energia, gerando dúvidas ou sentimento de frieza e afastamento entre os membros da equipe. Neste sentido, podem gerar em suas equipes:

- Membros intelectualmente ágeis e inteligentes, ou seja, pessoas mais racionais e lógicas;
- Utilizam o tempo de forma produtiva e gostam de detectar problemas e soluções;
- Gostam de trabalhar com equipe que tenham pouca dependência, entretanto, podem gerar uma equipe menos integrada e com sentimento de frieza e falta de calor humano.

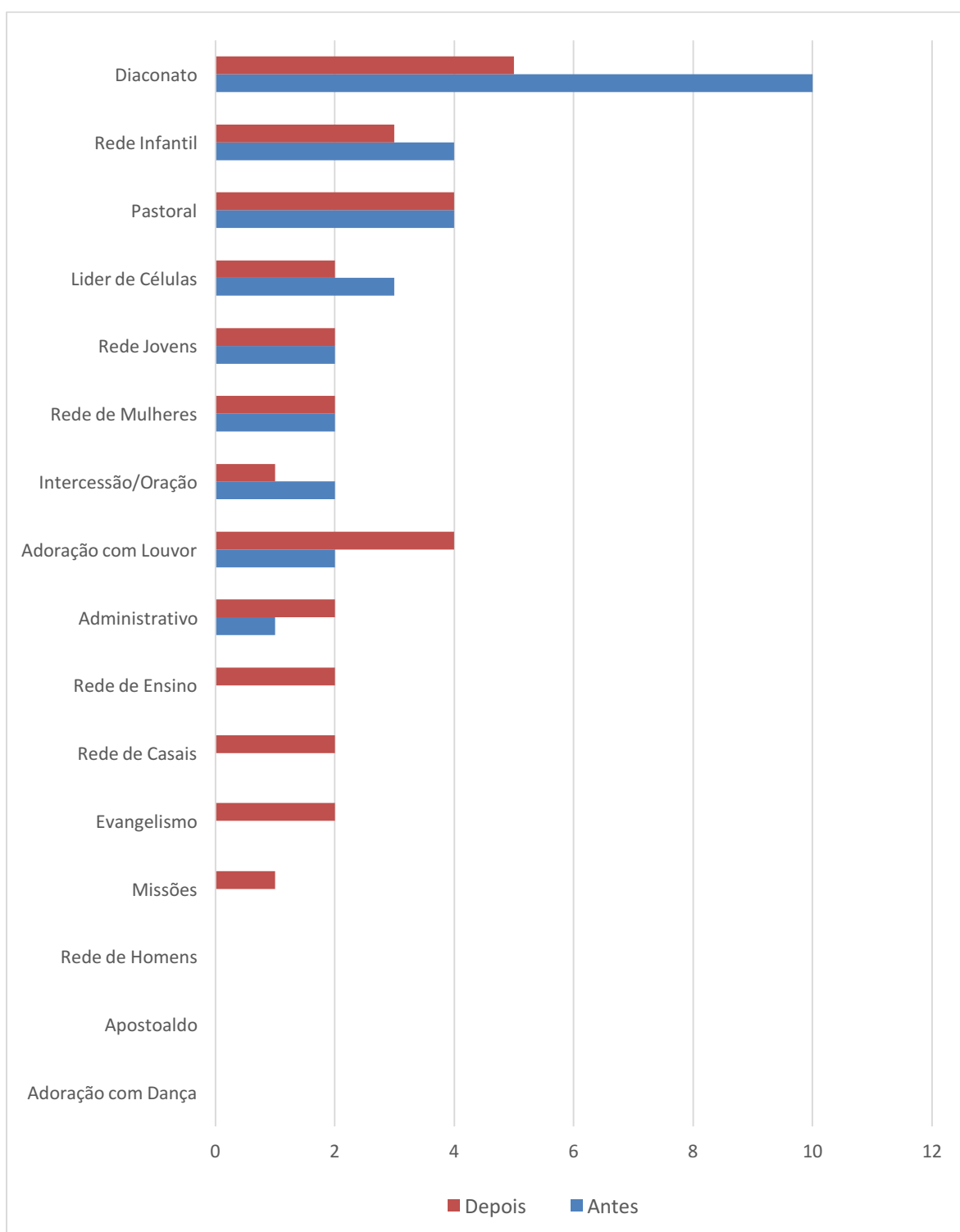
Ressaltando ainda, que para o líder do tipo cinco confiar nos membros da sua equipe é crucial para que haja boas relações de trabalho. Nesse contexto, ele define confiança como poder contar com cada membro individual da equipe para a entrega de produtos de primeira classe dentro, ou mesmo, antes do prazo previsto.

4.3.2. Objetivos profissionais/ministeriais

Para responder este objetivo foram feitas perguntas abertas e fechadas no questionário apresentado e aplicado nos participantes. Com relação objetivos ministeriais o gráfico 8 apresenta duas questões objetivas em que este foi questionado sobre as atuais atribuições ministeriais e seus objetivos futuros.

Neste sentido, obteve-se o resultado que alguns dos Diáconos, não mais querem estar neste ministério, assim como, alguns também não desejam mais atuar na Rede Infantil e na Intercessão e Oração.

Gráfico 8: Atuação Ministerial Antes x Depois do processo



Fonte: Pesquisa realizada Fevereiro de 2016.

As atividades Pastorais, Rede de Jovens, de Mulheres mantiveram-se estáveis e as atividades de Adoração e Louvor, Rede de Ensino, Rede de Casais, Evangelismo e Missões, são áreas que são almeçadas pelos líderes desta igreja, quando levantados sobre os objetivos

para esta área, 3 não responderam. Dos que responderam, emergiu a ideia de fazer a obra de Deus com o objetivo de servir com qualidade ao Senhor, buscando inclusive mais estudos teológicos, perfazendo o total de 8 dos 16 líderes da Igreja. A citação abaixo evidencia esta fala.

“Estar servindo ao Senhor com amor e fidelidade” Líder Q001

“Trabalhar com alegria para o Senhor” Líder Q008

“Crescer em Cristo adquirindo conhecimento na palavra e atuando na organização da igreja” Líder Q011

Foi evidenciado, também na fala, objetivos específicos em áreas ministeriais, evidenciadas pelas falas dos líderes abaixo.

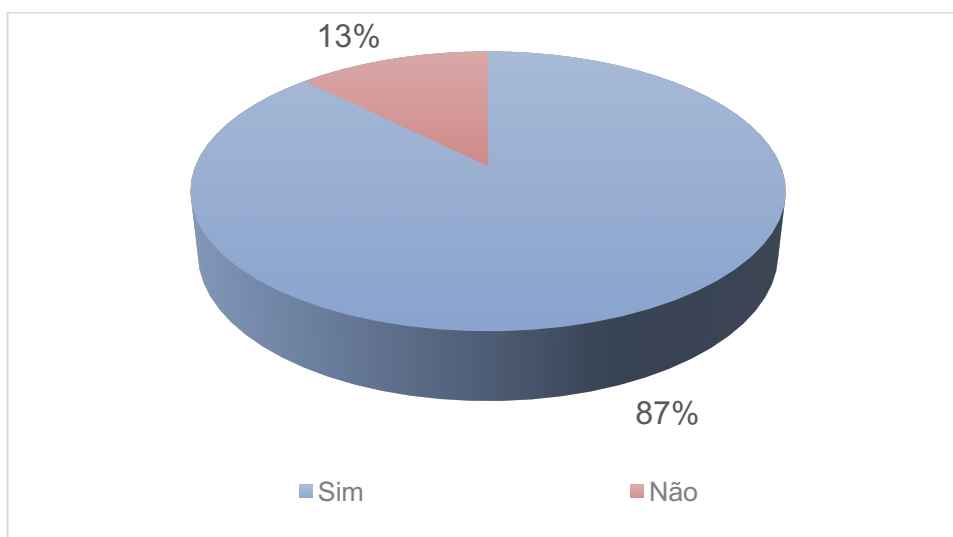
“Tornar o ministério de casais um referencial na área. Formar uma equipe de excelência na área” Líder Q002

“Trabalhar projeto de restauração com casais, relacionamos e familiar” Líder Q003

“Formar uma equipe para nos ajudar com a rede de jovens, uma meta até o final do ano de 2016. Abrir células de jovens” Líder Q004

Dos entrevistados, poucos não possuem outras atividades profissionais. A grande maioria atua em atividades paralelas as desempenhadas nos ministérios realizados na igreja em questão, como evidenciado no gráfico 9, que segue.

Gráfico 9: Trabalha em outros lugares além da Igreja



Fonte: Pesquisa realizada Fevereiro de 2016.

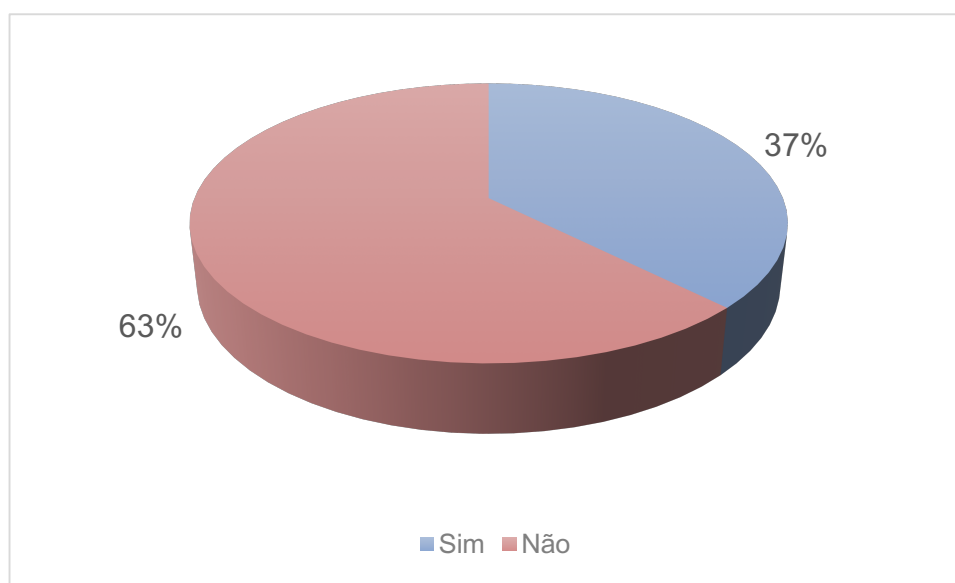
Este resultado, evidencia para a liderança maior da igreja uma necessidade de foco e direcionamento das atividades, visto que estes não poderão contribuir com um tempo maior

para suas atividades, utilizando somente o tempo livre para a realização de suas atividades ministeriais.

4.3.3. Conhecimento prévio do processo de *coaching*

Com relação ao conhecimento prévio, foram levantadas perguntas abertas e fechadas sobre o assunto. Sobre o *coaching*, quando questionados sobre os conhecimentos prévios que tinham em sua vida profissional em relação a esta temática, ficou evidenciado que mais da metade não tinha nenhum conhecimento prévio sobre o tema.

Gráfico 10: Conhecimento sobre o tema anterior ao processo realizado na Igreja



Fonte: Pesquisa realizada Fevereiro de 2016.

Já na questão aberta, mais da metade dos líderes não responderam, dos que responderam, estes afirmaram que o coaching é uma ferramenta focada no crescimento e resultados profissionais ou pessoais, conforme evidenciado pelas falas que se seguem.

“Que era uma ferramenta muito eficiente para potencializar os talentos” Líder Q002

“Que é um curso muito bom para podermos nos identificarmos melhor” Líder Q006

“O coaching é uma forma de aconselhamento e ajuda a encontrar uma direção” Líder Q007

“Que é uma ferramenta muito boa para melhorar todas as áreas da nossa vida” Líder Q010

Com relação a percepção anterior sobre o processo, 5 não respondera, outros 5 responderam “interessante”, os demais se mostraram curiosos e abertos ao processo, como evidenciado nas falas apresentadas abaixo.

“Que seria algo que eu usaria para ajudar outras pessoas, porém ao longo do processo” Líder Q002

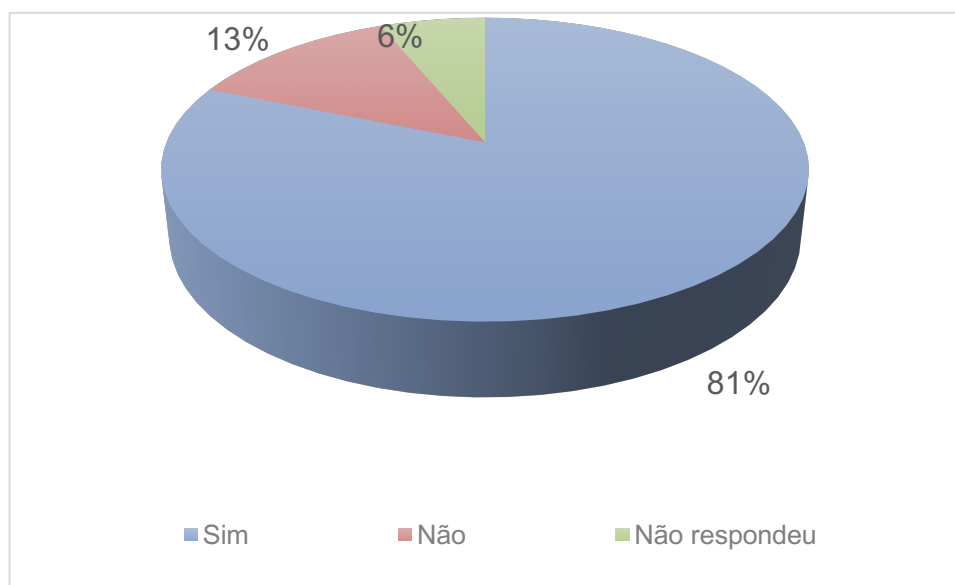
“Percebi que eu seria o mais bem-sucedido” Líder Q003

“Que se tivesse a oportunidade de fazer seria muito bom” Líder Q007

“Que era mais uma questão de mudança de atitude” Líder Q012

Quando questionados sobre a mudança a cerca desta percepção inicial, a grande maioria afirmou que sim, que com as explicações e aplicabilidade do processo, perceberam que tinham uma visão diferente do real processo de *coaching*.

Gráfico 11: Mudança da visão inicial sobre o processo de Coaching após a realização do mesmo na Igreja



Fonte: Pesquisa realizada Fevereiro de 2016.

Dentre as principais mudanças de percepção sobre o processo de *coaching*, destaca-se que estes passaram de uma simples visão de que era interessante fazer o processo de *coaching*, para uma visão efetiva sobre a eficácia do mesmo. As falas abaixo representam esta mudança de percepção.

“Minha vida esta melhorando a cada dia” Líder Q001

“Excelente, acredito agora que o processo é pré-requisito essencial para um bom líder” Líder Q002

“Que todas as pessoas precisam de um norte para alcançar seus objetivos, ou seja, não conseguirmos nada sozinhos, precisamos de ajuda” Líder Q003

“Muito bom, trouxe um grande ensinamento para várias áreas na minha vida” Líder Q004

“Aprendi a lidar com situação que antes era difícil e a ter outra visão de um problema” Líder Q006

“Muito bom para aceitação das outras pessoas e crescimento pessoal” Líder Q012

“Com mais objetivos e controle emocional” Líder Q013

“Acho que ajuda muito a nos conhecer a nos entender. Gostei de como aprendi a lidar com os meus erros e defeitos e me ajudou a ver onde eu precisava melhorar” Líder Q014

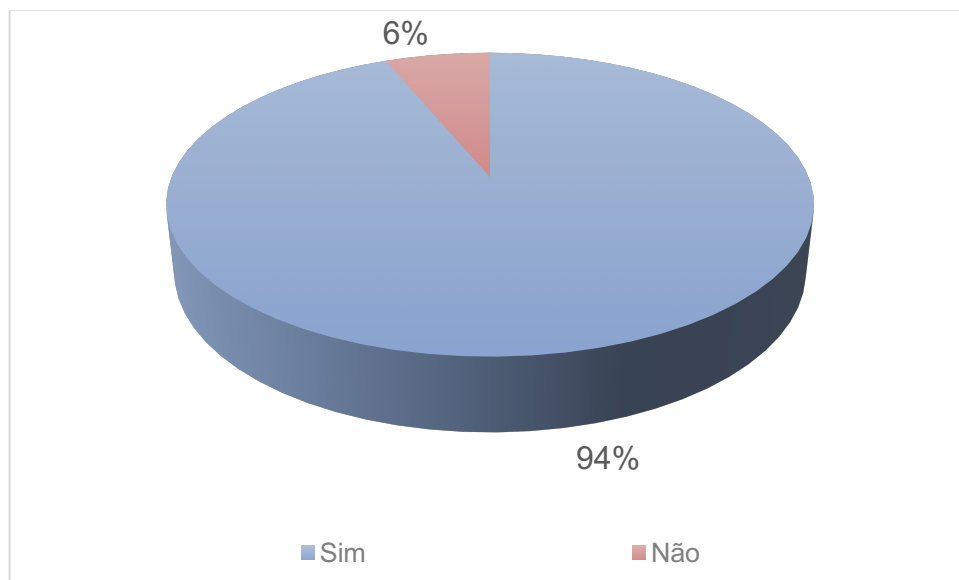
“Me ajudou muito a lidar comigo mesmo e minha esposa” Líder Q015

Nestas falas já se percebe um elevado grau de satisfação com o processo, item melhor detalhado no próximo tópico deste trabalho.

4.3.4. Nível de satisfação com o processo de *coaching*

Quase a totalidade dos participantes, perceberam mudanças pessoais, profissionais e/ou ministeriais após a realização do processo de *coaching* na igreja, como evidenciado no gráfico 12.

Gráfico 12: Percepção sobre mudanças provocadas pelo processo de Coaching



Fonte: Pesquisa realizada Fevereiro de 2016.

Com relação as melhoras na vida pessoal, estes apresentaram que foi na vida familiar ou com as pessoas mais próximas, evidenciando a eficácia da ferramenta do eneagrama atrelada ao processo de *coaching*, como evidenciado nas falas que seguem.

“Minha vida familiar com minha esposa e filhos, tem sido uma benção” Q004

“Compreender meu esposo” Líder Q008

“Mais tolerante com sigo mesmo e com os outros” Líder Q009

“Me conheço melhor e sei me polir quando extrapolo em algumas atitudes. Sei lidar hoje melhor com meu esposo conhecendo sua personalidade” Líder Q011

“Cresci como me aceitar e respeitar os outros” Líder Q012

“Passei a respeitar mais as decisões de outras pessoas por causa de suas personalidades e isto foi bom, aprendi mais com elas” Líder Q013

“Meu casamento melhorou e consigo ser mais tolerante com as outras pessoas” Líder Q015

“Me encontrei mais segura me conheci melhor e onde posso chegar através das conquistas. Mais segura e determinada, conhecer a minha personalidade me despertou o desejo de melhorar mais e para as pessoas que me cerca” Líder Q016

Foi evidenciado, também, melhorias com relação ao foco e a criação de metas pessoais mais concretas. Neste sentido, responderam que:

“Percebi um aumento significativo no controle da ansiedade e na determinação de metas pessoais” Líder Q002

“Aprendi a delegar tarefas, distribuir as funções, dizer não sem magoar as pessoas e elogiar mais do que criticar” Líder Q003

“Uma melhor visão dos meus objetivos pessoais” Líder Q007

“Atitude e oração e foco com a meta” Líder Q010

“Me encontrei mais segura me conheci melhor e onde posso chegar através das conquistas. Mais segura e determinada, conhecer a minha personalidade me despertou o desejo de melhorar mais e para as pessoas que me cerca” Líder Q016

Aspectos ligados ao estado psicológico também foram evidenciados e podem ser evidenciados nas falas:

“Melhorou a autoestima e também as outras áreas” Líder Q001

“Percebi um aumento significativo no controle da ansiedade e na determinação de metas pessoais” Líder Q002

“Aprendi a lidar melhor com meus sentimentos, a me controlar em questão de ansiedade” Líder Q014

Com relação as melhoras na vida profissional, 3 líderes não responderam a esta questão, ressaltando que, dois deles só atuam no meio ministerial da igreja. Estes apresentaram que os resultados foram relacionados, também a metas claras na vida pessoal, associado a uma melhor visão sobre os problemas enfrentados no ambiente de trabalho, como evidenciado nas falas que seguem.

“Defini uma meta profissional e a meta estabelecida, passei a definir atitudes que me direcionaram para a conclusão da meta” Líder Q002

“Consegui enxergar os problemas na vida profissional e traçar metas para corrigir” Líder Q007

“Ter foco” Líder Q008

“Resolver bastante problemas e ajustar o foco” Líder Q009

“Determinação, perseverança e atingir metas que coloquei” Líder Q016

Outro ponto que emergiu foi a mudança efetiva em seus comportamentos e atitudes, como evidenciado nas demais falas que seguem.

“Delegar, pedir feedback daquilo que foi delegado, pedir resultados” Líder Q003

“Aprendi a lidar e a esperar o momento certo para tomar uma decisão” Líder Q006

“Melhoramento das relações ente prol com o grupo todo de um modo geral” Líder Q010

“Aprendi a lidar melhor com minhas professoras e melhorar meu relacionamento com colegas de trabalho” Líder Q011

“Deixei de ser tão bitolado no trabalho e aprendi a relaxar mais, estou menos tenso” Líder Q013

“Aprendi onde eu estava errando e agora consigo fugir destes mesmos erros, estou mais tranquila, menos ansiosa e mais otimista” Líder Q014

“Lido melhor com meus clientes” Líder Q015

Já na vida Ministerial, quatro não responderam, e, dos que responderam, emergiram, em primeiro lugar, também mudanças de atitudes pontuais, evidenciadas nas falas abaixo.

“Ouvir antes de falar, aconselhar com segurança, aprender a falar não pois tinha dificuldades. Pensava muito no que os outros iam pensar e as vezes sacrificavam para não fazer o que não podia. Hoje faço aquilo que esta ao meu alcance sem prejudicar minha pessoa, família etc” Líder Q003

“Nunca desistir” Líder Q008

“Aprendi a me desenvolver em público e ser menos inibida” Líder Q012

“Procurar ser mais social com as pessoas envolvida no corpo da igreja querendo saber de suas necessidades a até que ponto posso ajudá-las” Líder Q013

Emergiu também a questão da percepção sobre a importância de seu trabalho voluntário, dando a eles uma visão de necessidade de maior envolvimento e engajamento com suas atividades ministeriais. Este fato, demonstra a importância também do processo para a organização Igreja, que necessita de engajamento de seus líderes, por se tratar de uma atividade voluntária, na grande maioria dos casos.

“Tenho que me dedicar e investir mais tempo na vida ministerial” Líder Q007

“Enxergar mais os outros ministérios que antes não via e com olhar mais profundo” Líder Q009

“Conhecer melhor sua própria natureza para um relacionamento melhor com Jesus Cristo” Líder Q0010

“Tenho sonhos e objetivos novos em relação minha vida em Cristo” Líder Q011

“Mais entrega e vontade de ser usada pelo Senhor para as vidas e em tua obra”
Líder Q016

Dois, dos participantes, com o processo de Coaching Cristão, passou a ter uma função nova no ministério, como evidenciado nas falas:

“Sim, me tornei um pastor” Líder Q004

“Comecei a atuar como Diácono e tenho expectativas ministeriais novas” Líder Q015

Quanto questionados obre as ferramentas que gostaram, o eneagrama emergiu como principal ferramenta. Indicando, inclusive que esta atendeu a seu principal objetivo, que, segundo Riso e Hudson (2001), é contribuir para o autoconhecimento, e que, este movimento de autoconhecimento, gera uma ação preventiva para o adoecimento psicoemocional.

“A ferramenta que mais gostei durante o processo foi o reconhecimento das personalidades através do eneagrama” Líder Q002

“Descobrir a personalidade das pessoas com eneagrama e a roda da vida” Líder Q008

“Teste de forcas” Líder Q009

“Eneagrama - onde descobri meu tipo de personalidade e minha asa. As tarefas diárias me policiando diante de minha personalidade” Líder Q011

“Entender e conhecer minha personalidade vendo que eu era muito rígido, resolvi acalmar e ir mais devagar com as pessoas e minhas opiniões” Líder Q013

“Eneagrama, foi onde aprendi qual a minha personalidade, como lidar com meus pontos fracos. Aprendi a usar melhor meus pontos fortes” Líder Q014

“Eneagrama conhecendo minha personalidade” Líder 015

“Quando conheci um pouco mais sobre a minha personalidade/EnaTipo me vi e compreendi que preciso respeitar a maneira das outras pessoas, desejo de melhorar”
Líder Q016

A segunda ferramenta que emergiu foi a fórmula de sucesso, que objetiva auxiliar a pessoa a achar suas próprias respostas para os problemas emergentes.

“Foi de buscar mais flow e nas outras melhorou também” Líder Q001

“Fórmula de sucesso” Líder Q004

“Fórmula de sucesso, pois sempre aplico no meu cotidiano até hoje” Líder Q007

“Fórmula de sucesso” Líder Q012

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo geral analisar a eficácia da ferramenta do *coaching* na escolha e na *performance* da atuação nesta organização religiosa. E, ainda, levantar a percepção sobre o processo de *coaching* entre os colaboradores, assim como, seus resultados efetivos, e foi desenvolvido em formato de estudo de caso dentro de uma organização religiosa cristã, que conta com casais de líderes que exercem a gestão de pessoas em vários ministérios/departamentos da igreja.

Tinha o propósito de responder a algumas perguntas problema, tais como: Qual o perfil dos líderes desta organização religiosa? Como este perfil pode ajudar ou não em sua prática ministerial? Os colaboradores tinham algum conhecimento prévio sobre as possibilidades do *coaching*? O *coaching* é realmente uma ferramenta eficaz na percepção dos mesmos? Quais os principais resultados que o *coaching* pode gerar para estes colaboradores?

Seus objetivos propostos foram todos respondidos, sendo suas principais conclusões:

1) Levantar o perfil dos colaboradores e líderes com análise documental e questionários - os resultados apontaram para um perfil de liderança jovem, feita por casais com filhos, segundo grau completo, com personalidade predominante do tipo 1, os perfeccionistas, seguidos do tipo 7, os visionários.

2) Analisar seus objetivos profissionais nesta organização religiosa - os principais objetivos profissionais eram de atuarem em novas áreas ministeriais, tais como: Adoração e Louvor, Rede de Ensino, Rede de Casais, Evangelismo e Missões.

3) Analisar a percepção e conhecimento prévio sobre *Coaching* - a maioria não tinha uma percepção clara e real sobre o processo de *coaching*.

3) Perceber a eficácia da ferramenta de *Coaching* pelos colaboradores e líderes e seus resultados efetivos após sua aplicação - sim, perceberam mudanças no campo pessoal, profissional e ministerial.

Tendo suas hipóteses validadas em sua totalidade, onde acreditava-se que os colaboradores não tinham conhecimento prévio das possibilidades e potencialidades do *coaching* e que este era uma ferramenta eficaz nas organizações cristãs.

Detalhando estes resultados um pouco mais, diante das discussões e do trabalho realizado dentro da Igreja Luz para os Povos com a temática de o *coaching* como ferramenta no desenvolvimento de lideranças nas organizações religiosas e especificamente nesse estudo de caso na qual participaram 16 líderes que exercem funções de liderança voluntária em

diversas áreas dentro dessa instituição pode-se fazer algumas considerações finais afim de contribuir os resultados obtidos nessa pesquisa com outras instituições e futuros trabalhos a serem realizados nessa temática.

Durante a realização do processo de *coaching* foi levantado o perfil dos participantes com o intuito que estes se conhecem e também dar suporte a liderança principal da igreja que denomina-se os casal de bispos Macxwell e Maria Teresa que acredita ter sido fundamental esse processo na formação e capacitação desse grupo de principais líderes nessa instituição religiosa.

Realizou-se também durante o processo de *coaching* cristão o levantamento dos objetivos profissionais e ministeriais dos participantes sendo esse muito importante para o grupo e para cada individuo participante, pois possibilitou o conhecimento de suas metas, alvos e também o conhecimento individual e coletivo do grupo. Para a liderança principal foi importante pois a instituição está em formação e se encontra no segundo ano de funcionamento e um dos objetivos alcançados por esse processo foi o de potencializar assim seus liderados e capacitá-los a exercerem suas funções de liderança de maneira mais eficaz. A nível familiar a mesma possibilitou uma organização melhor de suas atividades de vida diária ensinando o que priorizar e até mesmo estabelecer os limites de descanso e envolvimento familiar. Durante o processo de autoconhecimento a motivação e envolvimento foi perceptível e a ferramenta do eneagrama e a fórmula de sucesso elaborada individualmente com cada participante foi o diferencial percebido por todos conforme a apresentação dos gráficos.

Relacionado os resultados obtidos no estudo de caso aos benefícios propostos teoricamente sobre o *coaching* e o eneagrama, ressalta-se, como já evidenciado no capítulo teórico desta dissertação, que o processo de coaching, busca, a cada momento, apresenta-se a oportunidade de expandir a percepção de cada indivíduo, fato evidenciado nos resultados ora apresentados.

Dentre os benefícios apresentados por Riso e Hudson (2001), todos foram percebidos após a realização do processo. Para evidenciá-los vamos relatar a cerca de cada um dos três benefícios propostos, sendo eles.

- 1) Quando o individuo relaxa e permiti que sua consciência se expande, não fica tão envolvido e focado com o que atrai a sua atenção. Com isso, reduz o nível de ansiedade e de sentimento de desorientação, não dando brecha para devaneios e fantasias. Com isso, acaba adquirindo mais objetividade e perspectiva sobre o que está fazendo.

Consequentemente, sofrem menos. **Resultado:** Este item foi evidenciado nas falas que mostram a melhoria no nível de problemas psicológicos alcançados com o processo.

- 2) A expansão da consciência permite estar mais presente em problemas ou dificuldades e, portanto, este consegue visualizar e recorrer a mais recursos para resolvê-los. E, ao enxergarem novas soluções este evita reagir fora de hábito e evita acessar os mecanismos de sua personalidade. **Resultado:** Este item também foi evidenciado pelas falas que demonstraram mudanças efetivas nas atitudes e hábitos dos participantes.
- 3) A expansão da consciência abre o indivíduo para um relacionamento correto com os outros e com o mundo ao seu redor. O prazer e a maravilha de cada momento o sustenta e o enriquece. Mesmo que normalmente considerado uma experiência desagradável, este têm uma qualidade de olhar muito diferente quando as experimenta com consciência. **Resultado:** Item também evidenciado, pois relatam melhorias na vida pessoal e profissional referente ao processo de autoconhecimento proporcionado durante o processo.

Conclui-se portanto que, com o processo de *coaching* aplicado na Igreja em questão, a habilidade, considerada como uma das mais importantes, foi evidenciada após sua aplicabilidade, que é a capacidade que o indivíduo adquire, quando “embarcar em uma jornada interior” de mudar hábitos e mecanismos que os prendiam a sua personalidade, ou seja, transformar hábitos ruins, em bons hábitos e mais saudáveis para si e para os outros.

Dentre as principais personalidades, foi percebido que a teoria do eneagrama coincidiu com as mudanças evidenciadas pelos participantes, sendo elas, segundo Riso e Hudson (2001):

- Tipo 1 - Fazer juízos de valor ou condenam a si mesmo e outros.
- Tipo 7 – Não lidar com os problemas, estar mais focado no “vamos lá” ou o “que vai fazer a seguir”, antes de resolver um problema.

Itens evidenciados nos resultados, principalmente nas mudanças geradas pelo processo, quando afirmara que as principais mudanças percebidas foram relacionadas a capacidade de lidar com os outros e com as diferenças, assim como, quando evidenciaram a necessidade de se ter foco e metas claras.

Este trabalho teve algumas limitações, dentre elas a realização do mesmo com casais, gerou em poucos casos um desconforto no momento do autoconhecimento. Ressalta-se, na maioria dos casos foi positivo essa integração, mas houve algumas dificuldades a serem

enfrentadas o que para o processo de coaching cristão vencer esses desafios faz parte do treinamento que visa enfrentar os medos e sair do ponto A e ir para o ponto B que é o objetivo final potencializando o indivíduo, família e liderança.

Novas pesquisas podem e devem ser realizadas sobre ambas as temáticas, visto que o tema do *coaching* é relativamente novo e o do Eneagrama, apesar de ser um tema antigo, ele é ainda pouco estudado pela academia.

Este trabalho contribuiu tanto para a academia, pois comprovou os construtos teóricos sobre os objetos de desenvolvimento de cada personalidade e dos benefícios teóricos possíveis, assim como, para a organização em questão, que além de obter resultados práticos, gerou um relatório gerencial aos líderes da mesma. Ressaltamos ainda, que estas organizações não pusessem estudos específicos e pesquisas com essas são fundamentais para auxiliar em seu processo de gestão e organização de suas funções administrativas.

REFERÊNCIAS

- AAKER, et al. "Marketing Research" (7th Ed.), New York: John Wiley & Sons, Inc. 2001.
- ABTD – Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos, Manual de treinamento e desenvolvimento, Makro Books, 2 ed. São Paulo, 2000.
- AIKEN, L.R. Psychological testing and assessment (7th ed). Massachusetts: Allyn and Bacon. 1991.
- ALMEIDA, João Ferreira de– Bíblia Sagrada –SBB
- ANTUNES Ricardo; ALVES Giovanni. AS MUTAÇÕES NO MUNDO DO TRABALHO NA ERA DA MUNDIALIZAÇÃO DO CAPITAL. In Revista Educ. Soc., Campinas, vol. 25, n. 87, p. 335-351, maio/ago. 2004 Disponível em <http://cedes.preface.com.br/>
- ANTUNES, C. A Dimensão da Mudança. Campinas: Papirus, 1999.
- ASSIS Marcelino T. de Indicadores de gestão de recursos humanos: usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão de capital humano. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- BATISTA, karen Santos. Coach: um estudo das competências requeridas para o exercício da profissão (Dissertação de Mestrado). Pedro Leopoldo: FPL, 2013.
- BECHARA, A., TRANEL, D. e DAMÁSIO, A. R. Poor judgment in spite of high intellect. In: R. BAR-ONE & J. D. PARKER (org). Handbook of emotional intelligence. San Francisco: Jossey Bass, 2000.
- BERKHOF, Louis. Teologia Sistemática. São Paulo. Cultura Cristã. 2004
- BITTAR, Carlos Alberto. Os Direitos da Personalidade. 2.a ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995.
- BRUCE, F.F. Merece Confiança o Novo Testamento. São Paulo, Edições Vida Nova, 2012
- CALVIN, John. "The Necessity of Reforming the Church," John Calvin Collection, [CD-ROM], Albany, OR: Ages Software, 1998.
- CHAVENATO, I. Recursos Humanos: o capital humano das organizações. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

- CHEUNG, Vincent. Teologia Sistemática. 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. Construção de Talentos: Coaching & Mentoring. As novas ferramentas da gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- CLINEBELL, Howard J.. Aconselhamento Pastoral: modelo centrado em libertação e crescimento. Tradução: Walter O. Schlupp e Luís Marcos Sander. São Paulo: Paulinas, 2007.
- DAKE, CPAD. Bíblia de estudo Almeida revista e corrigida. Rio de Janeiro, 2009.
- DARWIN, Charles. A origem do homem e a seleção natural. trad. Atílio Cancian e Eduardo Nunes Fonseca. São Paulo, Hemus- Livraria Editora, 1974.
- DENZIN, Norman K. ; LINCOLN, Yvonna S. (Editores). Handbook of qualitative research. (2 Ed.). Thousand Oaks, Califórnia: Sage Publications. 2000.
- DI STEFANO, R. O Líder-Coach: Líderes criando líderes, Rio de Janeiro: QUALITYMARK, 2005
- DINIZ, Maria Helena. Curso de Direito Civil Brasileiro, v. 1: teoria geral do direito civil. 20.a ed. rev. aum. São Paulo: Saraiva, 2003.
- EMMERLING, R. J. e CHERNISS, C. Emotional intelligence and the career choice process. Journal of career assessment, 2003.
- FACHIN, Odília. Fundamentos de metodologia. São Paulo: saraiva. 2001.
- FADIMAN, James; FRANGER, Robert. Teorias da personalidade. Trad. Camila Pedral Sampaio; Sybil Safdie. São Paulo: HARBRA ltda, 1986.
- FERNANDES, Beatriz Moysés, LIMA, Hyder Marcelo Araújo, MELO, Fernanda Augusta de Oliveira, REIS, Patricia Nunes Costa. A Utilização de Ferramentas de Coaching no Processo de Recrutamento e Seleção Interno. IX SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2012.
- Ferreira, M. C. & Mendes, A. M. (2003). Trabalho e Riscos de Adoecimento: o caso dos Auditores-Fiscais da Previdência Social Brasileira. Brasília: Ler, Pensar, Agir.
- FERREIRA, M.A.A. Coaching – um estudo exploratório sobre a percepção dos envolvidos: organização, executivos e coach. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008
- FRACCARI, Pedro Luiz, SACOMANO, José Benedito. O Eneagrama: uma nova ferramenta

da qualidade. São Paulo: Anais IX SIMPEP, 2002.

FREUD, Anna - O Ego e Os Mecanismos de Defesa, Ed. Civilização Brasileira, Rio de Janeiro, 1978.

Gil AC. Como elaborar projetos e pesquisa. 3a ed. São Paulo: Atlas; 1995.

GOEKING, W. Empresas buscam coaching para refinar talento de funcionários. Nov./2011.Disponível

em:<<http://www.focoemgeracoes.com.br/index.php/2011/12/01/empresas-buscam-coaching-para-refinar-talento-de-funcionarios/>> Data de acesso:30 de set. 2013.

GOLEMAN, Daniel. Inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

GRUDEM, Wayne A. Teologia Sistemática. São Paulo: Vida Nova, 1999.

Hall, C.S & Lindzey G. Teorias da personalidade. São Paulo: EPU, 1973.

HARDT, Michel. Gilles Deleuze. Um aprendizado em filosofia. São Paulo: Ed. 34, 1996.

ITO, Patrícia do Carmo Pereira; GUZZO, Raquel Souza Lobo. Diferenças individuais: temperamento e personalidade; importância da teoria. Estud. psicol. Campinas, v. 19, n. 1, p. 91-100, Apr. 2002.

JAMES, Willian, 1890. The principles of psychology. 2 vols. Dover, N.Y.: Henry holt and company. Reedição inalterada 1950; new York.

KASZNAR, Istvan. Globalização e Profundas Mudanças no Mundo Econômico. CEO da IBCI – Institutional Business Consultoria Internacional, EletroRevista, ISSN No: 1983-2168, 2009.

KLEIN, M. Contribuições à psicanálise. São Paulo: Mestre Jou, 1981.

KRAUSZ, R.R. Coaching Executivo: a conquista da Liderança, São Paulo: NOBEL, 2007

LAGES, A. e O'CONNOR, J. Como o coaching funciona. 1º edição. Ed. Qualitymark, 2010.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Fundamentos metodologia científica. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Metodologia do trabalho científico. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

- LASOR, William S., HUBBARD, David A., BUSH Frederic W., Introdução ao Antigo Testamento (tradução Lucy Yamakami), São Paulo: Vida Nova, 1999
- LEITE, G. de C. Coaching nas Organizações: papéis e fatores críticos de sucesso para sua implantação. Revista Científica de Administração, v.13, n.13, jul./dez. 2009.
- LINCOLN, Yvonna S. The American tradition in qualitative research. Vol. II. Thousand Oaks, California: Sage Publications. 2001.
- MACARENCO, Isabel, DAMIÃO, Maria de Lurdes Zamora, ARNOSTI, José Carlos Melchior. Gestão do Conhecimento: Fator crítico de Sucesso para a Competitividade das Organizações. São Paulo: IV SINCOMP UNIFECAP, 2004.
- MACARENCO, Isabel, DAMIÃO, Maria de Lurdes Zamora. Repensando a dinamização de uma equipe de trabalho a partir de um novo paradigma: O Eneagrama. São Caetano do Sul: Caderno UniABC de Administração, 2002.
- MACARENCO, Isabel, DAMIÃO, Maria de Lurdes Zamora. Resgatando a felicidade como norteador do projeto de vida pessoal e profissional: uma experiência educacional no curso de Administração de Empresas. In: adm revista faenac de administração, Ano III, n. 02. São Caetano do Sul: 2004.
- MARCONI, M. A E LAKATOS, E. M. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: ATLAS, 2008.
- MARTINHAGO, Laiza. Desenvolvimento profissional: um estudo sobre as práticas de *coaching* e *mentoring* em uma organização (monografia). UNESCO, 2014.
- MARTINS, Lígia Márcia. A natureza histórico-social da personalidade. Cad. Cedes, Campinas, vol. 24, n. 62, p. 82-99, abril 2004 Disponível em <<http://www.cedes.unicamp.br>>
- MARTIN, R. e MOLDOVEANU, M. Capital X Talento: batalha que está reconfigurando os negócios, Harvard Business Review, v. 81, n. 7, 2003.
- MÁTTAR NETO, João Augusto. Metodologia científica na era da informática. São Paulo: Saraiva. 2002.
- MATTAR, Fauze Najib. Pesquisa de marketing (edição compacta). São Paulo: Atlas. 1996.
- MELLO, S. A crescente busca pelo coaching. Revista Você RH. Mai/2012. Disponível em:

<<http://revistavocerh.abril.com.br/materia/a-crescente-busca-pelo-coaching>>. Data de acesso: 26 de out.2013.

MILARÉ, S.A. E YOSHIDA, E.M.P. Coaching de Executivos: adaptação e estágio de mudanças. Psicologia Teoria e Prática, 9(1), p. 86-99, 2007

MOREIRA, V. S. Lassance. Coaching. Apostila do Curso de Especialização MBA Desenvolvimento Humano e Organizacional. Criciúma, 2012.

MORGAN, G. Imagens da Organização, São Paulo: ATLAS, 2009.

NOTT, C. S., Journey Through This World: The Second Journal of a Pupil. Jornada Através Deste Mundo: O Segundo Diário de um Discípulo. Nova Iorque: Samuel Weiser, Inc., 1969.

O'NEIL, M.B. Coaching – treinando executivos: como colocar os líderes frente a frente com seus desafios, São Paulo: FUTURA, 2000

OLIVEIRA SEGUNDO, Walter Fidelis de. Aconselhamento pastoral voltado para o desenvolvimento integral do ser humano. Revista Fazes, V. 4, N. 1, 2015.

OLIVEIRA, Djalma. Coaching, Mentoring, Counseling. São Paulo, Atlas, 2012

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. Tratado de metodologia científica. São Paulo: Pioneira. 1997.

PALMER, Helen. O Eneagrama: compreendendo-se a si mesmo e aos outros em sua vida. [tradução Marisa do Nascimento Paro] - São Paulo: Paulinas, 1993.

PERLS, F.S.; HEFFERLINE, R.F.; GOODMAN, Paul, 1951. Gestalt Therapy. New York: Dell.

RECINELLA, R. Coaching, a arte de fazer acontecer. Revista Administradores. Jan./2013. Disponível em:<www.administradores.com.br/artigos/carreira/coaching-a-arte-de-fazer-acontecer>. Data de acesso: 14 de nov. 2013.

RICCI, Renato. O que é coaching e como ele pode transformar você? São Paulo: Qualitec, 2006.

RISO, Don Richard e HUDSON, Russ. La sabiduria del eneagrama. URANO, 2001.

ROBBINS, Joel. Transcendência e Antropologia do Cristianismo: linguagem, mudança e individualismo. Relig. soc., Rio de Janeiro, v. 31, n. 1, p. 11-31, jun. 2011.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. Metodologia científica: a construção do conhecimento. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

SENGE, Peter M. A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização que Aprende. São Paulo: Best Seller, 2000.

SÈVE, L. Marxismo e a teoria da personalidade. Lisboa: Livros Horizonte, 1979.

SINCLAIR, 1994;

STRELAU, J. Temperament: A Psychological Perspective. New York: Plenum. 1998.

UNDERHILL et al., 2010).

VENTURA, Magda Maria. O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa (The Case Study as a Research Mode), Revista SOCERJ.; (p. 383-386) edição de setembro/outubro, 2007.

WEITEN, Wayne. Introdução à psicologia. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

WHITMORE, J. Coaching para performance: aprimorando pessoas, desempenhos e resultados: competências pessoais para profissionais, Rio de Janeiro: QUALITYMARK, 2006

WOLK, Leonardo. Coaching: a arte de soprar brasas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

WOOD, J. K. (Org.). Abordagem centrada na pessoa. Vitória: Fundação Ceciliano Abel de Almeida, 1994.

YIN, Robert K. Applications of case study research. Thousand Oaks, California: Sage Publications. 1993.

YIN, Robert K. Estudo de caso – planejamento e métodos. (2Ed.). Porto Alegre: Bookman. 2001.

ZAHAROV, A. Coaching: caminhos para transformação da carreira e da vida pessoal. Rio de Janeiro: Brasport: 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – TERMO CONCENTIMENTO LIVRE E ESLCARECIDO



Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE

Convidamos o (a) Sr (a) para participar da Pesquisa O COACHING NO DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS NAS ORGANIZAÇÕES RELIGIOSAS: UM ESTUDO DE CASO, sob a responsabilidade do pesquisador MARIA TERESA CÂMARA BERNARDES, a qual pretende com o objetivo geral de analisar a eficácia da ferramenta do coaching na escolha e na performance da atuação nesta organização religiosa. Ainda, levantar a percepção sobre o processo de coaching entre os colaboradores, assim como, seus resultados efetivos.

Sua participação é voluntária e se dará por meio de participação durante o processo de coaching por 3 meses e, posteriormente, preenchimento de um questionário de levantamento dos resultados alcançados.

Os riscos decorrentes de sua participação na pesquisa são de ter suas ideias apresentadas em revistas e eventos científicos, bem como, no conteúdo deste trabalho, sem danos físicos e emocionais aos participantes. Se você aceitar participar, estará contribuindo para o crescimento deste construto novo que é o coaching aplicado as organizações religiosas.

Se depois de consentir em sua participação o Sr (a) desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa. O (a) Sr (a) não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade não será divulgada, sendo guardada em sigilo. Para qualquer outra informação, o (a) Sr (a) poderá entrar em contato com o pesquisador no endereço RUA T-55, Qd. 118, Lt. 08, Setor Bueno, pelo telefone (62) 3636-7077, ou poderá entrar em contato com a orientadora deste trabalho, Dra. LUCIA KRATZ, Professora do Mestrado da Faculdade ALFA, Goiânia-Go, telefone (62) 9935-9300.

Consentimento Pós-Informação

Eu, _____, fui informado sobre o que o pesquisador quer fazer e porque precisa da minha colaboração, e entendi a explicação. Por isso, eu concordo em participar do projeto, sabendo que não vou ganhar nada e que posso sair quando quiser. Este documento é emitido em duas vias que serão ambas assinadas por mim e pelo pesquisador, ficando uma via com cada um de nós.

_____ Assinatura do participante

_____ Assinatura do Pesquisador Responsável

_____ Assinatura do Pesquisador Orientador

Data: ____/____/____

Impressão do dedo polegar Caso não saiba assinar.

APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO



Este questionário, tem como objetivo, levantar o nível de satisfação e de resultados alcançados durante o processo de Coaching Cristão. Este material será parte integrante do trabalho de Dissertação da aluna Maria Teresa Câmara Bernardes, sob orientação da prof. Dra. Lúcia Kratz, do Mestrado em Administração da Faculdade Alfa, em 2015-2

Questionário de Satisfação e Resultados

I – Parte: Perfil

Gênero: ☐ Masculino ☐ Feminino Idade: _____ anos
Estado Civil: ☐ Casados ☐ Solteiros ☐ Outros: _____
Escolaridade: ☐ Nível Médio ☐ Nível Superior ☐ Pós-graduados
Tempo de Conversão: _____ anos Tempo de Ministério: _____ anos

II – Parte: O *Coaching Cristão*

A. Qual seu nível geral de satisfação com o processo de *Coaching Cristão*? Marque apenas uma das opções abaixo.

☐ Muito Satisfeito ☐ Satisfeito ☐ Regularmente Satisfeito
☐ Parcialmente Insatisfeito ☐ Insatisfeito

B. Com relação ao processo de *Coaching Cristão* indique em cada um dos itens abaixo, seu grau de satisfação com os resultados alcançados?

Item	Muito Satisfeito	Satisfeito	Regularmente Satisfeito	Parcialmente Insatisfeito	Insatisfeito
Eneagrama					
Meta Comportamental					
Aplicação da Roda da Vida					
Fórmula de Sucesso					
Teste das Forças Pessoais					
Realização das Tarefas					
Análise das Crenças Irracionais					

C. Na sua visão, o que mais contribuiu positivamente durante o processo de *Coaching Cristão*?

D. Quais os principais resultados pessoais e profissionais o processo de *Coaching Cristão* agregou?

E. O processo de *Coaching Cristão* te ajudou a atingir seus objetivos? Justifique.

III – Parte: A Vida Cristã

F. Dos itens abaixo, quais foram trabalhados durante o processo de *Coaching Cristão*.

☐ Crença no seu potencial ☐ Propósito em Deus ☐ Transformação na prática
☐ Assumir a liderança ☐ Crescimento Espiritual ☐ Formação de Caráter
☐ Comunhão ☐ Relacionamentos autênticos ☐ Auto-responsabilidade
☐ Aceitação do Dom

Segunda Parte - Objetivos Profissionais/Ministeriais.

1. Qual seu Ministério hoje na Igreja? Marque mais de uma alternativa, se necessário.

- | | | |
|--|---|---|
| ☐ Rede Infantil | ☐ Rede Jovens | ☐ Rede Mulheres |
| ☐ Rede de Ensino | ☐ Intercessão/Oração | ☐ Rede de Homens |
| ☐ Adoração com Louvor | ☐ Adoração com Dança | ☐ Evangelismo |
| ☐ Pastoral | ☐ Líder de Células | ☐ Diaconato |
| ☐ Apostolado | ☐ Missões | ☐ Administrativo |
| ☐ Outros _____ | | |

2. Qual Ministério deseja atuar no futuro? Marque mais de uma alternativa, se necessário.

- | | | |
|--|---|---|
| ☐ Rede Infantil | ☐ Rede Jovens | ☐ Rede Mulheres |
| ☐ Rede de Ensino | ☐ Intercessão/Oração | ☐ Rede de Homens |
| ☐ Adoração com Louvor | ☐ Adoração com Dança | ☐ Evangelismo |
| ☐ Pastoral | ☐ Líder de Células | ☐ Diaconato |
| ☐ Apostolado | ☐ Missões | ☐ Administrativo |
| ☐ Outros _____ | | |

3. Quais seus objetivos para esta(s) área(s):

Terceira Parte - Percepção e conhecimento prévio sobre Coaching.

4. Já tinha ouvido falar de Coaching antes do processo de Coaching Cristão ofertado pela Igreja?

- ☐ Sim ☐ Não

5. Se sim, o que já tinha ouvido falar?

6. Antes de realizar o processo de coaching o que achava sobre ele?

7. Sua visão mudou?

☐ Sim

☐ Não

8. Se sim, o que acha agora?

Quarta Parte - Percepção da eficácia da ferramenta de Coaching

9. Percebeu resultados efetivos na sua vida pessoal e/ou profissional?

☐ Sim

☐ Não

10. Se sim, quais as principais mudanças e resultados obteve com o processo de Coaching?
(pessoal, profissional e ministerial)

10.1. Vida Pessoal

10.2.Vida Profissional

10.3.Vida Ministerial

11. Quais as ferramentas do processo de Coaching mais gostou e/ou achou eficiente? Justifique indicando os motivos de sua percepção.

Obrigado(a), pela sua participação e colaboração...

APÊNDICE 3 – LEVANTAMENTO DE TRABALHOS SOBRE O TEMA

TESES - Coacing

Ano	Autor	Tema	Nível / IES	RESUMO
2008	Marcos Aurélio de Araujo Ferreira	Coaching : um estudo exploratório sobre a percepção dos envolvidos : organização, executivo e coach	Dissertação de Mestrado. Faculdade de São Paulo – Curso de Administração	A presente dissertação tem como objetivo verificar se há congruência na percepção dos envolvidos (i.e., a organização, o coachee e o coach) sobre os programas de coaching contratados por duas organizações; através de uma pesquisa exploratória e qualitativa com emprego de técnicas de análise de conteúdo. O resultado da pesquisa evidencia que: i) não há congruência sobre o propósito da contratação do programa de coaching; ii) não há, entre os envolvidos, congruência na percepção sobre o que caracteriza um programa de coaching, não o diferenciando do mentoring e, principalmente, do counseling; iii) não há congruência sobre a avaliação e o monitoramento dos resultados do programa de coaching contratado, assim como das etapas que o constituem; e iv) ao se analisarem, contudo, os programas separadamente, não há congruência entre os envolvidos no primeiro programa, mas há aparente congruência entre os envolvidos no segundo programa.
2010	Eliana Melcher Martins	“Coaching”: uma estratégia comportamental baseada em metas para a aquisição de uma imagem corporal mais satisfatória em mulheres	Dissertação de Mestrado Universidade Federal de São Paulo – Escola Paulista de Medicina.	O presente estudo teve como objetivo utilizar um procedimento de “Coaching” (processo que se utiliza de estratégias de metas, ações direcionadas e contingências, a partir dos recursos pessoais do próprio indivíduo, que é incentivado a produzir os resultados desejados em sua vida), visando a melhora da imagem corporal de mulheres obesas insatisfeitas com o seu aspecto físico. Participaram 40 mulheres com idade entre 22 e 63 anos, obesas, que não apresentavam transtornos neurológicos ou psiquiátricos, sem acompanhamento psicoterápico ou psiquiátrico. Os instrumentos de “coaching” utilizados para avaliar as voluntárias foram: escalas analógicas (aspectos físicos e psíquicos), estabelecimento de metas e valores (visa identificar o motivo que leva o indivíduo a se submeter ao plano de tratamento) e o plano de ação (o indivíduo determina as estratégias para o alcance da meta desejada). Os aspectos psicológicos como depressão e ansiedade foram avaliados com o uso dos inventários de depressão e ansiedade de Beck, a compulsão alimentar foi avaliada através da escala alimentar periódica e a imagem corporal através da escala de desenhos de silhuetas. Parâmetros como o perfil bioquímico, peso corporal, índice de

				massa corporal e as medidas de cintura e quadril foram também considerados. Todos os procedimentos foram avaliados antes e após 10 meses de intervenção. Os resultados evidenciaram redução dos graus de ansiedade (leve para mínimo) e da intensidade da compulsão alimentar (moderada para leve). As voluntárias mostraram-se mais satisfeitas com a própria imagem corporal: aspecto físico (ruim para regular), psicológico (regular para bom) e com a significativa redução das medidas corporais: peso (-3,6 kg), IMC (-1,3 Kg/m²), cintura (-3,6 cm) e quadril (-3,0 cm).
2011	Paulo Roberto Menezes de Souza	Coaching de Executivos e o Processo de Mudança Comportamental	Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio.	O objetivo deste trabalho é analisar a importância e efetividade de se avaliar a capacidade adaptativa e o estágio de mudança do indivíduo no início e no final de um programa de Coaching, como uma etapa estratégica de assessment e melhor planejamento do processo, de forma a escolher com mais rapidez e segurança as ferramentas a serem utilizadas em cada caso. Para cumprir este objetivo, utilizando a Escala de Estágios de Mudanças/EEM, que foi desenvolvida por McConaughy, Prochaska e Velicer (1983) e o Design de Processo de Coaching, de Souza (2005), foram acompanhados oito executivos num processo de Coaching durante três meses. Os resultados deste estudo sugerem que os programas de Coaching de executivos podem ser ainda mais eficientes utilizando ferramentas de avaliação como a Escala de Estágios de Mudanças. Apesar disso, não podemos perder de vista que se trata de um processo que requer extrema flexibilidade de acordo com cada caso que esteja sendo conduzido. Por isso é desejável que não se padronize os procedimentos de forma genérica. Algumas limitações do modelo foram observadas, conforme abordadas em capítulo próprio, e algumas recomendações de outros estudos e pesquisas também foram mencionadas.
2012	Joana Sofia Esteves Correia	“Coaching” Influência no Desenvolvimento Pessoal e Profissional	Tese de Mestre. Instituto Superior de Línguas e Administração	Este artigo tem o objetivo de analisar se efetivamente os processos de Coaching contribuem para o desenvolvimento pessoal e profissional, possibilitando melhorar a performance dos indivíduos? É nesta premissa que a presente investigação se baseia, pois visa através do método da entrevista e da técnica da análise de conteúdo identificar um conjunto de indicadores que possam comprová-la. O grupo alvo inclui um conjunto de indivíduos que já tenham beneficiado de algum dos tipos de processo de Coaching. Com a investigação empírica da presente investigação conclui-se que,

				efectivamente, os processos de Coaching se apresentam como uma ferramenta de desenvolvimento pessoal e profissional com impacto e influência em vários níveis e áreas do indivíduo.
2013	Claudia Maria Bianchi Saad Rososchansky	As implicações do processo de coaching na identidade profissional: a perspectiva do executivo	Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais e da Fundação Dom Cabral.	Esta dissertação teve por objetivo compreender as implicações do processo de coaching sobre a identidade profissional, a partir da perspectiva dos executivos. Para sua realização adotou-se na análise abordagem qualitativa, descritiva e interpretativa, com entrevistas semiestruturadas associadas ao esquema de representações gráficas de Shamir e Kark (2004), a fim de melhor compreender a configuração do processo de identificação com a organização, com o trabalho e com a carreira. Foram pesquisados 18 executivos provenientes de 06 organizações de segmentos de negócio distintos. Os resultados indicam que o processo de coaching pode atuar como um “aparelho de conversação”, ou seja, uma ação de linguagem que possibilita a reconstrução da realidade subjetiva do indivíduo, via reinterpretação de sua biografia. Dessa forma, pode propiciar reconfiguração na sua identidade profissional, colaborando para sua maior diferenciação e singularidade. Também pode colaborar para se melhorar o entendimento sobre as dimensões de trabalho, carreira e vinculação com a organização, possibilitando maior clareza sobre os diversos papéis desempenhados em cada uma. O genuíno interesse em se transformar e o relacionamento estabelecido com o coach, pautado por confiança, confidencialidade e profissionalismo são apontados como os fatores mais relevantes para que o processo de coaching seja eficaz; já a forma como as lideranças comunicam e oferecem o processo de coaching, atrelado ao momento de vida do indivíduo e à sua percepção em relação aos demais coachees da organização revelam-se fatores fundamentais para a adesão ao processo.

2013	Débora Aparecida da Costa Ferreira	Estudo sobre a atuação de Coaches	Dissertação de Mestrado. Centro de Ciências da Vida - Mestrado em Psicologia como Profissão e Ciência.	A pesquisa objetiva analisar a atuação de profissionais que têm no coaching seu principal foco laboral. Dada a escassez de estudos que avaliem as atividades dos coaches, suas práticas, métodos utilizados e resultados atingidos, uma entrevista semi-estruturada com cinco questões abertas sobre a temática foi elaborada e aplicada em seis participantes que atuam em consultorias, como coaches. Suas respostas foram analisadas qualitativamente, através da análise de conteúdo, buscando as semelhanças e diferenças entre os discursos. Os resultados apontaram que cada profissional atua de acordo com a sua formação, conhecimento e experiência, sendo bastante diferentes as concepções e práticas. Espera-se que os resultados do presente estudo possam auxiliar os interessados em coaching sobre os processos e técnicas utilizadas, custos das reuniões, o status do coaching a nível nacional, além de contribuir para a investigação científica sobre o tema.
2013	Karen Batista	Coach: um estudo das competências requeridas para o exercício da profissão	Dissertação de Mestrado – Fundação Pedro Leopoldo	Identificar as competências requeridas para o exercício da profissão do Coach no Brasil. Após a aplicação da análise fatorial na escala constituída pelo conjunto inicial das 24 questões estabelecidas dentro do “CHA” identificou-se que as questões mais referidas estão relacionadas as habilidades de manter a confidencialidade das informações e dados do Coach, exercitar a escuta ativa, comunicar-se com o cliente de forma clara e objetiva e criar empatia para gerar aliança.

Teses Doutorado – Coaching

Ano	Autor	Tema	Nível / IES	RESUMO
2007	MORAES, Cristiane Vaz de.	A prática do desenvolvimento humano em empresas: uma (re)significação do coaching pela atenção ao cuidar de ser.	Tese de Doutorado em Psicologia Escolar e do Desenvolvimento Humano - Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo	O presente estudo percorre questões que envolvem o homem no trabalho: práticas de desenvolvimento humano em Recursos Humanos, Gestão de Pessoas e Psicologia. Aponta para a necessidade de pesquisar aqueles que se submetem ao coaching, o que foi possibilitado por narrativas de executivos em situação de internacionalização de suas carreiras, permitindo pensar coaching no âmbito da globalização atual. Lança luzes, ainda a compreender a prática do coaching através da experiência do ser humano/trabalhador, pelas percepções reveladas pelos próprios executivos durante entrevistas de

				coaching com eles realizadas. Assim, coaching se apresentaria como facilitação para o sujeito social repensar sua carreira, autorizando-se a encontrar sentido ao projeto profissional por demanda própria e não da organização ou empresa: uma prática para gestão de carreira mais eticamente orientada.
2008	Sueli Aparecida Milaré	Intervenção Breve em Organizações: Mudança em Coaching de Executivos	Tese de Doutorado, Pontifícia Universidade Católica de Campinas.	O objetivo deste estudo foi o de avaliar a eficiência de um programa de coaching de executivos para profissionais com nível de comando em organizações. A amostra ficou constituída por dez executivos, de diversas empresas da região metropolitana de Campinas, sendo que seus superiores espontaneamente buscaram o programa desenvolvido pela pesquisadora em sua prática profissional privada. Foram realizadas avaliações no início e ao final dos processos e as diferenças clinicamente analisadas. Foram utilizados os seguintes instrumentos: EDAO – Escala Diagnóstica Adaptativa Operacionalizada, que fornece uma medida da eficácia adaptativa; a EEM – Escala de Estágios de Mudança, para medir o nível de prontidão para mudança; o PPA – Personal Profile Analysis, para levantamento da tendência comportamental e AAD – Auto- Análise do Desempenho, para identificar o esforço realizado em direção aos feedbacks recebidos e da clareza que o executivo possui de possíveis déficits em seu desempenho. Os dois últimos instrumentos são usualmente empregados na prática profissional da pesquisadora. Os resultados demonstram que o programa de coaching é eficiente, permitindo a promoção e o desenvolvimento de novas competências pessoais que possibilitam aos executivos atingir suas metas organizacionais. Observou-se que certos perfis adicionados às condições de gerenciamento a que o executivo está submetido em seu ambiente de trabalho, poderão gerar desempenho inadequado. O estudo apresenta limites como o fato da amostra ser restrita e os atendimentos terem sido realizados pela própria pesquisadora. Novos estudos poderão incluir o acompanhamento do executivo após o programa, para verificar sua estabilidade e a consolidação dos novos comportamentos desenvolvidos.
2011	Varley Teoldo Da Costa	Adaptação e validação do restq-coach para a população brasileira de treinadores	Tese Douotorado . Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional. Universidade Federal	Este estudo teve como objetivos testar a proposta original do instrumento RESTQ- Coach, de Kallus e Kellmann (1993); validar o questionário para a versão brasileira e mensurar os níveis de estresse, recuperação e prováveis sintomas de burnout em treinadores brasileiros. A amostra foi composta por 424 treinadores federados que foram avaliados através da versão brasileira do

		esportivos e análise dos constructos de estresse, recuperação e sintomas da síndrome de burnout	de Minas Gerais	RESTQ-Coach. O primeiro resultado encontrado foi a não confirmação, através da análise fatorial confirmatória (AFC) da estrutura organizacional original do instrumento. Além disso, a melhor solução fatorial para a validação do RESTQ-Coach na versão brasileira foi a de 6 constructos denominados estresse geral, estresse específico, recuperação, autoeficácia, bem estar físico e domínio de técnicas cognitivas. Os indicadores de medida de ajuste para 6 constructos foram CFI=0,96, TLI=0,95 e RMSEA=0,07 que, agregados a validação de conteúdo pelos juízes, confirmam a qualidade do instrumento na versão brasileira. Os resultados apresentados pelos treinadores identificaram menores escores de percepção do estresse geral e específico quando comparados com a recuperação, o que indica a ausência da síndrome do burnout nesta amostragem. Também foram identificados escores elevados de autoeficácia e bem estar físico. Conclui-se que a proposta original de Kallus e Kellmann (1993) não é válida para a amostragem de treinadores brasileiros; a versão brasileira do instrumento é composta por seis constructos; e os treinadores brasileiros se autoavaliam como profissionais eficazes, apresentando baixos níveis de estresse, boa capacidade de recuperação e baixa probabilidade de contraírem a síndrome do burnout.
2014	Bárbara Souza Rocha	Desenvolvimento De Liderança Para Enfermeiros Da Saúde Da Família Com O Uso Da Estratégia Coaching Em Grupo	Tese de Doutorado Faculdade de Enfermagem da Universidade Federal de Goiás para a obtenção do título de Doutor em Enfermagem.	Tivemos como objetivo implementar e analisar um processo de desenvolvimento de liderança para enfermeiros da Saúde da Família utilizando o coaching em grupo como estratégia norteadora. A pesquisa-ação foi opção metodológica na condução da investigação por permitir a interação entre pesquisador e participantes no momento da produção dos resultados da pesquisa e ter como foco a mudança da realidade vivida. Optamos pela intervenção em grupo, por possibilitar a troca e o aprendizado pela vivência com o outro, e pela utilização do coaching, por conferir objetivos ao processo de mudança, definindo passos. Seguindo as fases do coaching, os enfermeiros vivenciaram a etapa da avaliação, na qual construíram um retrato atual da situação vivida na liderança, apontando dificuldades na identificação profissional e na ocupação de espaços nessa esfera de atuação. Concluímos que os processos de qualificação devem privilegiar práticas mais significativas de aprendizagem, envolvendo os participantes no processo de mudança. Da mesma forma, é necessário utilizar estratégias inovadoras para aprofundar o conhecimento de si e da situação por meio da experimentação e

				vivência, objetivando mudanças de comportamentos e atitudes na prática gerencial.
2014	Alex Garcia da Cunha	Coaching instrucional: uma experiência promissora para a formação continuada em serviço de professores de línguas estrangeiras	Tese Doutorado. Faculdade de Letras da UFMG	Esta tese, de natureza qualitativa, investigou o coaching instrucional (Barkley, 2005; Knight, 2004, 2005, 2006, 2007, 2009) na formação continuada em serviço de professores de línguas estrangeiras, neste caso, de língua inglesa, no Brasil. Teve como fonte de dados experiências de uma professora de inglês da rede pública que buscou implantar o Ensino Comunicativo de Línguas Estrangeiras (Richards, 2006) com a colaboração de um coach instrucional, doutorando em Linguística Aplicada, em uma turma do ensino fundamental. Essa professora possuía, então, baixo desempenho linguístico-comunicativo em inglês e abordagem de ensinar pautada em gramática-tradução. A oferta do coaching instrucional e a coleta de dados aconteceram de março de 2012 a fevereiro de 2013, por meio de gravações em áudio, entrevistas semiestruturadas, questionários e documentos relacionados ao escopo da pesquisa. A análise dos dados foi realizada à luz do construto teórico de experiência (Gelter, 2010; Miccoli, 1997, 2010). Os resultados foram promissores: o coaching instrucional contribuiu para que a professora desenvolvesse tanto sua abordagem de ensino quanto seu desempenho linguístico-comunicativo em inglês. Ademais, contribuiu para a melhoria da relação entre a professora e seus alunos. A tese pontua a necessidade de professores mais bem preparados para a docência de línguas estrangeiras – inglês – no Brasil e propõe o coaching instrucional como abordagem eficaz para a formação continuada em serviço.
2015	Borges, N. B.	Coaching Analítico-Comportamental: Estudos sobre efetividade de coaching feito por um analista do comportamento..	Tese de doutorado. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo	A tese é composta de uma breve discussão a respeito de coaching e Análise do Comportamento e da apresentação de três estudos. O Estudo 1 visou discutir a efetividade do coaching, utilizando-se de medidas tradicionais (escalas e inventários), porém lançando mão de um delineamento de sujeito único, característico das pesquisas na área de Análise do Comportamento. Além disso, teve um segundo objetivo que foi verificar a efetividade da técnica/ferramenta “To do”, frequentemente utilizada por quem trabalha com coaching. O Estudo 2 caracteriza-se por ser um estudo de caso cujo objetivo foi verificar a efetividade do coaching, feito por um analista do comportamento, em desenvolver e/ou manter comportamentos que preparem

				o indivíduo para a aposentadoria, no sentido de ter planos de carreira, reserva financeira, zelar por relacionamentos que possam dar suporte na velhice (como familiar, afetivo e social) e cuidar da saúde. O Estudo 3 caracteriza-se por ser um estudo de caso cujo objetivo é verificar a efetividade do coaching, feito por um analista do comportamento, para desenvolver autonomia de pensamento ou comportamento do tipo Tracking. Para estes estudos, foram participantes da pesquisa duas pessoas que procuravam um serviço de coaching, um profissional de coaching analista do comportamento e um observador externo. Os resultados dos estudos indicaram que o coaching feito por um analista do comportamento foi efetivo para ambos os clientes independente do meio de mensuração utilizado, tanto lançando mão de comparações de resultados de escores de instrumentos tradicionais obtidos antes e após o coaching (Estudo 1), como por meio de medidas oriundas de observações diretas. As intervenções foram capazes de promover tanto o “engajamento para aposentadoria” (Estudo 2), quanto “autonomia de pensamento” (Estudo 3). Além disso, o Estudo 1 apresenta evidências que a técnica/ferramenta “To do” é efetiva em evocar comportamentos relacionados aos objetivos do coaching, ou seja, comprometimento.
--	--	--	--	--

ARTIGOS Coaching

Ano	Autor	Tema	Revista	RESUMO
2007	Edson Marques Oliveira	O coaching apresenta alguma base científica?	III Seminário de Gestão da UNIFAE em Curitiba-PR em junho de 2007 e publicado nos anais do referido evento.	Ao aprofundar o estudo, bem como a prática do coaching, verificamos que não há uma preocupação quanto a um rigor científico em sua sistematização, o que pode sinalizar uma fragilidade e consistência em sua base e com isso se transformar em mais um modismo de gestão. Tal lacuna nos levou ao seguinte questionamento: o coaching apresenta alguma base científica? Com base nesta problematização empreendemos numa investigação preliminar e elaboramos a seguinte hipótese de trabalho: o coaching apesar de não ter uma proposta científica clara, apresenta uma base científica em seus procedimentos. Logo, efetuamos um estudo exploratório, tendo como referencia o conceito de cientificidade e comparando este referencial com algumas das atuais e principais abordagens de coaching. Com isso, pretendemos contribuir para uma melhor clareza quanto a formulação e compreensão científica

				do coaching como uma estratégia inovadora para o desenvolvimento humano e organizacional.
2010	Cristina Zauhy	A abordagem pragmática do coaching e o perigo da visão mecanicista	M&Z Complexity Thinking	O artigo apresenta o tema coaching e desenvolve várias de suas dimensões fundamentais, com destaque para as origens do método, suas semelhanças e diferenças entre coaching e psicoterapia. Faz considerações sobre as abordagens mecanicistas e seus efeitos nocivos sobre as pessoas. Introduce as bases para o processo de coaching baseado na teoria da complexidade e no pensamento complexo.
2010	Ana Sofia Figueiredo Marques dos Santos Isabel Maria Ribeiro Mesquita	Percepção dos treinadores sobre as competências profissionais em função da sua formação e experiência Coaches' perception of professional competence as a function of education and experience	Rev Bras Cineantropom Desempenho Hum 2010, 12(4):276-281	O objetivo deste estudo consistiu na análise da valorização percebida de competências profissionais em função da experiência profissional e da formação académica de treinadores. A amostra foi constituída por 343 treinadores portugueses, oriundos de diferentes modalidades. A recolha dos dados foi garantida pela aplicação de um questionário após validação de construção e de conteúdo. Como procedimentos estatísticos, recorreu-se à análise factorial exploratória e à análise inferencial através do teste one-way ANOVA. Da análise das competências percebidas como importantes, resultaram 5 factores: planeamento; liderança e formação de treinadores; planeamento e orientação das competições; aspectos pessoais; e orientação do treino. Apesar de todas terem sido consideradas, no mínimo, com importância razoável, as relacionadas com o contexto da competição destacaram-se como as mais valorizadas. A experiência profissional e a formação académica apresentaram-se como factores diferenciadores da valorização atribuída às competências. Os treinadores com mais experiência concederam mais importância às competências relacionadas com o planeamento, à orientação do treino, à liderança e à formação de treinadores em relação aos treinadores pouco experientes. Os treinadores com

				formação superior valorizaram mais as competências de planejamento, liderança e formação de treinadores, orientação do treino e competências pessoais do que os treinadores com o 2o grau completo.
2010	Dione Nunes Franciscato; Vânia Rita Ferreira; Bruno Eduardo Procopiuk Walter	O processo de coaching executivo e empresarial: percepções de gestores de recursos humanos psicólogos e de outras formações	Anais Eletrônico - V Mostra Interna de Trabalhos de Iniciação Científica CESUMAR – Centro Universitário de Maringá Maringá - Paraná	Os objetivos desta pesquisa foram: compreender o que é e como funciona o processo de coaching executivo e/ou empresarial e verificar o que os gestores, com formação em Psicologia ou não, conhecem e percebem sobre o tema. Trata-se de um estudo de natureza qualitativa. A coleta de dados foi realizada através de um roteiro de entrevista semi-estruturada elaborada pelos próprios pesquisadores. A pesquisa se desenvolveu com uma amostra de 4 profissionais que ocupam cargos de gestão em organizações da cidade de Maringá, sendo que 3 profissionais são formados em Psicologia e 1 com outra formação. Os profissionais de modo geral concordaram que o foco do coach é desenvolver potencialidades, sendo primordial não só a formação, mas também a experiência e conhecimento. Contudo, houve divergência de opiniões entre psicólogos e profissionais de outra formação quanto à gestão de equilíbrio pessoal e profissional e as vantagens do processo.
2012	ACHADO, Bruna Parnov; LIMA, Suzinara Beatriz Soares; TONINI, Tanise Finamor Ferreira; PAES, Lucilene Gama; KINALSKI, Daniela Dal	Conhecimento sobre o uso do coaching na enfermagem	II Jornada Intrnacional de Enfermagem UNIFRA	Objetivou-se caracterizar as publicações sobre coaching na área da Enfermagem e analisar como esse está sendo utilizado pela Enfermagem. Trata-se de uma revisão integrativa de literatura, qualitativa e descritiva, realizada nas bases: Banco de Dados de Enfermagem (BDENF), Scientific Eletronic Library Online (SciELO), Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS) e National Library of Medicine (MEDLINE). Utilizou-se a análise de conteúdo para a construção das categorias: Coaching na Gestão em Enfermagem, Coaching no Cuidado e Educação em Saúde para Pacientes e Coaching no Processo de Desenvolvimento de Pessoas. Identificou-se que o coaching é utilizado na enfermagem, com predominância internacional, principalmente na gestão de pessoas, educação em saúde e desenvolvimento da prática clínica. No entanto, é

	Forno			necessário o aprofundamento de estudos sobre coaching em variados contextos. Assim, ressalta-se a importância da realização de pesquisas sobre coaching na realidade brasileira
2012	Tamára Cecilia Karawejczyk Ana Paula Cardoso	Atuação profissional em coaching e os desafios presentes e futuros nesta nova carreira	B. Téc. Senac: a R. Educ. Prof., Rio de Janeiro, v. 38, no 1, jan./abr. 2012.	O presente estudo objetivou analisar como os profissionais de coaching buscam o seu desenvolvimento na carreira e quais as competências necessárias para sua atuação profissional. Os objetivos específicos se constituíram em analisar junto aos profissionais que aplicam coaching como foi sua inserção profissional, quais foram as competências técnicas e pessoais necessárias ao exercício dessa carreira; identificar os elementos positivos e negativos para o reconhecimento e a inserção do coaching como carreira profissional; e analisar os seus desafios presentes e futuros. Tratou-se de um estudo de caráter qualitativo de natureza descritivo-exploratória, sendo utilizada como estratégia de pesquisa a entrevista de profundidade estruturada. Os dados foram analisados com base na análise do discurso do sujeito coletivo. Os resultados mostraram que a inserção de profissionais na carreira de coaching ocorre por demandas profissionais ou pessoais, a fim de agregar conhecimento e autodesenvolvimento, e que essas pessoas possuem competências em comum, como saber ouvir, ter capacidade de argumentação e negociação, ser ético, ter liderança e maturidade. Pode-se verificar um determinado grau de incerteza referente aos desafios para essa nova carreira, mas acredita-se que o melhor caminho será a aprovação da regulamentação do coach como profissão; caso isso não ocorra poderá haver uma vulgarização do coaching, com o consequente descrédito da atuação desses profissionais no mercado de trabalho.
2014	JULIANA ALBUQUERQUE	Estudo bibliométrico da produção científica	III Congresso Internacional de	O estudo em questão objetiva trazer à luz das discussões acadêmicas uma análise referente às produções científicas sobre coaching no Brasil,

	FREIRE MELO MARILSA DE SÁ RODRIGUES	sobre coaching no Brasil	Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento - UNITAL	fazendo uso da bibliometria. Ao discorrer sobre a temática, percebe-se a escassez de obras confeccionadas no país, quase que inviabilizando a execução do estudo. O banco de dados do IBICT foi selecionado, além de seu reconhecimento no âmbito acadêmico, por ter sido o único a concentrar o maior número de teses e dissertações juntas, foram encontrados 14 trabalhos. Para analisar os trabalhos foi utilizada a bibliometria que procura avaliar as produções científicas por meio de métodos quantitativos, assim, os indicadores foram criados, levantados e mensurados. A partir dos resultados obtidos foi possível verificar que há mais dissertações produzidas do que teses sobre o tema e as pesquisas de campo são mais usadas. Observa-se também que as universidades que mais possuem produção científica são a USP e a UCB, ao passo que o estado com maior número de trabalhos produzidos é São Paulo, responsável por 50% dos 14 materiais selecionados. Sobre as principais referências, identificou-se 29, as quais apareceram no mínimo em 02 trabalhos e no máximo em 07. Com relação aos temas relacionados ao coaching encontrou-se o empreendedorismo, a organização, o docente, a ontologia, a autoimagem e com maior frequência, o executivo. Em todas as linhas apresentadas o coaching é apontado como um processo de desenvolvimento do indivíduo na busca de aumentar os resultados positivos em sua vida, por meio do aprendizado constante e da relação de confiança e entusiasmante entre o coach e coachee. Conclui-se com este artigo que a produção científica sobre coaching no Brasil ainda está em seu início, oferecendo um vasto campo a ser explorado aos interessados em desenvolver o tema e contribuir com o âmbito acadêmico na conceituação e consolidação do coaching.
2015	Andressa Coimbra Bella Oliveira Dércia Antunes de Souza	Técnica de aprendizagem organizacional: a importância do coaching no desenvolvimento de	XII SEGet – Simpósio em Gestão e Tecnologia	O presente trabalho tem por objetivo verificar a percepção de profissionais de nível táticos quanto às práticas de coaching. Trata-se de um estudo descritivo-exploratório, com abordagem qualitativa, realizado mediante pesquisa de campo. O instrumento de coleta de dados usado foi a entrevista com um roteiro de oito perguntas que possibilitou uma abordagem mais ampla sobre o assunto em questão. Na análise dos resultados, pode-se constatar

	Fernanda Deolinda Fajan	competências		que a maioria dos profissionais entrevistados considera o processo do coaching eficaz como técnica de desenvolvimento dos profissionais de nível tático e estratégico. Pode-se concluir que o coaching proporciona benefícios como a possibilidade de resultados rápidos e sustentáveis, além de mobilizar aspectos intrínsecos ao indivíduo. Conclui-se, portanto, que a técnica do coaching nesses últimos anos tem alcançado novos adeptos e possui uma perspectiva significativa de expansão por ser percebida de forma positiva e atrativa para os profissionais de nível tático e estratégico do mercado.
--	-------------------------	--------------	--	---

ARTIGOS Organizações Religiosas

Ano	Autor	Tema	Revista	RESUMO
2009	Ivan Alves Junior Luanna Lopes Vilar Marcelo Victor Gouveia de Lucen Luciane Albuquerque Sá de Souza	Entidades Religiosas Cristãs: um ponto de vista administrativo	Revista Anagrama – Revista Interdisciplinar da Graduação Ano 2 - Edição 3 – Março-Maio de	Este artigo apresenta a forma pela qual algumas das mais importantes entidades cristãs no Brasil se encontram estruturadas administrativamente, identificando suas estruturas organizacionais formais e realizando uma análise quanto à utilização da Ciência da Administração e a aplicação de suas ferramentas. A escolha do tema deveu-se ao fato de que, no Brasil, as entidades religiosas encontram-se ligadas ao terceiro setor, cada dia mais crescente em tamanho e importância na vida cotidiana, além da necessidade de entender o funcionamento destas enquanto organizações. A pesquisa exploratória iniciou-se a partir de revisões bibliográficas e desenvolveu-se através da realização de entrevistas semi-estruturadas, com gestores responsáveis por cada uma das instituições investigadas.
2010	Geoval Jacinto da Silva	Gestão e serviço: administração nas organizações	Revista Caminhando v. 15, n. 1, p. 107-118, jan./jun. 2010	O ensaio é um estudo que se propõe refletir sobre gestão nas organizações religiosas e sem fins lucrativos. O mesmo está constituído de matizes pastorais a partir da práxis religiosa. O artigo pretende responder a questão: o que é “gestão

	Otoniel Luciano Ribeiro	religiosas sem fins lucrativos Management and service: management as administration non-profit making and religious organizations		eclesiástica?”, até então conhecida como “administração eclesiástica”.
--	-------------------------	--	--	--