PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP

MARILDA SCHILLER DE MORAES

Coaching Ontológico:
Uma Contribuição à Gestão Hospitalar

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

SÃO PAULO
2015

MARILDA SCHILLER DE MORAES

Coaching Ontológico:
Uma Contribuição à Gestão Hospitalar

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, na área de concentração de Gestão Integrada das Organizações, sob a orientação da Profª. Drª. Neusa Maria Bastos F. Santos.

SÃO PAULO

2015

BANCA EXAMINADORA

_____

_____

_____

Aos meus filhos Egberto e Vinícius, e ao Sérgio,

com carinho, amor e gratidão.

AGRADECIMENTOS

É gratificante, nesse momento, olhar para trás e perceber o quanto foi importante a contribuição de cada pessoa na construção desse trabalho.

Começo agradecendo à minha orientadora, Profª. Drª. Neusa Maria Bastos dos Santos, por ter acreditado no meu potencial e também por me ajudar a encontrar a luz e a direção, no caminho de busca para essa pesquisa.

Aos professores que constituíram a banca de Qualificação, Prof. Dr. Antonio Vico Mañas e Prof. Dr. Claude Machline, pois suas contribuições proporcionaram importantes melhorias no trabalho final.

Meu muito obrigado ao seleto grupo de professores do Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PPGA/PUC-SP), que tantas reflexões e aprendizados me proporcionaram durante a formação, e sem as quais eu não teria confiança para desenvolver esse estudo.

À minha família, Sérgio, Egberto e Vinícius, por todo apoio e incentivo, suporte, alavanca e estrutura, que permitiram com que eu me lançasse em mais esse desafio.

Ao meu pai, João Ildefonso, *in memoriam*, e à minha mãe, Arita, primeiros incentivadores e apoiadores, sem os quais eu não teria conseguido galgar os degraus, e subir, na escada da vida; um agradecimento especial à minha mãe, pelo arrojo, determinação e exemplo de mulher, além do seu tempo. Aos meus irmãos, que sempre me incentivaram, e que me deram importante retaguarda ao assumirem o cuidado e a responsabilidade com o bem-estar de toda família, me liberando e deixando com tempo disponível para me dedicar ao aprendizado.

Ao Diretor do Hospital de Clínicas de Campo Limpo Paulista, Jean Cleber Spricigo, por confiar no estudo e abrir as portas da instituição para a realização da pesquisa. Aproveito para estender esse agradecimento a direção da Pro-Saúde, ao Secretário de Saúde de Campo Limpo Paulista e a toda a equipe do Hospital que tão carinhosamente me acolheu.

Não poderia deixar de destacar aqui a contribuição de duas grandes amigas que me ajudaram a viabilizar esse estudo: a consultora Rosana Carvalho, que assumiu com afinco e profissionalismo a responsabilidade por toda a logística para a realização da pesquisa, e a psicóloga e consultora organizacional Terezinha Camargo Lorenzon, que dividiu comigo a responsabilidade pelas atividades do *Coaching* com os Gestores.

Um agradecimento muito carinhoso para o Prof. Dr. Humberto Maturana, da Escola Matriztica de Santiago, com o qual eu muito aprendi sobre o estudo da Neurobiologia,

da Teoria da Autopoiese e da Biologia do Conhecer, fundamentos essenciais para o estudo da Ontologia da Linguagem, base do presente estudo. Estendo aqui meus agradecimentos ao grupo de aprendizagem Plasticidade, da Biologia Cultural que, por meio das tantas reflexões, me ajudaram a sedimentar os conceitos.

À toda equipe da Newfield, em especial à minha querida e inesquecível amiga e supervisora Marta Magnus, que tanto contribuiu com o meu desenvolvimento durante o processo de formação em *Coaching* Ontológico, juntamente com o grupo de aprendizagem Vity Catê. Destaco aqui agradecimentos à minha inspiradora e querida amiga Sonia Braga, primeira incentivadora para que eu fizesse essa formação em *Coaching* Ontológico.

Ao amigo e grande empresário Rodrigo da Rocha Loures que, de forma incansável fomenta a inovação, a aprendizagem organizacional e os princípios da sustentabilidade no país e que, ao trazer cursos[1,2] de importantes escolas para o Brasil, permitiu com que eu tomasse contato e tivesse formação em metodologias de desenvolvimento organizacional que mudaram a minha concepção sobre planejamento e gestão nas empresas.

Aos meus grandes amigos, colegas, equipes e superiores da Área de Desenvolvimento de Sistemas da CAIXA, São Paulo, com os quais aprendi muito sobre o que é competência, comprometimento, aprendizagem em equipe, amizade e superação de desafios. Ainda guardo com carinho a lembrança de todos os aprendizados que adquirimos juntos.

Ao grupo de aprendizagem sobre *Human Dynamics* da Sociedade Internacional para a Excelência Gerencial (SIEG), aos grupos de estudos da CAIXA, do Instituto Salesiano Pio XI e do Instituto Antakarana, pelas trocas e descobertas sobre as dinâmicas de personalidade humana e, em especial, ao meu Mestre e querido amigo André Leite Alckmin, *in memoriam*, que com abstinência e sabedoria tanto se dedicou a disseminar os conceitos da *Human Dynamics* no Brasil. Destaco agradecimento também a minha amiga e consultora Fatima Lisboa do Nascimento que, de forma incansável, mantem acesa a chama desse aprendizado no Brasil, e à Simone Ramounoulou, diretora da Consultoria Antakarana/Willis Harman House, pela construção de um espaço de encontro, reflexão, informação e inspiração, do qual tive orgulho de pertencer e aprender muito sobre processos de transformação pessoal e global.

[1] Appreciative Inquiry – Case Western Reserve University – Weatherhead School of Management – Site: www.weatherhead.case.edu/executive-education/subjects/appreciative-inquiry

[2] Biologia Cultural – Escola Matriztica de Santiago – www.matriztica.cl/Matriztica/escuelamatriztica/

A todos os amigos que tão prontamente acolheram ao meu pedido de ajuda para os colóquios e reuniões de *coaching*, durante o processo de formação em *Coaching* Ontológico, e a muitos outros que, com certeza, contribuíram com esse trabalho, mas que, por esquecimento, não por desconsideração, deixei de mencionar na relação dos agradecimentos.

"Não vemos as coisas como são: vemos as coisas como nós somos"

Talmude

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo principal identificar o quanto a utilização do *Coaching* Ontológico, fundamentado na Ontologia da Linguagem, pode facilitar a comunicação e auxiliar na construção de ambientes saudáveis e produtivos dentro das empresas. No universo das organizações a questão da comunicação tem grande importância, pois é por meio das instruções e das informações trocadas que se desenvolvem todas as ações necessárias para a efetivação dos processos e respectivo desenvolvimento dos produtos da empresa, ou seja, habitamos um mundo linguístico, no qual a palavra e, em especial a fala, torna-se o instrumento por excelência da ação do executivo, o meio essencial para entrar em contato com os outros e para obter resultados. No entanto, a linguagem administrativa, caracterizada por comandos curtos, diretos e muitas vezes urgentes, acaba por dificultar a comunicação dentro das empresas. Partindo da premissa de que uma postura reflexiva permite compreensão para profundas transformações pessoais, e que a realização de oficinas de sensibilização pode facilitar os processos de comunicação, motivação e liderança, transformando-os em vetores facilitadores para a geração de um ambiente produtivo e de bem-estar na organização, foi realizada uma pesquisa-ação, com 141 profissionais do Hospital de Clínicas de Campo Limpo Paulista (HCCLP). Levando em consideração o objetivo do presente estudo, foram realizadas reuniões de *Coaching* Ontológico, com 7 profissionais responsáveis pela gestão da referida instituição, e realizadas oficinas de sensibilização, sobre Dinâmicas Humanas e sobre Competências Conversacionais, para os 141 profissionais alocados nos setores de Recepção e de Enfermagem do HCCLP. Para tornar possível a comparação de comportamentos observáveis, foram realizadas duas pesquisas com abordagens quantitativas e duas pesquisas com abordagens qualitativas, com entrevistas do tipo *Survey*, antes e depois das intervenções, que permitiram mapear a efetividade do uso das metodologias de sensibilização e da contribuição do *Coaching* Ontológico na Gestão Hospitalar. Os resultados da pesquisa quantitativa mostraram crescimento de 0,4% na percepção sobre a Comunicação entre os setores da instituição, refletindo em um crescimento de 3,0% na percepção sobre a Motivação dos funcionários, apesar da redução em -0,7% na percepção das equipes sobre a Liderança. Isolando desses percentuais a avaliação efetuada pelos funcionários da área de Gestão, que passaram pelo processo de *Coaching*, percebe-se significativa melhora de percepção sobre as dimensões de Motivação, Comunicação e Liderança, com percentuais de avaliação positivos em 17,5%, 17,1% e 14,5%, respectivamente, no período compreendido entre as duas pesquisas. Da mesma forma, ao avaliar as declarações resultantes das entrevistas da pesquisa

qualitativa, pode-se identificar vários depoimentos que afirmam que as reuniões de *Coaching* e as oficinas de sensibilização trouxeram importantes contribuições para os profissionais detentores de cargos de Gestão, além de melhora na comunicação entre as equipes alocadas nos setores da Recepção e da Enfermagem. Assim sendo, conclui-se que a prática do *Coaching* Ontológico tem muito a contribuir com a Gestão Hospitalar.

Palavras-chave: *Coaching* Ontológico. Gestão Hospitalar. Ontologia da Linguagem. Clima Organizacional. Dinâmicas Humanas e Biologia Cultural.

ABSTRACT

This study's main goal is to identify how the use of Ontological Coaching, based on the Ontology of Language, can facilitate communication and assist in building healthy and productive environments within companies. In the universe of organizations the communication issue has great importance, because it is through the instructions and exchange of informations that are developed all the actions needed for the effectuation of processes, and respective development of products. So, we inhabit a linguistic world, in which the word, in special the spoken word, becomes the instrument by excellence of the executive's action, the essencial way to get in touch with others and to obtain results. Nonetheless, the administrative language, featured by short, direct, and many times urgent commands, tends to complicate the communication inside the companies. Assuming that a reflexive posture allows comprehension to deep personal transformations and that the realization of sensitization workshops may facilitate the processes of communication, motivation and leadership, transforming people into enabling vectors for the generation of a productive and wholesome environment in the organization, it was done a research with 141 professionals of the *Hospital das Clínicas of Campo Limpo Paulista* (HCCLP). Taking into account the main goal of the study, meetings of Ontogical Coaching took place, with 7 professionals responsible for the management of the referred institution, along with sensitization workshops, about Human Dynamics and Conversational Skills, for the 141 professionals allocated in the sectors of Reception and Nursing of the HCCLP. To enable the comparison of observable behaviours, there were developed two researches with quantitave approaches and two researches with qualitative approaches, based on Survey interviews, before and after the interventions, which made possible the mapping of the effectiveness of the use of sensitization methodology and the contribution of Ontological Coaching to Hospital Management. The results of the quantitative research indicated a growth of 0,4% in the perception of Communication between the sections of the institution, reflecting on a growth of 3,0% on the perception of employee's Motivation, despite the reduction of -0,7% in the perception of the teams on Leadership.

Isolating of these percentuals the evaluation done by the employees from the management area, which went throught the Coaching, a significant improvement on Motivation, Communication and Leadership dimensions could be perceived, with positive evaluation percentuals of 17,5%, 17,1% and 14,5%, respectively, in the period comprehended between the two researches. In that same way, by evaluating the statements resultant of the qualitative

research interviews, a lot of testimonials were observed claiming that the Coaching meetings and the workshops brought important contributions to the professionals holders of the management positions, along with the improvement in the communication between the teams allocated in the Reception and Nursing sectors. That being, the conclusion is that the exercise of the Ontological Coaching has a lot to contribute with Hospital Management.

Keywords: Ontological Coaching. Hospital Management. Ontology of Language. Organizational Climate. Human Dynamics and Cultural Biology.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – 1ª rodada de diálogo oficina competências conversacionais. 141

Figura 2 – 2ª rodada de diálogo oficina competências conversacionais. 141

Figura 3 – Aprendizados oficina competências conversacionais. 142

Figura 4 – Aprendizados oficinas dinâmicas humanas. 143

Figura 5 – Localização da cidade de Campo Limpo Paulista: local da pesquisa. 145

Figura 6 – Hospital de Clínicas de Campo Limpo Paulista: local da pesquisa. 146

Figura 7 – Organograma Hospital de Clínicas Campo Limpo Paulista: áreas priorizadas para participar da pesquisa. 147

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais bases de dados de publicações nacionais e internacionais. 22

Quadro 2 – Esquema clássico da comunicação. 35

Quadro 3 – Principais características das diversas gerações. 38

Quadro 4 – Síntese de definições de vários autores sobre a prática do *Coaching.* 49

Quadro 5 – Profissionais alocados nas respectivas áreas do HCCLP. 67

Quadro 6 – Plano amostral do estudo. 68

Quadro 7 – Pesquisa–ação desenvolvida de acordo com o respectivo perfil profissional. 69

Quadro 8 – Modelo dos instrumentos utilizados na pesquisa. 70

Quadro 9 – Descrição das variáveis da pesquisa quantitativa. 74

Quadro 10 – Descrição das questões da pesquisa quantitativa. 75

Quadro 11 – Descrição dos constructos da pesquisa quantitativa. 76

Quadro 12 – Intervalo de valores para a Correlação de Pearson ρ. 102

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Segmentação dos funcionários do HCCLP, participantes da pesquisa, por Vínculo de Contratação. 80

Tabela 2 – Segmentação dos funcionários do HCCLP, participantes da pesquisa, por Área de atuação. 80

Tabela 3 – Segmentação dos funcionários do HCCLP, participantes da pesquisa, por Setor de alocação. 81

Tabela 4 – Segmentação dos funcionários do HCCLP, participantes da pesquisa, por Função exercida no momento da pesquisa 82

Tabela 5 – Segmentação dos funcionários do HCCLP, participantes da pesquisa, pelo Turno em que estava alocado no momento da pesquisa. 82

Tabela 6 – Segmentação dos funcionários do HCCLP, participantes da pesquisa, pelo Regime de contratação. 82

Tabela 7 – Segmentação dos funcionários do HCCLP, participantes da pesquisa, pelo Estado Civil. 83

Tabela 8 – Segmentação dos funcionários do HCCLP, participantes da pesquisa, pelo Gênero. 83

Tabela 9 – Estratificação dos funcionários do HCCLP, participantes da pesquisa, por Tempo de Empresa. 84

Tabela 10 – Estratificação dos funcionários do HCCLP, participantes da pesquisa, por Faixa Etária. 84

Tabela 11 – Estratificação dos funcionários do HCCLP, participantes da pesquisa, por Tempo de Empresa considerando a Faixa Etária. 85

Tabela 12 – Estratificação dos funcionários do HCCLP, participantes da pesquisa, por Faixa Etária considerando o Tempo de Empresa. 85

Tabela 13 – Estatísticas de confiabilidade constructo Motivação – Pesquisa 1. 86

Tabela 14 – Estatísticas de confiabilidade constructo Comunicação – Pesquisa 1. 87

Tabela 15 – Estatísticas de confiabilidade constructo Liderança – Pesquisa 1. 87

Tabela 16 – Estatísticas de confiabilidade constructo Motivação – Pesquisa 2. 88

Tabela 17 – Estatísticas de confiabilidade constructo Comunicação – Pesquisa 2. 88

Tabela 18 – Estatísticas de confiabilidade constructo Liderança – Pesquisa 2. 89

Tabela 19 – Percepções sobre Motivação, Comunicação e Liderança na Pesquisa Inicial. 91

Tabela 20 – Percepções sobre Motivação, Comunicação e Liderança na Pesquisa Final. 93

Tabela 21 – Percentual de variação da percepção sobre Motivação, Comunicação e Liderança, entre a Pesquisa 1 e a Pesquisa 2. 93

Tabela 22 – Percentual de variação da percepção sobre Motivação, Comunicação e Liderança, entre a Pesquisa 1 e a Pesquisa 2, pelas Áreas. 94

Tabela 23 – Percentual de variação da percepção sobre Motivação, Comunicação e Liderança, entre a Pesquisa 1 e a Pesquisa 2, considerando o Turno de Trabalho. 95

Tabela 24 – Percentual de variação da percepção sobre Motivação, Comunicação e Liderança entre a Pesquisa 1 e a Pesquisa 2 pelas Áreas, considerando os respectivos Turnos. 95

Tabela 25 – Percentual de variação da percepção sobre Motivação, Comunicação e Liderança, entre a Pesquisa 1 e a Pesquisa 2, de acordo com os Setores. 96

Tabela 26 – Percentual de variação da percepção sobre Motivação, Comunicação e Liderança, entre a Pesquisa 1 e a Pesquisa 2, de acordo com as Funções. 97

Tabela 27 – Percentual de variação da percepção sobre Motivação, Comunicação e Liderança, entre a Pesquisa 1 e a Pesquisa 2, de acordo com as Funções, considerando os respectivos Turnos. 98

Tabela 28 – Percentual de variação da percepção sobre Motivação, Comunicação e Liderança, entre a Pesquisa 1 e a Pesquisa 2, de acordo com o Tempo de Empresa. 99

Tabela 29 – Percentual de variação da percepção sobre Motivação, Comunicação e Liderança, entre a Pesquisa 1 e a Pesquisa 2, de acordo com o Regime de Contratação. 99

Tabela 30 – Percentual de variação da percepção sobre Motivação, Comunicação e Liderança, entre a Pesquisa 1 e a Pesquisa 2, considerando o Estado Civil. 100

Tabela 31 – Percentual de variação da percepção sobre Motivação, Comunicação e Liderança, entre a Pesquisa 1 e a Pesquisa 2, considerando o Gênero e o respectivo Turno de trabalho. 100

Tabela 32 – Percentual de variação da percepção sobre Motivação, Comunicação e Liderança, entre a Pesquisa 1 e a Pesquisa 2, considerando a Faixa Etária. 101

Tabela 33 – Correlações entre a variável moderadora Tempo de Empresa e a variação da percepção, entre a Pesquisa 1 e a Pesquisa 2, dos constructos Motivação, Comunicação e Liderança. 101

Tabela 34 – Correlação entre a Idade e a variação da percepção sobre Motivação, Comunicação e Liderança. 102

Tabela 35 – Questões da 1ª rodada de diálogo oficina competências conversacionais. 110

Tabela 36 – Questões da 2ª rodada de diálogo oficina competências conversacionais. 111

Tabela 37 – Teste de estratificação por Tempo de Empresa 1. 138

Tabela 38 – Teste de estratificação por Tempo de Empresa 2. 138

Tabela 39 – Teste de estratificação por Tempo de Empresa 3. 138

Tabela 40 – Teste de estratificação por Tempo de Empresa 4. 139

Tabela 41 – Teste de estratificação por Tempo de Empresa 5. 139

Tabela 42 – Teste de estratificação por Tempo de Empresa 6. 139

Tabela 43 – Segmentação da amostra pela quantidade de filhos dos funcionários do HCCLP, que participaram do presente estudo. 140

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 21
1.1 Formulação do Problema 23
1.2 Objetivos 24
1.3 Contribuição 24
1.4 Estrutura do Trabalho 25
2 A EVOLUÇÃO DA GESTÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL 26
2.1 Tempos e Movimentos 26
2.2 As Relações Humanas no Trabalho 28
2.3 Movimentos Humanizadores de Gestão 29
2.4 Reflexos da Teoria das Relações Humanas e dos Movimentos Humanizadores na Gestão Organizacional 32
2.4.1 Motivação 32
2.4.2 Liderança 33
2.4.3 Comunicação 34
2.5 Dinâmica da Vida Organizacional 36
2.5.1 Interação entre as Pessoas no Ambiente das Organizações 37
2.5.2 Geração Y 37
2.5.3 Clima Organizacional 42
3 ABORDAGENS PARA O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL 44
3.1 Mentoring 44
3.2 Coaching 46
3.3 *Coaching* Executivo 48
3.4 *Coaching* Ontológico 50
3.4.1 A Ontologia da Linguagem 50
3.4.2 Dinâmicas Humanas 60
3.4.3 Biologia-Cultural 63
4 METODOLOGIA 66
4.1 Tipo de Estudo 66
4.2 Desenho da Pesquisa 66
4.3 Plano Amostral 67
4.4 Técnicas de Coleta dos Dados 69
4.4.1 Pesquisa Quantitativa 70
4.4.2 Intervenções 76

4.4.3 Pesquisa Qualitativa 77
4.5 Técnica de Análise 78
4.6 Considerações Éticas, de Apoio e Formais 78
5 ANALISE DOS DADOS 80
5.1 Análise do Perfil dos Participantes 80
5.1.1 Distribuição da Amostra Segundo o Vínculo 80
5.1.2 Distribuição da Amostra Segundo a Área 80
5.1.3 Distribuição da Amostra Segundo o Setor 81
5.1.4 Distribuição da Amostra Segundo a Função 81
5.1.5 Distribuição da Amostra Segundo o Turno 82
5.1.6 Distribuição da Amostra Segundo o Regime de Contratação 82
5.1.7 Distribuição da Amostra Segundo o Estado Civil 83
5.1.8 Distribuição da Amostra Segundo o Gênero 83
5.1.9 Distribuição da Amostra Segundo o Tempo de Empresa 83
5.1.10 Distribuição da Amostra Segundo a Faixa Etária 84
5.2 Análise da Confiabilidade e da Validade dos Instrumentos de Mensuração 86
5.3 Análise dos Resultados da Pesquisa Quantitativa 90
5.3.1 Média das Percepções sobre Motivação, Comunicação e Liderança para a Pesquisa Inicial 90
5.3.2 Média das Percepções sobre Motivação, Comunicação e Liderança para a Pesquisa Final 92
5.3.3 Variação das Percepções entre a Pesquisa 1 e a Pesquisa 2 93
5.3.4 Variação das Percepções sobre Motivação, Comunicação e Liderança, de acordo com o Perfil dos Participantes 94
5.3.5 Correlações entre as Variáveis Motivação, Comunicação e Liderança 101
5.4 Análise dos Resultados da Pesquisa Qualitativa 103
5.4.1 Resultados Qualitativos Decorrentes das Entrevistas Individuais com os Gestores: Antes das Reuniões de *Coaching* 104
5.4.2 Resultados Qualitativos Decorrentes das Entrevistas Individuais com os Gestores: Após as Reuniões de *Coaching* 108
5.4.3 Resultados Qualitativos “Colhidos” durante as Oficinas de Sensibilização 110
5.4.4 Resultados das Oficinas sobre Dinâmicas Humanas 115

6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS 118
REFERÊNCIAS 123
APÊNDICE A – CARTA PROPOSTA PARA A REALIZAÇÃO DE PESQUISA ACADÊMICA 127
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA QUANTITATIVA 132
APÊNDICE C – INSTRUMENTO DA PESQUISA QUALITATIVA 134
APÊNDICE D – FORMULÁRIO I DE ENTREVISTA DA PESQUISA QUALITATIVA. 135
APÊNDICE E – FORMULÁRIO II DE ENTREVISTA DA PESQUISA QUALITATIVA 136
APÊNDICE F – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE ... 137
APÊNDICE G – TESTES DE ESTRATIFICAÇAO DA AMOSTRA POR TEMPO DE EMPRESA 138
APÊNDICE H – SEGMENTAÇÃO DA AMOSTRA POR QUANTIDADE DE FILHOS . 140
APÊNDICE I – “NUVEM” DE PALAVRAS, DIÁLOGOS OFICINAS DE COMPETÊNCIAS CONVERSACIONAIS 141
APÊNDICE J – “NUVEM” DE PALAVRAS, APRENDIZADOS OFICINAS DE COMPETÊNCIAS CONVERSACIONAIS 142
APÊNDICE K – “NUVEM” DE PALAVRAS, APRENDIZADOS OFICINAS DE DINÂMICAS HUMANAS 143
ANEXO A – CAMPO LIMPO PAULISTA 145
ANEXO B – HOSPITAL DE CLÍNICAS DE CAMPO LIMPO PAULISTA 146
ANEXO C – ORGANOGRAMA DO HOSPITAL 147
ANEXO D – PRÓ-SAÚDE 148

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo tem como principal objetivo investigar o quanto a utilização do *Coaching* Ontológico, fundamentado na Ontologia da Linguagem, pode facilitar a comunicação e auxiliar na construção de ambientes saudáveis e produtivos dentro das empresas.

Vivemos em uma sociedade na qual a maioria das pessoas adultas passa grande parte das horas de cada dia dedicadas ao trabalho. E, durante esse longo período que a pessoa passa desempenhando a sua função, normalmente dentro das empresas, ela não só é cobrada pelos resultados, mas também que estabeleça um bom convívio e integração com os colegas, e, segundo Maturana (2009, p. 29) "[...] os seres vivos se deslizam em seu viver seguindo o curso de interações, em que se conserva o bem-estar vivido como coerência psíquica-corporal com o meio que conserva o viver e que, quando isto não acontece, o ser vivo morre". No entanto, a preocupação com os aspectos da integração no ambiente organizacional é relativamente recente. A sua importância só passou a ser considerada a partir dos últimos estudos das escolas de administração.

Por muitos anos, os homens viveram em uma organização social agrícola. A unidade era a família, viviam em comunidades, conviviam com os mesmos valores, no mesmo horizonte de abrangência e a produção tinha escala artesanal. Entre os séculos XVI e XVIII, as pessoas abandonaram a lavoura, a organização artesanal e foram trabalhar nas fábricas, convivendo em ambientes compartilhados entre todos os operários, de forma a viabilizar a produção em escala (PEREIRA e GIOIA, 2012, p. 255).

Para tornar os empregados mais produtivos, no final do século XIX e início do século XX, Taylor e Fayol, os primeiros teóricos a estudar o ambiente do trabalho, estabeleceram processos operacionais, descrição dos esforços e atribuições para cada função produtiva. As instruções, conforme estudos da Escola Clássica da Administração, por muitos anos foram passadas aos empregados em um modelo hierárquico de comando e controle (TEIXEIRA, SALOMÃO e TEIXEIRA, 2010, p. 62).

Com o decorrer dos anos, e a introdução de uma visão mais humanista na administração, essa forma de transmitir as instruções teve que ser revista e, desde então, os processos de comunicação passaram a ser um desafio a mais, para serem administrados dentro das empresas.

> Constata-se que a linguagem administrativa, ao reduzir consideravelmente as opções de escolha, tanto no eixo paradigmático quanto no eixo sintagmático, não é favorável ao desdobramento do sentido. Mas, numa outra ordem, essa maneira de falar revela falta de consideração pela capacidade do ser humano de manejar os símbolos e de 'criar' o sentido, e uma repulsa a recorrer a sua inteligência. (CHANLAT,1996, p. 141).

A linguagem administrativa, caracterizada por comandos curtos, diretos e muitas vezes urgentes, acaba por dificultar mais ainda a comunicação dentro das organizações. E atualmente, com uma comunicação global, proporcionada pela tecnologia e pela globalização da economia, que gera uma miscelânea de culturas dentro de um mesmo ambiente organizacional, fica mais difícil que se estabeleça uma comunicação genuína e que proporcione fluxo de sentido para todos no ambiente de trabalho.

A proposta de trazer esse assunto para a Academia deve-se à viabilidade de realizar pesquisa aplicada, de forma a dimensionar a efetividade dos resultados da utilização da metodologia de gestão do *Coaching* Ontológico, e também pela lacuna de estudos e/ou de publicações sobre o tema, de acordo com pesquisa realizada em consulta às principais bases de dados de publicações, nacionais e internacionais, com as palavras-chave: *Coaching* (Management), *Coaching* Ontológico (Business and Leadership), e Ontologia da Linguagem, conforme Quadro 1.

A consulta buscou identificar apenas as publicações dos últimos dez anos, envolvendo a utilização do *Coaching* e do *Coaching* Ontológico, no ambiente organizacional e no desenvolvimento de líderes.

Quadro 1 – Principais bases de dados de publicações nacionais e internacionais.

Extensão	Scielo		Web of Science		Periódicos CAPES	
Palavras-chave	Produção Nacional	Produção Internacional	Produção Nacional	Produção Internacional	Produção Nacional	Produção Internacional
Coaching (Management)	27	73	0	120	0	130
Coaching Ontológico (Business and Leadership)	0	0	0	0	0	6
Ontologia da Linguagem	4	4	11	0	2	6

Fonte: Internet[3]. Consulta realizada em março/2015.

[3] Fontes internet sites: http://www.scielo.br; https://webofknowledge.com; http://www.periodicos.capes.gov.br

Conforme podemos verificar nos resultados constantes no Quadro 1, a consulta aponta para um interesse acadêmico maior pelo tema do *coaching*, sem focar especificamente a abordagem da Ontologia da Linguagem ou o *Coaching* Ontológico, cujas publicações foram encontradas apenas na Produção Internacional das bases de Periódicos da Capes.

Tampouco no ambiente organizacional se percebe clareza quanto à importância do tema, e o quanto a linguagem e os respectivos atos da fala podem interferir na geração de um ambiente saudável e produtivo dentro das empresas.

Grossi (2000), apud Berger (2002), considera que a linguagem está intrinsecamente vinculada com a ação, numa dinâmica de sucessão e precedência, sem possibilidade de se efetivarem isoladamente.

Chanlat (1996, p. 29) postula que "A construção da realidade e das ações que pode empreender o ser humano não são concebidas sem se recorrer a uma forma qualquer de linguagem", e "[...] passagem obrigatória para a compreensão humana, a linguagem constitui um objeto de estudo privilegiado e sua exploração no contexto organizacional vai permitir com que se desvendem as condutas, as ações e as decisões".

Ou seja, sem o uso adequado da linguagem não há encaminhamentos, nem ações concretas, no contexto organizacional.

1.1 Formulação do Problema

No caso do projeto de pesquisa em questão, a motivação central para esse estudo parte de uma crença profunda de que o ambiente organizacional pode ser um celeiro de oportunidades em desenvolvimento pessoal, superação, realizações e bem-estar, se as pessoas se derem conta de que podem ser protagonistas na construção desse ambiente, relacionando-se com abertura, confiança, cooperação e comprometimento. De acordo com Flores e Solomon (2002, p. 11) "[...] as empresas que melhor funcionam são quase sempre aquelas que exercem a confiança e a harmonia no topo, emanando-a por toda a organização".

Mas como levar essas questões para o ambiente das organizações? Como construir ambientes de cooperação, confiança, escuta e de colaboração?

Como fazer com que as pessoas se deem conta de que podem ser protagonistas na construção de ambientes saudáveis e produtivos?

A realização de oficinas de sensibilização, sobre Competências Conversacionais, fundamentadas na Ontologia da Linguagem, e sobre Dinâmicas Humanas, podem contribuir para que os funcionários se sintam esclarecidos, prestigiados e incluídos no processo?

É possível fazer com que cada funcionário se reposicione sobre as suas crenças e julgamentos e adote novas posturas e atitudes de cooperação?

O *Coaching* Ontológico, como metodologia de desenvolvimento fundamentada na Ontologia da Linguagem, seria então o vetor para proporcionar essas reflexões e trazer novas percepções para os gestores?

A partir dessas inquietudes, a questão que surge é: **O *Coaching* Ontológico pode contribuir para a construção de um ambiente mais saudável e produtivo dentro das empresas?**

1.2 Objetivos

Considerando todas essas questões, o presente estudo foi delineado como uma tentativa de:

Primeiro: identificar o quanto a utilização do *Coaching* Ontológico, fundamentado na Ontologia da Linguagem, pode facilitar a comunicação e auxiliar na construção de ambientes saudáveis e produtivos dentro das empresas.

Segundo: promover a integração, a reflexão e conversas mais conscientes entres os setores, por meio da realização de oficinas de sensibilização para as equipes, sobre Competências Conversacionais, fundamentadas na Ontologia da Linguagem, e sobre Dinâmicas Humanas, no intuito de avaliar a melhora da comunicação no ambiente da organização.

Terceiro: investigar eventual distinção na percepção do ambiente organizacional por alguns perfis de referência, tais como: área de lotação, função, tempo de empresa, turno e contrato de trabalho, estado civil, gênero e faixa etária.

1.3 Contribuição

O trabalho visa contribuir com o campo da administração no sentido de explorar uma metodologia de gestão que se insere na vanguarda dos estudos sobre desenvolvimento organizacional, e que pode contribuir com o desenvolvimento das empresas, como é o caso do *Coaching*, de uma forma geral, e do *Coaching* Ontológico, de forma particular.

1.4 Estrutura do Trabalho

O trabalho foi dividido em 6 capítulos estruturados conforme a seguir.

No Capítulo 1, como introdução ao estudo, apresentamos os objetivos, a formulação do problema e a contribuição do trabalho para o campo da administração.

A seguir, no Capítulo 2, intitulado "A Evolução da Gestão no Ambiente Organizacional", apresentamos as mudanças que ocorreram ao longo dos anos no ambiente das empresas, começando pelos modelos de gestão voltados para operações e processos, a transição para as relações humanas no trabalho, a influência das principais escolas da administração e dos movimentos humanizadores na gestão. Abordamos ainda os aspectos comportamentais, dando enfoque para as dimensões da Motivação, da Liderança e da Comunicação, por exercerem importante influência no clima organizacional e na dinâmica da vida organizacional, chegando até as características e influências das últimas gerações no ambiente do trabalho, com destaque especial para a geração Y.

O Capítulo 3, sobre "Abordagens para o Desenvolvimento Profissional", define os principais processos de orientação para o desenvolvimento profissional utilizados nas empresas, que são o *Mentoring*, o *Coaching*, o *Coaching* Executivo e o *Coaching* Ontológico, aprofundando sobre os fundamentos da Ontologia da Linguagem e do *Coaching* Ontológico como Instrumento de Gestão, por serem foco do presente estudo, além das Dinâmicas Humanas e da Biologia-Cultural.

O Capítulo 4 trata da metodologia utilizada, contemplando o tipo de estudo, o desenho da pesquisa, o plano amostral, as técnicas utilizadas na coleta dos dados das pesquisas qualitativa e quantitativa, e também as considerações éticas, de apoio e formais necessárias para a realização da pesquisa

A análise dos dados, os procedimentos e a análise dos resultados, constam do Capítulo 5.

O sexto Capítulo encerra com a avaliação dos resultados e as considerações finais.

2 A EVOLUÇÃO DA GESTÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

A importância da gestão no ambiente organizacional é abordada por Fischer (2002, p. 11), conforme a seguir:

> Toda e qualquer organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano para seu sucesso. Por esse motivo, desenvolve e organiza uma forma de atuação sobre o comportamento que se convencionou chamar de modelo de gestão de pessoas. Tal modelo é determinado por fatores internos e externos à própria organização. Assim, para diferentes contextos históricos ou setoriais são encontradas diferentes modalidades de gestão.

Para compreender o atual modelo de gestão das organizações, é importante resgatar sobre como evoluímos de um modelo hierárquico de comando e de controle, clássico do final do século XIX, para um modelo que, de acordo com Blanco (2006), apud Dutra e Ferreira (2010, p. 168), contempla: "acompanhamento individualizado do profissional, com processos de interação colaborativos, voltados à promoção e ao estimulo da aprendizagem do funcionário", como é caso do *Coaching.*

2.1 Tempos e Movimentos

O estudo dos tempos e dos movimentos, necessários para a realização de uma atividade, teve o seu início nas oficinas de construção de máquinas da Midvale Steel Company, durante o período da Revolução Industrial no final do século XIX, nos Estados Unidos, tendo como referência os estudos de um engenheiro-mecânico, nascido na Filadélfia, chamado Frederick Taylor (1856-1915) que, em 1881, buscava incansavelmente identificar a maneira correta de executar cada tarefa e racionalizar o trabalho, levando em consideração a eficiência e a eficácia operacional na administração industrial, com a preocupação em otimizar os resultados dentro das empresas (TEIXEIRA, SALOMÃO e TEIXEIRA, 2010, p. 64).

Em seus estudos, Taylor acreditava que todo trabalho requeria um estudo preliminar para determinar qual o melhor processo para a sua realização, e que, treinando os trabalhadores, poderia fazê-los produzir mais e com melhor qualidade.

Taylor defendia que o controle e a supervisão, para verificar se o trabalho estava sendo realizado em conformidade com as instruções programadas, traria aumento nos níveis

de produtividade, menores custos e salários mais elevados. Ou seja, além de instruir, treinar e aperfeiçoar o empregado, para que ele realizasse as atividades de acordo as com leis científicas desenvolvidas a partir desses estudos, também precisaria garantir que ele estivesse seguindo-as.

Dessa forma, o perfil dos trabalhadores passa a ser segmentado entre quem pensa e planeja (os gerentes) e quem executa e deve obedecer (os operários), ficando o modelo de gestão conhecido como hierárquico de comando e de controle.

Ford (1863-1947) aplicou as ideias de Taylor na produção em massa do veículo modelo T (1910), que vendeu mais de 15 milhões de unidades até o fim da produção (1927), (TEIXEIRA, SALOMÃO e TEIXEIRA, 2010, p. 64).

As principais obras de Taylor[4] foram traduzidas e a Administração Científica introduzida nas fábricas da França durante a Primeira Guerra Mundial, influenciando o teórico francês Henri Fayol.

Henri Fayol (1841-1925), nascido em Constantinopla (atual Istambul) e vivendo na França, formula uma teoria mais geral que enfatiza a Estrutura Organizacional no Estudo da Administração[5], com enfoque em detalhar cada uma das operações administrativas, diferenciando-as das operações industriais. Fayol postula que o conjunto das operações de toda empresa pode ser dividido em seis grupos:

- Operações técnicas: produção, fabricação, transformação.
- Operações comerciais: compras, vendas, permutas.
- Operações financeiras: procura e gerência de capitais.
- Operações de segurança: proteção de bens e de pessoas.
- Operações de contabilidade: inventários, balanços, preços e custo, estatísticas, etc.
- Operações administrativas: previsão, organização, direção, coordenação e controle. (TEIXEIRA, SALOMÃO e TEIXEIRA, 2010, p. 70 e 71).

Foi Fayol quem propôs a definição mais popular até os dias de hoje sobre o que significa administração: "Administração é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar".

Essa organização racional do trabalho, com estudo dos tempos e dos movimentos, fragmentação das tarefas e especialização do trabalhador, conhecida como Administração

[4] Frederick W. Taylor, *Shop Management*. New York: Harper & Row, 1903; *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Row, 1911.
[5] Henri Fayol, *Administration industrielle et générale*. Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale, N° 10, 5-164. 1916.

Científica, constituiu a primeira tentativa de criar uma teoria da Administração, a Teoria Clássica. (CHIAVENATO, 1999, p. 91)

Os modelos de administração científica de Taylor e de Fayol, posteriormente criticados devido à racionalização e à segmentação do trabalho, não apenas permitiram a transição da produção artesanal para a produção em série, como serviram de modelo para organizar o ambiente e administrar a grande maioria das empresas industriais durante o último século, mantendo-se até os dias atuais.

2.2 As Relações Humanas no Trabalho

A Teoria das Relações Humanas (também denominada Escola Humanística da Administração) surgiu nos Estados Unidos, no início do século XX, como consequência imediata das conclusões obtidas por Elton Mayo e seus colaboradores, na "Experiência de Hawthorne". Foi basicamente um movimento de oposição à Teoria Clássica da Administração, quando esta começou a ser vista como um meio sofisticado de exploração dos empregados a favor dos interesses patronais (CHIAVENATO, 1999, p. 131).

A pesquisa, conhecida como "Experiência de Hawthorne" (1924), realizada pelo australiano, psicólogo e sociólogo, George Elton Mayo (1880–1949) e uma equipe de pesquisadores, com um grupo de funcionários de uma fábrica de equipamentos telefônicos, a Western Electric Company, localizada em Hawthorne, distrito de Chicago, tinha o intuito de estudar a fadiga, os acidentes, a rotatividade de pessoal e o efeito das condições físicas de trabalho sobre a produtividade dos empregados, em um ambiente caracterizado por conflitos entre empregados e empregadores, apatia e tédio (TEIXEIRA, SALOMÃO e TEIXEIRA, 2010, p. 94).

A primeira fase da experiência pretendia confirmar se melhorando a iluminação haveria uma melhora no desempenho dos operários, porém, no intuito de querer cooperar com a pesquisa, os operários respondiam de acordo com o que eles "imaginavam ser a resposta esperada", e a produtividade aumentava e/ou diminuía independente da redução ou do aumento da iluminação. A segunda fase, onde era permitido que se trabalhasse com maior liberdade, em ambiente amistoso, sem pressões e sem temor ao supervisor, que passou a desempenhar o papel de orientador, também não surtiu efeito, pois proporcionou apenas o desenvolvimento social e a integração do grupo. Um plano de incentivos financeiros não surtiu resultados, pois os operários reduziam o ritmo quando acreditavam já ter produzido o bastante. Em nova etapa da pesquisa, que investigava as relações interpessoais por meio de

entrevistas com os empregados, eles desenvolveram uma união informal, com regras próprias de procedimento dentro do grupo, onde a lealdade e a liderança de certos funcionários em relação ao grupo foi observada, incluindo punições informais aplicadas pelo grupo contra membro infrator. Como resultado da pesquisa, Mayo constatou que:

> Quando os funcionários se sentiam importantes, e valorizavam a atenção que estavam recebendo da chefia, a produção aumentava. Quando, ao contrário, sentiam-se ameaçados pelas mudanças resistiam, impondo ritmo próprio, protegidos por grupos informais. Dessa forma constatou-se que, para que haja satisfação, motivação e produtividade no trabalho, os aspectos humanos e sociais devem ser considerados, pois são tão ou mais importantes que os fatores ambientais, técnicos e financeiros. A pesquisa demonstra que o trabalhador não é simples peça de uma engrenagem, mas que se relaciona com os demais numa situação de grupo, não só pela busca de conforto material, mas também por necessidades de natureza social e psicológica. (MAYO, 1924, apud TEIXEIRA, SALOMÃO e TEIXEIRA, 2010, p. 95)

Após essa pesquisa Mayo publica seu livro[6], que serve de referência para o surgimento da escola das Relações Humanas, e influencia vários autores, dentre eles Abraham Maslow[7], Frederick Herzberg[8] e Douglas McGregor[9].

Todos esses estudos, mesmo após decorrido tanto tempo, são fundamentais para compreender o comportamento humano dentro das organizações. Percebe-se ainda, no entanto, que alguns gestores assumem a responsabilidade de coordenar equipes sem qualquer conhecimento sobre todas essas pesquisas e escolas de administração, sem ter ideia sobre o quanto os seus resultados poderiam servir de referência, e serem a chave para o aumento da produtividade na empresa. E, em um mundo competitivo e globalizado, é fundamental olhar para a produtividade das organizações, pois é essa capacidade de fazer mais, com os mesmos recursos, que permite com que a empresa possa crescer com mais vigor.

2.3 Movimentos Humanizadores de Gestão

A nossa compreensão sobre o comportamento humano, decorrente dos diferentes modelos de gestão, aumentou substancialmente durante as últimas décadas a partir dos

[6] Elton Mayo; *The Human Problems of an Industrial Civilisation*. Macmillan, New York, 1933.
[7] Abraham Maslow. Motivation and personality. New York: Harper and Row. 1954.
[8] Frederick Herzberg. The motivation to work. New York: Willy, 1959.
[9] Douglas McGregor. The human side of enterprise. New York,: McGraw-Hill, 1960.

estudos da Escola de Relações Humanas. Ela foi a precursora de uma série de movimentos "humanizadores" da gestão, conforme Teixeira, Salomão e Teixeira (2010). São eles:

- Qualidade de vida no trabalho: postula que a melhoria no ambiente de trabalho facilita o autodesenvolvimento, a auto realização e o aumento da produtividade, por meio do incremento da comunicação, motivação, capacitação e aprimoramento do desempenho.
- Gestão de pessoas: o destaque é para a singularidade do ser humano. Abre espaço para a horizontalização, a criatividade e a intuição.
- Gestão pela qualidade total: além da melhoria contínua, tem o foco voltado para o cliente, concedendo autonomia e poder de decisão, *empowerment*, para cada funcionário.
- Gestão por competências: considerando as estratégias organizacionais, identifica quais as competências individuais que agregam, tanto valor econômico para a empresa, quanto valor social para o indivíduo.
- Cultura do bom trabalho: propõe o desenvolvimento do capital humano, social e psicológico do funcionário, com o intuito de canalizar forças e talentos para a excelência no trabalho e o alcance de resultados produtivos, éticos e sustentáveis.
- Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento: movimento que implica envolver as pessoas em um processo contínuo e sistemático de reflexão, troca, inovação e aprendizagem, que resultem em vantagem competitiva para a empresa.

Senge (1998) propõe uma nova e revolucionária concepção de liderança e de gerenciamento empresarial, ao sustentar que a única vantagem competitiva sustentável é a capacidade de aprender mais rápido e melhor do que os concorrentes, e que as pessoas são o principal meio de alavancagem para os processos de mudança, pois o conhecimento está em cada funcionário ao exercer a atividade dentro dos setores na organização. O desafio que se apresenta então é o de conhecer e de recuperar todas as informações, e de criar uma visão sistêmica de todos os processos, levando a organização a ser mais eficaz que a soma das suas partes. Em seu livro[10], *best seller* por mais de 15 anos, Senge discorre sobre as disciplinas: pensamento sistêmico, domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada e aprendizagem em equipe, destacando as quatro primeiras como disciplinas essenciais, e a quinta como sendo a pedra fundamental da organização que aprende.

[10] Peter Senge. *A quinta disciplina – Arte e Prática da Organização que Aprende*. São Paulo: Best Seller, 1998.

Goleman, apud Teixeira, Salomão e Teixeira (2010, p. 105), resume que uma organização que aprende é "um grupo de pessoas que aperfeiçoam continuamente a capacidade de criar o seu futuro, mudando o ser humano para que produza resultados que lhe interessam e realize coisas que lhe são importantes".

> Senge contribuiu para o desenvolvimento das estratégias modernas de gestão de recursos humanos, com princípios de trabalho em grupo e modelos de qualidade. Suas ideias são de grande valor para as empresas do século XXI, e envolvem a quebra de velhos hábitos empresariais em que apenas os gestores detém o poder e o controle, propondo um modelo novo e coletivo de aprendizagem, com ampliação do poder dos aprendizes. No entanto, são princípios de difícil implantação, devido ao medo de perda de poder por parte dos gestores.

Depois dos estudos sobre as organizações que aprendem, Senge fundou a Society for Organizational Learning – SOL(1997), como sucessora do Centro de Aprendizagem Organizacional do Massachusetts Institute of Technology (MIT), com o propósito constituir uma comunidade articulada e representativa, uma rede de conhecimentos e de envolvimento que dissemine as práticas de aprendizagem, aprofunde questões locais, compartilhe e transforme os aprendizados em ações efetivas em vários países, inclusive no Brasil[11].

Em seu primeiro livro[12], a SOL contempla experiências dos autores, de cientistas e de empreendedores das áreas sociais e dos negócios, em um esforço para explicar como ocorrem mudanças profundas coletivas.

O trabalho pioneiro de Senge acabou por influenciar outros autores no desenvolvimento de pesquisas e de metodologias que abordam sobre modelos mentais, construção de visão compartilhada e desenvolvimento de "empresas que aprendem", tendo sempre como referência o indivíduo, suas competências e dons naturais. Como exemplo podemos citar a obra de Scharmer[13], cuja metodologia se propõe a ajudar as pessoas a "aprender com o futuro à medida que ele emerge". A obra inclui dezenas de exercícios e práticas que permitem que líderes e organizações desloquem a sua consciência, conectem-se com sua melhor possibilidade futura e adquiram a capacidade de realizá-la.

---

[11] Fonte internet: https://pt-br.facebook.com/solbrasilonline

[12] Peter Senge, Otto Sharmer, Joseph Jaworski, Betty S. Flowers. PRESENÇA, publicado mediante acordo com a Society for Organizational Learning – SOL. São Paulo: Cultrix, 2007.

[13] Otto SCHARMER. *Teoria U: Como liderar pela percepção e realização do futuro emergente*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

Todos esses movimentos, integrados ou não, ao reconhecerem as pessoas como o principal elemento dentro das empresas, acabam por produzir empresas mais flexíveis, ágeis, dinâmicas e produtivas.

2.4 Reflexos da Teoria das Relações Humanas e dos Movimentos Humanizadores na Gestão Organizacional

Como vimos, a Experiência de Hawthorne marca o início de uma nova Teoria e inspira Movimentos Humanizadores nas empresas, deslocando a preocupação anteriormente voltada para a tarefa e estrutura, para a preocupação com as pessoas.

Todas as essas mudanças refletem em profundas transformações na Gestão Organizacional, pois passa-se a considerar as necessidades psicológicas e sociais dos funcionários, além das questões envolvendo as atribuições e as responsabilidades nas funções.

> Com o advento da Teoria das Relações Humanas uma nova linguagem passa a dominar o repertório administrativo: passou-se a falar em motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo, etc. Os antigos conceitos clássicos de autoridade, hierarquia, racionalização do trabalho e departamentalização passam a ser duramente contestados. [...] A ênfase nas tarefas e na estrutura é substituída pela ênfase nas pessoas. (CHIAVENATO, 1999, p. 157)

E a importância da Motivação, da Comunicação e da Liderança nas organizações é abordada por vários autores, como veremos a seguir.

2.4.1 Motivação

A nossa compreensão da motivação humana aumentou substancialmente nas últimas décadas, a partir do surgimento da Escola das Relações Humanas. “As teorias simplistas de que o homem trabalhava primariamente por dinheiro ou por gratificação social foram substituídas por teorias mais complexas sobre a natureza humana”. (KOLB, RUBIN e McINTYRE, 1986, p. 82)

De acordo Teixeira, Salomão e Teixeira (2010, p. 107), “Pessoas devidamente motivadas e que tem a oportunidade de fazer escolhas aprendem a buscar responsabilidades e consideram o trabalho como fonte de satisfação”.

Chiavenato (1999, p. 163) postula que “A partir da Teoria das Relações Humanas, todo o acervo de teorias psicológicas acerca da motivação humana passou a ser aplicado dentro da empresa. Verificou-se que todo comportamento humano é motivado”.

Conforme Kolb, Rubin e McIntyre (1986, p. 76), “Qualquer grupo ou organização é composto por pessoas, e cada uma das quais tem seu particular padrão de motivos”.

Surge então a dimensão da motivação como um diferencial para a atuação do funcionário, ou seja, é a partir de uma análise de motivos que a pessoa parte para uma determinada ação ou outra qualquer.

Todavia, o que se observa é que, ao começar a trabalhar em uma empresa, talvez a simples conquista da vaga já faça com que o funcionário ingresse na organização bastante motivado, mas ele vai gradativamente perdendo essa motivação muitas vezes por não compreender a complexidade da dinâmica das interações no ambiente organizacional. Caberia então ao líder o papel de tomar consciência disso e buscar formas de identificar as necessidades dos funcionários e alinhá-los em direção aos objetivos da organização.

2.4.2 Liderança

A partir das Teorias das Relações Humanas passou-se a constatar a influência e a importância da liderança sobre o comportamento das pessoas, conforme abordagem dos autores a seguir.

Chiavenato (1999, p. 168) postula que “A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas. [...] O administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar ”.

Segundo Kolb, Rubin e McIntyre (1986, p. 76):

> As interações dos padrões de motivos dos membros de uma organização combinam-se com os estilos de liderança das pessoas chave da organização, com suas normas e seus valores e com a estrutura da organização para criar o clima psicológico da mesma.

Destaca-se nessa abordagem o papel estratégico do líder como agente capaz de influenciar na criação de um clima organizacional alinhado aos objetivos da organização.

> Quando a vida está em ordem, as tarefas são previsíveis e quase tudo está indo bem, as pessoas não querem nem precisam de muita liderança. [...]. No entanto, em

> condições perturbadoras, quando o mundo está assustado e o futuro é incerto, quando as pessoas experimentam o medo, terror e maus presságios, necessitam emocionalmente de um líder, alguém em quem possam confiar e junto a quem queiram assumir um compromisso emocional. (BERGAMINI e CODA, 1997, p. 12)

O que essa abordagem nos traz é que, em essência, o papel do líder é o de perceber os aspectos emocionais dos subordinados e oferecer apoio, caso eles estejam emocionalmente necessitados, ou deixar fluir, quando tudo estiver bem.

> Ninguém poderá ser eficaz como líder se não entende que, antes de mais nada, cada um vê no próprio trabalho a oportunidade de realizar as suas próprias potencialidades, buscando conseguir uma indispensável ligação com a comunidade em sentido mais amplo. Portanto, cada um deve ser considerado como o seu próprio controlador, capaz de corrigir o curso das suas ações quando elas não o conduzem para o resultado almejado. (BERGAMINI e CODA, 1997, p. 13).

Porém, talvez pelo próprio desconhecimento de muitos gestores sobre como obter melhores resultados das equipes, muitos métodos para melhorar a produtividade têm seguido o modelo do comando e do controle, e do reforço e da punição.

2.4.3 Comunicação

Juntamente com a Motivação e com a Liderança, a Comunicação adquire um papel de destaque na construção do ambiente organizacional, conforme Chiavenato (1999, p. 183), “Para a Teoria das Relações Humanas, a comunicação é importante no relacionamento entre as pessoas e na explicação aos participantes inferiores das razões das orientações tomadas”.

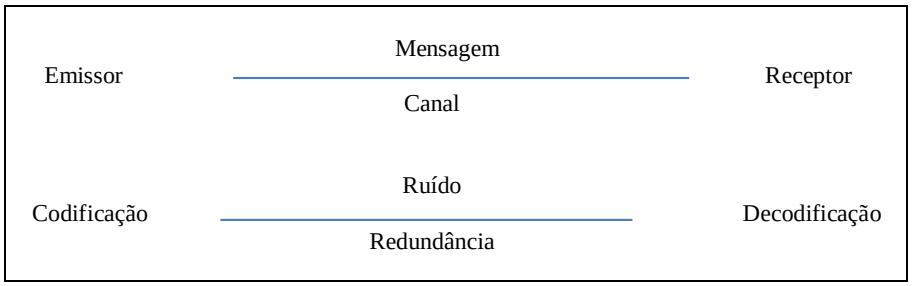
O termo comunicação vem do latim “*communicatio*”, do qual se distinguem três elementos: a raiz, “munis”, que significa “estar encarregado de”, que acrescida do prefixo “co”, expressa simultaneidade, reunião, e dá a ideia de uma “atividade realizada conjuntamente” ao ser completada pela terminação “tio”, que reforça a ideia de atividade (BERGER, 2002, p. 15).

Para Penteado (1993), apud Berger (2002), “a comunicação humana compreende uma variedade de formas, através das quais as pessoas transmitem e recebem ideias,

impressões e imagens de toda ordem. Alguns desses símbolos, embora compreensíveis, jamais conseguem ser expressos por palavras".

De acordo com Chanlat (1996, p. 139), "Há mais de 40 anos, o modo de representar o fenômeno da comunicação tem sido dominado pelo esquema clássico da comunicação", que geralmente é representado pelo diagrama a seguir.

Quadro 2 – Esquema clássico da comunicação.



Fonte: Chanlat (1996, p. 139).

Nesse diagrama, a mensagem é enviada de um emissor para um receptor por meio de um canal. Para garantir a integridade e a segurança da transmissão, além da codificação, é definido um processo de redundância na transmissão para evitar que eventuais ruídos comprometam o seu conteúdo. Esse esquema, criado por engenheiros de telecomunicações visando compreender as dificuldades que deveriam superar para encaminhar as mensagens no espaço e no tempo, revelou-se muito útil no momento de melhorar a qualidade da transmissão das informações por meio de telégrafo, telex e outros veículos que servem à comunicação (CHANLAT, 1996, p. 139).

Ainda segundo o autor, nesse diagrama, procura-se exclusivamente manter a integridade material da mensagem ao longo do processo de comunicação. Jamais esteve entre as preocupações de seus conceituadores, nem nas possibilidades do modelo, questionar a significação da mensagem ou levar em conta os efeitos que poderiam provocar nos destinatários, mesmo que estas duas dimensões constituam os resultados fundamentais de qualquer comunicação humana. Com efeito, o fato de haver adotado esse diagrama para explicar e compreender o processo de comunicação entre as pessoas, e de tê-lo estendido para a compreensão das relações interpessoais, teve por consequência escamotear tais resultados. Sem dúvida, esse modelo é tão incompleto para apreender o processo de comunicação humana, que não deveria passar de um diagrama de referência.

Vivemos em uma cultura na qual passamos uma informação e imaginamos que o outro a compreendeu, ou seja, ao longo dos anos aprendemos que, para uma boa

comunicação, basta que um emissor explique, de maneira clara, o que deseja comunicar que o receptor vai compreender o que foi dito. No entanto, conforme Echeverria (2003, p. 138), "Se examinarmos detidamente a comunicação, nos daremos conta de que ela se apoia, principalmente, não no falar, mas no escutar. O escutar é o fator fundamental da linguagem. Falamos para ser escutados. [...] O escutar valida o falar. Portanto, o escutar é o que dirige todo o processo da comunicação".

E se não nos dermos conta dessa condição, saímos por aí falando, imaginando que fomos claros e compreendidos, sem sequer perguntar ao interlocutor o que ele entendeu do que foi dito.

No universo das organizações, a questão da comunicação assume uma complexidade ainda maior, pois é por meio das instruções, e das informações trocadas, que se desenvolvem todas as ações necessárias para a efetivação dos processos e respectivo desenvolvimento dos produtos da organização. Conforme Chanlat (1996, p. 126), "[...] a palavra e, em especial a fala, torna-se o instrumento por excelência da ação do executivo, o meio essencial para entrar em contato com os outros, e para obter resultados".

2.5 Dinâmica da Vida Organizacional

Segundo Kolb, Rubin e McIntyre (1986, p. 83), ao escolher um sistema administrativo e uma estrutura organizacional, uma organização deve considerar a interação entre as pessoas, as tarefas organizacionais, o ambiente externo à organização e o clima organizacional. Ainda conforme os autores:

> Colocado de uma forma simples, o objetivo do planejamento organizacional é combinar as pessoas com as tarefas que requeiram e inspirem seus motivos e habilidades e planejar tarefas referentes às exigências e oportunidades ambientais. A variável mais maleável das quatro é o clima organizacional. Ele pode servir como um instrumento administrativo efetivo para integrar a motivação individual com os objetivos e tarefas da organização.

Bem, colocado dessa forma parece simples, mas conforme pudemos observar nos estudos apresentados anteriormente, promover a integração entre os funcionários, pensar estratégias, planejar as tarefas, alinhar a motivação individual com os objetivos da organização e manter um clima saudável e produtivo, talvez seja o maior desafio de qualquer gestor dentro das empresas.

2.5.1 Interação entre as Pessoas no Ambiente das Organizações

Como vimos, vários são os aspectos que interferem no estabelecimento de um bom clima organizacional, mas um aspecto em especial vai merecer a nossa distinção, pois tem sido motivo de vários estudos. Trata-se do perfil dos profissionais que tem ingressado no mercado de trabalho nos últimos anos, fortemente influenciados por um contexto de interconexão e de alta tecnologia. Trata-se da geração Y.

2.5.2 Geração Y

De acordo com Oliveira (2010), a geração Y, formada por jovens nascidos após a década de 1980, nasceu e foi criada junto com a Internet, desenvolvendo uma intimidade imensa com a tecnologia e com as formas de conexão que a rede possibilita, o que trouxe como efeito colateral a superficialidade e a ansiedade intensa.

> A Geração Y foi criada com uma dose saudável de auto estima e dentro da mentalidade "você pode ser o que quiser". [...]. Devido a sua criação, e à cultura do período de sua formação, essa geração tem uma ética e postura profissional totalmente diferentes, assim como um conjunto de valores que abala todas as estruturas existentes. (LINPKIN e PERRYMORE, 2010, p. 2).

São jovens que permanecem um pouco mais nos estudos, provocando um adiamento de sua entrada no mercado de trabalho e, consequentemente, adiando o desenvolvimento da experiência profissional. Quando eles entram nesse mercado, com muitos conhecimentos e pouca prática, acabam contestando a realidade atual, exigindo novas realidades na relação com o trabalho, ou se mostrando relativamente paralisados diante de dificuldades.

Está determinado ao jovem da Geração Y o destino de modificar profundamente os paradigmas e premissas estabelecidas, contudo isso não pode acontecer sem se considerar as características que formaram as gerações anteriores, que ainda interferem bastante no ambiente organizacional e no futuro da sociedade.

Quadro 3 – Principais características das diversas gerações.

Geração	Nascimento	Principais Características
Tradicional	**1920 a 1945**	Período da "Belle Époque", um dos mais marcantes do século 20. A geração Tradicional teve a grande missão de reconstruir a sociedade devastada por duas grandes guerras, e a responsabilidade de reconstituir a estrutura econômica e social, dando enfoque em formar a própria família, educar os filhos e estabelecer relação estável no trabalho. Tanto o casamento quanto o emprego passariam a ser "até que a morte os separe". Respeitar as autoridades e as regras estabelecidas tornou-se um importante apoio para essa geração, que ficou marcada pela infinita paciência, com a definição de que o dever sempre viria antes do prazer, e que "nada se alcança sem muito sacrifício". O empenho dessa geração em restaurar o mundo foi impressionante e a sociedade criada é até hoje reconhecida pelo resgate dos valores familiares, dos "bons costumes", da clareza dos papéis de cada um, com o "pai" trabalhando para sustentar a família, a "mãe" cuidando dos filhos e da casa e os "filhos" com o dever de apenas estudar, para "ser alguém na vida".
Baby Boomers	**1945 a 1960**	O fim da Segunda Guerra Mundial marcou um período de euforia mundial e um cenário bastante positivo, resultando no nascimento de um grande número de crianças. Evento esse que deu nome à geração. Com a sociedade sendo reconstruída em alta velocidade as crianças poderiam usufruir de um tempo muito melhor do que o experimentado por seus pais. Durante esse período, conhecido como "Anos Dourados" a disciplina, a honra, o respeito e a organização definiam todos os comportamentos na sociedade, muitas vezes ofuscando uma visão mais crítica sobre os acontecimentos. A educação dos jovens foi moldada por um conceito de disciplina rígida e isso refletia em quase todos os aspectos culturais. No entanto, toda essa rigidez e disciplina foram o principal motivo para o surgimento de jovens mais rebeldes e contestadores, cujo desenvolvimento foi marcado por escolhas que transgredissem todas as regras, toda ordem que estivesse estabelecida.
Geração X	**1960 a 1980**	Havia chegado o tempo das revoluções, com os jovens rebelando-se contra praticamente tudo o que estava estabelecido até aquele momento. Movimentos *hippies* e rebeliões de estudantes passaram a fazer parte do cenário em quase todo o mundo. A nova ordem era rebelar-se contra qualquer coisa que tivesse o caráter de convencional ou padronizado, inclusive a estrutura familiar. O assassinato de Malcom X, inspirou o nome para batizar essa geração. O surgimento da TV afetou de forma significativa os relacionamentos familiares e a educação dessa geração, exposta a programas superficiais e de baixa relevância crítica. Muitos pais tiveram êxito em transferir a seus filhos todos os valores e conceitos que aprenderam na juventude. Isso permitiu o desenvolvimento de jovens que buscaram a estabilidade financeira, alcançando maturidade e independência rapidamente e, assim, constituindo uma família exemplar, como a de seus pais. O jovem da Geração X sempre foi mais cuidadoso em suas escolhas, preferindo não expor suas opiniões se isso representasse algum tipo de risco para sua estabilidade familiar. Mesmo sem um compromisso rígido com as autoridades, submetia-se de forma passiva às regras estabelecidas.

Continua

Continuação

Geração Y	**1980 a 1999**	O batismo dessa geração deve-se a forte influência do período da guerra fria, pois Y era a primeira letra escolhida para dar nome aos bebes, na União Soviética. Os jovens da Geração Y nasceram de famílias estruturadas em um modelo mais flexível, no qual o convívio com os pais é bastante diferente das gerações anteriores. Ficar longos períodos longe de casa era uma atitude constante dos homens, pois precisavam proporcionar um padrão digno a família, mas com as revoluções vividas pelas mulheres, essa geração teve que aprender a lidar com a ausência não apenas do pai, mas também da mãe no seu dia a dia. Isso criou uma situação ambígua: as mães procuravam compensar a ausência oferecendo instrumentos educacionais que levassem os filhos a se tornar mais competitivos no futuro e, apesar de ter a figura materna menos presente, nenhuma geração anterior recebeu tantos cuidados, tantos estímulos e tantas informações que pudessem levar os jovens a uma qualificação mais elevada. Cada pai e mãe passou a se empenhar com muita energia, buscando proporcionar a seu filho a melhor escola, o melhor curso de línguas, a melhor escola de natação, o futebol, e diversas outras atividades como matemática, ciências, judô... A tecnologia também tem grande influência na educação desses jovens, principalmente com o advento do *vídeogame*, pois, quase todas as modalidades tem presentes as **fases do jogo** e o **placar de recordes**. Cada fase deve conter um certo grau de dificuldade, apresentar um desafio novo, e o jogador deve sempre ser estimulado a avançar para a próxima etapa, com o objetivo de superar um desafio ainda mais complexo. Para retribuir recompensa e reconhecimento, todo jogo também deve ter um sistema de apuração de resultados objetivos, normalmente numéricos ou financeiros, e estabelecer um placar de recordes pelo qual o jogador possa comparar seu desempenho com o de outros competidores. Com o advento da internet, os competidores foram inclusive colocados a interagir entre si, em jogos on-line. Com a internet também veio a comunicação instantânea e sem fronteiras com outras pessoas e a informação tornou-se irrestrita e ilimitada. Novos valores estavam surgindo. Novas verdades precisariam ser escritas. O futuro havia finalmente chegado e ele foi determinante na formação da mais complexa, desconfortante, assustadora e independente geração.

Fonte: elaborado pelo autor (adaptado de OLIVEIRA, 2010, p 46).

Quando refletimos sobre as gerações consideramos a formação clássica, constituída de apenas três gerações, a dos avós, a dos pais e a dos filhos. Com o aumento da expectativa de vida provocado pelos avanços científicos, as pessoas são mais saudáveis e hoje é comum identificar famílias compostas de bisavós, avós, pais, filhos e netos, todos convivendo simultaneamente.

No ciclo das relações trabalhistas e da previdência social o conceito clássico de gerações ainda se verifica, mas no ambiente das organizações isso não é mais uma realidade. Muitas vezes, mesmo com condições de se aposentar e de se retirar da vida ativa, muitos profissionais tem preferido continuar trabalhando, criando situações de grande impacto, pois o convívio das cinco gerações faz emergir a diferença de atitudes características de cada uma delas. Essas atitudes acabam por interferir nas escolhas, expectativas e motivações das pessoas, alterando completamente a qualidade dos relacionamentos e provocando desgastes e perda de energia nas empresas. (OLIVEIRA, 2010, p. 57).

E como lidar com essa força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura das empresas?

2.5.2.1 Geração Y no Trabalho

A Geração Y está chegando agora à vida adulta, e a um mercado de trabalho ainda fortemente influenciado pela cultura dos profissionais das outras gerações, que não abre espaço para o crescimento e desenvolvimento dos jovens, deixando a eles apenas as tarefas operacionais e fazendo com que eles se desestimulem e partam em busca de novos desafios.

A seguir vamos compreender um pouco mais sobre o perfil dessa geração, a partir das dimensões da Motivação, da Comunicação e da Liderança, considerando a abordagem de Linpkin e Perrymore (2010).

2.5.2.1.1 Motivação e a Geração Y

A Geração Y vive em um extremo de motivação externa, em comparação com as outras gerações. Os jovens expressam essa necessidade de motivação externa buscando recompensas tangíveis como: elogios, *feedback* imediato e reconhecimento pelo trabalho a cada pequena conquista. Funcionários motivados por fatores externos geralmente sentem que têm pouco controle em relação ao que acontece com eles e com o mundo à sua volta, e se sentem incapazes de mudar as coisas. Isso gera um grande problema no ambiente profissional porque um indivíduo motivado por fatores externos, quando não recebe recompensa constante, se sente inseguro e frustrado, o que diminui a sua produtividade.

2.5.2.1.2 Comunicação e a Geração Y

A Geração Y nasceu em uma era de grandes avanços tecnológicos, o que influenciou a sua forma de se comunicar em relação à velocidade, ao tipo de linguagem e às limitações de tempo e de espaço na comunicação. O aprendizado sobre a comunicação começa com os pais, segue com a escola, mas se desenvolve e se transforma com base na tecnologia. Os jovens dessa geração mudaram completamente as bases da comunicação profissional e pessoal, mais do que qualquer outra geração. Trouxeram uma nova linguagem, geralmente confundindo outras gerações e contribuindo para o declínio da linguagem

profissional formal no ambiente de trabalho. Os jovens da Geração Y se recusam a se comunicar de outra forma que não a eletrônica porque realmente acreditam que dá no mesmo. Se, por um lado, a preferência por meios digitais facilita a comunicação, principalmente com relação a distância e ao tempo, por outro lado, compromete a oportunidade de eles desenvolverem e aprimorarem habilidades linguísticas básicas, como compreender outros sinais de comunicação e construir relacionamentos reais, em contraposição aos relacionamentos virtuais. Como os jovens da Geração Y sempre tiveram as informações que queriam na hora, suas expectativas quanto à velocidade de transferência dessas informações são um pouco mais altas do que as expectativas das outras gerações. Os jovens da Geração Y costumam se aborrecer, e perder a paciência, pela velocidade da comunicação e troca de informações na maioria das empresas de hoje em dia.

2.5.2.1.3 Liderança e a Geração Y

Caracterizada como um segmento com forte crescimento da força de trabalho, a Geração Y está exigindo mudanças no cenário corporativo, de modo que reflitam os seus valores e a sua forma de se relacionar com o ambiente. Habituados a procurar e a encontrar respostas para tudo, os jovens da Geração Y sempre perguntam "por que" quando lhe pedem para fazer alguma coisa, mesmo quando não cabe a pergunta, gerando perturbações na relação com os líderes de outras gerações, acostumados a não questionar os pedidos e ordens de seus chefes. Isso não é, necessariamente, um reflexo de desrespeito ou de insubordinação, mas uma necessidade que a geração tem de saber que seu trabalho é importante. À medida que os líderes que criaram e/ou desenvolveram as normas que orientaram as corporações no último século se preparam para deixar a força de trabalho, e os futuros líderes começam a assumir o controle, a tensão se torna mais intensa e os adversários "tradicionais" começam a sucumbir à pressão. Frustrações se acumulam dos dois lados. Os supervisores e gerentes estão perdendo bons funcionários Y porque eles "tem uma vida para viver", "gostam de exibir tatuagens e *piercings*" e "não querem trabalhar tanto". É curioso observar, no entanto, que as mesmas pessoas que ensinaram seus filhos a exigir tudo são agora os líderes que reclamam que seus "filhos" estão pedindo demais.

2.5.3 Clima Organizacional

Os estudos iniciais sobre o clima organizacional datam do final da década de 1960 e início da década de 1970. Vários são os autores que abordam sobre os conceitos de clima organizacional, e o que se evidencia é que existe um alinhamento entre eles de que o clima organizacional é um conceito significativo e que tem importantes implicações para entender o comportamento humano nas organizações (SANTOS, 1999, p. 28).

Para ilustrar essa evidência, destacamos aqui alguns desses autores.

Clima origina-se do grego "klima" e significa tendência. Clima Organizacional reflete, então, uma tendência ou inclinação a respeito de até que ponto as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte estaria sendo atendidas. (CODA, 1997, p. 94)

Kolb, Rubin e McIntyre (1986, p. 76) postulam que é importante que o administrador compreenda os conceitos de clima organizacional, porque é através de sua criação que ele pode manejar a motivação de seus empregados. Os autores ainda afirmam que:

> A eficiência da organização pode ser aumentada através da criação de um clima organizacional que satisfaça as necessidades de seus membros, e, ao mesmo tempo, canalize esse comportamento motivado na direção dos objetivos organizacionais.

Toro (2001), apud Martins, Oliveira, Silva, Pereira e Souza (2004), postula que o Clima Organizacional afeta de maneira muito significativa a motivação e a satisfação dos trabalhadores para com o trabalho, e os efeitos dessa relação funcionam como importantes reguladores da produtividade dos funcionários e da Empresa como um todo.

No entanto, conforme Santos (1999), "Embora os estudos sobre o Clima Organizacional sejam particularmente úteis, porque fornecem um diagnóstico geral e ajudam a entender melhor a dinâmica organizacional, muitas empresas tem negligenciado o uso desta importante ferramenta".

Tagiuri (1969), apud Santos (1999), define Clima Organizacional como sendo:

> Uma qualidade relativamente permanente do ambiente interno da organização que: a) é percebido pelos seus membros; b) influencia seu comportamento e c) pode ser descrito em termos de valores de um conjunto de características (ou atributos) da organização.

Litwin e Stringer (1968), apud Santos (1999), abordam o conceito de Clima Organizacional, e o definem como:

> Um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas direta ou indiretamente pelos indivíduos que vivem e trabalham nesse ambiente e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas.

O que se destaca da abordagem desses autores é que o Clima Organizacional parte da percepção dos próprios funcionários, sobre um ambiente que eles mesmos constroem, que influencia no comportamento e na produtividade deles e que, muitas vezes, eles não se dão conta de que podem ser protagonistas na mudança do próprio ambiente, conforme Maturana (2009, p. 95) "A maior dificuldade que temos atualmente reside em que aceitamos que o nosso viver ocorre num âmbito de entes e de processos que vemos como se fossem independentes do nosso viver".

Outro aspecto importante de ser destacado dessas definições de Clima Organizacional é que se trata de "um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho", permitindo com que se possa identificar os indicadores e medir o clima.

3 ABORDAGENS PARA O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

Os processos de desenvolvimento profissional orientado têm conquistado importância no ambiente organizacional nos últimos 20 anos em todo o mundo. Em um ambiente cada vez mais competitivo, em que pequenas diferenças definem o sucesso ou insucesso das organizações, processos de desenvolvimento de pessoas com foco bem definido e que consigam assegurar resultados tornam-se importantes (DUTRA e FERREIRA, 2010, pg169).

A figura do *Coach* e do Mentor surgiram dentro das organizações nas últimas décadas como ferramentas ou métodos que facilitam a gestão das pessoas, pois auxiliam na orientação e no desenvolvimento dos profissionais.

> As discussões e reflexões sobre a orientação profissional não são recentes, tendo sido sempre foco de atenção e preocupação ao longo do desenvolvimento das organizações e das relações entre os respectivos atores sociais nela envolvidos. Nas últimas décadas, mais especificamente, a partir dos anos 80 nos Estados Unidos e dos anos 90 no Brasil, o enfoque na orientação de carreira passou a ser priorizada na agenda dos executivos, seja em razão das atribuições de sua função na organização, seja em razão de seu interesse pessoal. Nesse período pode-se observar a emergência e concorrência de três diferentes práticas de orientação profissional: o mentoring, o aconselhamento de carreira (career counseling) e o *Coaching* executivo (executive *Coaching*). (DUTRA e FERREIRA, 2010, p. 155).

3.1 Mentoring

Para Higins e Kram (apud CASADO; KISHORE; SCALABRIN, 2010, p. 200), apesar de o mentoring já existir desde a antiga Grécia, só passou a ser pesquisado nas organizações, com mais profundidade nas últimas três décadas.

> O mentoring se caracteriza como a mais antiga e conhecida prática de orientação profissional. Seu primeiro registro é feito na Ilíada, de Homero em que Mentor é referenciado por meio de breve citação informando que seu filho Imbrio fora o primeiro homem a cair no campo de batalha. No segundo volume da obra, a Odisseia, Mentor retorna à cena, dessa vez com maior enfoque e importância no desenrolar do drama pois Homero descreve o pedido de Ulisses ao seu amigo Mentor, na iminência da partida daquele para uma longa guerra: “Mentor, ensina ao

> meu filho Telêmaco tudo o que você sabe, ensine-o a cuidar de minha casa", nesse caso, a ilha de Ítaca. (DUTRA e FERREIRA, 2010, p. 157).

Em outras passagens da obra de Homero (2002, p. 35, 39 e 45), a deusa grega da sabedoria e das artes Atena aparece disfarçada com as feições de Mentor, dirigindo palavras de orientação ao filho de Ulisses, Telêmaco.

Juer usa como principal definição de mentoria aquela apresentada por Hezlett e Gibson (apud JUER, 2008, p. 22), no qual:

> Mentoria envolve uma intensa relação um-a-um, na qual uma pessoa mais sênior e experiente (um mentor) proporciona assistência a um colega menos experiente e mais júnior (o mentoreado), de forma a elevar seu desenvolvimento pessoal e profissional.

No presente estudo, a definição de mentoria considerada é a de Higins e Kram (apud CASADO; KISHORE; SCALABRIN, 2010, p. 200):

> A relação de mentoring tradicional é aquela em que uma pessoa sênior, que trabalha na mesma organização do mentoreado (termo referente à pessoa que recebe a mentoria), presta assistência em relação ao desenvolvimento pessoal e profissional deste último – é uma relação entre duas pessoas.

Essa definição pressupõe que a empresa possua funcionários mais antigos, conhecedores dos processos da organização, que vão orientar e acompanhar os funcionários mais novos no desenvolvimento das suas atividades.

> Na relação de mentoring tradicional, pode se dizer que o mentor é aquele indivíduo que direciona, guia e orienta, sem realizar pelo outro a escolha por uma decisão ou caminho, e [...] acredita-se que o conceito de mentoring tradicional é mais adequado às economias relativamente estáveis que existiram até aproximadamente a década de 1980, uma vez que a relação de mentoring tradicional ocorre entre o mentor e o mentoreado, que trabalham em uma mesma organização. O mercado de trabalho pouco turbulento e a maior segurança do emprego permitiam às pessoas planejarem suas carreiras de forma mais precisa, terem maior clareza de quais seriam os objetivos a serem buscados e o que deveria ser feito para alcançá-los, dentro da organização. Diante do novo contexto de carreira sem fronteiras, o conceito de

> mentoring tradicional evolui para o de redes sociais de desenvolvimento. (CASADO, KISHORE, SCALABRIN, 2010, p. 201).

Dessa forma, se considerarmos que mentor é aquele que orienta, guia e direciona as atividades dos mentoreados, esse papel sempre será necessário dentro das organizações, principalmente para o período inicial de ingresso de cada funcionário na empresa, como afirma Dutra e Ferreira (2010, p. 156), "Em função de sua origem, o termo mentoring normalmente está associado à ideia da orientação de uma pessoa jovem, ou iniciando sua vida profissional, por uma pessoa experiente".

3.2 Coaching

A palavra *Coach*, mais reconhecida no mundo dos esportes, vem do inglês: treinador, técnico, instrutor e preparador. Da preparação técnica e física, o *Coach* migrou para as empresas, visando à preparação intelectual e pessoal dos funcionários. Segundo definição de Echeverria (2012, p. 96):

> *El Coach es alguien que, provisto de distinciones y competências que otra persona no posee, observa lo que ésta hace y detecta los obstáculos que interfieren em su desempeño, com el propósito de mostrarle lo que no ve y conducirla a emprender las acciones que la lleven a alcanzar los niveles de desempeño a los que aspira. Esos obstáculos no son sólo externos. Por el contrário, muchas veces se trata de obstáculos que el propio individuo a quien lo guia um Coach introduce em su desempeño y de cuya presencia o efectos no está consciente. Las competencias del Coach a menudo le permiten mostrarle a la persona a la que guía posibilidades que éste no lograba observar por sí mismo y que le permitirán hacerse cargo em mejor forma de sus propias inquietudes.*

Dessa definição de Echeverria é importante destacar que o *Coach* é alguém possuidor de distinções e competências que o outro (*Coachee*) não possui, e que, ao observar o que o outro faz, detecta obstáculos que interferem em seu desempenho com o propósito de mostrar o que ele não vê, e conduzi-lo a empreender ações que o levem aos níveis de desempenho que ele mesmo aspira. Obstáculos esses que muitas vezes não são claramente externados e sequer o *Coachee* está consciente deles. As competências do *Coach* permitem conduzir o *Coachee* a identificar possibilidades que ele não conseguiria observar por si mesmo e que passa então a cuidar de uma melhor forma.

Para a International Coaching Federation (ICF)[14], federação internacionalmente reconhecida pela representatividade na área, o processo do *Coaching* é:

> Uma parceria entre o *Coach* (profissional treinado para entregar o processo de *Coaching*) e o *Coachee* (pessoa que passará pelo processo de *Coaching*), em um processo estimulante e criativo que o inspira a maximizar o seu potencial pessoal e profissional, na busca do alcance dos seus objetivos e metas, por meio do desenvolvimento de novos e mais efetivos comportamentos.

Para Olalla (apud BRAGA, 2007, p. 79), o *Coaching* tem a ver com "gerar, na organização, um espaço no qual se declare especificamente que alguém necessita, para ter êxito no que faz, de apoio de outro".

Ambos os processos, de mentoring e de *Coaching*, são importantes, pois auxiliam na capacitação e no desenvolvimento dos profissionais e das organizações. No entanto, conforme Chiavenato (2002, p. 41):

> O *Coaching* assume um papel diferenciado, pois não significa apenas um compromisso com relação aos resultados, mas com a pessoa em si, com seu desenvolvimento profissional e com sua realização pessoal. Na verdade, o *Coaching* é um relacionamento que produz novas competências, tanto para o cliente, o aprendiz, como para o próprio Coach. [...]. Nessa interação todos saem ganhando. [...] O que mais caracteriza o *Coaching* é o valor que ele agrega às partes que interagem entre si. Ele se baseia em um vínculo que impulsiona talentos, cria competências e estimula potencialidades. Nesse relacionamento o *Coach* lidera, orienta, guia, aconselha, treina, desenvolve, estimula, impulsiona o aprendiz, enquanto o aprendiz aproveita o impulso e a direção para aumentar seus conhecimentos, melhorar o que já sabe, aprender coisas novas e deslanchar o seu desempenho.

E, conforme o mesmo autor (CHIAVENATO, 2002), existem quatro razões pelas quais o *Coaching* está se tornando uma necessidade imperiosa nas organizações:

- A primeira razão é que está havendo uma mudança incrível no mundo dos negócios. "[...] Hoje, na Era da Informação, com as mudanças rápidas e aceleradas, a imprevisibilidade e a incerteza constituem os fundamentos do mundo dos negócios. O

[14] Fonte: site da ICF – International Coaching Federation em http://www.coachfederation.org/. Acesso em 6 de abril de 2015.

velho esquema de mandar-obedecer não funciona mais e está sendo substituído por outro estilo de liderança-participação, sem o qual as organizações não conseguirão sucesso em um mundo altamente competitivo e mutável".

- A segunda razão é que, se o mundo mudou, as organizações também mudaram. "[...]. Elas passaram por profundas mudanças estruturais, um forte enxugamento e simplificação de seus organogramas. [...] A relação entre chefes e subordinados é cada vez mais direta, igualitária e menos burocrática. Cada um deve estar preparado para solucionar os problemas na medida em que aparecem e sem a necessidade de recorrer à hierarquia".
- A terceira razão está na importância gradativamente maior do capital humano no desempenho e sucesso das organizações. "[...] O capital humano é muito mais do que um simples conjunto de pessoas trabalhando em uma organização. Ele constitui um ativo intangível na medida em que contribui com uma riqueza incomensurável: o conhecimento e a competência".
- A quarta razão é que o capital humano somente pode crescer, florescer e aumentar indefinidamente através da aprendizagem. "[...] O *Coaching* constitui a maneira mais simples, barata e efetiva de garantir a aprendizagem continua das pessoas em uma organização".

3.3 *Coaching* Executivo

Ressalta-se a importância do *Coach* no ambiente organizacional devido à grande complexidade que esse meio apresenta, pois reúne em um mesmo espaço pessoas advindas de diferentes formações e culturas, precisando interagir constantemente e direcionar ações consoantes com as diretrizes estratégicas da organização.

Dutra e Ferreira (2010, p. 169) destacam também quanto ao papel da organização no processo do *Coaching*, conforme a seguir:

> No mercado, foram se desenhando diferentes níveis de *Coaching*, como, por exemplo: o *Coaching* para executivos estratégicos, diferente do *Coaching* para executivos que atuam no nível tático, *Coaching* com ênfase no aprimoramento para o negócio da empresa e com ênfase em questões comportamentais, etc. [...] Como resultado, no processo do *Coaching*, estabelecem-se três figuras: uma é o *Coach*, outra é o *Coachee* e uma terceira é a contraparte da organização, que irá pautar os resultados do processo esperados para a organização. Embora o compromisso do

> *Coach* seja sempre com o *Coachee*, não se pode esquecer que o processo se dá no contexto organizacional, com o qual tanto *Coach* quanto *Coachee* têm que interagir.

Há, no entanto, diferentes conceitos em uso no tocante à prática do *Coaching* nas organizações, conforme Quadro 4, que sintetiza o pensamento de diferentes autores e consultores (DUTRA e FERREIRA, 2010, p. 168).

Quadro 4 – Síntese de definições de vários autores sobre a prática do *Coaching*.

Birch (2002)	*Coaching* é uma abordagem sistemática de melhoria do *Coachee* por meio de questionamento e de orientação com foco em mudanças incrementais nos resultados atuais, orientada a uma meta previamente definida.
Blanco (2006)	O *Coaching* caracteriza-se como um processo de interação colaborativa voltado à promoção e ao estimulo da aprendizagem; o objetivo não é ensinar, mas sim auxiliar o outro a aprender.
Carter (2001)	*Coaching* é um processo interativo designado a ajudar indivíduos a se desenvolver rapidamente. Usualmente é relacionado à atividade profissional, com foco no melhor do 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.
Dingman (2004)	*Coaching* é um relacionamento de apoio entre um executivo com autoridade e responsabilidades gerenciais em uma organização. O *Coach* faz uso de um processo definido que facilitaria a conquista, pelo executivo, de um conjunto de objetivos mutuamente acordados para incremento dos resultados pessoais e organizacionais.
Maynard (2006)	A atividade do *Coach*, mais do que a de um superior, é a de um facilitador de processos, provendo suporte e encorajamento. Em geral, *Coaching* é um processo de orientação prática que promove desenvolvimento pessoal e profissional por meio de mudanças autopromovidas, diferenciando-se da terapia por sua orientação a uma população não clínica (que busca uma melhora imediata no seu bem-estar ou cura em situações que exijam intervenção terapêutica).
Pryor (1994)	Um processo no qual o *Coach* e seu cliente trabalham juntos na definição de metas de desenvolvimento, pessoal e profissional, estabelecendo ações concretas que melhorem o comportamento em prazo definido, por meio de questões abertas e feedback privado em que são expostas as vulnerabilidades pessoais ou de autoestima.
Sztucinski (2001)	*Coaching* é um relacionamento de ajuda formado entre um executivo e um profissional (*coach*) externo. O propósito do relacionamento é apoiar o executivo (*coachee*) na concretização de suas metas de desenvolvimento profissional associadas às metas de resultado da organização.

Continua

Continuação

Ting e Scisco (2006)	O *Coach* ajuda na melhor compreensão dos líderes sobre si mesmos, de tal modo que eles possam explicitar seus pontos fortes e usá-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 adquirir clareza sobre as próprias motivações, aspirações e compromisso com a mudança.

Fonte: Dutra e Ferreira, (2010, p. 168).

Apesar das diferentes definições apresentadas no Quadro 4, percebe-se uma linha, ou um fio condutor, envolvendo o papel do *Coach* como facilitador no processo de desenvolvimento e estabelecimento de metas e de objetivos para o *Coachee*, o que une e torna convergente as mais diversas formas de abordar o assunto.

3.4 *Coaching* Ontológico

Fundamentado na Ontologia da Linguagem, "*El Coaching Ontológico es una práctica, un arte, llamado a devolvernos la frescura del espiritu, la apertura emocional y el corage intelectual necesario para poner atención a aquellos signos y para reconectarnos com nuestro cuerpo, nuestras emociones y la natureza*" (OLALLA, 2014, p. 5).

Com essa definição, Olalla destaca a completude do processo do *Coaching* Ontológico ao considerá-lo mais do que uma prática, mas uma arte, um chamado para nos devolver a frescura do espírito, a abertura emocional e a coragem intelectual necessária para nos reconectarmos com o nosso corpo, com as nossas emoções e com a natureza.

3.4.1 A Ontologia da Linguagem

Conforme Maturana (2009, p. 83), "Nós, seres humanos, existimos no linguajar, e o linguajar ocorre no fluir do conviver, que é a realização do próprio viver entrelaçado com o viver do outro, em coordenações de coordenações de fazeres". Destaca-se aí importância da linguagem, não apenas no encaminhamento de ações concretas, e geração de resultados efetivos dentro das organizações, mas para a própria existência do ser humano.

A Ontologia da Linguagem, base desse estudo, considera um conjunto de campos conceituais bastante diverso, incluindo a filosofia, as ciências biológicas, a psicologia sistêmica, a antropologia, a sociologia e a linguística.

Dentro do campo da filosofia, a ontologia corresponde ao estudo do que seja "ser". De forma mais precisa seria: a experiência humana vivida, que se reconhece, que se autocompreende e que se articula de algum modo sobre o que está sendo, ou seja, está sendo desta ou de outra maneira (ECHEVERRIA, 2003, p. 138).

O fundamento do termo ontologia que estaremos adotando provém da definição do filósofo alemão Martin Heidegger[15], para quem, a ontologia relaciona-se com o modo particular de ser dos seres humanos, ou seja, a ontologia faz referência à nossa compreensão genérica – nossa interpretação – sobre o que significa ser humano, conforme Echeverria (2003, p. 28). Isso significa afirmar que o nosso modo de ser não se limita apenas a ser de certa maneira, mas também compreende e se preocupa com o que significa ser.

Dessa maneira, a Ontologia da Linguagem aborda sobre o modo de ser, dos seres humanos, ao usar da linguagem. E quando falamos de linguagem, estamos falando sobre as conversas, a escuta, o diálogo, os atos e as dinâmicas da fala que utilizamos em nosso dia a dia, na realização das rotinas diárias, durante a maior parte do tempo.

3.4.1.1 O Observador

O primeiro princípio da Ontologia da Linguagem, formulado por Echeverria (2003, p. 40) é: "Não sabemos como as coisas são. Somente sabemos como as observamos, ou como as interpretamos. Vivemos em mundos interpretativos". Ou seja:

Observar = Ver + Interpretar

Nesse caso destacamos então que, o mundo que vemos, e que descrevemos, é fruto da interpretação que damos a cada situação vivida; e cada indivíduo é um observador diferente, que observa mundos distintos.

> Tendemos a viver num mundo de certezas, de solidez perceptiva não contestada, em que nossas convicções provam que as coisas são somente como as vemos e não existe alternativa para aquilo que nos parece certo. Essa é a nossa situação cotidiana, nossa condição cultural, nosso modo habitual de ser humanos. (MATURANA, 2001, p. 22)

[15] Martin Heidegger (1889-1976) nasceu em Meßkirch, distrito de Baden. Foi um filósofo alemão da corrente existencialista. Quis inicialmente ser padre e cursou teologia na Universidade de Freiburg, onde foi aluno de Edmund Husserl, teórico e filósofo criador da fenomenologia. Foi considerado um dos maiores filósofos do século 20. Exerceu grande influência em intelectuais como Jean-Paul Sartre.
Fonte: internet http://www.e-biografias.net/martin_heidegger/

Com essas observações Maturana (2001) nos convida a suspender o hábito de cair na tentação das certezas, pois toda experiência cognitiva inclui as experiências e a estrutura biológica daquele que observa, em um fenômeno individual cego em relação ao ato cognitivo do outro.

Echeverria e Pizarro (apud BRAGA, 2007, p. 84), assinalam que "nossa estrutura biológica impõe filtro aos nossos sentidos. O conteúdo de nossas sensações remete à nossa biologia particular, que é o que determina, em primeira instância, a forma como vemos as coisas". Se, com efeito, que não podemos saber como as coisas são efetivamente, isso implica que devemos abandonar toda pretensão de afirmação de verdades.

E, de acordo com o postulado de Maturana (2009, p. 118) na Lei Sistêmica Básica #1: "Tudo o que é dito é dito por um observador (ser humano) a outro observador que pode ser ele ou ela mesma".

Isso implica que o observador é um ser vivo, um ser humano, que existe no linguajar e que opera no observar, e que nada aparece no viver do observador por si mesmo.

Segundo Echeverria (apud BRAGA, 2007, p. 85), "Um ponto importante da teoria do observador reside na capacidade de o ser humano poder se observar como observador, o que o leva a atuar não só sobre o mundo que observa, mas também sobre si mesmo".

A partir de tal premissa, podemos então representar o Modelo do Observador, que mostra a relação entre observador, ação e resultado, e diferentes resultados, dependendo do nível de aprendizagem que temos, ou seja:

Observador → Ação → Resultado

Em uma aprendizagem de primeiro nível, se o resultado não me atende eu mudo as ações. E continuo a proceder assim, sucessivamente até que um dos resultados me atenda.

Em uma aprendizagem de segundo nível, se o resultado não me atende, eu mudo a forma sobre como observo a situação, ou seja, parto de outras referências, de outros pontos de vista. Com isso, mudam as ações e consequentemente os resultados.

3.4.1.2 Atos da Linguagem

Segundo Freire (1992), apud Berger (2002), foi Vygotsky que deu peso à linguagem na estruturação do pensamento, relacionando-a ao social, elemento instigante, necessário e privilegiado, na produção da expressão para comunicar-se.

A Ontologia da Linguagem considera a linguagem como uma peça-chave na constituição do ser humano, e cada um dos atos da linguagem apresenta distintas características, como veremos logo a seguir.

A palavra surge no mundo grego como parte da reflexão filosófica. Se por um lado, Heráclito postulava que a palavra é o princípio de todas as coisas, passado algum tempo, por outro lado, a importância da linguagem é retomada por pensadores sofistas como Protágoras e Gorgias, que compreendem que a convivência social, e particularmente a democracia, sustentam-se nas competências linguísticas dos membros da comunidade (ECHEVERRIA, 2007, p. 18).

Em algum momento da história, no entanto, essas tradições se perdem e, em uma interpretação metafisica, por muitos anos a linguagem fica sendo considerada apenas como descritiva do mundo ao redor, conforme Echeverria (2007, p. 24) "*El lenguaje se sostiene en un instrumento que permite dar cuenta de lo existente. A través de él, registramos, expresamos, transmitimos o comunicamos aquello que percibimos, pensamos o sentimos. Tal concepción le confiere al lenguaje un rol fundamentalmente passivo y descritivo*".

Durante o século XX, alguns pensadores importantes[16] resgatam a reflexão sobre a linguagem e também reconhecem o poder da linguagem na geração de novos mundos, ou o poder generativo da linguagem. Afirmam que a linguagem não apenas permite descrever a realidade, mas também pode gerar novas realidades quando utilizada para declarar situações que só passam a existir, ou a serem percebidas, após determinadas palavras terem sido pronunciadas (ECHEVERRIA, 2007, p. 20).

Ainda de acordo com Echeverria (2003, p. 71), a Ontologia da Linguagem distingue os respectivos atos da fala, conforme a seguir.

1. **Afirmação** – As afirmações correspondem ao tipo de ato linguístico que descreve as coisas como são, ou como as observamos. Quando faço uma afirmação estou descrevendo um mundo pré-existente, e me comprometo com a verdade do que afirmo. Ex.: quando afirmo que o dia está ensolarado.
2. **Declaração** – Diferente das afirmações, quando fazemos declarações não falamos sobre o mundo, mas geramos novos mundos. A palavra gera uma realidade diferente da existente. Depois de havermos dito o que foi dito, o mundo já não é o mesmo de antes.

[16] Bertrand Russel (1872-1970), G.E. Moore (1873-1958), Ludwig Wittgenstein (1889-1951), J.L. Austin (1911-1960), Ludwig Feuerbach (1804-1872), Friedrich Nietzsche (1844-1900), Martin Heidegger (1889-1976) e Martin Bubber (1878-1965).

Ele é transformado pelo poder da palavra. Quando faço uma declaração, me comprometo com a validade e a conformidade do que declarei. Ex: quando uma empresa contrata ou despede alguém.

3. **Promessa** – Quando faço uma promessa estou me comprometendo com a sinceridade da promessa feita. E quando me comprometo a cumprir uma promessa, estou me comprometendo também a ter a competência para cumprir com as condições de satisfação estipuladas. Isto não significa que não possamos romper com nossos compromissos. Tanto podemos que o fazemos. No entanto, isto vai afetar nossa comunicação com os demais e devemos esperar graus variados de sanções por não cumprir com eles.
4. **Oferta** – Pressupõe que o outro(a) aceite a oferta, ou seja, necessita que seja feita uma Declaração de Aceitação. Quando faço uma oferta, estou me comprometendo com a sinceridade do que estou ofertando, e também a ter a competência para cumprir com as condições ofertadas.
5. **Pedido** – Pressupõe que o outro(a) aceite atender ao meu pedido, ou seja, necessita que seja feita uma Declaração de Aceitação. Quando faço um pedido, estou me comprometendo com a sinceridade do pedido e também a pressuposição de que o outro(a) tem a competência para cumprir com as condições solicitadas.

Como pode ser observado, os diferentes atos linguísticos não são inocentes, pois implicam diferentes compromissos sociais que assumimos ao utilizá-los.

3.4.1.3 Os Juízos

Para melhor compreensão sobre os juízos, faz-se necessário um pequeno resgate e distinção sobre os atos da linguagem: afirmação e declaração.

A suposição de que a linguagem descreve a realidade nos faz comumente considerar a afirmação “IBM é uma companhia de computação” da mesma forma que “IBM é a companhia de maior prestígio na indústria da computação”. De fato, são muito parecidas. Desde o ponto de vista de sua estrutura formal, ambas atribuem propriedades à IBM; ambas parecem estar descrevendo a IBM. A única diferença parece ser no conteúdo: as propriedades da fala são diferentes. No primeiro caso, falamos sobre a propriedade de ela ser “uma companhia de computação” e no segundo caso, dela ser “a mais prestigiosa companhia na indústria de computadores”. O mesmo ocorre quando falamos das pessoas. Frequentemente, tratamos a afirmação “Isabel é uma cidadã venezuelana” e “Isabel é uma executiva muito

eficiente" como equivalente. Seguimos supondo que ambas as proposições falam das propriedades ou qualidades de Isabel e que, portanto, a descrevem. Não desconhecemos que, desde o ponto de vista do seu conteúdo, fazemos normalmente uma distinção.

Dizemos que a primeira proposição remete ao que chamamos "fato", e que a segunda implica um "juízo de valor". Reconhecemos assim, que a segunda representa uma opinião e que, em matéria de opiniões, há uma diferença com relação aos fatos, não cabendo assim esperar o mesmo grau de concordância. Essa diferença no conteúdo, no entanto, não é suficientemente profunda para diferenciar, de maneira radical, a forma como tratamos fatos, valores e opiniões.

Às segundas proposições chamamos de juízos. E os juízos pertencem a classe dos atos linguísticos das declarações. Por séculos temos tratado esses enunciados de maneira similar. Como já foi visto, as declarações são muito diferentes das afirmações. Elas geram mundos novos. A principal diferença com relação às afirmações é que, quando fazemos uma declaração, as palavras guiam, e o mundo as segue.

Tal como sucede com as declarações, os juízos são como vereditos. Com eles criamos uma realidade nova, uma realidade que só passou a existir a partir da linguagem. E o juízo sempre vive na pessoa que o formula.

Os juízos, como qualquer declaração, podem ser "válidos" ou "inválidos", dependendo da autoridade que tenha a pessoa para emiti-los. E eles também podem ser "fundados" ou "infundados", de acordo com a forma com que se relacionam com o passado (ECHEVERRIA, 2003, p. 103).

3.4.1.4 O Escutar: o Lado Oculto da Linguagem

A comunicação humana tem duas características: falar e escutar. Echeverria (2003, p. 138) destaca que:

> Geralmente se pensa que o falar é mais importante, já que este parece ser um lado ativo, enquanto a escuta assume um papel passivo. Supõe-se que, se alguém fala suficientemente bem (forte e claro), será bem escutado. A partir dessa interpretação, o escutar geralmente se dá por resolvido e raramente é considerado como um assunto problemático. Sem dúvida, um novo sentido comum sobre a importância da escuta está emergindo. As pessoas estão começando a aceitar que escutam mal. Reconhecem que, às vezes, lhes é difícil escutar o que os outros dizem e que tem dificuldades de fazer-se escutar na forma que desejariam. Este fenômeno ocorre em

> todos os domínios de nossas vidas. [...]. Se examinarmos detidamente a comunicação, nos daremos conta de que ela se fundamenta, principalmente, no falar ao invés do escutar. No entanto, o escutar é fator fundamental da linguagem. Falamos para ser escutados. O falar efetivo somente se concretiza quando é seguido de um escutar efetivo. O escutar valida o falar. É o escutar, não o falar, o que confere sentido ao que dizemos. Portanto, o escutar é o que dirige todo o processo da comunicação.

É surpreendente dar-se conta sobre a mudança no papel e na importância que a escuta adquire no processo comunicação, a partir desse ponto de vista.

Echeverria (2003, p. 141) também destaca que escutar é diferente de ouvir:

> Ouvir é um fenômeno biológico (está associado à distinção dos sons) e escutar pertence ao domínio da linguagem, e se constitui a partir de nossas interações sociais com os outros O que diferencia o escutar do ouvir é o fato de que quando escutamos geramos um mundo interpretativo. O ato de escutar sempre implica compreensão e, portanto, interpretação. Quando atribuímos uma interpretação a um som, passamos do fenômeno de ouvir ao fenômeno do escutar. Escutar é ouvir mais interpretar. Não há escuta se não estiver envolvida uma atividade interpretativa. Aqui reside o aspecto ativo da escuta. Quando observamos que escutar implica interpretar, nos damos conta de que o escutar não é a dimensão passiva da comunicação que se supunha. O fator interpretativo é de tal importância no fenômeno de escutar que é possível escutar mesmo quando não haja sons e, em consequência, mesmo quando não há nada para ouvir. Efetivamente, podemos escutar os silêncios. Por exemplo, quando pedimos algo, o silencio da outra pessoa pode ser escutado como uma negativa. Também escutamos os gestos, as posturas do corpo e os movimentos na medida em que sejamos capazes de lhes atribuir um sentido. Isso é o que permite o desafio da linguagem para surdos. O cinema mudo também proporciona um bom exemplo de como podemos escutar quando não há sons. O ouvir e o escutar, reforçando, são dois fenômenos diferentes.

Nesse caso destacamos que Escutar = Ouvir + Interpretar.

Podemos concluir que dizemos o que dizemos, e as pessoas escutam o que escutam a partir das suas próprias referências e das interpretações que dão a cada palavra dita; ou seja, dizer e escutar são fenômenos absolutamente distintos.

3.4.1.5 Inquietudes

Echeverria (2003, p. 151) propõe uma interpretação completamente diferente para inquietude. O autor diz que:

> Cada vez que atuamos podemos supor que o fazemos para dar conta de algo. A esse algo, seja ele ou ela, chamamos de inquietude. Podemos dizer, portanto, que uma ação é realizada para atender a uma inquietude. Ele diz que uma inquietude é a interpretação que damos sobre aquilo que levamos em consideração quando levamos a cabo uma ação. Portanto, é o que confere sentido à ação. Se não podemos atribuir uma inquietude a uma ação, esta perde o sentido.
>
> O autor sustenta que uma inquietude é uma interpretação que confere sentido às ações que realizamos, é um relato que fabricamos para dar sentido ao atuar. Em vez de buscar "razões" para atuar na forma em que o fazemos, temos relatos, "histórias". Mais ainda, nossas "razões" não são outra coisa além de "histórias" que nós construímos. Fabricamos algumas histórias depois de realizar as ações e, outras, antes de fazê-las. O que chamávamos de intenção não são mais que histórias, isto é, interpretações que dão sentido às nossas ações.

Sob essa ótica, a inquietude adquire elevado grau de importância, pois corresponde aos motivos, ao sentido que damos às ações que realizamos.

3.4.1.6 Transparência e Rompimento

Conforme assinala Echeverria (apud BRAGA, 2007, p. 92), "Toda ação humana possui um componente interpretativo que surge a partir da linguagem". Para melhor compreender essa afirmação, abordaremos o tema das transparências e dos rompimentos ou *quiebres.*

Heidegger (apud ECHEVERRIA, 2003, p. 186) postula que, "o que chamamos de transparência – a atividade não reflexiva, não pensante, não deliberativa, a ação com um umbral mínimo de consciência, constitui a base e condição primária da ação humana". Quando nos encontramos nesse estado, na transparência do fluir da vida, não apenas não estamos pensando no que fazemos, tampouco estamos em um mundo que se rege pela relação sujeito-objeto. Estamos em um estado que é prévio à constituição dessa relação.

Quando então emerge o pensamento sobre o que fazemos? Quando entramos em uma relação com o mundo no qual nos concebemos como sujeitos e percebemos objetos?

Echeverria sustenta que somente emerge a deliberação, a consciência do que estamos executando, quando esse fluir na transparência, por alguma razão, se vê interrompido: quando se produz o que ele chama de *quiebre,* ou rompimento. Um *quiebre*, diz, é uma interrupção no fluir transparente da vida. A partir do *quiebre*, ou rompimento, da transparência, constituímos a relação sujeito-objeto e começamos a pensar em como reestabelecer a transparência perdida. Portanto, o modo de ação racional é uma ponte que une situações de transparências e surge quando se produz um rompimento na ação transparente (ECHEVERRIA, 2003, p. 187).

3.4.1.7 Fenômeno e Explicação

Costuma ser bastante natural explicarmos o que nos acontece no dia a dia. E, normalmente, damos a entender que a explicação que damos aos fatos, ou aos fenômenos, pertence ao próprio fenômeno.

> É importante destacar que emitir juízos, dar explicações, faz parte do que nos constitui como humanos. Não há problema algum em dar explicações para um ocorrido. A questão surge quando, ao vermos "esta" explicação, não somos capazes de ver outras, e passamos a atuar como se a explicação fosse "a verdade". (BRAGA, 2007, p. 94)

3.4.1.8 *Coaching* Ontológico como Instrumento de Gestão

Como vimos, nós, seres humanos, vivemos em mundos linguísticos, e a nossa realidade é uma realidade linguística.

Quando, em um processo de *Coaching* Ontológico, o *Coachee* compreende que a linguagem não é passiva, a linguagem é ação e gera permanentemente novas realidades, ele consegue substituir a antiga interpretação descritiva da linguagem por uma interpretação generativa, e se empodera para mudar a realidade. Cria-se a possiblidade da construção de um novo mundo com novas distinções linguísticas, com novas interpretações e novos relatos (ECHEVERRIA, 2003, p. 102).

Ao considerarmos, em um processo de *Coaching* Ontológico, o segundo princípio da Ontologia da Linguagem, formulado por Echeverria (2003, p. 46) no qual: "Não apenas atuamos de acordo com o que somos (e fazemos), mas também somos de acordo com a nossa

atuação. A ação gera o ser. A pessoa torna-se o que faz", o *Coachee* percebe que as suas ações não apenas revelam o que ele é, mas também permitem com que ele se transforme, que seja diferente.

No *Coaching* Ontológico, esse princípio capacita a realizar o que o autor chama de "intervenção ontológica", pois permite que a pessoa se mova para determinada direção, deixando para trás seu antigo jeito de ser, ou seja, a ação não é apenas a manifestação de determinado ser que se expõe no mundo, mas também abre a possibilidade de que esse ser transcenda a si mesmo e torne-se um ser diferente.

É valioso compreender também o quanto os juízos representam no núcleo de identidade do *Coachee*, e quais são os seus fundamentos no passado, para poder utilizar-se deles para formular novos juízos que sirvam de apoio para tratar do futuro. Os fundamentos, portanto, conectam as três instâncias da estrutura de temporalidade: passado, presente e futuro (ECHEVERRIA, 2003, p. 117).

Já para o *Coach*, é crucial reconhecer a importância da escuta no processo de comunicação. Normalmente acreditamos que o que escutamos é o que foi dito e supomos que o que dizemos é o que as pessoas vão escutar e não nos preocupamos em verificar se o sentido que damos ao que falamos corresponde àquele da pessoa que ouve. E também não buscamos saber de onde o outro está dizendo o que está dizendo. E a maioria dos problemas que enfrentamos na comunicação surge do fato de que as pessoas não se dão conta de que o escutar é diferente do falar. (ECHEVERRIA, 2003, p. 141).

Partindo das considerações sobre inquietudes abordadas – de que as inquietações são interpretações que dão sentido às nossas ações, são histórias que são capazes de conferir sentido, pois respondem à pergunta sobre o que o levamos em consideração – cabe ao *Coach* abrir um espaço de escuta e de acolhimento para que o *Coachee* possa expressar suas inquietudes com segurança, sigilo e confiança.

Essas inquietudes, contadas na forma de histórias pelo *Coachee*, em algum momento deixam transparecer algum *quiebre*, ou um juízo de que o acontecido altera o curso esperado dos acontecimentos.

A abordagem do autor é a de que toda a quebra envolve um juízo de que aquilo que acontece, seja o que seja, não cumpre com o que esperávamos que aconteceria. Quando alguém, por exemplo, nos faz uma promessa. Sem dúvida, a menos que tenhamos motivos fundados para desconfiar de quem me prometeu, normalmente criamos expectativas contando com que tal promessa será cumprida. Se a promessa não for cumprida, ainda que a possibilidade de descumprimento não tenha sido excluída, teremos uma quebra

(ECHEVERRIA, 2003, p. 188). E, conforme Braga (2007, p. 93), "é imprescindível ressaltar que os *Quiebres* habitam os observadores que somos".

De acordo com Echeverria e Olalla (apud BRAGA, 2007, p. 95), "Uma regra fundamental no *Coaching* Ontológico é separar sempre a história da experiência, a explicação do fenômeno, o juízo das ações".

> Um bom *Coach* tem consciência de que podemos ter muitas histórias diferentes, ou seja, podemos criar explicações inúmeras a partir de uma mesma experiência.
> E esse é um dos pontos importantes no *Coaching*. Não existe nunca uma correspondência exata entre uma experiência e uma história, entre um fenômeno e uma explicação. Cada pessoa vai criar suas histórias a partir do observador que é. Uma parte significativa do *Coaching* é saber diferenciar as experiências das histórias contadas sobre as experiências. Parte da tarefa do *Coaching* é trabalhar com ambas, histórias e experiências, explorando as possibilidades de que gerem outras histórias e outros juízos e explicações. (BRAGA, 2007, p. 94).

É importante ainda enriquecer o processo do *Coaching*, considerando os estudos da Biologia-Cultural e os princípios da *Human Dynamics*, pois vários são os fatores que podem interferir na comunicação em um ambiente de trabalho.

A importância em considerar a *Human Dynamics* e a Biologia-Cultural nesse estudo é devido à profundidade e consolidação desses dois estudos científicos, cujas características mostram um impacto direto sobre a melhora do ambiente nas organizações ao permitir a sua compreensão a partir de um novo olhar.

A cultura organizacional, por sua complexidade, não será abordada neste estudo, mas pela sua influência merece ser citada, pois define a personalidade da organização através de um sistema de crenças e valores compartilhados entre as pessoas. Tem uma perspectiva temporal, de médio a longo prazo, e influencia fortemente o ambiente considerando o grau de motivação e comprometimento dos membros da organização.

3.4.2 Dinâmicas Humanas

Uma das mais significantes contribuições das Dinâmicas Humanas é a compreensão que permite dos diferentes processos de comunicação e das necessidades das pessoas (SEAGAL e HORNE,1998, p. 243).

Conforme Seagal e Horne (1998), cada interação pode ter diferentes compreensões para as pessoas, de acordo com suas dinâmicas de personalidade.

As Dinâmicas de Personalidade Humana, *Human Dynamics*, é um corpo de trabalho baseado em investigações realizadas desde 1979, envolvendo aproximadamente 80.000 pessoas em mais de 25 culturas. O trabalho identifica, e documenta, diferenças inerentes no funcionamento das pessoas, como sistemas inteiros. Nove sistemas humanos distintos são identificados, sendo cinco deles altamente predominantes. Entender as distintas características desses sistemas é de grande impacto para a compreensão das diferentes formas pelas quais as pessoas processam informação, aprendem, se desenvolvem, se comunicam, se relacionam com os outros, manifestam *stress* e conservam o bem-estar. No aspecto da comunicação, as pessoas usam as palavras de formas diferentes, de acordo com a sua Dinâmica de Personalidade, e podem, até mesmo, querer dizer coisas diferentes com a mesma palavra (SEAGAL e HORNE, 1998).

De acordo com os fundamentos da *Human Dynamics*, cada pessoa tem múltiplas interconexões dinâmicas na sua vida, Mental, Emocional e Física. No entanto, essas interconexões parecem se organizar de forma a haver um processamento das experiências, que coloca, numa posição central para ele, um dos três princípios – Mental, Emocional ou Físico. Obviamente, os três princípios estão sempre ativos em todos nós, mas um deles ocupa, em nós, uma posição central em relação ao como processamos nossas experiências. Esse princípio, que ocupa uma posição central, define o arcabouço de nossa forma de processar o que experimentamos. Assim, algumas pessoas são centradas Mentalmente, outras Emocionalmente (relacionalmente) e outras Fisicamente (praticamente).

Horne e Seagal (1998) ressaltam que não há diferença alguma, quanto a valor, entre as três formas de ser centrado. Por exemplo, não é melhor ser centrado mentalmente que emocionalmente ou fisicamente, nem tampouco uma pessoa mentalmente centrada é mais inteligente que uma de outra centragem. Qualquer um, qualquer que seja sua centragem, pode ser mais ou menos inteligente, mais ou menos atencioso ou cuidadoso, mais ou menos capaz de contribuir para a vida. Tudo isso depende, isso sim, do grau de maturidade de cada um e de seus dons e talentos pessoais, independentemente da centragem ou da dinâmica que o indivíduo tenha.

As descrições a seguir, dos processos centrais, isto é, dos modos centrais de funcionamento associados às três diferentes maneiras de ser centrado incluem, além do modo de processar propriamente dito, algumas características típicas que derivam dessas centragens.

As pessoas mentalmente centradas processam o que experienciam de um modo linear, lógico e sequencial. Utilizam somente informações altamente selecionadas para clarificar o que é essencial em termos de valores, princípios e objetivos de longo prazo.

O distanciamento e a imparcialidade das pessoas centradas mentalmente são profundos. E representam bem mais por elas serem muito objetivas. Não implica, porém, desligamento. As coisas se passam como se naturalmente mantivessem uma perspectiva à distância nas situações; mesmo em suas experiências consigo mesmas. Seus distanciamento e isenção naturais fazem com que sejam consistentemente objetivas em suas avaliações sobre as situações e que se expressem emocionalmente de modo extremamente uniforme.

Como elas pensam de uma maneira altamente linear e estruturada, preferem refletir sozinhas a ter interação com outras pessoas. Elas buscam clareza de compreensão. Assim, nas comunicações, é usualmente importante para elas que, as palavras sejam claramente definidas e precisamente utilizadas.

As pessoas centradas emocionalmente experienciam a vida relacionalmente. Seu processamento é não linear, divergente e associativo, mudando de curso conforme suas próprias conexões subjetivas emocionais e suas interações com outras pessoas.

Essa maneira quase espontânea de proceder, frequentemente resulta na geração de novas ideias e na exploração de novas avenidas de pensamento ou maneiras de fazer as coisas, que, possivelmente, não teriam sido trazidas à luz através de um processamento mais linear. Pensar, sentir e intuir são envolvidos simultaneamente, na medida em que planejam, criam ou tomam decisões.

Para as pessoas emocionalmente centradas é crucial o ato de falar, quer internamente em uma espécie de diálogo com elas mesmas, quer externamente com outras pessoas. Falar serve, não apenas para ajudar a concretizar o que elas possam ter apenas sentido ou intuído, mas também para criar pensamentos e ideias que podem emergir com total surpresa mesmo para quem está falando! Conversar pode ser um meio de completar pensamentos ou, em si, um método de pensar.

Para as pessoas emocionalmente centradas, a comunicação com outras é, não somente, um meio de pensar, mas algo vital para o seu sentido ou significado de vida e para seu sentimento de bem-estar.

As pessoas fisicamente centradas experienciam o mundo como um lugar onde “coisas” precisam ser feitas. O processo delas é sistêmico. Assim sendo, têm consciência permanente sobre as múltiplas interconexões operacionais e sobre o que identificam como os

padrões de funcionamento das coisas. Por isso, estão continuamente refletindo sobre tudo que é necessário para fazer as coisas funcionarem bem.

Ao fazer planos, tomar decisões importantes ou resolver problemas, as pessoas fisicamente centradas buscam identificar os fatos envolvidos na situação em questão. Ao determinar os fatos, podem incluir considerações e/ou *inputs* das pessoas envolvidas. Antes de dar andamento ao que julgam que deve ser feito, costumam recolher informações das fontes mais confiáveis disponíveis tais como, pessoas respeitadas no assunto, relatos sobre situações comparáveis, material confiável de referência, e a própria experiência. Após terem colhido todas essas informações é que suas ações subsequentes tendem a ser projetadas e o são para criar mudanças sistêmicas ao invés de afetarem apenas partes do sistema envolvido.

Ao realizar projetos, as pessoas centradas fisicamente costumam buscar clareza a respeito de coisas chave tais como, os objetivos, os prazos, os recursos e as limitações. Esta clareza lhes ajuda a saber como manter o foco tanto de sua atenção como de seu esforço.

Ao lidarem com coisas/situações que não lhes são de domínio, seus processos de aprendizagem e planejamento frequentemente demandam tempo. Isto ocorre porque sendo muito conscientes dos efeitos das ações presentes no futuro, são cuidadosas ao apanhar contexto e ao coletar dados antes de agir. Além disso, o tempo que utilizam para planejar, comparativamente maior do que o das pessoas centradas mental ou emocionalmente, faz-se necessário porque o plano que fazem costuma ser abrangente e detalhado.

A compreensão dessas distinções dá, às pessoas, capacidade para melhor se relacionar umas com as outras, seja no contexto do trabalho, da família, da comunidade seja da sala de aula. Quando as pessoas estão conscientes de suas próprias necessidades no que concerne à recepção de comunicação, podem orientar as outas a se comunicar com elas de forma mais eficaz. Por outro lado, quando estão conscientes das necessidades de comunicação dos outros, podem adaptar a sua própria abordagem para se relacionar bem com eles, para manter harmonia e garantir qualidade e eficácia em suas trocas (HORNE e SEAGAL,1998, p. 243).

3.4.3 Biologia-Cultural

Considerando os fundamentos da Neurobiologia, conforme Lei Sistêmica Básica #1: “Tudo o que é dito é dito por um observador (ser humano) a outro observador que pode ser ele ou ela mesma” (MATURANA, 2009, p. 118) e que “Em nossa condição biológica, vivemos no fluir da linguagem e, como observadores na linguagem, nada pode ser explicado

fora da linguagem" (MATURANA, apud SCHLICHTING, 2007), Maturana apresenta as bases para a ampliação da compreensão dos fundamentos biológico-culturais do humano, responsabilizando-se em seu reflexionar e em seu fazer pela Matriz Biológico-Cultural da Existência Humana.

Para este estudo, destacamos a Lei Meta-Sistêmica # 25, de Maturana e D'Ávila (2009, p. 149), que define:

> Um ser vivo e o meio que o contém mudam juntos de maneira congruente como resultado espontâneo de suas interações recursivas somente se, no fluir de mudanças estruturais que essas interações desencadeiam em ambos, o ser vivo conserva sua autopoiese e sua relação de adaptação ao meio em seu nicho. Se isso deixa de ocorrer, o ser vivo morre; e, se não morre, seu viver segue um curso orientado pelo bem-estar relacional em sua relação com o meio. MATURANA e D'ÁVILA (2009, p. 149)

A importância em compreender as implicações dessa Lei é que ela nos coloca no papel de corresponsáveis pela construção do ambiente em que vivemos, e pelas respectivas mudanças que ocorrem nesse meio, incluindo nesse caso o ambiente organizacional.

Isso nos coloca no papel de protagonistas na construção de relações produtivas e de bem-estar no ambiente de trabalho pois, conforme Maturana e D'Ávila (2009, p. 150):

> O viver de um ser vivo é em cada instante o presente cambiante de um devir histórico de transformações estruturais nas quais se conservam o ser vivo e o meio em um fluir de interações recursivas em acoplamento estrutural. Nesta dinâmica, o curso que segue o viver de um ser vivo enquanto vive e se configura momento a momento como o presente de um deslizar-se na tangente operacional em que ser conservam a autopoiese do ser vivo e seu bem-estar relacional com um meio que surge momento a momento em seu presente cambiante contínuo como o nicho que o contém e o torna possível. A forma de bem-estar na relação organismo-nicho varia de organismo a organismo de acordo com o viver de sua classe e o momento de sua história individual que vive, mas qualquer que seja este, é a conservação do bem-estar que orienta e guia o curso do viver de qualquer organismo. As distintas classes de organismos diferem na forma que adota a conservação do bem-estar na relação organismo-nicho. Enfim, o que foi dito é válido para nós, os seres humanos, e nos permite ver, como um aspecto fundamental de nossa origem. Homo sapiens-amans-amans, o surgimento da família humana há pelo menos três ou quatro milhões de anos, quando numa linhagem de primatas bípedes começa a se conservar num devir neotécnico a relação materno-infantil amorosa como a forma do viver no bem-estar

> que define a relação organismo-nicho que se conserva de uma geração a outro ao se reproduzir de maneira sistêmica esse modo de viver. MATURANA e D'ÁVILA (2009, p. 150).

É a partir desses conceitos que foi desenvolvido esse estudo sobre o quanto os fundamentos da Ontologia da Linguagem contribuem para o desenvolvimento das organizações, estimulando o potencial intelectual e sensível das pessoas, de forma a criar ambiente inovadores, saudáveis e produtivas dentro das empresas.

4 METODOLOGIA

De acordo com Freitas, Oliveira, Saccol e Moscarola (2000), "Os métodos de pesquisa podem ser quantitativos, qualitativos ou a junção dos dois, devendo sua escolha estar associada aos objetivos da pesquisa".

A metodologia utilizada no presente estudo contempla Estudo de Caso, com Pesquisa de Campo, com enfoque quali-quântico.

4.1 Tipo de Estudo

O método de pesquisa do estudo de caso foi o escolhido pois "surge do desejo de entender os fenômenos sociais complexos", conforme Yin (2010, p. 24), e também pelo fato de que "o estudo de caso é o método preferido quando o enfoque se dá sobre um fenômeno contemporâneo no contexto da vida real" (YIN, 2010, p. 28).

O método foi escolhido, não com o propósito de enumerar frequências, mas sim o de expandir e generalizar a utilização das referidas metodologias no ambiente organizacional.

A abordagem será explanatória, em virtude de que o estudo lida com questões que necessitam ser avaliadas ao longo do tempo.

4.2 Desenho da Pesquisa

Quanto ao desenho do processo, foi escolhida a pesquisa-ação, pois, conforme Thiollent (2013, p. 20), "a pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo". Além disso, "é preciso que a ação seja uma ação não trivial, o que quer dizer uma ação problemática merecendo investigação para ser elaborada e conduzida" (THIOLLENT, 2013, p. 21).

Após avaliar essas questões, também consideramos que o contexto atende à condição necessária à utilização da pesquisa-ação (THIOLLENT, 2013, p. 24), que é a ocorrência da relação entre os objetivos da pesquisa e os objetivos da ação, ou seja, atender tanto aos objetivos do conhecimento quanto aos objetivos práticos, pois o objetivo da pesquisa é identificar o quanto a utilização do *Coaching* Ontológico, fundamentado na Ontologia da Linguagem, pode contribuir para a construção de um ambiente mais saudável e

produtivo dentro das empresas; e o objetivo da ação é desenvolver gestores por meio do *Coaching*, e as equipes por meio da realização de oficinas, de forma a facilitar os processos de comunicação entre os setores do Hospital, promovendo a integração entre as equipes e melhorando o atendimento ao cliente final, que são os pacientes do Hospital.

As condições de livre acesso para entrevistar e treinar as pessoas, revisar documentos e fazer "observações" em campo foram decisivas para que esse caso fosse aceito como projeto de pesquisa.

4.3 Plano Amostral

Após reunião com a diretoria do Hospital de Clínicas de Campo Limpo Paulista (HCCLP), descrita no Anexo A, ficou definido que o presente estudo deveria envolver funcionários que têm relação direta com o cliente final.

O HCCLP dispõe de uma população aproximada de 320 profissionais em seu quadro funcional, alocados nas atividades conforme Quadro 5.

Quadro 5 – Profissionais alocados nas respectivas áreas do HCCLP.

Área (Atividade)	Quantidade de profissionais
Gestão (Diretor Geral, Assistente Administrativo, Gerente e Coordenadores da Enfermagem, Coordenador da Recepção)	7
Enfermagem (Enfermeiros, Técnicos, Auxiliares, Instrumentadores e Fisioterapeutas)	135
Recepção (Recepcionistas e Telefonistas)	32
Administrativa (Assistente Financeiro, Contábil, Recursos Humanos, Compras, Informática, Qualidade, SAU)	14
Apoio (Auxiliar Limpeza, Manutenção, Portaria, Almoxarifado, Lavanderia, Farmácia, Gesso)	66
Técnica (Diretor Técnico e Médicos)	70
Soma	324

Fonte: Hospital de Clínicas de Campo Limpo Paulista.

Considerando o tempo disponível para a realização do estudo, ficou definido que, do universo de 324 profissionais, apenas 174 funcionários, que têm relação direta com o cliente final, estariam envolvidos no presente estudo, conforme Quadro 6.

Quadro 6 – Plano amostral do estudo.

Plano Amostral	Participantes
Universo de colaboradores do Hospital de Clínicas de Campo Limpo Paulista	324
Colaboradores que não participaram do estudo: Áreas Administrativa, Apoio, Técnica	150
Profissionais que tem relação direta com o cliente final, alocados nas Áreas de Gestão, Enfermagem e Recepção	174
Profissionais que efetivamente participaram da pesquisa-ação: Áreas de Gestão, Enfermagem e Recepção	141

Fonte: elaborado pelo autor.

Do universo de 174 profissionais, alocados nas áreas de Gestão, Enfermagem e de Recepção, efetivamente 141 funcionários participaram das oficinas e da pesquisa, sendo 7 da área de Gestão, 110 da Enfermagem e 24 da Recepção, conforme Quadro 7. Os demais, 33 funcionários, não participaram por motivo de férias, licença, falta, indisponibilidade ou mesmo falta de interesse em contribuir com o estudo.

Levando em consideração o propósito do presente estudo, que visa avaliar a contribuição do *Coaching* Ontológico na gestão Hospitalar, ficou definido que, do universo de 141 profissionais envolvidos com a pesquisa, apenas 7 profissionais, responsáveis pela Gestão do Hospital, conforme Organograma constante no Anexo C, passariam pelo processo de *Coaching*, sendo eles:

- Um Diretor Geral;
- Um Assistente Administrativo;
- Um Coordenador da Recepção;
- Um Gerente de Enfermagem;
- Três Coordenadores da Enfermagem.

A definição desse conjunto de profissionais para participar das reuniões de *Coaching*, foi consenso entre a pesquisadora e a direção do Hospital, levando em consideração o perfil profissional, as atribuições de responsabilidade, o papel exercido na instituição e o tempo disponível para a realização do estudo.

Quadro 7 – Pesquisa–ação desenvolvida de acordo com o respectivo perfil profissional.

Área: Perfil profissional	Pesquisa-ação	Qtde. de profissionais
Gestão: Diretor Geral, Assistente Administrativo, Gerente e Coordenadores da Enfermagem, Coordenador da Recepção	6 reuniões de *Coaching* (1 hora cada reunião) 2 Oficinas de Sensibilização (8 horas cada) 2 pesquisas Quantitativas 1 pesquisa Qualitativa	7
Enfermagem: Enfermeiros, Técnicos, Auxiliares, Instrumentadores e Fisioterapeutas	2 Oficinas de Sensibilização (8 horas cada) 2 pesquisas Quantitativas	110
Recepção: Recepcionistas e Telefonistas	2 Oficinas de Sensibilização (8 horas cada) 2 pesquisas Quantitativas	24

Fonte: elaborado pelo autor.

Além dos 7 profissionais da área de gestão, participaram de oficinas de sensibilização sobre Dinâmicas Humanas e sobre Competências Conversacionais, os demais 134 profissionais alocados nas áreas de Enfermagem e de Recepção, com relação direta com o cliente final, com o propósito de estimular a troca, o diálogo e o aprendizado coletivo, de forma a promover uma maior interação entre esses profissionais, facilitando os processos de comunicação e gerando ações conscientes e construtivas no ambiente de trabalho, conforme Quadro 7.

4.4 Técnicas de Coleta dos Dados

Considerando o que postula Tanur (apud FREITAS, OLIVEIRA, SACCOL e MOSCAROLA, 2000):

> A pesquisa *Survey* é apropriada como método de pesquisa quando se deseja responder questões sobre o que está, ou como algum fenômeno está acontecendo, proporcionando a obtenção de dados ou de informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário.

Para o presente estudo, foram realizadas entrevistas do tipo *Survey*, com a utilização dos modelos de questionário constantes no Quadro 8, com abordagem quantitativa

(questionário constante no Apêndice B) e qualitativa (questionários constantes nos Apêndices D e E).

Também foram utilizados formulários (constantes no Apêndice C), como instrumento de coleta das percepções e aprendizados decorrentes das oficinas de sensibilização.

Quadro 8 – Modelo dos instrumentos utilizados na pesquisa.

Pesquisa	Questões	Entrevista	Modelo	Abordagem	Respostas
Quantitativa (Apêndice B)	Estruturadas	Fechada	Questionário	Linear	Previstas
Qualitativa (Apêndices C, D, E)	Não-estruturadas	Aberta	Questão Central	Em Profundidade	Indeterminadas
	Semiestruturadas	Semiaberta	Formulário		

Fonte: elaboração do autor (adaptado de Malhotra, 2011, p. 122).

A coleta de dados teve os seguintes propósitos:

- Alimentar o instrumento de avaliação para tornar possível a comparação de comportamentos observáveis antes e depois da intervenção;
- Avaliar a percepção dos profissionais detentores de cargos de Gestão, e das equipes alocadas nos setores de Recepção e Enfermagem do HCCLP, sobre a responsabilidade individual de cada profissional na melhora da comunicação entre os setores.
- Mapear o conhecimento do grupo de gestores sobre o uso de metodologias de gestão e a avaliação deles quanto à importância e a contribuição do *Coaching* para o exercício da atividade.

4.4.1 Pesquisa Quantitativa

Considerando os objetivos desta pesquisa quantitativa – identificar o quanto a utilização do *Coaching* Ontológico pode contribuir com o desenvolvimento das organizações, facilitando a comunicação e auxiliando na criação de ambientes saudáveis e produtivos dentro das empresas; e investigar eventual influência de algumas variáveis de referência na percepção do ambiente organizacional – foi elaborado o modelo do questionário quantitativo, inspirado na abordagem de Coda (1997), a seguir.

> Uma investigação adequada sobre Clima Organizacional começa exatamente pela escolha e definições operacionais das variáveis formadoras desse conceito. Na verdade, são indicadores que traduzem o que em determinado momento faz parte da realidade organizacional. (CODA,1997, p. 101)

4.4.1.1 Questionário da Pesquisa Quantitativa

O questionário com enfoque quantitativo, que se encontra no Apêndice B ao final deste estudo, foi elaborado pela pesquisadora, em conjunto com a diretoria da instituição, tendo como propósito examinar as questões levantadas neste trabalho, por meio da percepção dos funcionários quanto aos aspectos da Comunicação, da Motivação e da Liderança como vetores facilitadores para a geração de um ambiente produtivo e de bem-estar na organização.

A decisão por utilizar indicadores de clima, para mensurar e comparar percepções, partiu da análise da literatura constante no Capítulo 2, no qual vários autores associam a construção de um ambiente produtivo e de bem-estar ao clima da organização, conforme sintetiza Kolb, Rubin e McIntyre (1986, p. 76): "A eficiência da organização pode ser aumentada através da criação de um clima organizacional que satisfaça as necessidades de seus membros".

A escolha das dimensões da Comunicação, da Motivação e da Liderança, apoia-se nas abordagens de Chanlat (1996), sobre a importância da palavra e, em especial da fala, como instrumento essencial da ação do executivo para entrar em contato com os outros e para obter resultados; de Kolb, Rubin e McIntyre (1986), sobre os padrões de motivos que influenciam na construção do clima e dos respectivos resultados das equipes; e de Bergamini e Coda (1997), sobre a importância do papel do líder na obtenção dos resultados das equipes.

A partir dessas análises, e com a anuência da instituição, foi elaborado o referido questionário, com os itens apresentados sob a forma de 28 questões, em três agrupamentos, que permitissem avaliar o grau de Motivação, a fluidez da Comunicação e a percepção sobre a Liderança, pelos funcionários detentores de cargos de Gestão, e das equipes alocadas nos setores de Recepção e Enfermagem do HCCLP, ficando:

- 13 questões agrupadas na dimensão Motivação;
- 7 questões agrupadas na dimensão de Comunicação;
- 8 questões agrupadas na dimensão da Liderança.

Algumas das questões foram extraídas de instrumento de medição de Clima Organizacional da própria instituição, e passaram por um processo de adaptação aos objetivos do presente estudo.

Como escala, foram utilizadas quatro, das cinco categorias da Escala de Likert[17], tendo sido eliminada a categoria intermediária e neutra, para forçar os entrevistados a se pronunciarem de maneira favorável ou desfavorável (SAMPIERI, COLLADO e LUCIO, 2013, p. 268).

Dessa forma, as questões apresentavam as opções: “Insatisfeito”, “Parcialmente Satisfeito”, “Satisfeito" e “Muito Satisfeito”.

Impresso, o questionário foi submetido a um pré-teste, com 10 profissionais da área administrativa, com o propósito de avaliar clareza e eventual inconsistência ou ambiguidade nas questões, conforme orientações de Marconi e Lakatos (2010, p. 186):

> Depois de redigido, o questionário precisa ser testado antes de sua utilização definitiva, aplicando-se alguns exemplares em uma pequena população escolhida. [...]. Verificadas falhas, deve-se reformular o questionário, conservando, modificando, ampliando ou eliminando itens.

E, após discussões sobre dificuldades de compreensão de algumas das questões durante o pré-teste, foram efetuados pequenos ajustes e reelaboradas algumas questões do questionário conforme postula Goldenberg (2011, p. 90).

Os resultados obtidos durante o pré-teste não foram incluídos na amostra deste trabalho.

4.4.1.2 Aplicação do Questionário da Pesquisa Quantitativa

Considerando o propósito do presente estudo, de avaliar a contribuição do *Coaching* Ontológico na Gestão Hospitalar, no intuito de gerar evidências prévias, foi realizada uma pesquisa inicial, com enfoque quantitativo, para avaliar a percepção dos

[17] Escala de Likert: método foi desenvolvido por Rensis Likert em 1932. É um conjunto de itens apresentado como afirmações, perguntas ou opiniões, para os quais se pede a reação dos participantes. Ou seja, apresentamos cada afirmação e pedimos ao sujeito que manifeste sua reação escolhendo um dos cinco pontos ou categorias da escala. Para cada ponto, atribuímos um valor numérico. Assim, o participante obtém uma pontuação pela afirmação e, no final, sua pontuação total, somando as pontuações obtidas em todas as afirmações. As afirmações qualificam o objeto de atitude que está sendo mensurado. (SAMPIERI, COLLADO e LUCIO, 2013, p. 261).

empregados detentores de cargos de Gestão, e das equipes, quanto às dimensões de Motivação, Comunicação e Liderança nos setores de Recepção e Enfermagem do HCCLP.

Seguindo as recomendações contidas na obra de Goldenberg (2011, p. 87), de que "No caso de entrevista, é importante a apresentação do pesquisador por uma pessoa de confiança do pesquisado", a pesquisa foi amplamente divulgada nos murais do Hospital, conforme comunicado constante no Anexo E, e a pesquisadora foi apresentada aos pesquisados pelo Diretor Geral, quando da aplicação do questionário da pesquisa inicial, o que conferiu a devida credibilidade e importância ao trabalho e garantiu a rapidez necessária de sua execução.

Seguindo as orientações de Quivy e Campenhoudt (2008, p. 76), que postulam que: "[...] é preciso procurar fazer com que a entrevista se desenrole num ambiente e num contexto adequados", tanto as entrevistas quantitativas, quanto as entrevistas qualitativas, foram realizadas em local reservado, sem interrupções, em intervalos que não comprometesse o atendimento aos pacientes e o andamento do trabalho.

Nas entrevistas quantitativas, após agradecimento pela aceitação do convite para a contribuição com o estudo, e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (Apêndice F), por todos os profissionais, eram efetuados os esclarecimentos sobre o questionário da pesquisa e solicitado aos entrevistados que respondessem a todas as questões, escolhendo apenas uma, dentre as quatro opções: "Insatisfeito", "Parcialmente Satisfeito", "Satisfeito" e "Muito Satisfeito".

Na devolução, era solicitado que os questionários fossem revisados, para evitar eventuais erros ou falta de preenchimento de alguma questão.

Concluída a pesquisa quantitativa inicial, e após as intervenções citadas no Quadro 7 do item anterior, foi realizada nova pesquisa com enfoque quantitativo, utilizando o mesmo instrumento da pesquisa inicial, para avaliar a percepção dos empregados detentores de cargos de Gestão, e das equipes, quanto as dimensões de Motivação, Comunicação e Liderança nos setores de Recepção e Enfermagem do HCCLP.

4.4.1.3 Variáveis do Questionário da Pesquisa Quantitativa

Para iniciar o entendimento dos dados, descrevemos os itens da pesquisa nos quadros abaixo, incluindo a definição das variáveis, suas classificações em variáveis da pesquisa, constructos, itens dos constructos, os significados e unidades de medida, além da apresentação da tabela de dados.

As informações referentes às variáveis constantes no Quadro 9 foram fornecidas pela área de Gestão de Pessoas do HCCLP, no mês de setembro de 2014, e referem-se aos dados cadastrais dos funcionários:

Quadro 9 – Descrição das variáveis da pesquisa quantitativa.

Variável	Significado	Escala	Perfil
Vínculo	Refere-se ao vínculo da contratação do profissional com: • Prefeitura • Pró-Saúde	Nominal	Variável da pesquisa
Área	Estratifica a amostra pela área de alocação (perfil do profissional): • Gestão (Diretor Geral, Assistente Administrativo, Gerente e Coordenadores da Enfermagem, Coordenador da Recepção) • Enfermagem (Enfermeiros, Técnicos, Auxiliares, Instrumentadores e Fisioterapeutas) • Recepção (Recepcionistas e Telefonistas)	Nominal	Variável da pesquisa
Setor	Estratifica a amostra pela unidade de lotação: • Administração • Pronto Socorro • Unidade de Internação • Centro Cirúrgico • Central de Material de Esterilização • Recepção • Outros (Fisioterapia)	Nominal	Variável da pesquisa
Cargo/ Função	Refere-se ao cargo/função ocupado pelo profissional, nos grupos conforme a seguir: • Gestor • Enfermeiro(a) • Técnico de Enfermagem • Auxiliar de Enfermagem • Recepcionista/Telefonista • Outros (Fisioterapeuta/Instrumentador/SAU)	Nominal	Variável da pesquisa
Tempo Empresa	Considera o tempo que o funcionário está na empresa, no escalonamento abaixo, que mostrou ser a melhor distribuição para a amostra: • Até 1 ano • De 1 até 3 anos • De 3 até 7 anos • Acima de 7 anos	Intervalar	Variável da pesquisa

Continua

Continuação

Turno	Refere-se ao turno de trabalho que o profissional estava alocado durante a pesquisa: • Diurno • Noturno	Nominal	Variável da pesquisa
Contrato	Refere-se ao horário de trabalho estabelecido na contratação do profissional, nas opções a seguir: • Seg a Sex (40 h/semana) • Escala de Revezamento (12x36)	Nominal	Variável da pesquisa
Estado Civil	Estratifica a amostra pelo estado civil: • Solteiro • Casado • Separado • Viúvo • Outros (União Estável)	Nominal	Variável da pesquisa
Gênero	Estratifica a amostra pelo gênero: • Feminino • Masculino	Nominal	Variável da pesquisa
Dependentes	Estratifica a amostra pela quantidade de dependentes:	Ordinal	Variável da pesquisa
Faixa Etária	Considera a idade do funcionário, nas faixas etárias abaixo, que mostrou ser a melhor distribuição para a amostra: • De 18 a 34 anos • De 35 a 54 anos • Acima de 55 anos	Intervalar	Variável da pesquisa

Fonte: elaborado pelo autor.

As variáveis que constam no Quadro 10 referem-se as questões da pesquisa.

Quadro 10 – Descrição das questões da pesquisa quantitativa.

Variável	Significado	Escala	Perfil
V13 a V25	Conjunto de Variáveis da Pesquisa que constituem o Constructo Motivação.	Ordinal	Itens do Constructo
V26 a V32	Conjunto de Variáveis da Pesquisa que constituem o Constructo Comunicação.	Ordinal	Itens do Constructo
V32 a V40	Conjunto de Variáveis da Pesquisa que constituem o Constructo Liderança.	Ordinal	Itens do Constructo

Fonte: elaborado pelo autor.

As variáveis que constam no Quadro 11 são decorrentes das questões da pesquisa.

Quadro 11 – Descrição dos constructos da pesquisa quantitativa.

Constructo	Significado	Escala	Perfil
Motivação	Para calcular o resultado desse Constructo, foi utilizada a MÉDIA das respostas dos itens 13 a 25. Esse procedimento foi adotado para a Pesquisa 1 e para a Pesquisa 2. A comparação do resultado das duas pesquisas forneceu a variação estatística para o presente estudo.	Variável Quantitativa	Constructo
Comunicação	Para calcular o resultado desse Constructo, foi utilizada a MÉDIA das respostas dos itens 26 a 32. Esse procedimento foi adotado para a Pesquisa 1 e para a Pesquisa 2. A comparação do resultado das duas pesquisas forneceu a variação estatística para o presente estudo.	Variável Quantitativa	Constructo
Liderança	Para calcular o resultado desse Constructo, foi utilizada a MÉDIA das respostas dos itens 32 a 40. Esse procedimento foi adotado para a Pesquisa 1 e para a Pesquisa 2. A comparação do resultado das duas pesquisas forneceu a variação estatística para o presente estudo.	Variável Quantitativa	Constructo

Fonte: elaborado pelo autor.

As respostas do questionário, instrumento utilizado na pesquisa, foram analisadas sobre dois aspectos: análise descritiva dos participantes e teste das percepções quanto aos Constructos Motivação, Comunicação e Liderança. Também foi realizado o teste de confiabilidade do instrumento de pesquisa.

O software estatístico utilizado foi o Statistical Package for the Social Sciences[18] (SPSS®).

4.4.2 Intervenções

Foram realizadas 6 reuniões individuais de *Coaching*, semanais, com duração de 1 hora cada reunião, com os empregados detentores de cargos de Gestão, dos setores da Recepção e da Enfermagem.

[18] O SPSS® (pacote Estatístico para as Ciências Sociais) foi desenvolvido pela Universidade de Chicago e atualmente é comercializado pela IBM. www-01.ibm.com/software/br/analytics/spss/

Em paralelo às reuniões de *Coaching*, foram realizadas oficinas de sensibilização sobre Competências Conversacionais e sobre Dinâmicas Humanas, com o propósito de estimular a troca, o diálogo e o aprendizado coletivo, e promover uma maior interação entre as pessoas, facilitando os processos de comunicação e gerando ações conscientes e construtivas no ambiente de trabalho.

4.4.3 Pesquisa Qualitativa

Conforme BARDIN (1977), "Na análise quantitativa o que serve de informação é a frequência com que surgem certas características do conteúdo. Na análise qualitativa é a presença ou a ausência de uma dada característica de conteúdo ou de um conjunto de características num determinado fragmento de mensagem que é tomado em consideração".

Patton (1980, 1990), apud Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 34), define os "dados qualitativos como descrições detalhadas de situações, eventos, pessoas, interações, condutas observadas e suas manifestações".

De acordo com Goldenberg (2011, p. 49), "Enquanto os métodos quantitativos supõem uma população de objetos comparáveis, os métodos qualitativos enfatizam as particularidades de um fenômeno em termos de seu significado para o grupo pesquisado".

E, conforme Toro (2001), apud Martins, Oliveira, Silva, Pereira e Souza (2004):

> Duas vertentes metodológicas têm sido utilizadas para o estudo e avaliação do clima organizacional: uma quantitativa, e a outra, qualitativa. Em ambas as abordagens, a maioria dos estudos na área do comportamento organizacional têm medido clima a partir da percepção do trabalhador.

4.4.3.1 Aplicação dos Formulários da Pesquisa Qualitativa

As entrevistas da pesquisa qualitativa do presente estudo foram realizadas na forma de entrevista individual, do tipo *Survey* com os profissionais detentores do cargo de gestão, e com a utilização de dinâmica de grupo com os demais funcionários alocados nos setores da Recepção e da Enfermagem.

Dessa forma, a pesquisa qualitativa que utilizou dinâmica de grupo, consistiu na aplicação do roteiro constante no Formulário da Pesquisa Qualitativa, (Apêndice C), visando a "colheita" do conteúdo das conversas realizadas durante as rodadas de diálogo das Oficinas de sensibilização sobre Competências Conversacionais.

Outra pesquisa qualitativa consistiu na realização de entrevistas individuais, apoiadas pelo formulário com perguntas abertas constante no Apêndice D, com o conjunto de profissionais detentores de cargos de Gestão, dos setores da Recepção e da Enfermagem, que participaram das reuniões de *Coaching*, para identificar qual o conhecimento desse grupo sobre o uso de metodologias de gestão, e qual a avaliação desses profissionais quanto à importância e a contribuição do *Coaching* para o exercício da atividade.

E, ao final das reuniões de *Coaching*, nova pesquisa qualitativa foi realizada, consistindo em entrevistas individuais, apoiadas pelo formulário com perguntas abertas constante no Apêndice E, com o conjunto de profissionais detentores de cargos de Gestão, para identificar como foi o aprendizado de cada um deles com as oficinas e com as reuniões de *Coaching*, em que esse aprendizado foi útil e em que a utilização do *Coaching* Ontológico contribuiu com o seu desenvolvimento pessoal, e da equipe.

4.5 Técnica de Análise

A técnica de análise de conteúdo será sistemática.

A unidade de análise leva em consideração a variação da percepção dos empregados, detentores de cargos de Gestão e das equipes, quanto às dimensões de Motivação, Comunicação e Liderança, nos setores de Recepção e Enfermagem do HCCLP.

4.6 Considerações Éticas, de Apoio e Formais

Por tratar-se de "Estudo de um fenômeno contemporâneo em seu contexto de vida real" (YIN, 2010, p. 99), para a realização do estudo foi necessário obter aprovação formal, pela Pró-Saúde, gestora administrativa do HCCLP, e também pela Secretaria de Saúde de Campo Limpo Paulista, à qual o Hospital é vinculado, por meio do encaminhamento de Carta de Apresentação da Pesquisadora e de carta-proposta, constante no Apêndice A, contendo o escopo da pesquisa e *briefing* sobre as metodologias a serem utilizadas durante a realização do estudo.

E, por tratar-se de pesquisa envolvendo seres humanos, após o retorno das autorizações, pela diretoria da Pró-Saúde e pelo Secretário de Saúde de Campo Limpo

Paulista, foi efetuado o Registro da Pesquisa na Plataforma Brasil e a Submissão do Projeto de Pesquisa ao Comitê de Ética[19].

Devido à complexidade do estudo, no que se refere ao volume de participantes e também à logística de infraestrutura para viabilizar a pesquisa, foi solicitado o auxílio de uma equipe de apoio, (YIN, 2010, p. 101), composta por duas consultoras profissionais, que auxiliaram no desenvolvimento e na execução dos trabalhos.

Ainda de acordo com Yin (2010) foi obtido o consentimento de todos participantes do estudo, após esclarecimento sobre a pesquisa, por meio do preenchimento e da assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE, constante no Apêndice F.

[19] Site: www.portal2.saude.gov.br/sisnep/Menu_Principal.cfm

5 ANALISE DOS DADOS

5.1 Análise do Perfil dos Participantes

Com o intuito de fornecer uma visão geral, acerca do perfil dos 141 profissionais que participaram do estudo, neste item serão apresentados os resultados decorrentes da análise das informações cadastrais, fornecidas pela área de Gestão de Pessoas do HCCLP, no mês de setembro de 2014.

5.1.1 Distribuição da Amostra Segundo o Vínculo

Conforme Tabela 1, dentre os profissionais que participaram desse estudo, 60,3% (a maioria) são vinculados à Secretaria de Saúde de Campo Limpo Paulista (Anexo B) e 39,7% são vinculados à Instituição Pró-Saúde (Anexo D), gestora do Hospital.

Tabela 1 – Segmentação dos funcionários do HCCLP, participantes da pesquisa, por Vínculo de Contratação.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Prefeitura	85	60,3	60,3
Pro-Saúde	56	39,7	100,0
Total	141	100,0	

5.1.2 Distribuição da Amostra Segundo a Área

Conforme Tabela 2, a maioria dos profissionais que participaram do estudo está alocada na Área de Enfermagem, 78%, seguido da Recepção com 17%. O percentual de 5%, de funcionários alocados na Área de Gestão, apesar de ser baixo é significativo, pois representa o Grupo que passou pelo processo de *Coaching*, foco do presente estudo.

Tabela 2 – Segmentação dos funcionários do HCCLP, participantes da pesquisa, por Área de atuação.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Gestão	7	5,0	5,0
Enfermagem	110	78,0	83,0
Recepção	24	17,0	100,0
Total	141	100,0	

5.1.3 Distribuição da Amostra Segundo o Setor

Conforme Tabela 3, a maioria dos profissionais que participaram do estudo está alocada no setor de Pronto Socorro, 38,3%, seguido da Unidade de Internação com 20,6% e da Recepção com 17%. O percentual de 5%, de funcionários alocados no Setor da Administração, apesar de ser baixo, é significativo, pois representa o Grupo que passou pelo processo de *Coaching*, foco do presente estudo.

Tabela 3 – Segmentação dos funcionários do HCCLP, participantes da pesquisa, por Setor de alocação.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Setor	Administração	7	5,0	5,0
	Pronto Socorro	54	38,3	43,3
	Unidade de Internação	29	20,6	63,8
	Centro Cirúrgico	16	11,3	75,2
	Central Material Esterilização	10	7,1	82,3
	Recepção	24	17,0	99,3
	Outros	1	,7	100,0
	Total	141	100,0	

5.1.4 Distribuição da Amostra Segundo a Função

Conforme Tabela 4, a maioria dos profissionais que participaram do estudo exerce a função de Técnico de Enfermagem, 33,3%, seguido dos que exercem a função de Auxiliar de Enfermagem com 31,2% e, em terceiro lugar, está o percentual dos funcionários que exercem a função de Telefonista/Recepcionista, com 16,3%. O percentual de 5%, de funcionários que exercem a função de Gestor, apesar de ser baixo, é significativo, pois representa o Grupo que passou pelo processo de *Coaching*, foco do presente estudo.

Tabela 4 – Segmentação dos funcionários do HCCLP, participantes da pesquisa, por Função exercida no momento da pesquisa

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Função	Gestor	7	5,0	5,0	5,0
	Enfermeiro (a)	15	10,6	10,6	15,6
	Técnico de Enfermagem	47	33,3	33,3	48,9
	Auxiliar de Enfermagem	44	31,2	31,2	80,1
	Recepcionista/Telefonista	23	16,3	16,3	96,5
	Outros	5	3,5	3,5	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

5.1.5 Distribuição da Amostra Segundo o Turno

Conforme Tabela 5, a maioria dos profissionais que participaram do estudo estavam alocados no Turno Diurno, 55,3%, no momento da realização da pesquisa.

Tabela 5 – Segmentação dos funcionários do HCCLP, participantes da pesquisa, pelo Turno em que estava alocado no momento da pesquisa.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Turno	Diurno	78	55,3	55,3
	Noturno	63	44,7	100,0
	Total	141	100,0	

5.1.6 Distribuição da Amostra Segundo o Regime de Contratação

Conforme Tabela 6, a grande maioria, 91,5%, dos funcionários do HCCLP que participaram do estudo, trabalha num regime de contratação denominado de escala de revezamento (12x36).

Tabela 6 – Segmentação dos funcionários do HCCLP, participantes da pesquisa, pelo Regime de contratação.

Regime de Contratação	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Seg a Sex (40 h/semana)	12	8,5	8,5
Escala de Revezamento (12 x 36)	129	91,5	100,0
Total	141	100,0	

5.1.7 Distribuição da Amostra Segundo o Estado Civil

Conforme Tabela 7, a maioria dos funcionários do HCCLP que participaram do estudo é casada, 48,2%, seguido do percentual de 37,6% de solteiros e 10,6% de profissionais que se encontram na condição de separados.

Tabela 7 – Segmentação dos funcionários do HCCLP, participantes da pesquisa, pelo Estado Civil.

Estado Civil	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Solteiro	53	37,6	37,6
Casado	68	48,2	85,8
Separado	15	10,6	96,5
Viúvo	2	1,4	97,9
Outros	3	2,1	100,0
Total	141	100,0	

5.1.8 Distribuição da Amostra Segundo o Gênero

A Tabela 8 aponta para uma concentração de mulheres, 91,5%, dentre o grupo de funcionários do HCCLP que participaram do estudo.

Tabela 8 – Segmentação dos funcionários do HCCLP, participantes da pesquisa, pelo Gênero.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Gênero	Feminino	129	91,5	91,5
	Masculino	12	8,5	100,0
	Total	141	100,0	

5.1.9 Distribuição da Amostra Segundo o Tempo de Empresa

A escolha da estratificação por Tempo de Empresa, apresentada na Tabela 9, deve-se ao fato de que essa estratificação apresentou o maior equilíbrio na distribuição da amostra, conforme testes demonstrados no Apêndice G.

Nessa estratificação, encontramos, em primeiro lugar com 34,8%, os empregados que estão na empresa no intervalo compreendido entre 1 e 3 anos. Em segundo lugar, com 32,6%, estão os empregados que ainda não completaram um ano na empresa e, em terceiro

lugar, com 16,3%, os empregados que estão na empresa no intervalo compreendido entre 3 e 7 anos.

É importante destacar nesses resultados que a maioria, 67,4% dos empregados, está na empresa há menos de 3 anos.

Tabela 9 – Estratificação dos funcionários do HCCLP, participantes da pesquisa, por Tempo de Empresa.

Tempo de Empresa	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Até 1 ano	46	32,6	32,6
De 1 até 3 anos	49	34,8	67,4
De 3 até 7 anos	23	16,3	83,7
De 7 até 10 anos	12	8,5	92,2
Acima de 10 anos	11	7,8	100,0
Total	141	100,0	

5.1.10 Distribuição da Amostra Segundo a Faixa Etária

A estratificação apresentada na Tabela 10 procurou seguir o perfil de idades que contemplasse as características das gerações *Baby Boomer*, X e Y, abordadas no Quadro 3 do Capítulo 2, item 2.5.2 do presente estudo.

Nessa estratificação, nota-se que a maioria dos funcionários, 53,2%, encontra-se no intervalo de faixa etária compreendido entre os 35 e os 54 anos, considerados como Geração X. Em segundo lugar, com 41,8%, estão os funcionários que se encontram no intervalo de faixa etária compreendido entre os 18 e os 34 anos, considerados como Geração Y. Apenas 5% dos funcionários do HCCLP, que participaram do estudo, têm idade acima de 55 anos, considerada Geração *Baby Boomer*.

Tabela 10 – Estratificação dos funcionários do HCCLP, participantes da pesquisa, por Faixa Etária.

Faixa Etária	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
De 18 a 34 anos	59	41,8	41,8
De 35 a 54 anos	75	53,2	95,0
De 55 a 69 anos	7	5,0	100,0
Total	141	100,0	

Observando a Tabela 11, referente à estratificação dos funcionários do HCCLP, que participaram da pesquisa, considerando a Faixa Etária e o respectivo Tempo de Empresa, identificamos que a maioria, 45,8%, dos funcionários que está na faixa etária entre os 18 e os 34 anos, está na empresa há menos de um ano, seguido de 39%, há menos de 3 anos na empresa. Na faixa etária entre os 35 e os 54 anos de idade, temos 57,3% há menos de 3 anos na empresa. Na faixa etária acima dos 55 anos, temos 42,9% há mais de 10 anos na empresa.

Tabela 11 – Estratificação dos funcionários do HCCLP, participantes da pesquisa, por Tempo de Empresa considerando a Faixa Etária.

		Faixa Etária			
		De 18 a 34 anos	De 35 a 54 anos	Acima de 55 anos	Total
Tempo de Empresa	Até 1 ano	45,8%	25,3%	0,0%	32,6%
	De 1 até 3 anos	39,0%	32,0%	28,6%	34,8%
	De 3 até 7 anos	6,8%	24,0%	14,3%	16,3%
	De 7 até 10 anos	6,8%	9,3%	14,3%	8,5%
	Acima de 10 anos	1,7%	9,3%	42,9%	7,8%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Se observarmos a Tabela 12, com a estratificação dos funcionários do HCCLP que participaram da pesquisa, considerando o Tempo de Empresa e respectiva Faixa Etária, identificamos que a maioria, 58,7%, dos funcionários que está há menos de 1 ano na empresa tem idade entre os 18 e os 34 anos. 0s demais funcionários que estão há menos de 1 ano na empresa, 41,3%, estão na faixa etária entre os 35 e os 54 anos de idade. Dos funcionários que estão entre 1 e 3 anos na empresa, 49% estão com a idade entre os 35 e os 54 anos de idade e 46,9 % têm menos de 34 anos de idade. Dos funcionários que estão na empresa há mais de 7 e menos de 10 anos, temos 58,3% na faixa etária entre os 35 e os 54 anos de idade.

Tabela 12 – Estratificação dos funcionários do HCCLP, participantes da pesquisa, por Faixa Etária considerando o Tempo de Empresa.

		Tempo de Empresa					Total
		Até 1 ano	De 1 até 3 anos	De 3 até 7 anos	De 7 até 10 anos	Acima de 10 anos	
Faixa Etária	De 18 a 34 anos	58,7%	46,9%	17,4%	33,3%	9,1%	41,8%
	De 35 a 54 anos	41,3%	49,0%	78,3%	58,3%	63,6%	53,2%
	Acima de 55 anos	0,0%	4,1%	4,3%	8,3%	27,3%	5,0%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Por não ser objeto desse estudo, a segmentação realizada por quantidade filhos não será analisada neste Capítulo, mas consta do Apêndice H.

5.2 Análise da Confiabilidade e da Validade dos Instrumentos de Mensuração

Por tratar-se de itens que trabalham com variáveis intervalar, como medida de coerência ou consistência interna, foi utilizado o coeficiente de confiabilidade Alfa de Cronbach (SAMPIERI, COLLADO e LUCIO, 2013, p. 317) para medir a confiabilidade das variáveis dos Constructos Motivação, Comunicação e Liderança, para as Pesquisas Inicial (Pesquisa 1) e para a Pesquisa Final (Pesquisa 2), conforme Tabelas 13, 14, 15, 16, 17 e 18.

Tabela 13 – Estatísticas de confiabilidade constructo Motivação – Pesquisa 1.

Alfa de Cronbach	**Alfa de Cronbach com base em itens padronizados**	**Nº de itens**
,778	,778	13

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item-total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
1	28,31	24,573	,455	,327	,760
2	28,69	24,745	,390	,263	,765
3	28,89	25,167	,358	,269	,768
4	29,05	24,119	,417	,257	,762
5	28,66	23,898	,432	,320	,761
6	28,67	23,950	,432	,309	,761
7	28,68	24,562	,382	,218	,766
8	28,10	24,961	,389	,291	,765
9	29,62	26,524	,162	,043	,784
10	28,60	23,655	,383	,285	,767
11	28,66	23,855	,502	,359	,754
12	28,83	23,128	,551	,406	,748
13	28,60	24,543	,396	,228	,765

Tabela 14 – Estatísticas de confiabilidade constructo Comunicação – Pesquisa 1.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	Nº de itens
,866	,866	7

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item-total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
14	13,85	14,442	,605	,415	,851
15	13,74	14,824	,592	,425	,853
16	13,99	15,100	,523	,278	,862
17	13,94	13,503	,768	,613	,829
18	14,05	13,990	,649	,509	,845
19	14,14	14,037	,711	,588	,837
20	13,79	13,640	,630	,419	,849

Tabela 15 – Estatísticas de confiabilidade constructo Liderança – Pesquisa 1.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	Nº de itens
,928	**,930**	**8**

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item-total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
21	18,65	24,402	,731	,606	,921
22	18,68	24,505	,750	,620	,919
23	18,86	24,008	,677	,501	,926
24	18,16	25,175	,747	,608	,920
25	18,46	24,807	,740	,664	,920
26	18,71	23,965	,758	,617	,919
27	18,62	23,522	,843	,773	,912
28	18,55	23,720	,812	,743	,915

Tabela 16 – Estatísticas de confiabilidade constructo Motivação – Pesquisa 2.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	Nº de itens
,849	,850	13

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item-total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
1	29,30	30,853	,569	,452	,834
2	29,64	31,504	,504	,377	,838
3	29,77	32,209	,469	,311	,840
4	29,50	30,766	,531	,363	,836
5	29,45	30,278	,626	,467	,830
6	29,64	31,147	,475	,381	,840
7	29,75	30,531	,580	,404	,833
8	29,08	31,901	,487	,383	,839
9	30,45	32,392	,341	,180	,849
10	29,45	31,807	,396	,354	,846
11	29,52	30,823	,570	,527	,834
12	29,72	30,719	,600	,462	,832
13	29,34	32,126	,422	,224	,843

Tabela 17 – Estatísticas de confiabilidade constructo Comunicação – Pesquisa 2.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	Nº de itens
,879	,881	7

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
14	13,92	14,472	,682	,519	,860
15	13,82	15,075	,642	,480	,865
16	14,08	15,644	,540	,310	,876
17	14,02	14,407	,677	,483	,860
18	14,15	13,513	,774	,664	,847
19	14,06	13,874	,731	,609	,853
20	13,82	13,751	,622	,401	,870

Tabela 18 – Estatísticas de confiabilidade constructo Liderança – Pesquisa 2.

Alfa de Cronbach	**Alfa de Cronbach com base em itens padronizados**	**Nº de itens**
,924	**,925**	**8**

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item-total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
21	18,48	25,823	,708	,568	,917
22	18,57	25,775	,706	,608	,918
23	18,69	24,659	,711	,580	,918
24	18,08	26,415	,715	,601	,917
25	18,34	24,940	,767	,717	,913
26	18,52	24,865	,791	,667	,911
27	18,50	24,552	,834	,753	,907
28	18,51	25,180	,736	,619	,915

De acordo com Malhotra (2001, p. 265), a medida de confiabilidade da consistência interna, o Alfa de Cronbach, varia de 0 a 1, e um valor de 0,6 ou menos indica confiabilidade insatisfatória da consistência interna.

Considerando que, quando aplicado o teste de confiabilidade Alpha de Cronbach para as Variáveis dos Constructos Motivação, Comunicação e Liderança, os valores da confiabilidade foram de 0,778, 0866 e 0,928, respectivamente, para a Pesquisa 1, e de 0,849, 0,879 e 0,924, respectivamente, para a Pesquisa 2, o instrumento de mensuração demonstrou uma alta consistência interna.

5.3 Análise dos Resultados da Pesquisa Quantitativa

Com o objetivo de examinar as proposições elencadas neste trabalho, mensurando a percepção dos funcionários quanto aos aspectos da Comunicação, da Motivação e da Liderança como vetores facilitadores para a geração de um ambiente produtivo e de bem-estar na organização, realizamos a análise descritiva das respostas da Pesquisa 1(inicial) e das respostas da Pesquisa 2(final) para as variáveis de Constructo Motivação e Comunicação e Liderança, calculando a média das respostas dos questionários, em uma escala de 1 a 4, considerando:

1 = Insatisfeito
2 = Parcialmente Satisfeito
3 = Satisfeito
4 = Muito Satisfeito

5.3.1 Média das Percepções sobre Motivação, Comunicação e Liderança para a Pesquisa Inicial

Conforme valores constantes na Tabela 19, o nível de percepção, em média 2,39 para a amostra, dos 141 funcionários sobre a Motivação, aproxima-se da média natural de 2,5. Os valores de 2,62 da Moda e de 2,44 da Mediana indicam leve tendência de elevação das percepções. O intervalo de 1,85 mostra grande dispersão dos dados, com a média da percepção sobre a Motivação variando de 1,46 até 3,31. O valor negativo em -0,274 para a assimetria indica uma tendência da curva de valores para acima da média da amostra. O valor negativo em -0,586 para a curtose confirma a distribuição mais plana para a curva.

Ainda conforme Tabela 19, o nível de percepção, em média 2,32 para a amostra, dos 141 funcionários sobre a Comunicação, mostra um leve distanciamento da média natural de 2,5. Os valores de 2,86 da Moda e de 2,33 da Mediana indicam leve tendência de elevação das percepções, com relação à média da amostra. O intervalo de 2,86 mostra uma dispersão grande nos dados, com a média da percepção sobre a Comunicação variando de 1,0 até 3,86. O valor negativo em -0,35 para a assimetria indica uma tendência da curva de valores para acima da média. O valor negativo em -0,454 para a curtose confirma a distribuição mais plana para a curva.

Como podemos ver na Tabela 19, o nível de percepção, em média 2,65 para a amostra, dos 141 funcionários sobre a Liderança, mostra um leve distanciamento da média natural de 2,5. Os valores de 3,0 da Moda e de 2,79 da Mediana indicam tendência de elevação das percepções, com relação à média da amostra. O intervalo de 3,0 mostra uma dispersão muito grande nos dados, com a média da percepção sobre a Liderança variando de 1,0 até 4,0. O valor negativo em -0,27 para a assimetria indica uma tendência da curva de valores para acima da média. O valor negativo em -0,322 para a curtose confirma a distribuição mais plana para a curva.

Tabela 19 – Percepções sobre Motivação, Comunicação e Liderança na Pesquisa Inicial.

		Motivação	Comunicação	Liderança
N	Válido	141	141	141
	Ausente	0	0	0
Média		2,3933	2,3212	2,6551
Erro de média padrão		,03438	,05235	,05896
Mediana		2,4444[a]	2,3371[a]	2,7917[a]
Moda		2,62	2,86	3,00
Desvio-padrão		,40819	,62156	,70011
Variância		,167	,386	,490
Assimetria		-,274	-,035	-,275
Erro de assimetria padrão		,204	,204	,204
Curtose		-,586	-,454	-,322
Erro de Curtose padrão		,406	,406	,406
Intervalo		1,85	2,86	3,00
Mínimo		1,46	1,00	1,00
Máximo		3,31	3,86	4,00

Obs.: [a] calculado a partir dos dados agrupados.

Em síntese, os resultados da Tabela 19 indicam que, na Pesquisa Inicial, os empregados detentores de cargos de Gestão e as equipes alocadas nos setores de Recepção e Enfermagem do HCCLP estavam com uma percepção acima da média, 2,65, no que se refere à Liderança, não acontecendo o mesmo para a Motivação, e a Comunicação, que apresentavam 2,39 e 2,32, respectivamente.

5.3.2 Média das Percepções sobre Motivação, Comunicação e Liderança para a Pesquisa Final

Conforme podemos ver na Tabela 20, o nível de percepção, em média 2,46 para a amostra, dos 141 funcionários sobre a Motivação, aproxima-se da média natural de 2,5. Os valores de 2,62 da Moda e de 2,50 da Mediana, indicam leve tendência de elevação das percepções. O intervalo de 2,46 mostra grande dispersão dos dados, com a média da percepção sobre a Motivação variando de 1,23 até 3,69. O valor negativo em -0,241 para a assimetria indica uma tendência da curva de valores para acima da média da amostra. O valor negativo em -0,08 para a curtose aproxima a curva de uma distribuição normal.

Ainda conforme Tabela 20, nível de percepção, em média 2,33 para a amostra, dos 141 funcionários sobre a Comunicação, mostra um leve distanciamento da média natural de 2,5. Os valores de 2,43 da Moda e de 2,36 da Mediana, indicam leve tendência de elevação das percepções, com relação à média da amostra. O intervalo de 3,0 mostra uma dispersão muito grande nos dados, com a média da percepção sobre a Comunicação variando de 1,0 até 4,0. O valor positivo em 0,85 para a assimetria indica uma tendência da curva de valores para abaixo da média. O valor negativo em -0,278 para a curtose confirma a distribuição mais plana para a curva.

De acordo com os valores constantes na Tabela 20, o nível de percepção, em média 2,63 para a amostra, dos 141 funcionários sobre a Liderança, mostra um leve distanciamento da média natural de 2,5. Os valores de 3,0 da Moda e de 2,72 da Mediana, indicam tendência de elevação das percepções, com relação à média da amostra. O intervalo de 3,0 mostra uma dispersão muito grande nos dados, com a média da percepção sobre a Liderança variando de 1,0 até 4,0. O valor negativo em -0,15 para a assimetria indica uma tendência da curva de valores para acima da média. O valor negativo em -0,465 para a curtose confirma a distribuição mais plana para a curva.

Tabela 20 – Percepções sobre Motivação, Comunicação e Liderança na Pesquisa Final.

		Motivação	Comunicação	Liderança
N	Válido	141	141	141
	Ausente	0	0	0
Média		2,4654	2,3303	2,6374
Erro de média padrão		,03902	,05272	,06016
Mediana		2,5096[a]	2,3619[a]	2,7237[a]
Moda		2,62	2,43	3,00
Desvio Padrão		,46340	,62600	,71438
Variância		,215	,392	,510
Assimetria		-,241	,085	-,157
Erro de assimetria padrão		,204	,204	,204
Curtose		-,080	-,278	-,465
Erro de Curtose padrão		,406	,406	,406
Intervalo		2,46	3,00	3,00
Mínimo		1,23	1,00	1,00
Máximo		3,69	4,00	4,00

Obs.: [a] calculado a partir dos dados agrupados.

Em síntese, os resultados da Tabela 20 indicam que, na Pesquisa Final, os empregados detentores de cargos de Gestão e as equipes alocadas nos setores de Recepção e Enfermagem do HCCLP continuavam com uma percepção acima da média, 2,63, no que se refere à Liderança, não acontecendo o mesmo para a Motivação, e a Comunicação, que apresentavam 2,46 e 2,33, respectivamente.

5.3.3 Variação das Percepções entre a Pesquisa 1 e a Pesquisa 2

Se considerarmos agora, a variação das percepções entre a Pesquisa 1 (inicial) e a Pesquisa 2 (final), realizada 2 meses depois, após as intervenções citadas no Quadro 7, do Capítulo 4, identificamos que o *Coaching* e os fundamentos da Ontologia da Linguagem, contribuíram na geração de um ambiente mais saudável e produtivo, pois, apesar de ter ocorrido uma redução na percepção da Liderança em -0,7%, houve uma melhora na percepção da Motivação em 3% e da Comunicação em 0,4%, conforme Tabela 21.

Tabela 21 – Percentual de variação da percepção sobre Motivação, Comunicação e Liderança, entre a Pesquisa 1 e a Pesquisa 2.

Variação	N	Motivação Porcentagem	Comunicação Porcentagem	Liderança Porcentagem
Total	**141**	**3,0**	**0,4**	**-0,7**

5.3.4 Variação das Percepções sobre Motivação, Comunicação e Liderança, de acordo com o Perfil dos Participantes

De acordo com os dados apresentados na Tabela 22, podemos afirmar que melhorou de maneira significativa a percepção dos funcionários da área de Gestão, que passaram pelo processo de *Coaching*, com avaliação positiva do ambiente de trabalho em 17,5%, 17,1% e 14,5%, para as dimensões Motivação, Comunicação e Liderança, respectivamente, no período compreendido entre as duas pesquisas.

Os funcionários da área de Enfermagem, que não passaram pelo processo de *Coaching*, não demonstraram variação significativa da percepção sobre as dimensões de Motivação, Comunicação e Liderança.

Já os funcionários da área da Recepção, que também não passaram pelo processo de *Coaching*, tiveram uma melhora razoável, de 4,5%, na percepção sobre a dimensão de Motivação, e piora significativa, de -4,5% e de -8,1%, na percepção sobre o ambiente, nos aspectos envolvendo a Comunicação e a Liderança, respectivamente.

Conforme os totalizadores constantes na Tabela 21, que consideram toda a amostra, temos os resultados de 3,0%, 0,4% e -0,7% na variação da percepção pelos funcionários das áreas de Gestão, Enfermagem e Recepção, sobre as dimensões de Motivação, Comunicação e Liderança, respectivamente.

Tabela 22 – Percentual de variação da percepção sobre Motivação, Comunicação e Liderança, entre a Pesquisa 1 e a Pesquisa 2, pelas Áreas.

Área	N	Motivação Porcentagem	Comunicação Porcentagem	Liderança Porcentagem
Gestão	7	17,5	17,1	14,5
Enfermagem	110	1,7	0,5	0,1
Recepção	24	4,5	-4,5	-8,1
Total	141	3,0	0,4	-0,7

Observando a variação da percepção sobre Motivação, Comunicação e Liderança, entre as duas pesquisas, constante na Tabela 23, considerando o Turno de Trabalho, fica evidente a melhora de percepção dos funcionários do período diurno, com variação positiva de 6,3%, 5,2% e 3,4%, para as dimensões Motivação, Comunicação e Liderança, respectivamente, no período compreendido entre as duas pesquisas.

No período noturno, entretanto, houve uma piora nos percentuais de percepção das dimensões Motivação, Comunicação e Liderança, para o ambiente de trabalho, com os valores de -1,1%, -,5,6% e -5,7%, respectivamente.

Tabela 23 – Percentual de variação da percepção sobre Motivação, Comunicação e Liderança, entre a Pesquisa 1 e a Pesquisa 2, considerando o Turno de Trabalho.

Turno	N	Motivação	Comunicação	Liderança
		Porcentagem	Porcentagem	Porcentagem
Diurno	78	6,3	5,2	3,4
Noturno	63	-1,1	-5,6	-5,7
Total	141	3,0	0,4	-0,7

Na estratificação constante na Tabela 24, que considera as áreas, e seus os respectivos Turnos, para compreender o percentual de variação da percepção sobre a Motivação, Comunicação e Liderança, além da melhora significativa da percepção dos funcionários da área de Gestão, que passaram pelo processo de *Coaching*, aparece em destaque os resultados positivos dos empregados da Enfermagem, do período diurno, com 3,5%, 4,3% e 3,5% de avaliação paras as dimensões Motivação, Comunicação e Liderança no ambiente de trabalho, no período compreendido entre as duas pesquisas.

A área da Recepção, do período diurno, também melhorou o percentual de percepção da dimensão Motivação, com 13%, no entanto, houve uma piora significativa na avaliação das percepções da Motivação, Comunicação e Liderança, para o período noturno com índices de -4,6%, -12,1% e -14,7%, respectivamente.

Tabela 24 – Percentual de variação da percepção sobre Motivação, Comunicação e Liderança entre a Pesquisa 1 e a Pesquisa 2 pelas Áreas, considerando os respectivos Turnos.

Área	Turno	N	Motivação Porcentagem	Comunicação Porcentagem	Liderança Porcentagem
Gestão	Diurno	7	17,5	17,1	14,5
	Total	**7**	**17,5**	**17,1**	**14,5**
Enfermagem	Diurno	58	3,5	4,3	3,5
	Noturno	52	-0,2	-4,0	-3,6
	Total	**110**	**1,7**	**0,5**	**0,1**
Recepção	Diurno	13	13,0	2,1	-2,6
	Noturno	11	-4,6	-12,1	-14,7
	Total	**24**	**4,5**	**-4,5**	**-8,1**
Total	Diurno	78	6,3	5,2	3,4
	Noturno	63	-1,1	-5,6	-5,7
	Total	**141**	**3,0**	**0,4**	**-0,7**

Conforme Tabela 25, o grupo dos Gestores continua mantido em separado dos outros grupos, por tratar-se de amostra de funcionários que passou pelo processo de *Coaching*.

Observando agora o percentual de variação da percepção sobre a Motivação, Comunicação e Liderança, para os demais setores, percebe-se uma significativa melhora de avaliação, pelos funcionários do Setor Central de Material de Esterilização (CME), com índices de 15,9%, 10,0% e 14,9%, na avaliação das percepções da Motivação, Comunicação e Liderança, respectivamente.

Para os demais setores, merece destaque a melhora na avaliação das percepções da Motivação, pela Unidade de Internação e pela Recepção, e também os indicadores de avaliação negativo em todas as dimensões, pelos funcionários de Pronto Socorro e também os percentuais de avaliações negativos de -4,5% e -8,1% para as dimensões de Comunicação e de Liderança, respectivamente, para os funcionários da Recepção.

Tabela 25 – Percentual de variação da percepção sobre Motivação, Comunicação e Liderança, entre a Pesquisa 1 e a Pesquisa 2, de acordo com os Setores.

Setor	N	Motivação Porcentagem	Comunicação Porcentagem	Liderança Porcentagem
Gestores	7	17,5	17,1	14,5
Pronto Socorro	54	-2,6	-2,3	-2,5
Unidade de Internação	29	6,4	1,7	-1,3
Centro Cirúrgico	16	0,0	1,3	3,9
Central Material Esterilização	10	15,9	10,0	14,9
Recepção	24	4,5	-4,5	-8,1
Outros	1	11,8	20,0	3,8
Total	141	3,0	0,4	-0,7

Ainda na amostra constante na Tabela 26, o grupo dos Gestores foi mantido em separado dos outros grupos, por tratar-se de amostra de funcionários que passaram pelo processo de *Coaching*.

Observando o percentual de variação da percepção sobre a Motivação, Comunicação e Liderança, de acordo com a função que o profissional exerce na instituição, percebe-se uma significativa melhora de avaliação, pelos profissionais do Atendimento ao Usuário, Instrumentadores e Terapeutas, (agrupados como Outros para tornar a amostra representativa) com índices de 11,7%, 10,2% e 6,6%, na avaliação das percepções da Motivação, Comunicação e Liderança, respectivamente; seguidos de uma melhora na

avaliação da Comunicação, pelos Enfermeiros, com 6,0% e dos Auxiliares de Enfermagem, com uma variação de 5,0%, na avaliação da Motivação.

Tabela 26 – Percentual de variação da percepção sobre Motivação, Comunicação e Liderança, entre a Pesquisa 1 e a Pesquisa 2, de acordo com as Funções.

Função	N	Motivação	Comunicação	Liderança
		Porcentagem	Porcentagem	Porcentagem
Gestor	7	17,5	17,1	14,5
Enfermeiro (a)	15	-1,5	6,0	0,0
Técnico de Enfermagem	47	-0,5	-2,5	-0,7
Auxiliar de Enfermagem	44	5,0	0,2	-0,1
Recepcionista/Telefonista	23	3,6	-4,1	-8,1
Outros	5	11,7	10,2	6,6
Total	**141**	**3,0**	**0,4**	**-0,7**

Aprofundando essa análise, considerando a distribuição de acordo com a função que o profissional exerce na instituição, dentro dos respectivos Turnos de trabalho, conforme Tabela 27, notamos que a piora nos percentuais de percepção das dimensões Motivação, Comunicação e Liderança, que ocorre no ambiente de trabalho noturno, com os valores de -1,1%, -5,6% e -5,7%, apontados na Tabela 23, concentram-se predominantemente entre os funcionários, do período noturno, que exercem a função de Recepcionistas/Telefonistas com variação no percentual de percepção das dimensões Motivação, Comunicação e Liderança em -4,6%, -12,1%, -14,7, respectivamente, entre os Auxiliares de Enfermagem com -6,0% e -7,7% para as dimensões da Comunicação e da Liderança, e entre os Enfermeiros, com -6,8% para Motivação.

Em contrapartida, no período diurno, à exceção dos Técnicos de Enfermagem, que apresentam pequenos índices negativos de variação, o percentual de variação da percepção das dimensões Motivação, Comunicação e Liderança melhorou na grande maioria das funções, destacando-se, além dos profissionais que exercem a função de Gestor, e que passaram pelo processo do *Coaching*, a melhora nos percentuais de variação de percepção das dimensões Motivação, Comunicação e Liderança em 8,9%, 9,2% e 12,1% , respectivamente, para os Auxiliares de Enfermagem, em 12%, para a função Recepcionista/Telefonista, na dimensão de Motivação e em 10,1%, na dimensão Comunicação, para os Enfermeiros.

Tabela 27 – Percentual de variação da percepção sobre Motivação, Comunicação e Liderança, entre a Pesquisa 1 e a Pesquisa 2, de acordo com as Funções, considerando os respectivos Turnos.

Função	Turno	N	Motivação Porcentagem	Comunicação Porcentagem	Liderança Porcentagem
Gestor	Diurno	7	17,5	17,1	14,5
	Total	7	17,5	17,1	14,5
Enfermeiro(a)	Diurno	8	2,8	10,1	2,7
	Noturno	7	-6,8	0,9	-3,4
	Total	15	-1,5	6,0	0,0
Técnico de Enfermagem	Diurno	28	-0,2	-1,7	-2,3
	Noturno	19	-1,0	-3,9	1,7
	Total	47	-0,5	-2,5	-0,7
Auxiliar de Enfermagem	Diurno	19	8,9	9,2	12,1
	Noturno	25	2,2	-6,0	-7,7
	Total	44	5,0	0,2	-0,1
Recepcionista/Telefonista	Diurno	12	12,0	3,8	-2,2
	Noturno	11	-4,6	-12,1	-14,7
	Total	23	3,6	-4,1	-8,1
Outros	Diurno	4	12,9	10,8	10,1
	Noturno	1	6,7	7,1	-9,1
	Total	5	11,7	10,2	6,6
Total	Diurno	78	6,3	5,2	3,4
	Noturno	63	-1,1	-5,6	-5,7
	Total	141	3,0	0,4	-0,7

Ao considerarmos o percentual de Variação da Percepção das dimensões da Motivação, Comunicação e Liderança, entre a Pesquisa 1 e a Pesquisa 2, de acordo com o Tempo de Empresa, identificamos que os funcionários que estão trabalhando na empresa entre 7 e 10 anos, tem os melhores índices de variação com 11,6%, 14,6% e 10,00% de variação, para as dimensões da Motivação, Comunicação e Liderança, respectivamente, conforme Tabela 28.

A piora nos percentuais de percepção das dimensões Motivação, Comunicação e Liderança, ocorrem para aqueles profissionais que estão na empresa há menos de 1 ano.

Tabela 28 – Percentual de variação da percepção sobre Motivação, Comunicação e Liderança, entre a Pesquisa 1 e a Pesquisa 2, de acordo com o Tempo de Empresa.

Tempo de Empresa	N	Motivação Porcentagem	Comunicação Porcentagem	Liderança Porcentagem
Até 1 ano	46	-0,4	-4,0	-6,2
De 1 até 3 anos	49	4,7	1,6	1,3
De 3 até 7 anos	23	3,5	2,9	2,9
De 7 até 10 anos	12	11,6	14,6	10,0
Acima de 10 anos	11	1,6	-1,3	0,0
Total	141	3,0	0,4	-0,7

Ao considerarmos o percentual de Variação da Percepção das dimensões da Motivação, Comunicação e Liderança, entre a Pesquisa 1 e a Pesquisa 2, de acordo com o Regime de Contratação, identificamos que os funcionários que estão trabalhando no regime de Seg a Sex (40 h/semana) apresentam os melhores índices de variação no percentual de percepção com 16,9%, 12,4% e 12,5% de variação, para as dimensões da Motivação, Comunicação e Liderança, respectivamente, conforme Tabela 29.

Tabela 29 – Percentual de variação da percepção sobre Motivação, Comunicação e Liderança, entre a Pesquisa 1 e a Pesquisa 2, de acordo com o Regime de Contratação.

Regime de Contratação	N	Motivação Porcentagem	Comunicação Porcentagem	Liderança Porcentagem
Seg a Sex (40 h/semana)	12	16,9	12,4	12,5
Escala de Revezamento (12 x 36)	129	1,7	-0,9	-2,0
Total	141	3,0	0,4	-0,7

Ao considerarmos o percentual de Variação da Percepção das dimensões da Motivação, Comunicação e Liderança, entre a Pesquisa 1 e a Pesquisa 2, de acordo com o Estado Civil, identificamos que houve piora nos percentuais de percepção das dimensões Motivação, Comunicação e Liderança, para aqueles profissionais com o estado civil viúvo, com -12,7%, -31,6% e -11,5% de variação, para as dimensões da Motivação, Comunicação e Liderança, respectivamente, conforme Tabela 30.

Tabela 30 – Percentual de variação da percepção sobre Motivação, Comunicação e Liderança, entre a Pesquisa 1 e a Pesquisa 2, considerando o Estado Civil.

Estado Civil	N	Motivação Porcentagem	Comunicação Porcentagem	Liderança Porcentagem
Solteiro	53	0,5	1,6	-2,3
Casado	68	6,1	0,7	1,5
Separado	15	1,7	0,9	-2,6
Viúvo	2	-12,7	-31,6	-11,5
Outros	3	-4,0	-6,1	-3,8
Total	141	3,0	0,4	-0,7

Quando consideramos o percentual de Variação da Percepção das dimensões da Motivação, Comunicação e Liderança, entre a Pesquisa 1 e a Pesquisa 2, de acordo com o Gênero, identificamos que houve piora nos percentuais de percepção das dimensões Motivação, Comunicação e Liderança, para aqueles profissionais do sexo masculino, com -5,9%, -11,5% e -8,8% de variação, para as dimensões da Motivação, Comunicação e Liderança, respectivamente, conforme Tabela 31.

Tabela 31 – Percentual de variação da percepção sobre Motivação, Comunicação e Liderança, entre a Pesquisa 1 e a Pesquisa 2, considerando o Gênero e o respectivo Turno de trabalho.

Gênero	Turno	N	Motivação Porcentagem	Comunicação Porcentagem	Liderança Porcentagem
Feminino	Diurno	71	7,5	6,8	4,6
	Noturno	58	-0,5	-5,1	-5,3
	Total	**129**	**3,8**	**1,5**	**0,1**
Masculino	Diurno	7	-5,0	-11,1	-8,3
	Noturno	5	-7,4	-12,2	-9,7
	Total	**12**	**-5,9**	**-11,5**	**-8,8**
Total	Diurno	78	**6,3**	**5,2**	**3,4**
	Noturno	63	**-1,1**	**-5,6**	**-5,7**
	Total	**141**	**3,0**	**0,4**	**-0,7**

Ao considerarmos o percentual de Variação da Percepção das dimensões da Motivação, Comunicação e Liderança, entre a Pesquisa 1 e a Pesquisa 2, de acordo com a Faixa Etária, identificamos que os funcionários que se encontram na faixa etária acima dos 55 anos têm os melhores índices de variação com 10,2%, 7,5% e 5,9% de variação, para as dimensões da Motivação, Comunicação e Liderança, respectivamente, conforme Tabela 32.

A piora nos percentuais de percepção das dimensões Motivação, Comunicação e Liderança ocorreram para aqueles profissionais que estão na faixa etária entre os 18 e os 34 anos de idade, caracterizados como Geração Y, corroborando os pressupostos constantes no item 2.5.2.1 do estudo em questão de que os jovens, ao não encontrarem espaço para desenvolverem o seu potencial no ambiente organizacional, acabam por se desmotivar.

Tabela 32 – Percentual de variação da percepção sobre Motivação, Comunicação e Liderança, entre a Pesquisa 1 e a Pesquisa 2, considerando a Faixa Etária.

Faixa Etária	N	Motivação Porcentagem	Comunicação Porcentagem	Liderança Porcentagem
De 18 a 34 anos	59	**0,6**	**-2,3**	**-1,7**
De 35 a 54 anos	75	**4,3**	**2,0**	**-0,5**
Acima de 55 anos	7	**10,2**	**7,5**	**5,9**
Total	141	**3,0**	**0,4**	**-0,7**

5.3.5 Correlações entre as Variáveis Motivação, Comunicação e Liderança

No intuito de verificar eventual correlação entre o percentual de Variação da Percepção das dimensões da Motivação, Comunicação e Liderança, entre a Pesquisa 1 e a Pesquisa 2, em função do Tempo de Empresa, e a Faixa Etária, foram efetuados cruzamentos das referidas dimensões com essas variáveis, conforme Tabelas 33 e 34.

Tabela 33 – Correlações entre a variável moderadora Tempo de Empresa e a variação da percepção, entre a Pesquisa 1 e a Pesquisa 2, dos constructos Motivação, Comunicação e Liderança.

		Tempo Empresa	Variação Motivação	Variação Comunicação	Variação Liderança
Tempo Empresa	Correlação de Pearson	1	,086	,090	,115
	Sig. (2 extremidades)		,308	,289	,173
	N	141	141	141	141
Variação Motivação	Correlação de Pearson	,086	1	,555**	,527**
	Sig. (2 extremidades)	,308		,000	,000
	N	141	141	141	141
Variação Comunicação	Correlação de Pearson	,090	,555**	1	,734**
	Sig. (2 extremidades)	,289	,000		,000
	N	141	141	141	141
Variação Liderança	Correlação de Pearson	,115	,527**	,734**	1
	Sig. (2 extremidades)	,173	,000	,000	
	N	141	141	141	141

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

De acordo com os resultados apontados na Tabela 33, não encontramos correlação entre a variação da percepção das dimensões da Motivação, Comunicação e Liderança em função do tempo de empresa do funcionário, pois os valores de correlação de Pearson de 0,086, 0,090 e 0,115, para os Constructos Motivação, Comunicação e Liderança, apresentam "Uma correlação bem fraca", conforme Quadro 12, que contém os intervalos de valores para as Correlações de Pearson.

Quadro 12 – Intervalo de valores para a Correlação de Pearson ρ.

Valores de ρ (+ ou –)	Interpretação
0.00 a 0.19	Uma correlação bem fraca
0.20 a 0.39	Uma correlação fraca
0.40 a 0.69	Uma correlação moderada
0.70 a 0.89	Uma correlação forte
0.90 a 1.00	Uma correlação muito forte

Fonte: elaborado pelo autor (adaptado de Sampieri, Collado e Lucio, 2013, p. 103).

Da mesma forma, de acordo com os resultados apontados na Tabela 34, não encontramos correlação entre a variação da percepção das dimensões da Motivação, Comunicação e Liderança em função da Faixa Etária do funcionário, pois, os valores de correlação de Pearson de 0,075, 0,041 e 0,077, para os Constructos Motivação, Comunicação e Liderança, apresentam "Uma correlação bem fraca", conforme Quadro 12, que contém os intervalos de valores para a Correlações de Pearson.

Tabela 34 – Correlação entre a Idade e a variação da percepção sobre Motivação, Comunicação e Liderança.

		Idade	Variação Motivação	Variação Liderança	Variação Comunicação
Idade	Correlação de Pearson	1	,075	,041	,077
	Sig. (2 extremidades)		,376	,627	,366
	N	141	141	141	141
Variação Motivação	Correlação de Pearson	,075	1	,527**	,555**
	Sig. (2 extremidades)	,376		,000	,000
	N	141	141	141	141
Variação Liderança	Correlação de Pearson	,041	,527**	1	,734**
	Sig. (2 extremidades)	,627	,000		,000
	N	141	141	141	141

Variação Comunicação	Correlação de Pearson	,077	,555**	,734**	1
	Sig. (2 extremidades)	,366	,000	,000	
	N	141	141	141	141

* A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

No entanto, se observarmos atentamente os resultados apontados na Tabela 34, referente à correlação entre as próprias dimensões Motivação, Comunicação e Liderança vamos encontrar, de acordo com o Quadro 12, uma "Correlação Moderada", entre as dimensões da Liderança e da Motivação e entre as dimensões da Comunicação e da Motivação, com valores de 0,527 e de 0, 555, respectivamente, indicando que uma melhora de percepção sobre a Liderança acarreta em uma melhora moderada no percentual de percepção sobre a Motivação, e vice e versa. E que uma melhora de percepção sobre a Comunicação, acarreta em uma melhora moderada no percentual de percepção sobre a Motivação, e vice e versa.

Ou seja, esses dados confirmam o estudo de vários autores que postulam que a dimensão da Liderança e da Comunicação influenciam na Motivação do funcionário, conforme Chanlat (1996, p. 126), "[...] a palavra e, em especial, a fala, torna-se o instrumento por excelência da ação do executivo, o meio essencial para entrar em contato com os outros, e para obter resultados".

Agora, quando observamos o valor da correlação entre as dimensões da Liderança e da Comunicação, de 0,733, já vamos encontrar, de acordo com o Quadro 12, uma "Forte Correlação" entre elas, indicando que uma melhora de percepção sobre a Comunicação acarreta em uma melhora acentuada no percentual de percepção sobre Liderança, e vice e versa, reforçando sobre o quanto é importante para os líderes e gestores estabelecerem uma boa comunicação com os funcionários.

5.4 Análise dos Resultados da Pesquisa Qualitativa

Os resultados das pesquisas qualitativas são decorrentes dos processos a seguir relacionados.

- Entrevistas individuais com os Gestores, apoiadas nos Formulários de Entrevista da Pesquisa Qualitativa, constantes nos Apêndices D e E.
- Dinâmicas de Grupo, com os Gestores e com os demais profissionais alocados nas

áreas de Enfermagem e de Recepção, durante as oficinas de sensibilização sobre Competências Conversacionais, utilizando o processo constante no Instrumento da Pesquisa Qualitativa, constante no Apêndice C.

5.4.1 Resultados Qualitativos Decorrentes das Entrevistas Individuais com os Gestores: Antes das Reuniões de *Coaching*

Antes de iniciar as reuniões de *Coaching* foi solicitado ao Grupo de Gestores que preenchesse o Formulário constante no Apêndice D, com o propósito de identificar qual o conhecimento desses profissionais sobre o uso de metodologias de gestão, e qual a avaliação deles quanto à importância e a contribuição do *Coaching* para o exercício da atividade, cujas respostas transcrevemos a seguir.

1. Qual é a sua compreensão sobre usar Metodologias para as atividades de Gestão?

Diretor Geral	Levar mais uma ferramenta para a uniformização da linguagem de comunicação.
Assistente Administrativo	Criar ou aplicar as já existentes metodologias da linguagem, acredito que será extremamente importante, é a maneira mais assertiva de se chegar ao resultado desejado.
Coordenador da Recepção	Na minha formação não recebi metodologias.
Gerente de Enfermagem	Trazer para a Instituição métodos para harmonizar, planejar, supervisionar.
Coordenador da Enfermagem A	Melhorar, aprimorar a gestão do setor o qual trabalho.
Coordenador da Enfermagem B	São instrumentos utilizados para facilitar formas de trabalho e lidar com áreas e pessoas.
Coordenador da Enfermagem C	Acredito que quando são implantados certos protocolos, instruções, e orientações norteadas por uma maneira de executar, facilita o trabalho e auxilia no alcance dos objetivos iniciais.

2. Quais Metodologias de Gestão você conhece, por já ter usado ou por ter ouvido falar?

Diretor Geral	Utilizo o *Balance Score Card* para a realização do plano geral de trabalho. Junto desta, inúmeras outras metodologias também são aplicadas.
Assistente Administrativo	Gestão por processos, no qual mapeamos nossos processos e atuamos em equipe para a execução.
Coordenador da Recepção	Não conheço.
Gerente de Enfermagem	Humanização e Maslow.
Coordenador da Enfermagem A	Não conheço.

Coordenador da Enfermagem B	Não tenho conhecimento de metodologias de gestão.
Coordenador da Enfermagem C	Protocolos, instruções de trabalho, treinamentos, acompanhamentos.

3. O que é, no seu entendimento, Ontologia da Linguagem?

Diretor Geral	É o estudo do significado de como expressar o que se quer comunicar.
Assistente Administrativo	Acredito ser a forma certa de se expressar, ou de se fazer entender, para que a equipe tenha a mesma linha de raciocínio.
Coordenador da Recepção	O estudo do ser na linguagem.
Gerente de Enfermagem	Compreensão da comunicação, e troca do desenvolvimento das experiências.
Coordenador da Enfermagem A	Não conheço/conhecia até o momento.
Coordenador da Enfermagem B	Estudo de diferentes maneiras de se expressar através da linguagem. Formas diferentes de abordar um mesmo assunto da maneira mais adequada.
Coordenador da Enfermagem C	É o estudo da linguagem como um todo. Não apenas a linguagem falada, mas também a linguagem corporal.

4. Você acha que os fundamentos da Ontologia da Linguagem podem contribuir para o desenvolvimento da organização? Como?

Diretor Geral	Sim. Fazendo com que todos tornem a comunicação uniforme e tenham a plena consciência dos objetivos de onde se quer chegar.
Assistente Administrativo	Sim.
Coordenador da Recepção	Sim. Aplicando na comunicação, diálogo.
Gerente de Enfermagem	Sim. Conhecendo todos os setores, melhorando a comunicação que hoje sinto que é o grande desafio para nós “gestores”.
Coordenador da Enfermagem A	Sim. Melhorando a comunicação e a gestão do setor.
Coordenador da Enfermagem B	Sim. Para aprender e desenvolver a forma de lidar e de liderar uma equipe com mais compreensão e melhores resultados.
Coordenador da Enfermagem C	Sim. Quando há uma melhora na comunicação verbal e não verbal entre todos, isso irá modificar totalmente o serviço para melhor.

5. Qual é, no seu entendimento, o papel do *Coaching* Organizacional?

Diretor Geral	Tem como objetivo fazer com que o profissional encontre maneiras para a resolução de problemas internos, de maneira a observar o seu desenvolvimento
Assistente Administrativo	Desenvolver o profissional para as a suas atribuições no papel de líder.
Coordenador da	Importantíssimo. Fazer um projeto para que o trabalho seja bem desenvolvido e

Recepção	tenha bons resultados a longo prazo.
Gerente de Enfermagem	Fazer com que a gente se conheça um pouco mais.
Coordenador da Enfermagem A	Melhorar a Gestão.
Coordenador da Enfermagem B	O papel é o de desenvolver o gestor/coordenador de uma equipe dentro de uma instituição, visando aperfeiçoar em atividades especificas, por exemplo, planejamento.
Coordenador da Enfermagem C	Ele é um facilitador das relações entre superiores e subordinados, entre equipes multidisciplinares e entre setores.

6. E do *Coaching* Ontológico?

Diretor Geral	Entendo que tem como objetivo alinhar o processo de comunicação junto as equipes.
Assistente Administrativo	Desenvolver o profissional quanto à sua percepção.
Coordenador da Recepção	Importantíssimo. Fazer um projeto para que o trabalho seja bem desenvolvido e tenha bons resultados a longo prazo.
Gerente de Enfermagem	Não conheço.
Coordenador da Enfermagem A	Melhorar a comunicação interpessoal.
Coordenador da Enfermagem B	Não conheço.
Coordenador da Enfermagem C	Auxiliar no bom entendimento dos outros e de si mesmo

7. Como você imagina que a utilização do *Coaching* Ontológico possa contribuir com o seu desenvolvimento pessoal, e com desenvolvimento da sua equipe?

Diretor Geral	Para mim pode ajudar no processo de reflexão do que se quer comunicar, para a equipe o importante é o alinhamento no processo de comunicação.
Assistente Administrativo	Vai fazer com que eu enxergue o meu papel como gestor.
Coordenador da Recepção	Vou adquirir técnicas e aprendizado para aplicar para a minha equipe.
Gerente de Enfermagem	Fazer com que me expresse melhor, que me faça compreender e compreenda aos outros.
Coordenador da Enfermagem A	Melhorando, aprimorando a comunicação com a equipe.
Coordenador da Enfermagem B	Liderar a equipe de forma mais segura, criando um ambiente diferenciado dentro da instituição. Na vida pessoal ajuda as pessoas conhecerem-se melhor e a lidar com situações cotidianas de forma diferente.
Coordenador da Enfermagem C	Vai auxiliar a compreender aquilo que preciso e como devo transmitir, me ajuda a entender o outro e isso já possibilita uma melhora na relação com a equipe.

8. No seu entendimento, o *Coaching* Ontológico, fundamentado na Ontologia da Linguagem, pode melhorar a comunicação entre as equipes, e gerar melhorias no ambiente de trabalho, influenciando nos resultados da equipe?

Diretor Geral	Sim, fato este que as equipes deixaram claro após treinamentos iniciais.
Assistente Administrativo	Sim.
Coordenador da Recepção	Sim.
Gerente de Enfermagem	Sim. Essa é a minha expectativa.
Coordenador da Enfermagem A	Sim.
Coordenador da Enfermagem B	Sim.
Coordenador da Enfermagem C	Com certeza.

9. No seu entendimento, a realização de oficinas para as equipes, sobre Dinâmicas Humanas, e sobre Competências Conversacionais, fundamentada na Ontologia da Linguagem, podem facilitar os processos de comunicação, e contribuir com os resultados da equipe?

Diretor Geral	Sim. Ajudam muito no processo de comunicação organizacional.
Assistente Administrativo	Acredito na importância da ferramenta, nos processos de comunicação, para que possamos nos enxergar no ambiente de trabalho. E ajuda a compreender como a comunicação repercute no colega ou na equipe.
Coordenador da Recepção	Sim. Com certeza.
Gerente de Enfermagem	Já está acontecendo com o primeiro módulo de treinamentos.
Coordenador da Enfermagem A	Sim.
Coordenador da Enfermagem B	Sim. A comunicação entre as equipes é o que faz a diferença, pois todos trabalham por um mesmo propósito, seguindo a mesma linha.
Coordenador da Enfermagem C	Pode e deve ser feito.

5.4.1.1 Consolidação dos Resultados Qualitativos, Decorrentes das Entrevistas Individuais com os Gestores

Os resultados foram consolidados conforme questões constantes do Formulário que se encontra no Apêndice D, cujas respostas foram transcritas acima.

- 85% concordam e/ou acham importante utilizar Metodologias para as atividades de Gestão.
- 57% conhecem e utilizam Metodologias de Gestão, destacando Balance Score Card – BSC, Gestão por Processos, Humanização, Maslow, Protocolos e Instruções de trabalho.
- 85 % tiveram clareza para responder sobre o que é Ontologia da Linguagem
- 100% dos entrevistados acham que os fundamentos da Ontologia da Linguagem podem contribuir para o desenvolvimento da organização, principalmente nos aspectos relacionados à comunicação e ao desenvolvimento dos líderes.
- 100% dos entrevistados sabiam responder sobre qual é o papel do *Coaching* Organizacional
- 71% sabiam responder sobre o papel do *Coaching* Ontológico
- 100% dos entrevistados tiveram clareza para responder como a utilização do *Coaching* Ontológico pode contribuir com o seu desenvolvimento pessoal, e com desenvolvimento da equipe
- 100% dos entrevistados pensam que o *Coaching* Ontológico, fundamentado na Ontologia da Linguagem, pode melhorar a comunicação entre as equipes, e gerar melhorias no ambiente de trabalho, influenciando nos resultados da equipe
- 100% dos entrevistados pensam que a realização de oficinas para as equipes, sobre Dinâmicas Humanas e sobre Competências Conversacionais, fundamentada na Ontologia da Linguagem, pode facilitar os processos de comunicação e contribuir com os resultados da equipe.

5.4.2 Resultados Qualitativos Decorrentes das Entrevistas Individuais com os Gestores: Após as Reuniões de *Coaching*

Depois de concluir o processo de *Coaching* com os profissionais do Grupo de Gestores, foi solicitado a eles que respondessem às duas perguntas a seguir, cujas respostas constam ao lado do perfil do profissional.

10. Como foi o meu aprendizado? O que aprendi com as oficinas e com as reuniões de *Coaching* que me foi útil?

Diretor Geral	O meu aprendizado foi satisfatório em relação as oficinas. Posso argumentar que após a realização das mesmas em conjunto com a equipe, pude conhecer mais dos

	profissionais que lá estavam e melhorar significativamente o estreitamento do processo de comunicação junto dos mesmos.
Assistente Administrativo	Ter a oportunidade de participar das oficinas e aprender como desenvolver minhas competências de forma a promover um ambiente saudável e produtivo, fez um grande diferencial no meu dia a dia. Hoje entendo melhor o meu perfil, procuro trabalhar meus pontos fracos (sem pensar que algo está errado comigo – sem culpas) e intensificar meus pontos fortes. Num trocadilho simples, hoje eu sei como eu funciono, como eu aprendo, como eu me desenvolvo e quando eu estaciono (literalmente) mesmo já estando no final do desenvolvimento do trabalho.
Coordenador da Recepção	A gente se conhece e passa a entender o outro. Encontrei a minha "alma gêmea" durante os treinamentos. Fiquei aliviada só em saber "que eu sou normal".
Gerente de Enfermagem	O *Coaching* me trouxe mais segurança e leveza para assumir o hospital, sempre que necessário. Diariamente eu tinha dores de cabeça. Acabou. Parei de tomar os remédios para dor de cabeça.
Coordenador da Enfermagem A	Sinto-me mais tranquila e consigo me defrontar com situações complexas e "ir levando".
Coordenador da Enfermagem B	Saber ouvir. Percebi uma melhora de dentro para fora. Uso do diálogo como base para as conversas e também mais confiança.
Coordenador da Enfermagem C	Percebi que ainda tenho muito a me desenvolver.

11. Em que a utilização do *Coaching* Ontológico contribuiu com o meu desenvolvimento pessoal, e da equipe?

Diretor Geral	O Coaching ontológico me fez criar a percepção do quanto é importante fazer com que a comunicação de fatos importantes do meu dia a dia seja compartilhada com pares do mesmo nível hierárquico, para que eu não sofra pressões externas excessivas que podem vir a prejudicar-me. Ajudou-me também a criar um período para reflexão dos ocorridos cotidianos, para melhorar o processo de comunicação.
Assistente Administrativo	Os encontros foram de grande valia e aprendizado, pois me fizeram entender que cada um tem o seu tempo, suas limitações e suas prioridades. Com isto, estou trabalhando uma dinâmica diferente com as equipes, analisando o funcionamento de cada um, realizando abordagens diferentes e envolvendo a todos como um só grupo.
Coordenador da Recepção	O *Coaching* Ontologico melhorou a comunicação entre as equipes e não podia parar porque desenvolveu mais qualidade nos relacionamentos.
Gerente de Enfermagem	Estou trabalhando mais em equipe. Os coordenadores ajudam muito. Tinha o hábito de dar advertências por qualquer coisa. Passei a ouvir mais.
Coordenador da Enfermagem A	Consigo administrar melhor as situações em que não consigo ter a gestão.
Coordenador da Enfermagem B	Me trouxe mais planejamento e organização. E também segurança para lidar com a equipe (conhecimento é a base de tudo).
Coordenador da Enfermagem C	Sinto que melhorei no planejamento, na organização, no conhecimento e na supervisão da equipe.

O tamanho reduzido da amostra, limitado por necessidade de tempo e viabilidade de distância, não se revelou um fator de distorção dos resultados, já que as respostas recebidas apresentaram boa homogeneidade.

5.4.3 Resultados Qualitativos “Colhidos” durante as Oficinas de Sensibilização

As Oficinas de Sensibilização, sobre Competências Conversacionais e sobre Dinâmicas Humanas, que foram realizadas com os Gestores e com os demais profissionais alocados nas áreas de Enfermagem e de Recepção, tiveram o propósito de facilitar os processos de comunicação, estimulando a troca, o diálogo e o aprendizado coletivo, de forma a promover uma maior interação entre as pessoas e gerar ações conscientes e construtivas no ambiente de trabalho.

5.4.3.1 Resultados das Oficinas sobre Competências Conversacionais

Após extensa apresentação, e conversas reflexivas sobre os fundamentos da Ontologia da Linguagem, envolvendo o Observador, a Escuta, os Atos da Linguagem, a Confiança e as Dinâmicas da Fala, era solicitado aos treinandos que se reunissem em grupos, para experienciar os Atos da Fala, e dialogar sobre o tema da Comunicação, respondendo a algumas questões, conforme Instrumento constante no Apêndice C.

As mesmas questões foram apresentadas para todos os profissionais que participaram da pesquisa, em oito turmas, com uma média de 18 profissionais em cada turma.

Essas questões, elaboradas em conjunto com a diretoria da instituição, ao mesmo tempo em que se propunham a fornecer um *feedback* para os gestores sobre os processos de comunicação do hospital, a partir da visão dos funcionários (questões 1 e 2), também buscavam trazer os funcionários para um papel de protagonistas na construção desse ambiente (questões 3 e 4).

5.4.3.1.1 Respostas aos Questionamentos sobre o Tema da Comunicação

Para responder as questões 1 e 2, abaixo, os profissionais foram divididos em grupos de 4 a 5 pessoas, totalizando 37 grupos, em todas as turmas.

Tabela 35 – Questões da 1ª rodada de diálogo oficina competências conversacionais.

1. O que caracteriza, no meu entendimento, uma boa Comunicação entre os Setores, no Ambiente do Hospital?
2. Vejo situações em que essa Comunicação possa ser melhorada? Onde? Como? (Um observador, escolhido pelo grupo, registra o Valor Intelectual do Conteúdo das Conversas.)

Para ilustrar, selecionamos algumas dessas reflexões, levando em consideração as palavras mais citadas durante as rodadas de diálogo, conforme "nuvem de palavras" constante no Apêndice I.

Turma do dia 16/10/2014 (8h as 17h) Grupo 6:	• Para que haja uma "boa comunicação" é necessário que a mensagem seja passada de forma clara, com nível de linguagem correspondente. • A comunicação pode ser melhorada com treinamentos e integração entre os setores. E que também nos enxerguem como uma "pirâmide" onde a base precisa se fortificar. Fazendo dessa forma o ápice da pirâmide vai estar mais consciente e mais próximo dos assuntos.
Turma do dia 30/10/2014 (8h as 17h) Grupo 43:	• Um trabalho depende do outro, há uma corrente que une as atividades. A comunicação falha quando desconhecermos as rotinas. Apesar das divergências, acima de tudo, deve prevalecer o respeito mútuo. Devemos interagir em comum acordo. • Devemos ainda ter coerência nas informações e trabalharmos de forma colaborativa, pois passar uma informação errada gera desorganização. • Não devemos nos conter só com a informação que chega, mas procurar sempre nos aprofundarmos nas informações, buscar descobrir se a informação que recebemos procede. • Precisamos também prestar a atenção no tom que usamos no diálogo, e como o outro interpreta o que digo. • Devemos aceitar as pessoas e respeitá-las, com postura profissional. O fato de não concordar não significa agir da maneira que eu penso. Se a pessoa não for "a melhor" vamos treiná-la e capacitá-la para se tornar "a melhor". • Também devemos nos adequar ao ambiente, pois o ambiente somos nós que fazemos. • Para a comunicação ser melhorada é necessário treinamento e desenvolvimento, não para fazer de todos "o melhor", mas sim para tirar de todos "o melhor que cada um pode dar".
Turma do dia 06/11/2014 (18h as 24h) Grupo 56:	• Uma boa comunicação entre os setores é caracterizada por empatia, igualdade, respeito ao tempo de cada um e as suas diferenças. • Para melhorar essa comunicação deveríamos ter reuniões Inter setoriais e mais dinâmicas de integração.
Turma do dia 07/11/2014 (18h as 24h) Grupo 67:	• Uma boa comunicação requer diálogo, dentro da própria equipe, sobre o que deve ser melhorado. • E para melhorar a comunicação precisa haver respeito, entendimento, cooperação, comprometimento, trabalho em equipe e boa comunicação.

Para responder as questões 3 e 4, abaixo, novos agrupamentos, com 4 a 5 pessoas, eram formados em cada turma, totalizando 36 grupos (considerando as 8 turmas).

Tabela 36 – Questões da 2ª rodada de diálogo oficina competências conversacionais.

3. Qual é o meu papel na Comunicação entre os Setores, no Ambiente do Hospital?
4. Posso contribuir para Melhorar essa Comunicação? De que Forma? (Um observador, escolhido pelo grupo, registra os Sentimentos e as Emoções que permearam as Conversas.)

Para ilustrar, selecionamos algumas dessas reflexões, levando em consideração as palavras mais citadas durante as rodadas de diálogo, conforme "nuvem de palavras" constante no Apêndice I.

Turma do dia 16/10/2014 (8h as 17h) Grupo 12:	• Manter a organização entre os funcionários da área e os dos outros setores. Estabelecer o diálogo, o respeito a todos e a aceitação. • Resumindo é saber ouvir, ter paciência, ter organização e ter diálogo. Emoção: sensibilização.
Turma do dia 17/10/2014 (8h as 17h) Grupo 21:	• O meu papel é o de buscar mais diálogo, aproximação dos colegas, ter boa educação, respeito e dignidade. • Posso contribuir buscando compreender os colegas, tendo humildade, bom humor, estando atento às necessidades da unidade e trabalhando em equipe. Emoção: chateação por quererem buscar o melhor para conviver e melhorar o ambiente.
Turma do dia 17/10/2014 (8h as 17h) Grupo 24:	• O meu papel é ser mais paciente: levar integração, informação, ser mais clara e receptiva nas passagens de plantão, ter mais humanidade com os pacientes sem vê-los como objeto. Falar e saber ouvir, trazendo mais harmonia para as equipes. • Posso contribuir tendo mais equilibro emocional: paciência, tolerância, amabilidade, sorrir mais, ter mais cuidado com a educação (falar bom dia/ boa tarde/ por favor/ obrigada) e gerar união entre as equipes. Sentimento: buscar o novo, a mudança.
Turma do dia 30/10/2014 (8h as 17h) Grupo 44:	• Entendemos que, no atendimento, precisamos escutar atentamente ao paciente, antes de encaminhá-lo para o outro setor. • Devemos ter um atendimento eficiente e sem equívocos para não gerar transtornos, tanto interna quanto externamente. • Podemos contribuir para melhorar a comunicação melhorando o fluxo do diálogo: sempre escutar, sem interromper, para depois responder. Saber escutar mais. Absorver mais a informação. Escutar e só depois agir. Identificamos os sentimentos de abertura, calma, comprometimento, confiança e esperança durante as conversas.
Turma do dia 06/11/2014 (18h as 24h) Grupo 61:	• Meu papel é o de primeiro atendimento, facilitando o atendimento ao paciente, proporcionando uma boa comunicação paciente x médico. • Posso contribuir para melhorar a comunicação conhecendo as necessidades dos outros setores e sabendo me expressar. As conversas intercalaram momentos de decepção, desânimo, frustração e descontentamento com expressões de alegria e de comprometimento.
Turma do dia 06/11/2014 (18h as 24h) Grupo 63:	• O meu papel na comunicação entre os setores é o de fomentar o trabalho em equipe, buscando a união, o respeito e o alinhamento dos objetivos. • Para melhorar a comunicação seria importante estabelecer rodizio dos funcionários entre todos os setores, organizar reuniões mais dinâmicas e mais empatia. Apesar de surgirem alguns momentos de incomodo, as conversas transcorreram em clima de abertura, confiança e esperança.

O que se percebe, a partir de todas essas considerações, é que todos os grupos tiveram profundos *insights* sobre o seu verdadeiro papel e reflexões sobre como poderiam contribuir para melhorar a comunicação no ambiente organizacional.

5.4.3.1.2 Registro dos Aprendizados da Oficina sobre Competências Conversacionais

No final de cada oficina de sensibilização sobre Competências Conversacionais, era solicitado a eles que fizessem o registro dos aprendizados do dia, destacando a Escuta, os fundamentos da Ontologia da Linguagem, o Poder das Conversações, Conflitos, Confiança, os aprendizados adquiridos nos diálogos sobre Comunicação, e sobre como a pessoa estava se sentindo naquele momento.

Novamente, apenas para ilustrar, selecionamos alguns desses aprendizados, levando em consideração as palavras mais citadas durante os registros, conforme "nuvem de palavras" constante no Apêndice J.

1 Nem tudo que ouvimos escutamos. Precisamos ouvir mais e falar menos, antes de qualquer decisão. Temos que ter a mesma linguagem em todo âmbito empresarial. Temos que ter um bom diálogo entre setores para que cheguemos ao bom senso.

2 Aprendi que devo observar e ouvir antes de tirar conclusões e falar. Posso evitar descontentamentos se me colocar no lugar do outro e ouvi-lo. Diálogo é fundamental para um bom relacionamento. Gestos e tom de voz podem levar à má interpretação. Se cada um se limitar a cumprir o seu papel, levando informações corretas, tudo sairá bem.

3 Aprendi sobre o respeito ao ser humano e que quando se tem algum problema, devemos sempre usar o diálogo. Observar sempre os jeitos de ser, pois eles refletem muito sobre a pessoa. Procurar respeitar o direito do próximo.

4 Foi interessante, deu para aprender várias coisas. Temos que ouvir, observar e escutar. Aproveitar a comunicação para não ficarmos desatualizados. Foi legal para analisar bem as pessoas. Cada pessoa acha que se comunica bem, mas a outra que recebe a informação, pode não achar.

5 A Ontologia da Linguagem traz conhecimento sobre o ser humano. Desenvolver a escuta é ideal para se relacionar e conhecer o próximo. Devemos ouvir e escutar para troca de dados. Aprendi que devemos expressar adequadamente nossas emoções. Os diálogos serviram para adequar e unir os profissionais do hospital.

6 Aprendi a escutar de forma ampla, aprendi a "Ouvir", e também aprendi quanto à importância da observação e da escuta, que devo desenvolver mais a escuta do que a fala. Durante os diálogos aprendi a saber passar de forma clara as informações, nivelar a conversa para que orador e ouvinte entendam da mesma forma. Que também devo prestar atenção nas emoções que a "fala" carrega consigo. Durante o treinamento eu pude disseminar o que eu acredito ser correto, pude oferecer e aceitar conhecimentos.

7 Aprendi que devo trabalhar em equipe, desenvolver a escuta. Foi bom porque conheci o que eu não conhecia sobre Ontologia da Linguagem. Aprendi muito com os atos da fala e com a coerência entre o corpo, a linguagem e a emoção.

As conversas foram proveitosas, pois usamos a comunicação no dia a dia. A comunicação e o diálogo entre os setores são muito importantes. A inquietude do ser humano é de total importância para ser conversada, para que possa ser corrigida. Temos que ter atenção as conversas, pequenas ou grandes, não importa o assunto.

8 Aprendi que sempre devemos ouvir o que os outros têm a dizer, não apenas escutar. Muitas vezes a forma como nos expressamos, pode dizer muito sobre o que somos. O diálogo é a parte mais importante de tudo, sempre!

Aprendi, com os fundamentos da Linguagem, saber interpretar e diferenciar as situações, saber ouvir e repassar apenas as informações que foram passadas, sem aumentar. Achei importante aprender sobre o poder das conversações porque afeta diretamente o meu trabalho. Tenho que diminuir as "picuínhas"... Me comunicar sempre, ouvindo muito, e falando apenas o necessário.

9 Aprendi que devemos ser observadores quando estamos nas conversas com as outras pessoas para entender as emoções, aprender a escutar melhor, respeitar a opinião dos outros, aprender a aceitar. Se

dialogarmos vamos ter um bom relacionamento e entendimento. Devemos nos comunicar, fazer e passar as coisas certas, para não ter divergências e para respeitar todos os setores. Para ter bom relacionamento o diálogo é fundamental. Conversa pequena é fofoca, conversa grande é onde a conversa vai sem que as pessoas pensem, julguem. Devo ser coerente para que os conflitos não evoluam para briga e desentendimento nos setores. Ter confiança uns nos outros para que a relação possa fluir. Primeiramente respeitar para que a relação se torne mais agradável. Estabelecer uma relação de respeito, tanto na vida profissional quanto na vida particular. Após todas as reflexões estou me sentindo bem melhor, foi muito bom saber mais. Principalmente se de agora em diante existir respeito entre todos.

10 Gostei do treinamento para saber ouvir, não apenas questionar. Saber falar e também ouvir. Ter uma comunicação clara e objetiva. Trabalho em equipe, e uma linguagem "única" é fundamental para o sucesso do grupo. Saber avaliar o "outro" como um todo, por completo, sem levar em conta somente a sua opinião. Aprendi com as dinâmicas da fala a saber expor as opiniões de uma forma clara e objetiva. Também devo saber administrar os conflitos e lidar com situações adversas, ter confiança e saber ACEITAR, conviver. Antes de tudo é fundamental confiar em mim mesma. Estou satisfeita como que foi passado e pretendo colocar em prática, principalmente o saber ouvir mais, antes de falar.

11 Os fundamentos da Ontologia me fizeram aprender a dar valor a cada relacionamento, e ver como são várias as emoções. Como seres humanos,devemos nos comunicar e dialogar. As dinâmicas das conversas me ensinaram a ter foco e prestar atenção no outro. Foi bom saber sobre os fundamentos das conversas. Aprendemos que o conflito pode ser resolvido com diálogo e com escuta. A partir de agora quero me empenhar em aprender a ouvir mais.

12 O treinamento me trouxe conhecimentos fundamentais para um bom relacionamento, pois aprendi que devo expressar os sentimentos com clareza, ouvir mais, escutar mais, ser mais receptivo, saber ouvir, entender a opinião do outro, deixar claro a minha, chegar a um acordo comum, chegar a um consenso com respeito, sinceridade, competência e passando credibilidade.
Pretendo colocar em prática todo esse aprendizado.

13 O treinamento me trouxe aprendizados sobre saber ouvir mais e compreender, entender o que o outro tem a dizer, a apresentar bem seu trabalho, com emoção. Aprendi sobre relacionamento pessoal, respeito e colaboração. Que mentira e raiva desmotiva o outro, gerando conflitos. Ter pouca conversa, mas com sinceridade e clareza. Saber ouvir, entender a opinião do outro, deixar claro a sua, chegar a um acordo em comum, gerar confiança. A importância dos diálogos nos grupos é que serviram para que nós dialogássemos mais, levando esses conceitos para uma situação real do dia a dia. Vou mudar os meus conceitos de ver as coisas a partir de hoje.

14 No exercício da escuta percebi que tenho que me policiar mais, frear os meus saberes para que o outro surja. Fundamentos da Ontologia: Coisas tão simples e tão complexas. Ainda tenho muito a aprender. O corpo, as atitudes falam por si só. Temos, ou melhor, TENHO que ouvir, falar viver o dia a dia com coerência. Saber que o “não” é importante, eu sei. Que ele é necessário, eu não fazia ideia.... Quanta informação.... Quão complexo é..... Serei mais atenta ao falar. Ponderar mais em situações de conflito. A confiança se constrói em ouvir. Nas conversas nos grupos percebi que tenho que ser mais clara, mais objetiva. Preciso prestar mais atenção a minha fala. Tentar ser objetivo sem transparecer emoções. Resumindo: Devo sentir as emoções, não viver as emoções.

15 Achei bom interagir com as pessoas. Gostei de tudo, de conhecer o que as pessoas estão pensando do ambiente de trabalho e perceber que tem outras pessoas que estão com a mesma vontade de aprender, de união, de interação, de querer mudar o ambiente de trabalho. A proposta do curso foi ótima e vou procurar me aprofundar mais nesse assunto. Obrigada pela oportunidade de mudar os meus pensamentos e de voltar a ter esperança de um lugar bom de se trabalhar.

É impressionante observar pelas respostas, o volume de aprendizado que o grupo absorveu, em apenas 8 horas de oficina de sensibilização sobre Competências Conversacionais.

5.4.4 Resultados das Oficinas sobre Dinâmicas Humanas

Nas oficinas de sensibilização sobre as Dinâmicas Humanas, após alinhamento sobre o processo de aprendizagem, era efetuada introdução aos conceitos, exercícios com práticas de Dinâmicas Humanas, leitura sobre as características de cada dinâmica de personalidade, reunião temática para apreciar os diferentes significados que uma mesma palavra pode representar para cada Dinâmica de Personalidade, apresentação sobre os ritmos de atividade e de comunicação de cada dinâmica e atividades que proporcionassem com que cada um pudesse apreciar o próprio processo de comunicação.

No final de cada oficina de sensibilização sobre Dinâmicas Humanas, era solicitado a eles que fizessem o registro dos aprendizados do dia, considerando os conceitos das Dinâmicas Humanas, o que eles conseguiram extrair das atividades práticas, qual foi a compreensão sobre os diferentes jeitos de ser de cada dinâmica de personalidade, sobre os diferentes ritmos de atividade, os diferentes processos de comunicação de cada dinâmica e onde eles identificavam que poderiam utilizar esse aprendizado, para facilitar os processos de Comunicação entre os setores do hospital.

Novamente, apenas para ilustrar, selecionamos alguns desses aprendizados, levando em consideração as palavras mais citadas durante os registros, conforme “nuvem de palavras” constante no Apêndice K.

1 Aprendi como lidar com as diferenças entre as pessoas. Foi muito bom, pois pude ver que cada um tem uma característica diferente. É importante porque nos faz planejar com coerência o que se vai fazer. O treinamento me fez ver que cada um tem um tempo diferente para fazer determinada função, mas o importante é que todos fazem as atividades, independentemente do tempo que cada um leva. São diferentes personalidades, mas todos têm ótimo resultado final. Todos possuem ritmos diferentes, uns são mais lentos, outros mais rápidos, mas todos concluem sua função. Aprendi que devo ter calma e paciência, pois todos possuem um processo característico.

2 No meu aprendizado descobri que sou totalmente emocional, ouço mais a emoção do que a razão, e na organização não costumo planejar muito. As Dinâmicas Humanas me fizeram ver que cada um de nós vive em um próprio tempo e espaço, e que devo respeitar sempre o espaço de cada um. Somos comunicativos, temos ritmos de atividades diferentes, compartilhamos diferentes ideias e opiniões, cada um no seu contexto, mas executamos as tarefas de modo harmônico, respeitando cada um. Esse aprendizado vai me ajudar a entender as características do outro, no convívio diário.

3 Gostei muito de entender as dinâmicas humanas, para ter um melhor convívio com as pessoas, respeitar opiniões e sempre ouvir a opinião dos outros, agregando novas ideias. Cada dinâmica humana tem seu o tempo, e nós devemos entender que cada um faz as coisas no seu tempo e que esse tempo é muito importante, que não adianta os outros tentarem "atropelar". Não importa como o trabalho é feito, o importante é que o trabalho seja feito. Cada um executa o trabalho no seu tempo, mais rápido ou mais lento, isso é da dinâmica humana de cada pessoa e isso não vai mudar. Aprendi que cada um tem um jeito de ser, e que nós não devemos julgar um ao outro, o que nos cabe é apenas entender e respeitar a dinâmica do outro.

4 É um importante embasamento teórico. A observação dos diferentes tipos de personalidade nos dá uma noção detalhada e esclarecedora sobre as pessoas. Pudemos observar vários pontos de vista, sob prioridades e estratégias, dentro de um mesmo cronograma de planejamento. Observamos como as tomadas de decisão são arquitetadas para a melhor obtenção da qualidade de vida de cada um. Podemos

ver, em um simples processo rotineiro, como as dinâmicas humanas funcionam no dia a dia. Cada um executa determinada função de acordo com seu ritmo natural e jeito de ser. Devemos sempre procurar entender que cada um é único, não julgar certo ou errado e procurar colocar-se no lugar do próximo.

5 Os conceitos sobre as Dinâmicas Humanas mostraram que eu tenho que sempre me lembrar que existem pessoas com características próprias, naturais essenciais, e devo aprender a respeitar. Cada pessoa, da sua dinâmica, tem o seu jeito de fazer as coisas. Cada um faz da sua maneira. Cada indivíduo tem o seu próprio tempo. Devemos conhecer e respeitar. Todos somos capazes. Somos seres únicos, porém nós temos grupos que nos correlacionam, tornando-nos parecidos. O bom do encontro é que com ele nós pudemos nos conhecer melhor e assim vamos ter mais comunicação e melhores relacionamentos.

6 Os conceitos foram muito importantes, pois sempre precisamos de uma explicação para fazer sentido o que fazemos. As atividades me mostraram como estabelecer um processo de prioridades nas necessidades dos meus projetos. Cada atividade abriu um leque de compreensão que possibilitou me conhecer ainda mais. Temos nosso jeito de ser e que influencia em nosso jeito de fazer. Todas foram maravilhosas! O aprendizado vai me ajudar no dia a dia com os colegas, chefes, pacientes e demais integrantes da empresa.

7 Aprendi que cada um tem um tipo de personalidade diferente do outro (dinâmicas). Com isso, para chegar em um determinado objetivo, cada um age de forma diferente. Cada um trabalha de uma forma diferente para chegar a um mesmo resultado. Mesmo com os diferentes jeitos de ser, os objetivos conseguem ser alcançados. Uns de forma mais lenta, outros com maior rapidez, mas o objetivo é sempre alcançado. Percebi que o trabalho flui melhor, com menos atritos quando a dinâmica do grupo é a mesma, mas cada grupo conseguiu chegar ao mesmo objetivo, mesmo com ritmos e dinâmicas diferentes. É importante saber respeitar a dinâmica de trabalho de cada um, pois todos são diferentes uns dos outros, possuem diferentes dinâmicas.

8 Os princípios emocional, físico e mental das Dinâmicas Humanas me permitem conhecer mais as outras pessoas e com certeza vai mudar a minha relação para melhor. A organização depende de cada pessoa, cada um faz o trabalho no seu tempo, dentro do seu limite. Percebi que a dinâmica emocional tem mais facilidade para lidar com as pessoas e também pede opinião. E cada pessoa tem o seu ritmo. Teve uma situação de eu pedir um conselho a um colega, ele me aconselhou e fluiu muito bem. Hoje eu posso ajudar o próximo se precisar.

9 O aprendizado sobre as Dinâmicas Humanas me fez ver que, no final de tudo, os princípios Emocional, Físico e Mental, estão todos interligados. Os exercícios me mostraram como faço para me organizar, considerando a minha dinâmica de personalidade. Na atividade sobre como cada dinâmica lida com o tempo, vi que todos chegaram ao objetivo, em tempos mais rápidos ou mais lentos, mas o mais interessante é atingir ao objetivo. Houve uma interação individual, interação comunicativa e interação em grupo. Na atividade sobre os diferentes ritmos, vi que cada um de nós tem o seu tempo e o ritmo de atividade é ditado através disso. O treinamento foi um processo lógico de interação interpessoal. Acumulamos contextos e contextos em função de um propósito.

10 Eu sou uma pessoa precisa e organizada, o meu objetivo é dar o melhor aos pacientes. As atividades práticas me mostraram como me organizar, planejar tudo antes. Ver várias ideias para dar certo. Aprendi que cada um tem seu tempo e ninguém é igual a ninguém. Aprendi sobre organização, cooperativismo, equipe e respeito. Somos diferentes, porém temos que compreender e respeitar. Vou poder usar esse aprendizado para uma ter comunicação com mais clareza

11 Os conceitos mostram como cada um é diferente e cada um se expressa e interage diferente. Nas atividades eu percebi que cada dinâmica se atentou para coisas diferentes, uns mais para organização dos preparativos, outros mais para diversão, outros para sossego. Também aprendi que cada dinâmica aproveita o tempo de maneira diferente. Ex: o físico emocional é mais tranquilo do que o emocional mental, que já quer fazer tudo ao mesmo tempo. Cada um tem um jeito de lidar com o outro, uns são mais quietos e individualistas, outros já conversam bastante, outros montam estratégias. Enfim, todos desempenham as atividades de formas diferentes, uns agem antes de pensar, outros pensam enquanto agem, outros pensam primeiro para depois agir. Aprendi que se cada um aceitar as diferenças, os jeitos de ser dos colegas, respeitando seus limites e manias, tudo flui melhor.

12 Aprendi que cada pessoa tem uma forma de se expressar, forma de agir, pensar, participar, orientar, checar, organizar grupo, buscar harmonia, flexibilidade, envolver-se. Cada pessoa tem o seu tempo, uns são mais calmos, outros mais elétricos, rápidos. Cada ser humano é diferente do outro. Achei muito bom o aprendizado, porque tive conhecimentos sobre várias posturas, criatividades, participação, individualidades e expressões faciais. Fiquei surpreendida por descobrir quem sou, digo "Essa sou eu", adorei! Com esse aprendizado vou procurar saber como funciona o setor, como é o jeito que os colegas trabalham, desempenham as tarefas, para não sair atropelando os colegas de trabalho. Também vou ser

mais participativa, comunicativa e flexível.

13 Aprendi que todos, apesar das diferenças, têm o seu valor. Os exercícios práticos me fizeram ver que realmente é necessário dar uma relaxada no estresse do dia a dia, pensar na diversão e na alegria. A atividade temática sobre como cada dinâmica lida com o tempo, me fez ver que cada um, à sua maneira, tenta encaixar as atividades e os compromissos. Cada grupo agiu de maneira diferente, mas, no fim, todos finalizaram os propósitos e o objetivo final. Aprender sobre os ritmos de atividade de cada dinâmica foi muito importante para esclarecer melhor cada personalidade. Esse aprendizado vai contribuir no dia a dia mesmo. Devemos pôr em prática nossas qualidades e diversidades.

14 O treinamento proporcionou um aprendizado mais profundo, uma comunicação mais rica, maior criatividade, maior produtividade. Devemos colocar em prática a organização em diversos aspectos, planejando e não esquecendo que para tudo dar certo é necessária organização. Embora eu consiga trabalhar bem com o tempo, tenho que melhorar isso para não acarretar problemas como "falta de compreensão". Na atividade da construção de um parque, embora cada dinâmica mostrou seu jeito de construir o parque, todas respeitam o espaço um do outro, mesmo que ainda em silencio todos concluíram o propósito colocado a eles. Conhecer ritmos e dinâmicas diferentes me fez entender que não precisamos ser iguais, na forma de realizar projetos, mas precisamos aprender a respeitar as diferentes dinâmicas. O desenvolvimento do trabalho foi realmente vivencial, interativo e dinâmico. O aprendizado aconteceu por diversos processos, experimentação, vivências, leituras de texto e mostra de filmes. Estimulou a prática do diálogo para a internalização de conceitos.

15 Aprendi a me conhecer mais, saber falar de mim, descobrindo o meu ser e não como eu ajo depois de aprender com erros. Aprendi que é sempre bom trabalhar em grupo, exercer minha criatividade foi bom, sempre superando limites. Tempo para mim é crucial para organizar, planejar, executar com detalhes. Entrego minhas atividades em tempo, sobre pressão, mas sempre achando que poderia estar melhor. Adorei o treinamento. Me identifiquei muito com os falantes dispersos. Acho que me expressei com clareza, gostei das atividades, as dinâmicas ajudaram a conhecer o meu "eu" e a respeitar o "eu" dos outros. Esse aprendizado pode contribuir nas reuniões com os grupos de cada setor esclarecendo dúvidas, fazendo com que eles se comuniquem melhor, interagindo um com o outro. É um excelente processo para uma boa comunicação.

6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente capítulo tem por objetivo discorrer sobre as principais conclusões que podem ser extraídas dos resultados obtidos, avaliar o grau de alcance dos objetivos almejados, e traçar considerações.

Inicialmente gostaríamos de registrar que o resgate da literatura, referente aos estudos científicos na área da administração, permitiu compreender a evolução da gestão, a dinâmica e a complexidade da vida organizacional e o perfil decorrente das diferentes gerações que compartilham o ambiente do trabalho. Os estudos e as pesquisas sobre o clima organizacional nos subsidiaram com indicadores mensuráveis para tratar o assunto com abordagem científica; e os estudos sobre a biologia cultural, as dinâmicas humanas e a Ontologia da Linguagem, incluindo aí o *Coaching* ontológico, nos deram o embasamento que permitiu formar o arcabouço conceitual para sustentar o estudo e confirmar a contribuição do *Coaching* Ontológico na Gestão Hospitalar.

O propósito do estudo foi investigar sobre a contribuição do *Coaching* Ontológico, na gestão organizacional. Para alcançar essa estratégia, alguns objetivos específicos foram estabelecidos, e seguem aqui para nos auxiliar nessa contextualização geral:

1. Promover a integração, a reflexão e conversas mais conscientes entres os setores, por meio da realização de oficinas de sensibilização para as equipes, sobre Competências Conversacionais, fundamentada na Ontologia da Linguagem, e sobre Dinâmicas Humanas, no intuito de avaliar a melhora da comunicação no ambiente da organização.
2. Investigar eventual distinção na percepção do ambiente organizacional por alguns perfis de referência, tais como: área de lotação, função, tempo de empresa, turno e contrato de trabalho, estado civil, gênero e faixa etária.
3. Identificar o quanto a utilização do *Coaching* Ontológico, fundamentado na Ontologia da Linguagem, pode facilitar a comunicação e auxiliar na construção de ambientes saudáveis e produtivos dentro das empresas.

Como pudemos ver nos dados colhidos, e constantes no Capítulo 5, e que detalharemos a seguir, os resultados alcançados foram explicitamente positivos, nos levando a concluir que a prática do *Coaching* Ontológico, fundamentado na Ontologia da Linguagem, contribui para a construção de um ambiente mais saudável e produtivo dentro das empresas.

Começando pelo propósito da coleta de dados, constante no Capítulo 4, de:

a) Alimentar o instrumento de avaliação para tornar possível a comparação de comportamentos observáveis antes e depois da intervenção, temos:
   Os instrumentos de pesquisa (questionário e formulários) utilizados nas entrevistas nos subsidiaram com vasto volume informações, todas colhidas diretamente da fonte, permitindo comparar comportamentos observáveis antes e depois das intervenções.

b) Avaliar a percepção dos profissionais detentores de cargos de Gestão, e das equipes alocadas nos setores de Recepção e Enfermagem do HCCLP, sobre a responsabilidade individual de cada profissional na melhora da comunicação entre os setores:

   As "colheitas" realizadas durante as oficinas de sensibilização sobre Competências Conversacionais nos subsidiaram com os elementos da linguagem conhecidos como "Declarações" que, conforme os fundamentos da Ontologia da Linguagem, constantes no Capítulo 5:

> **Declaração:** Diferente das afirmações, quando fazemos declarações não falamos sobre o mundo, mas geramos novos mundos. A palavra gera uma realidade diferente da existente. Depois de havermos dito o que foi dito, o mundo já não é o mesmo de antes. Ele é transformado pelo poder da palavra. Quando faço uma declaração, me comprometo com a validade e a conformidade do que declarei. (ECHEVERRIA, 2003, p. 71).

   Apenas para ilustrar, resgatamos aqui algumas dessas Declarações, devidamente registradas no Capítulo 5:

- O meu papel é o de buscar mais diálogo, aproximação dos colegas, ter boa educação, respeito e dignidade.
- Posso contribuir buscando compreender os colegas, tendo humildade, bom humor, estando atento as necessidades da unidade e trabalhando em equipe.
- Entendemos que, no atendimento, precisamos escutar atentamente ao paciente, antes de encaminhá-lo para o outro setor.
- Devemos ter um atendimento eficiente e sem equívocos para não gerar transtornos, tanto interna quanto externamente.

- Podemos contribuir para melhorar a comunicação melhorando o fluxo do diálogo: sempre escutar, sem interromper, para depois responder. Saber escutar mais. Absorver mais a informação. Escutar e só depois agir.
- O meu papel é ser mais paciente: levar integração, informação, ser mais clara e receptiva nas passagens de plantão, ter mais humanidade com os pacientes sem vê-los como objeto. Falar e saber ouvir, trazendo mais harmonia para as equipes.
- Posso contribuir tendo mais equilibro emocional: paciência, tolerância, amabilidade, sorrir mais, ter mais cuidado com a educação (falar bom dia/ boa tarde/ por favor/ obrigada) e gerar união entre as equipes

Com essas declarações, podemos afirmar que a realização de oficinas de sensibilização para as equipes sobre Competências Conversacionais, fundamentadas na Ontologia da Linguagem, e sobre Dinâmicas Humanas, promoveram a integração, a reflexão e conversas mais conscientes entres os setores, melhorando a comunicação no ambiente de trabalho; e que, ao refletir sobre o quanto a linguagem e os respectivos atos da fala são importantes e como interferem nas relações, os funcionários confirmaram a importância de que cada um assuma a responsabilidade na melhora da comunicação entre os setores.

Para confirmar quanto à contribuição do *Coaching* Ontológico, na Gestão da Instituição, temos as seguintes estatísticas, extraídas das Declarações dos Gestores, referentes à importância do Coaching, constantes no Capítulo 5:

- 71% sabiam responder sobre o papel do *Coaching* Ontológico.
- 100 % dos entrevistados tiveram clareza para responder como a utilização do *Coaching* Ontológico pode contribuir com o seu desenvolvimento pessoal, e com desenvolvimento da equipe.
- 100 % dos entrevistados pensam que o *Coaching* Ontológico, fundamentado na Ontologia da Linguagem, pode melhorar a comunicação entre as equipes, e gerar melhorias no ambiente de trabalho, influenciando nos resultados da equipe.

Resgatamos agora algumas das Declarações dos Gestores constantes no Capítulo 5, sobre a contribuição e aprendizado que as 6 reuniões de *Coaching* proporcionaram:

- O *Coaching* ontológico me fez criar a percepção do quanto é importante fazer com que a comunicação de fatos importantes do meu dia a dia seja compartilhada com pares do mesmo nível hierárquico, para que eu não sofra pressões externas excessivas que podem vir a prejudicar-me. Ajudou-me também a criar um período para reflexão dos ocorridos cotidianos, para melhorar o processo de comunicação.
- Estou trabalhando mais em equipe. Os coordenadores ajudam muito.
- Tinha o hábito de dar advertências por qualquer coisa. Passei a ouvir mais.
- O *Coaching* me trouxe mais segurança e leveza para assumir o hospital, sempre que necessário.
- Diariamente eu tinha dores de cabeça. Acabou. Parei de tomar os remédios para dor de cabeça.
- Sinto que melhorei no planejamento, na organização, no conhecimento e na supervisão da equipe.
- Saber ouvir. Percebi uma melhora de dentro para fora.
- Uso do diálogo como base para as conversas e também mais confiança.
- A gente se conhece e passa a entender o outro.
- Encontrei a minha "alma gêmea" durante os treinamentos.
- Fiquei aliviada só em saber "que eu sou normal"!

Podemos ainda confirmar a contribuição do *Coaching* Ontológico e das oficinas de sensibilização para as equipes, ao analisar os dados da pesquisa quantitativa constante na Tabela 22 do Capítulo 5, no qual, ao considerarmos a variação das percepções entre a Pesquisa 1 (inicial) e a Pesquisa 2 (final), realizada dois meses depois, após as intervenções citadas no Quadro 7, do Capítulo 4, identificamos que, apesar de ter ocorrido uma redução na percepção da Liderança em -0,7%, houve uma melhora na percepção da Motivação em 3% e da Comunicação em 0,4%,

Com destaque para a variação significativa de melhora de percepção sobre as dimensões de Motivação, Comunicação e Liderança pelos funcionários da área de Gestão, que passaram pelo processo de *Coaching*, com avaliação positiva do ambiente de trabalho em 17,5%, 17,1% e 14,5%, para as Dimensões Motivação, Comunicação e Liderança, respectivamente, no período compreendido entre as duas pesquisas.

Diante de todos esses dados podemos afirmamos que “a prática do *Coaching* Ontológico, fundamentado na Ontologia da Linguagem, facilita a comunicação e auxilia na construção de ambientes saudáveis e produtivos dentro das empresas”.

Como considerações finais, é importante deixar registrado que o estudo, apesar de ter contado com uma mostra razoável de participantes, abrangeu apenas uma instituição hospitalar. Importante seria replicar a pesquisa em outras instituições similares para confirmar esses dados, inclusive com aprofundamento de métodos de levantamentos e de análise dos dados, de forma a testar essas e outras hipóteses relevantes.

Sugerimos ainda que, em estudos futuros, seja ampliado o escopo do *Coaching* Ontológico para os enfermeiros-chefe, por serem eles os responsáveis diretos pelo desempenho operacional das equipes de técnicos e auxiliares, incluindo no processo do *Coaching* todos os funcionários que exercem liderança, formal e informal.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977.

BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional:** Motivação e Liderança. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGER, Leoni. **As emoções na comunicação Professor – Aluno: Um caminho para o resgate do prazer no ensino superior.** 2002, 316 p. Tese (Doutorado) – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

BRAGA, Sonia O. **O *Coaching* Ontológico como instrumento de desenvolvimento de equipes de trabalho.** 2007, 221 p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2007.

CASADO, Tania; KISHORE, Angeli; SCALABRIN, Ana C. "Tendências na Gestão de Carreiras" in **Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea.** São Paulo: Atlas, 2010.

CHANLAT, Jean-François. **O Indivíduo na Organização:** Dimensões Esquecidas. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996. v. 1.

CHIAVENATO, Idalberto. **Construção de Talentos:** *Coaching* & Mentoring. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CODA, Roberto. "Pesquisa de Clima Organizacional e Gestão Estratégica de Recursos Humanos" in **Psicodinâmica da Vida Organizacional:** Motivação e Liderança. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

DUTRA, Joel S.; FERREIRA, Marco Aurélio. "Orientação Profissional" in **Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea.** São Paulo: Atlas, 2010.

ECHEVERRIA, Rafael. **Ontologia del Lenguaje.** 6ª ed. Santiago: JC Sáez, 2003.

ECHEVERRIA, Rafael. **Actos de Lenguaje:** la Escucha. 1ª ed. Buenos Aires: Granica, 2007. v. 1.

ECHEVERRIA, Rafael. **La Empresa Emergente:** La confianza y los desafios de la transformación. 1ª ed. Buenos Aires: Granica, 2012.

FISCHER, André Luiz. "Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas" in **As Pessoas na Organização**. 16ª ed. São Paulo: Gente, 2002.

FLORES, Fernando; SOLOMON, Roberto C. **Construa Confiança:** nos negócios, na política, na vida. Rio de Janeiro: Record, 2002.

FREITAS, Henrique; OLIVEIRA, Mirian; SACCOL, Amarolinda; MOSCAROLA, Jean; O método de pesquisa Survey. **Revista de Administração.** São Paulo, v. 35, n. 3, p. 105-112, Julho/Setembro 2000. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/principal.asp?artigo=269>. Acesso em: 06.jul.2015.

GOLDENBERG, Mirian. **A Arte de Pesquisar.** 12ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2011.

HOMERO. **Odisseia.** São Paulo: Nova Cultural, 2002.

JUER, Mariana. **As Relações Profissionais no Processo de Mentoria.** Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2008.

KOLB, David A.; RUBIN, Irwin M.; McINTYRE, James M. **Psicologia Organizacional:** uma abordagem vivencial. São Paulo: Atlas, 1978.

LIPKIN, Nicole; PERRYMORE, April. **A Geração Y no Trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LUNA, Sérgio Vasconcelos. **Planejamento de Pesquisa.** 2ª ed. São Paulo: EDUC, 2011.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing:** uma orientação aplicada. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, Marina A.; LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Maria do Carmo F.; OLIVEIRA, Beatriz de; SILVA, Carliene F.; PEREIRA, Keila C., SOUSA, Marília R. Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho.** Florianópolis, v. 4, n. 1, jun. 2004. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1984-66572004000100003&script=sci_arttext>. Acesso em 30 de junho de 2015.

MATURANA, Humberto R.; VARELA, Francisco J. **A Árvore do Conhecimento:** As Bases Biológicas da Compreensão Humana. 6ª ed. São Paulo: Palas Athena, 2001.

MATURANA, Humberto; D'ÁVILA, Ximena. **Habitar Humano em seis ensaios de Biologia-Cultural**. 1ª ed. São Paulo: Palas Athena, 2009.

OLALLA, Julio. **El Ritual del *Coaching***. 7ª ed. Santiago: Newfield, 2014.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y – O Nascimento de uma Nova Versão de Líderes**. São Paulo: Integrare, 2010.

PEREIRA, Maria E; GIOIA, Silvia C. "Séculos XVIII E XIX: revolução na economia e na política" in **Para Compreender a Ciência:** uma perspectiva histórica. 16ª ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2012.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, LucVan. **Manual de Investigação em Ciências Sociais.** 5ª ed. Lisboa: Gradiva, 2008.

SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos F.; LUCIO, Maria del Pilar B. **Metodologia de Pesquisa.** 5ª ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, Neusa M. B. F. **Clima Organizacional:** Pesquisa e Diagnóstico. 1ª ed. Lorena: Stiliano, 1999.

SCHLICHTING, Homero A. **A Biologia do Amar e a Biologia do Conhecimento de Humberto Maturana: Contribuições à Formação de Professores e à Educação Ambiental.** 2007, 133 p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2007.

SEAGAL, Sandra; HORNE, David. **Human Dynamics:** Um Novo Contexto para Compreender Pessoas e Realizar o Potencial de Nossas Organizações. Rio de Janeiro: QualityMark, 1998.

SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina:** Arte e Prática da Organização que Aprende. São Paulo: Best Seller, 1998.

TEIXEIRA, Hélio J.; SALOMÃO, Sérgio M.; TEIXEIRA, Clodine J. **Fundamentos de Administração:** A busca do essencial. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da Pesquisa-Ação**. 18ª ed. São Paulo: Cortez, 2013.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso:** Planejamento e Métodos. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE A – CARTA PROPOSTA PARA A REALIZAÇÃO DE PESQUISA ACADÊMICA

São Paulo, 09 de setembro de 2014.

A
PRÓ-SAÚDE Associação Beneficente de Assistência Social e Hospitalar

Ref: Proposta para a realização de pesquisa acadêmica, utilizando os fundamentos da Ontologia da Linguagem e das Dinâmicas Humanas

Contextualização da Empresa

A Pró-Saúde, cuja missão é "Promover soluções na área da Saúde, Educação e Assistência Social", é reconhecida como uma das maiores entidades de gestão de serviços de saúde e administração hospitalar do País. Tem sob sua responsabilidade mais de 2.650 leitos e o trabalho de cerca de 20 mil profissionais, sendo 3,5 mil médicos, contribuindo para a humanização do atendimento hospitalar, em especial do SUS.[20]

Contextualização da Academia

A PUC-SP foi fundada em 1946, a partir da união da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de São Bento (fundada em 1908) e da Faculdade Paulista de Direito. No início do ano seguinte, o Papa Pio XII concedeu à Universidade Católica o título de Pontifícia e nomeou como primeiro grão-chanceler da instituição o cardeal Dom Carlos Carmelo de Vasconcelos Mota.

No final dos anos 1960, a PUC-SP começa a desenvolver aquela que seria sua essência: a qualidade acadêmica vinculada à preocupação social. Em 1969, a Universidade criou o primeiro curso organizado de pós-graduação do país. Em 1971, outra proposta acadêmica ousada: o surgimento do Ciclo Básico de Ciências Humanas. Academicamente, a instituição passava a funcionar como uma verdadeira universidade ao valorizar e considerar indissociáveis o ensino, a pesquisa e a extensão.

[20] Fonte: página da empresa na web http://www.prosaude.org.br/inst.asp/1

A Pós-Graduação stricto sensu da PUC-SP conta com 31 Programas de Estudos Pós-Graduados, vinculados às respectivas Faculdades, de acordo com a área epistemológica do conhecimento.

Tem por finalidade a formação de pessoal qualificado para a educação superior e/ou para a atuação no mercado, compreendendo três possíveis níveis de formação: Mestrado Acadêmico, Mestrado Profissional e Doutorado.

O Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração, criado em 1978, busca formar mestres por meio da reflexão teórico-crítica sobre a prática administrativa em diferentes contextos socioeconômicos, notadamente no Brasil.

Coerente com a orientação geral da PUC, o Programa resgata ativamente a função social e a responsabilidade social das organizações, tendo em vista a melhoria da qualidade de vida da população brasileira.[21]

Proposta de pesquisa

No intuito de produzir conteúdo que possa subsidiar o meu projeto de dissertação de Mestrado, na área de Administração da PUC/SP, na linha de pesquisa de Gestão Integrada das Organizações, solicito avaliar a possibilidade de desenvolver, nessa sua instituição, uma pesquisa que visa identificar o quanto a utilização de métodos como o *Coaching* Ontológico, fundamentado na Ontologia da Linguagem, e as Dinâmicas Humanas, contribuem para o desenvolvimento das organizações, estimulando o potencial intelectual e sensível das pessoas, de forma a criar ambientes inovadores, saudáveis e produtivos dentro das empresas.

Objetivo

Desenvolver competências conversacionais generativas, que promovam maior interação e decisões conscientes no ambiente de trabalho, e proporcionar a expansão da consciência sobre as diferenças e semelhanças

[21] Fonte: página da PUC/SP na web http://www.pucsp.br/pos-graduacao/mestrado-e-doutorado/administracao

humanas, e o impacto destas diferenças nas interações e nos processos de comunicação, trabalho em equipe e aprendizagem.

Resultados esperados

- Compreensão sobre como conversamos, entendemos e realizamos as nossas ações diárias.
- Desenvolvimento de novas competências conversacionais, de forma a serem mais efetivos nas conversações para gerar ações conscientes e construtivas no ambiente de trabalho.
- Sensibilização para o aprimoramento de habilidades de comunicação interpessoal.
- Expansão do entendimento sobre gente e da capacidade para construir e cultivar relacionamentos saudáveis e produtivos.
- Entendimento sobre os diferentes processos de aprendizagem, associados às diferentes dinâmicas de personalidade.

Processo e Dinâmica de trabalho

O desenvolvimento do trabalho é vivencial, interativo e dinâmico. O aprendizado acontece por diversos processos: conversações, experimentação, comparação, vivências, leitura de textos e mostra de filmes. Estimula a prática do diálogo para a internalização dos conceitos.

Etapas

- Pesquisa inicial sobre o processo de Comunicação no Hospital
- Oficina de 8h, sobre Competências Conversacionais, utilizando a abordagem da Ontologia da Linguagem, para as equipes.
- Workshop de 8h, sobre Comunicação Consciente, utilizando os fundamentos das Dinâmicas Humanas, para as equipes.
- 6 reuniões de *Coaching*, de aproximadamente 1 hora, para empregados detentores de cargo de chefia
- Nova pesquisa para avaliar os resultados.

Programa das Oficinas e Workshops

1º dia – Oficina sobre Competências Conversacionais		
Atividade	Propósito	Carga Horária
INTRODUÇÃO AOS CONCEITOS DA ONTOLOGIA DA LINGUAGEM, DO OBSERVADOR E DA COERÊNCIA ENTRE O CORPO, A LINGUAGEM E A EMOÇÃO	Apresentar os fundamentos da Ontologia da Linguagem, destacando a visão das diferenças entre os observadores e a noção de mudar a observação para gerar novos resultados, além da importância da coerência na nossa capacidade de ação.	2
EXPERIENCIANDO OS 5 ATOS DA FALA	Proporcionar uma vivência de forma que os participantes possam compreender as diferenças, e perceberem-se realizando, os 5 atos da fala: Afirmações, Declarações, Pedidos, Ofertas e Promessas.	3
O PODER DAS CONVERSAÇÕES E A CONFIANÇA	Compartilhar e desfrutar a descoberta envolvente, que tem a ver com cada um, sobre como conversamos e nos fazemos entender, como as conversações afetam os nossos objetivos e podem ser utilizadas para gerar novas possibilidades de ação.	3
2º dia- Workshop sobre Comunicação e Dinâmicas Humanas		
Atividade	Propósito	Carga Horária
COMPREENDENDO NOSSAS SEMELHANÇAS E DIFERENÇAS	Traz um novo olhar a respeito de nossas semelhanças e diferenças.	2
ENTENDENDO OS DIVERSOS JEITOS DE SER	Abordagem quanto aos processos centrais: emocional, mental e físico e as preferências, associadas a cada princípio.	3
AS DINÂMICAS DE PERSONALIDADE E RESPECTIVOS PROCESSOS DE FUNCIONAMENTO HUMANO	Aprofunda os conceitos sobre as Dinâmicas Humanas destacando os processos de comunicação, trabalho em equipe e aprendizagem.	3

Público Alvo

Gestores, Funcionários da Recepção e Enfermeiros do HOSPITAL DE CLÍNICAS DE CAMPO LIMPO PAULISTA.

Número de participantes

Até 180 participantes.

Período:

Outubro, Novembro e Dezembro 2014.

Local dos treinamentos

Secretaria de Educação de Campo Limpo Paulista

Obs.: Os encontros devem ser realizados em local reservado, onde os participantes possam estar plenamente concentrados no seu desenvolvimento sem sofrer nenhum tipo de interrupção. As salas devem ser suficientemente amplas para acomodar todos em um mesmo ambiente, com mesas redondas para até 10 pessoas e com cadeiras móveis.

A t r i b u i ç õ e s

Atribuições da Pró-Saúde:

- Disponibilizar o espaço, que permita a utilização de cadeiras soltas, os recursos didáticos, audiovisuais (som e projetor) e o material de apoio (canetas, blocos para anotações e flipchart), necessários para a realização dos treinamentos.
- Fornecer a logística de alimentação (welcome-coffee, almoço e/ou coffee-break) para os participantes, durante a realização dos treinamentos.
- Convidar os participantes.

Atribuições da Pesquisadora:

- Realizar as Pesquisas
- Adequar os conceitos da Ontologia da Linguagem e da Human Dynamics® ao propósito da presente proposta.
- Assegurar a qualidade da adequação dos conceitos.
- Planejar e organizar o conteúdo dos encontros.
- Conduzir os encontros.

I n v e s t i m e n t o

Não serão repassados custos para a Pró-Saúde.

C o n f i d e n c i a l i d a d e

Todas informações serão tratadas como confidenciais, e o conteúdo produzido nas diversas etapas será utilizado para subsidiar projeto de dissertação de Mestrado, na área de Administração da PUC/SP, na linha de pesquisa de Gestão Integrada das Organizações.

De acordo, .../...../.....

_____ _____

Marilda Schiller de Moraes p/Pró-Saúde

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA QUANTITATIVA
PESQUISA DE PROCESSO DE COMUNICAÇÃO NO HOSPITAL

Data: _____/_____/_____ Hora:_____

Setor: _____ Turno: _____ Par ( ) Impar ( )

Cargo/Função _____/_____

Tempo de Empresa:_____ Data Nascimento: _____/_____/____ Qtde. Filhos: _____

RESPONDA AS PERGUNTAS ABAIXO DE ACORDO COM O SEU GRAU DE SATISFAÇÃO.

MUITO SATISFEITO	SATISFEITO	PARCIALMENTE SATISFEITO	INSATISFEITO

GRUPO 1 – MOTIVAÇÃO

1	Como você se sente trabalhando aqui?				
2	No seu entendimento, as pessoas se relacionam de forma alegre e atenciosa?				
3	Como você avalia o relacionamento que existe entre os setores?				
4	Em relação à quantidade de treinamentos que você vem recebendo, você está?				
5	Na sua área, há uma constante preocupação em procurar sempre inovar métodos e procedimentos dentro dos trabalhos executados?				
6	Como você se sente em relação ao seu grau de envolvimento nas decisões que afetam o trabalho da sua área?				
7	Como você vê o esforço das pessoas da sua área para desenvolver um trabalho de qualidade?				
8	Como você se sente em relação às tarefas que você desempenha nesta organização?				
9	Como você se sente com os níveis de comentários informais (fofocas) na sua área?				
10	Como você avalia a ajuda dos colegas quando você está sobrecarregado de trabalho?				
11	Seus colegas de trabalho têm disposição para ouvir e considerar diferentes opiniões?				
12	Em situações de conflito, as pessoas costumam levantar os problemas em busca de soluções adequadas?				
13	No seu entendimento, como o cliente está percebendo o padrão de qualidade para o serviço do seu setor?				

GRUPO 2 – COMUNICAÇÃO

14	As comunicações verbais, escritas e outras formas, dentro da empresa, são adequadas?				
15	Como você considera a clareza da comunicação verbal na sua área?				
16	As informações que você solicita aos outros setores são fornecidas de forma rápida e eficiente?				
17	Você consegue se manter informado sobre assuntos importantes e mudanças na sua área e na empresa?				
18	A alta direção se preocupa em manter contato frequente com os funcionários?				
19	Em termos de sentir que as suas ideias e sugestões são ouvidas pela empresa, você está?				
20	No seu setor, as chefias aceitam e se interessam pelas ideias e sugestões dos funcionários?				

GRUPO 3 – LIDERANÇA

21	Como você avalia a distribuição de tarefas pelos supervisores/lideres?				
22	A supervisão/liderança reconhece os bons trabalhos alcançados pela equipe?				
23	Você se sente reconhecido na profissão que atua?				
24	Você tem bom relacionamento com seus superiores imediatos, sente-se tratado com respeito por eles?				
25	Como você avalia a facilidade de acesso aos superiores imediatos?				
26	Os superiores agem de acordo com o que falam?				
27	O seu superior imediato está interessado em ideias e sugestões, e toma medidas em função delas?				
28	Como você avalia o relacionamento entre o seu superior imediato e os demais subordinados.				

APÊNDICE C – INSTRUMENTO DA PESQUISA QUALITATIVA

Oficina sobre Competências Conversacionais

Propósito: Experienciar os Atos da Fala

Atividade 1: Formar grupos de 6 a 7 pessoas e eleger um dos integrantes para ser o Observador do "conteúdo" das conversas.

Tarefa: O grupo vai dialogar sobre algumas questões envolvendo o tema da "Comunicação no Ambiente Empresarial":

- "O que caracteriza, no meu entendimento, uma boa Comunicação Entre os Setores, no Ambiente do Hospital?
- Vejo situações em que essa Comunicação possa ser melhorada?
- Onde? Como?

O Observador vai registrar o Valor Intelectual do Conteúdo das Conversas (o que está sendo dito).

Atividade 2: Redistribuir as mesas, formar grupos de 4 a 5 pessoas e eleger um dos integrantes para ser o Observador da "forma" das conversas.

Tarefa: O grupo vai dialogar sobre outra questão, envolvendo o tema da Comunicação:

- "Qual é O MEU PAPEL na Comunicação Entre os Setores, no Ambiente do Hospital? "
- "POSSO CONTRIBUIR para Melhorar essa Comunicação?
- De que Forma? "

O Observador vai registrar os Sentimentos e as Emoções que permearam as Conversas (como as pessoas estão dizendo o que estão dizendo).

APÊNDICE D – FORMULÁRIO I DE ENTREVISTA DA PESQUISA QUALITATIVA

Nome: _____

1. Qual é a sua compreensão sobre usar Metodologias para as atividades de Gestão?
   _____
2. Quais Metodologias de Gestão você conhece, por já ter usado ou por ter ouvido falar?
   _____
3. O que é, no seu entendimento, Ontologia da Linguagem?
   _____
4. Você acha que os fundamentos da Ontologia da Linguagem podem contribuir para o desenvolvimento da organização? Como?
   _____
5. Qual é, no seu entendimento, o papel do *Coaching* Organizacional?
   _____
6. E do *Coaching* Ontológico?
   _____
7. Como você imagina que a utilização do *Coaching* Ontológico possa contribuir com o seu desenvolvimento pessoal, e com desenvolvimento da sua equipe?
   _____
8. No seu entendimento, o *Coaching* Ontológico, fundamentado na Ontologia da Linguagem, pode melhorar a comunicação entre as equipes, e gerar melhorias no ambiente de trabalho, influenciando nos resultados da equipe?
   _____
9. No seu entendimento, a realização de oficinas para as equipes, sobre Dinâmicas Humanas, e sobre Competências Conversacionais, fundamentada na Ontologia da Linguagem, podem facilitar os processos de comunicação, e contribuir com os resultados da equipe?
   _____

APÊNDICE E – FORMULÁRIO II DE ENTREVISTA DA PESQUISA QUALITATIVA

Nome: _____

1. Como foi o meu aprendizado? O que aprendi com as oficinas, e com as reuniões de *Coaching*, que me foi útil?

   _____

2. Em que a utilização do *Coaching* Ontológico contribuiu com o meu desenvolvimento pessoal, e da equipe?

   _____

APÊNDICE F – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu_____ portador do RG. Nº _____, CPF: _____ aceito responder ao questionário, e participar das demais ações, vinculadas à pesquisa intitulada "O QUANTO A UTILIZAÇÃO DE METODOLOGIAS COMO AS DINÂMICAS HUMANAS E O *COACHING* ONTOLÓGICO CONTRIBUEM PARA O DESENVOLVIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES, ESTIMULANDO O POTENCIAL INTELECTUAL E SENSÍVEL DAS PESSOAS, DE FORMA A CRIAR AMBIENTES INOVADORES, SAUDÁVEIS E PRODUTIVOS DENTRO DAS EMPRESAS", desenvolvida pela acadêmica/pesquisadora MARILDA SCHILLER DE MORAES, sob orientação da PROF.ª DR.ª NEUSA MARIA BASTOS F. SANTOS, e permito que as minhas respostas ao questionário sejam utilizados para fins de pesquisa científica. Tenho conhecimento sobre a pesquisa e seus procedimentos metodológicos.

Autorizo que o resultado obtido com a pesquisa possa ser publicado em aulas, seminários, congressos, palestras ou periódicos científicos, porém, não deve ser identificado por nome, em qualquer uma das vias de publicação.

As respostas dos questionários, as fotografias, filmagens e gravações de voz ficarão sob a guarda e propriedade da referida pesquisadora.

São Paulo, 09 de outubro de 2014.

_____

Assinatura

APÊNDICE G – TESTES DE ESTRATIFICAÇAO DA AMOSTRA POR TEMPO DE EMPRESA

Com o intuito de segmentar a amostra da maneira mais equilibrada possível, foram realizados vários testes de estratificação, conforme resultados abaixo.

Para o presente estudo será utilizada a estratificação intitulada como ‘Tempo de Empresa6’ por apresentar melhor distribuição.

Tabela 37 – Teste de estratificação por Tempo de Empresa 1.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Até 1 ano	46	32,6	32,6	32,6
	De 2 a 5 anos	65	46,1	46,1	78,7
	De 6 a 9 anos	19	13,5	13,5	92,2
	Acima de 10 anos	11	7,8	7,8	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

Tabela 38 – Teste de estratificação por Tempo de Empresa 2.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Até 1 ano	46	32,6	32,6	32,6
	De 2 a 5 anos	65	46,1	46,1	78,7
	De 6 a 10 anos	21	14,9	14,9	93,6
	Acima de 11 anos	9	6,4	6,4	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

Tabela 39 – Teste de estratificação por Tempo de Empresa 3.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Até 1 ano	46	32,6	32,6	32,6
	De 2 a 4 anos	63	44,7	44,7	77,3
	De 5 a 9 anos	21	14,9	14,9	92,2
	Acima de 10 anos	11	7,8	7,8	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

Tabela 40 – Teste de estratificação por Tempo de Empresa 4.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Até 1 ano	46	32,6	32,6	32,6
	De 2 a 4 anos	63	44,7	44,7	77,3
	De 5 a 8 anos	17	12,1	12,1	89,4
	Acima de 9 anos	15	10,6	10,6	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

Tabela 41 – Teste de estratificação por Tempo de Empresa 5.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Até 1 ano	46	32,6	32,6	32,6
	De 1 até 3 anos	49	34,8	34,8	67,4
	De 3 até 5 anos	14	9,9	9,9	77,3
	De 5 até 10 anos	21	14,9	14,9	92,2
	Acima de 10 anos	11	7,8	7,8	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

Tabela 42 – Teste de estratificação por Tempo de Empresa 6.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Até 1 ano	46	32,6	32,6	32,6
	De 1 até 3 anos	49	34,8	34,8	67,4
	De 3 até 7 anos	23	16,3	16,3	83,7
	De 7 até 10 anos	12	8,5	8,5	92,2
	Acima de 10 anos	11	7,8	7,8	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

APÊNDICE H – SEGMENTAÇÃO DA AMOSTRA POR QUANTIDADE DE FILHOS

Apesar de não ser objeto desse estudo, também foi efetuada a segmentação da amostra pela quantidade de filhos que os funcionários do HCCLP, que participaram do presente estudo possuem, conforme demonstrado na tabela abaixo.

Nota-se nesses resultados que a maioria dos funcionários que participaram do estudo, 33,3%, possuem apenas 1 filho, seguidos de 26,2% de funcionários sem filhos e 23,4% de funcionários com 2 filhos.

Tabela 43 – Segmentação da amostra pela quantidade de filhos dos funcionários do HCCLP, que participaram do presente estudo.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	0	37	26,2	26,2	26,2
	1	47	33,3	33,3	59,6
	2	33	23,4	23,4	83,0
	3	17	12,1	12,1	95,0
	4	6	4,3	4,3	99,3
	5	1	,7	,7	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

APÊNDICE I – "NUVEM" DE PALAVRAS, DIÁLOGOS OFICINAS DE COMPETÊNCIAS CONVERSACIONAIS

"Nuvem" com as palavras mais citadas, durante as rodadas de diálogo, nas oficinas sobre competências conversacionais.

Figura 1 – 1ª rodada de diálogo oficina competências conversacionais.

Figura 2 – 2ª rodada de diálogo oficina competências conversacionais.

APÊNDICE J – “NUVEM” DE PALAVRAS, APRENDIZADOS OFICINAS DE COMPETÊNCIAS CONVERSACIONAIS

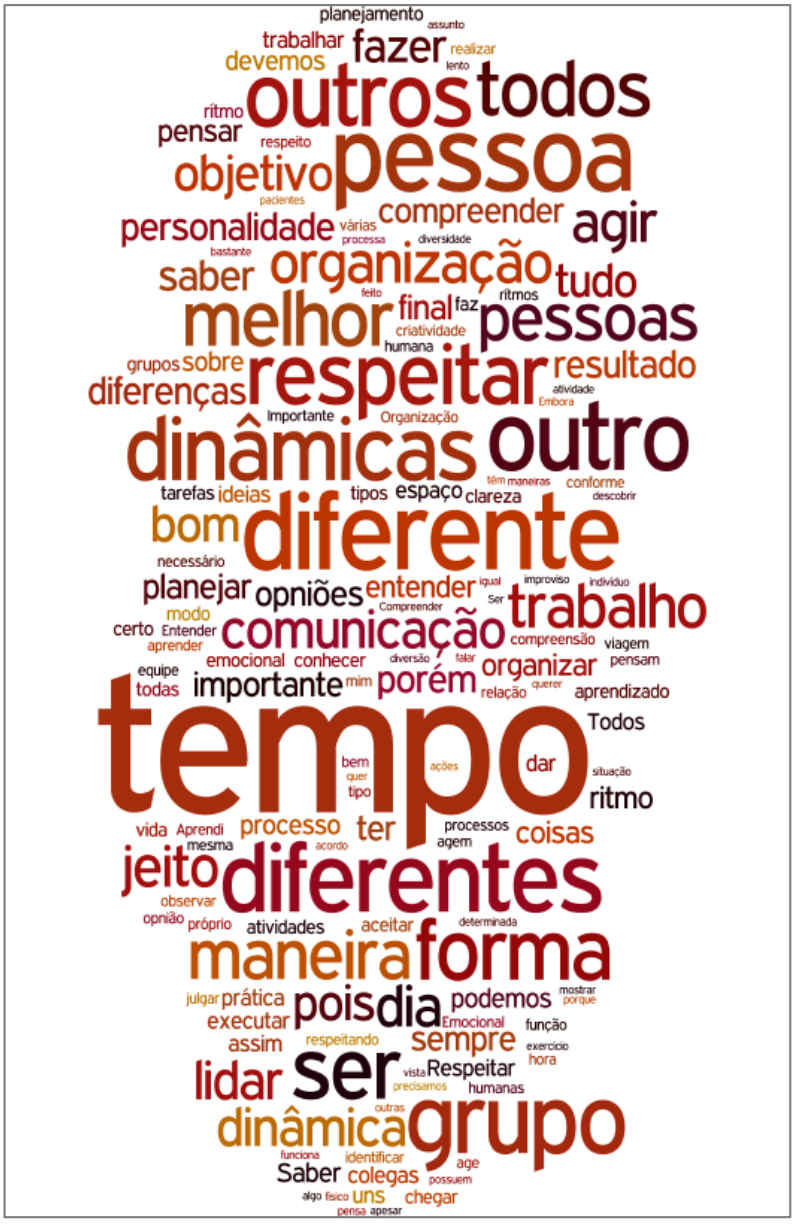
“Nuvem” com as palavras mais pronunciadas, durante o relato dos aprendizados, nas oficinas sobre competências conversacionais.

Figura 3 – Aprendizados oficina competências conversacionais.

APÊNDICE K – “NUVEM” DE PALAVRAS, APRENDIZADOS OFICINAS DE DINÂMICAS HUMANAS

“Nuvem” das palavras registradas durante as avaliações das oficinas sobre dinâmicas humanas

Figura 4 – Aprendizados oficinas dinâmicas humanas.

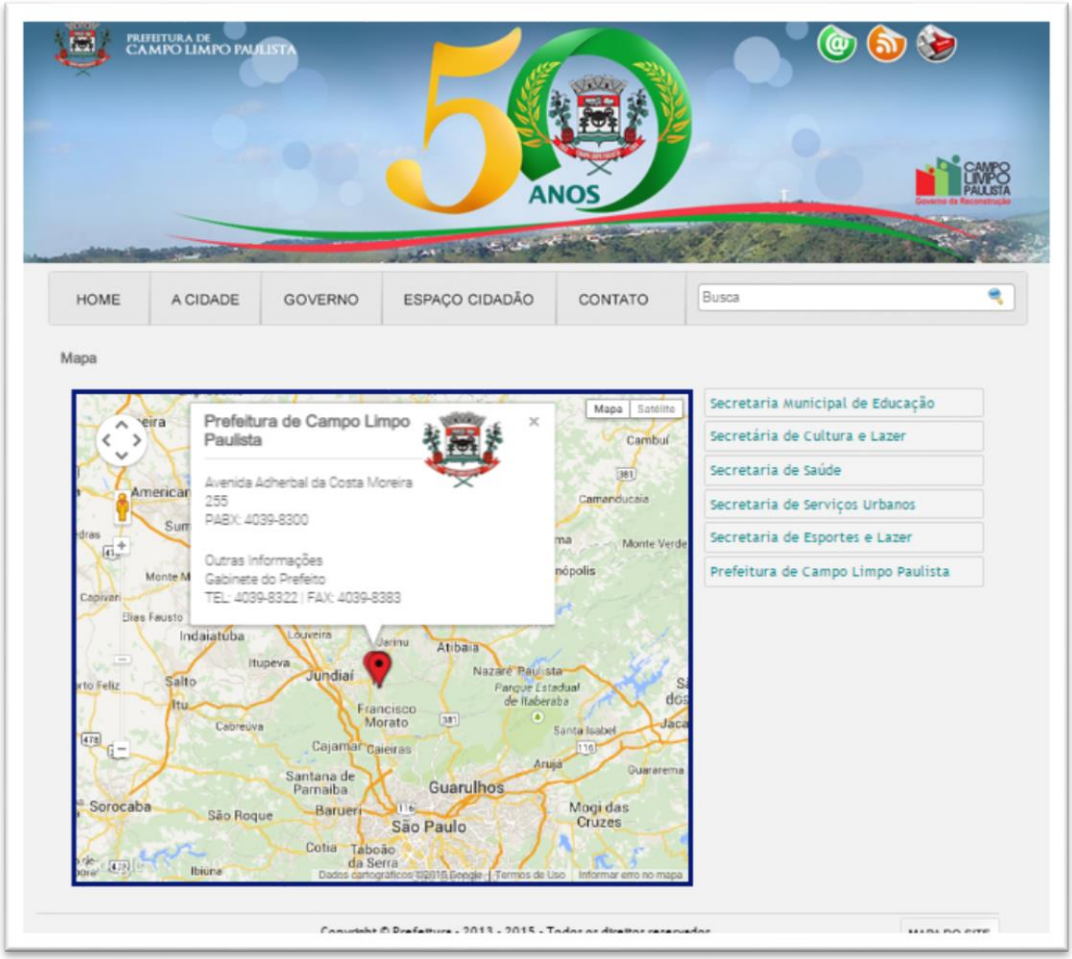


ANEXOS

ANEXO A – CAMPO LIMPO PAULISTA

Campo Limpo Paulista é um município brasileiro do estado de São Paulo. Tem uma população de 74.114 habitantes e localiza-se a 53 km do marco zero da Capital São Paulo.[22]

Figura 5 – Localização da cidade de Campo Limpo Paulista: local da pesquisa.



Campo Limpo Paulista foi fundada em 21 de março de 1965. Inicialmente suas terras, então latifúndio cafeeiro, eram uma fazenda integrante do município de Jundiaí. Campo Limpo Paulista foi alçada à categoria de distrito do município de Jundiaí em 20 de dezembro de 1953. O então distrito conquistou sua independência após o movimento de emancipação, liderado pelo primeiro prefeito Adherbal da Costa Moreira. O movimento ganhou força com a vinda da Metalúrgica Krupp, que foi inaugurada em 1961 e contou com a presença do governador Carvalho Pinto e do presidente Jânio Quadros. A Metalúrgica era o que faltava para a emancipação político-administrativa. O plebiscito que aprovou a emancipação ocorreu em 1o de dezembro de 1963, e o primeiro prefeito tomou posse em 21 de março de 1965, data oficial da fundação do município, quando o antigo distrito de Jundiaí tornou-se oficialmente o Município Paulista de Campo Limpo, e seus moradores "campo-limpenses". [23]

[22] Fonte: página do município na wikipedia na web http://pt.wikipedia.org/wiki/Campo_Limpo_Paulista
[23] Fonte: página oficial do município na web http://campolimpopaulista.sp.gov.br/a-cidade/historia

ANEXO B – HOSPITAL DE CLÍNICAS DE CAMPO LIMPO PAULISTA

O Hospital de Clínicas Municipal é vinculado à Secretaria de Saúde de Campo Limpo Paulista, e tem como propósito prestar serviços de atendimento médico, de urgência, emergência e hospitalar direcionados à população em geral, bem como da medicina especializada, observadas as disponibilidades e obedecidos os limites de sua competência, nos termos da lei.

Figura 6 – Hospital de Clínicas de Campo Limpo Paulista: local da pesquisa.

O prédio atual, inaugurado em 8 de maio de 2012, conta com cerca de 9 mil metros quadrados de área construída é dividido em três pavimentos: no térreo estão o pronto-socorro com nove consultórios, centro obstétrico, 3 centros cirúrgicos e uma unidade de terapia intensiva (UTI) com três leitos. O segundo pavimento conta com área de descanso para funcionários e pacientes. No terceiro estão os quartos de internação, com 58 leitos.

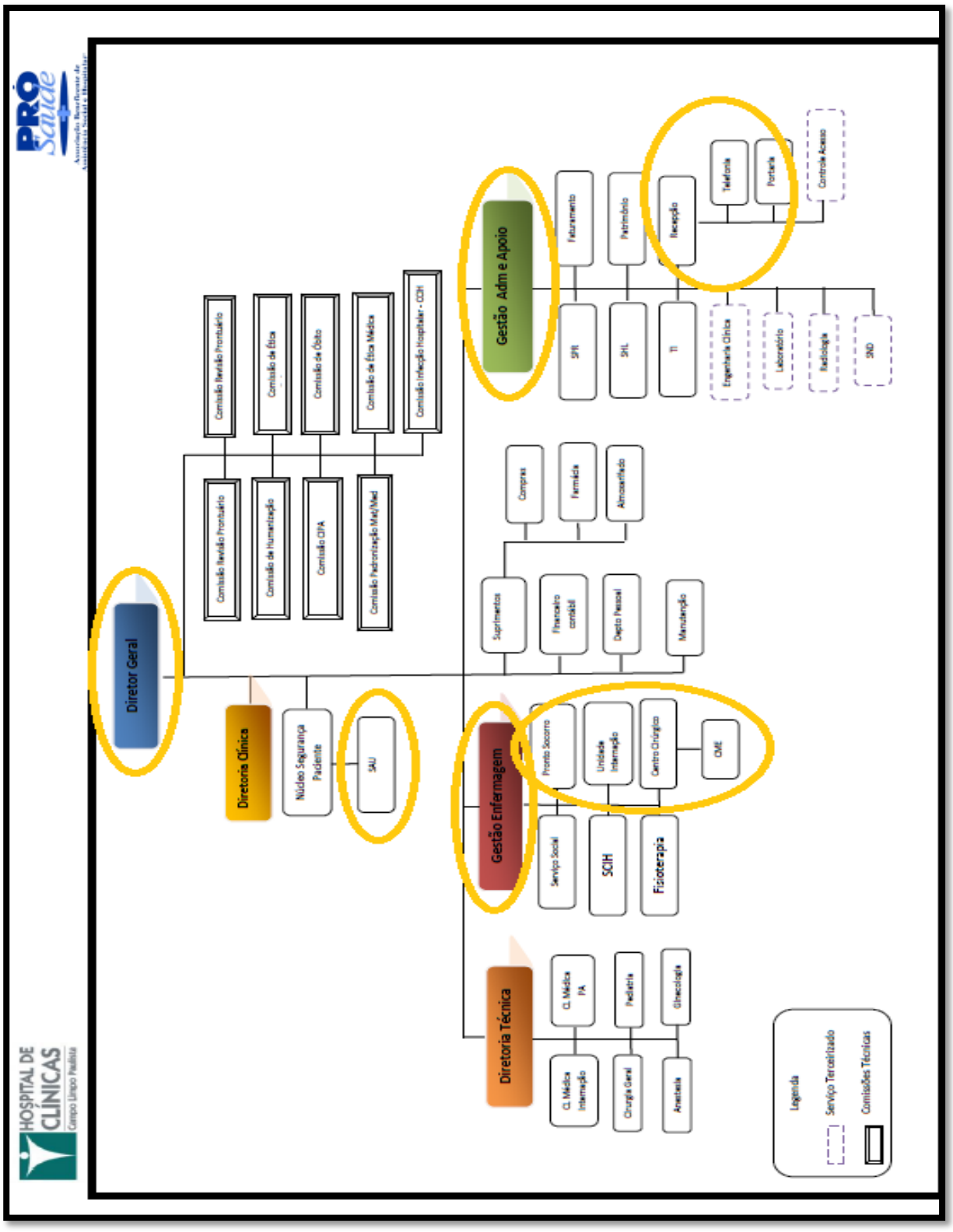
O atendimento no Hospital de Clínicas Municipal é ininterrupto, ou seja, os plantões são de 12 e de 24 horas, nas especialidades de Clínica Médica, Obstetrícia, Pediatria, Ortopedia, Anestesiologia e Cirurgia Geral.

Desde 07 de agosto de 2013 que, por meio de processo de licitação, a administração do Hospital passou para a gestão da Pró-Saúde.

Atualmente o Hospital conta com aproximadamente 324 profissionais, sendo 167 funcionários da Prefeitura de Campo Limpo Paulista, 87 funcionários da Pró-Saúde e em torno de 70 profissionais, vinculados à Diretoria área Técnica, terceirizados.

ANEXO C – ORGANOGRAMA DO HOSPITAL

Figura 7 – Organograma Hospital de Clínicas Campo Limpo Paulista: áreas priorizadas para participar da pesquisa.



ANEXO D – PRÓ-SAÚDE

A Pró-Saúde[24] é uma das maiores entidades de gestão de serviços de saúde e administração hospitalar do País. Tem sob sua responsabilidade mais de 2.780 leitos e o trabalho de cerca de 20 mil profissionais, sendo 3,5 mil médicos, contribuindo para a humanização do atendimento hospitalar, em especial do SUS. Com excelência técnica e credibilidade nacional, é uma Organização Social de Saúde (OSS) que oferece uma gama de serviços em benefício da vida. A atuação na área de administração hospitalar tornou a entidade amplamente reconhecida no setor e permite que a Pró-Saúde ofereça a mesma qualidade em assessoria e consultoria, planejamento estratégico, capacitação profissional, diagnósticos hospitalares e de saúde pública, gestão de serviços de ensino e muitos outros. .

A atuação da Pró-Saúde, entidade sem fins lucrativos, se alinha aos esforços da sociedade para o aperfeiçoamento dos serviços públicos de saúde. Como organização alicerçada na ética cristã e na vasta experiência católica de trabalho social, voltada aos mais diversos públicos, nas mais distintas realidades, a Pró-Saúde prima pela valorização da vida e pela defesa das condições essenciais para o desenvolvimento das pessoas.

HISTÓRICO DA INSTITUIÇÃO PRÓ-SAUDE

A trajetória da Pró-Saúde se iniciou em 1967, com o trabalho de gestão hospitalar no município de João Monlevade (MG). Desde então, a instituição tem realizado um dedicado e duradouro trabalho marcado pelo profissionalismo, pela ética e transparência. Decano dos gestores de saúde do país e pioneiro dos cursos de administração hospitalar, o padre Niversindo Antônio Cherubin foi o primeiro presidente da instituição. A Pró-Saúde possui a maior equipe de administradores hospitalares do Brasil, capacitados a promover soluções de gestão nas áreas de saúde e de assistência social. As soluções propostas pela Pró-Saúde são integradas, influenciando e racionalizando todos os setores da administração de um hospital, modernizando a gestão, buscando viabilidade econômico-financeira e promovendo um salto de qualidade no atendimento ao cliente.

[24] Fonte: página da empresa na web http://www.prosaude.org.br/inst.asp/1

ANEXO E – COMUNICADO DIVULGADO NOS MURAIS DO HOSPITAL

PRÓ-SAÚDE Associação Beneficente de Assistência Social e Hospitalar
ORGANIZAÇÃO SOCIAL DE SAÚDE
HOSPITAL DE CLÍNICAS DE CAMPO LIMPO PAULISTA

COMUNICADO

Prezados profissionais;

No intuito de contribuir com o nosso ambiente organizacional, autorizamos a **estudante de mestrado em Administração, da PUC/SP, MARILDA SCHILLER DE MORAES,** a realizar uma pesquisa que visa identificar o quanto a utilização de metodologias como as Dinâmicas Humanas[1] e o *Coaching* Ontológico[2], contribuem para o desenvolvimento das organizações, estimulando o potencial intelectual e sensível das pessoas, de forma a criar ambientes inovadores, saudáveis e produtivos dentro das empresas.

Nesse momento estaremos priorizando os setores de Recepção e de Enfermagem, mas pretendemos, na sequência, ampliar esse trabalho para as demais áreas.

O trabalho deverá ser desenvolvido **ao longo dos próximos 3 meses**, com a realização de **uma pesquisa inicial,** e posterior participação das equipes desses dois setores em **1 oficina sobre Competências Conversacionais** e **1 workshop sobre Dinâmicas Humanas,** com **duração de 8 horas** cada um dos eventos, e, na sequência, serão realizadas **reuniões semanais de *Coaching*, de aproximadamente 60 minutos** cada reunião, para **empregados detentores de cargo de coordenação**. Ao final deverá ser realizada **outra pesquisa** para medir os resultados.

Contamos com a participação de todos.

Breve descrição sobre as metodologias:

[1] **Dinâmicas Humanas:** Como resultado de uma pesquisa que teve início em 1979 envolvendo mais de 80.000 pessoas de mais de 25 culturas, Sandra Seagal e David Horne nos trazem a "Human Dynamics", um sistema de desenvolvimento que traz luz às complexidades de como funcionamos e interagimos uns com os outros. Apresenta uma visão sobre o ser humano e seu funcionamento, de grande impacto para a compreensão das diferentes formas pelas quais processamos informação, aprendemos, nos desenvolvemos, nos comunicamos, nos relacionamos com outras pessoas, manifestamos "stress" e conservamos nosso bem-estar

[2] ***Coaching* Ontológico:** O *Coaching* Ontológico é um tipo particular de *Coaching*, capaz de observar como as pessoas constroem interpretações a respeito de sua existência, as quais se refletem em sua maneira de ser. O *Coaching* Ontológico possibilita utilizar o poder das conversações para abrir e gerar novos espaços, criar diferentes horizontes e expandir possibilidades. O *Coaching* Ontológico se fundamenta, entre outras correntes filosóficas, na Ontologia da Linguagem, que têm entre suas principais premissas que como seres humanos nos constituímos na linguagem e através dela.

Atenciosamente,

Jean Cleber Spricigo
Diretor Geral

Av. Alfried Krup, 1200, Jardim Europa – Campo Limpo Paulista – SP CEP 13.232-005 Fone: (11) 4039-1021 E-mail: diretoria.clp@prosaude.org.br