

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP

Priscilla De San Soucy Viana Raymondi

**Caracterização do trabalho de assessoria em comunicação de
fonoaudiólogos *coaches***

MESTRADO EM FONAUDIOLOGIA

São Paulo
2021

Priscilla De San Soucy Viana Raymondi

Caracterização do trabalho de assessoria em comunicação de fonoaudiólogos *coaches*

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de MESTRE em Fonoaudiologia sob a orientação da Profa. Dra. Ruth Ramalho Ruivo Palladino.

MESTRADO EM FONOAUDIOLOGIA

**São Paulo
2021**

Autorizo exclusivamente para fins acadêmicos e científicos a reprodução total ou parcial desta Dissertação de mestrado por processos de fotocopiadoras ou eletrônicos.

Assinatura: _____

Data: 19/01/2021

E-mail: pri_fonos@terra.com.br

R273

Raymondi, Priscilla De San Souce Viana

Caracterização do trabalho de assessoria em comunicação de fonoaudiólogos *coaches* – São Paulo: [s.n.], 2021.

94 f. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado em Fonoaudiologia) -- Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Programa de Estudos Pós-graduados em fonoaudiologia, 2021.

Orientadora: Profa. Dra. Ruth Ramalho Ruivo Palladino.

1. Comunicação. 2. Fonoaudiologia. 3. Comunicação não-verbal. 4. Liderança. I. Palladino, Ruth Ramalho Ruivo. II. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Programa de Estudos Pós-graduados em Fonoaudiologia. III. Título.

CDD 616.85

Priscilla De San Soucy Viana Raymondi

**Caracterização do trabalho de assessoria em comunicação de
fonoaudiólogos *coaches***

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Ruth Ramalho Ruivo Palladino (Orientadora)
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP)

Profa. Dra. Marta Assumpção de Andrada e Silva
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP)

Profa. Dra. Dra. Leny Cristina Rodrigues Kyrillos

A minha família, amigos e afilhados.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001 – Processo n. 8887.319902/2019-00.

This study was financed by Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brazil (CAPES) – Process n. 8887.319902/2019-00.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de iniciar meus agradecimentos dizendo que todo sonho é possível, basta acreditarmos e não desistirmos. Sempre tive o sonho de estudar na PUC-SP e consegui realizá-lo.

Sou feliz por estar concluindo mais esta etapa e agradeço a Deus por guiar meus passos e me abençoar com tantas conquistas.

Agradeço a minha família que amo tanto, meus pais Gilberto e Sandra Raymondi, minha irmã Daniella e meu sobrinho e afilhado Eric que sempre me apoiaram e acreditaram em mim e que sempre estão presentes nos momentos mais difíceis. A quem devo agradecer todos os dias por serem responsáveis por tudo de melhor que acontece em minha vida.

Agradeço ao Andrei, meu namorado, sempre dedicado, companheiro e parceiro, me apoiando e torcendo por mim, em todos os momentos, sendo compreensivo e amável, tornando tudo mais fácil.

Agradeço aos meus amigos que ajudam a tornar a vida mais leve, sempre com palavras e abraços afetuosos.

Agradeço aos meus afilhados e sobrinhos, Ana Clara, Emily, Enric, Eric, Guillermo, Lorena, Maria Eduarda e Maria Fernanda que me enchem de alegria e orgulho.

Agradeço à minha orientadora, Dra. Ruth Ramalho Ruivo Palladino, pela parceria, paciência e por acreditar no meu sonho.

Agradeço aos professores que participaram da minha Banca de Qualificação, Marta e Leny, por todo apoio, sabedoria e valiosos conselhos para a minha dissertação.

Agradeço aos meus mestres que ministraram brilhantes aulas durante esses dois anos de curso e que contribuíram muito para que eu alcançasse meu objetivo.

Agradeço também a todos os participantes da entrevista, pela disponibilidade em responder às questões.

Por fim, agradeço às pessoas que me incentivaram a fazer esse curso e a todos que fizeram parte deste sonho.

Raymondi, Priscilla De San Soucy Vianna. *Caracterização do trabalho de assessoria em comunicação de fonoaudiólogos coaches*. 2021. 94 f. Dissertação (Mestrado em Fonoaudiologia). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2021.

RESUMO

Introdução: Este estudo buscou mostrar a natureza e importância do fonoaudiólogo-coach no trabalho de assessoria em comunicação, com certa atenção ao contexto de empresas. **Objetivo:** pretendeu-se identificar e descrever o perfil de profissionais fonoaudiólogos *coaches* em trabalhos de assessoria em comunicação, bem como sua percepção acerca de alguns aspectos desta prática. **Método:** pesquisa qualitativa, desenvolvida por meio de entrevistas semi-estruturadas, realizadas com cinco fonoaudiólogas atuantes neste nicho, selecionadas por conveniência. **Resultados:** a assessoria em comunicação realizada pelo fonoaudiólogo, com formação complementar no método *coaching*, se assenta sobretudo na expressividade, operador muito eficiente, que contempla todos os quesitos e habilidades implicados em um desempenho comunicativo interpessoal efetivo, condição para o êxito das mais diferentes experiências sociais. No concernente ao contexto corporativo, o trabalho de assessoria em comunicação em processos de *coaching* discrimina o fonoaudiólogo na sua interação com aqueles que se posicionam como líderes, em função de dois pilares fundamentais de sua formação original, a empatia e o reconhecimento da singularidade.

Palavras-chave: Comunicação; Fonoaudiologia; Expressividade; Liderança.

Raymondi, Priscilla De San Soucy Vianna. *Characterizing the consulting work in communication of speech therapists and coaches*. 2020. 94 s. Thesis (Master's Degree in Speech-Language Pathology). Pontifical Catholic University of São Paulo, São Paulo, 2020.

ABSTRACT

Introduction: This study has sought to display the nature and importance of a coach speech therapist in the consulting work in communication, focusing on a business context. **Objective:** this work intends to identify and describe the profile of professionals, coaches or communication assessors, as well as their perception on some aspects of this practice. **Method:** qualitative research, developed through semi-structured interviews containing nine open-ended questions conducted with five speech therapists operating in this niche, selected through convenience sampling. **Results:** the consulting work in communication performed by a speech therapist, who has also been through coaching complementary training, lays mainly on expressiveness, a very efficient operator, which encompasses all aspects and abilities involved in an effective interpersonal communication performance, a necessary condition to the success of diverse social experiences. Regarding the corporate context, the consulting work in communication in coaching processes discriminates speech therapists in their interaction with those who place themselves as leaders, according to two fundamental pillars of its original formation, empathy and acknowledgement of singularity.

Keywords: Communication; Speech-Language Pathology; Expressiveness; Leadership.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Benefícios do Coaching.....	19
Tabela 2	Modalidades de <i>coaching</i>	23
Tabela 3	Fases do <i>coaching</i>	25
Tabela 4	Participantes da pesquisa.....	45

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Respostas dos participantes (P1, P2, P3, P4, P5) sobre como foi sua formação.....	47
Quadro 2	Respostas dos participantes (P1, P2, P3, P4, P5) sobre há quanto tempo atuam como <i>coach</i>	49
Quadro 3	Respostas dos participantes (P1, P2, P3, P4, P5) para definição de <i>coaching</i>	50
Quadro 4	Respostas dos participantes (P1, P2, P3, P4, P5) para definição de <i>coaching</i> corporativo.....	51
Quadro 5	Respostas dos participantes (P1, P2, P3, P4, P5) sobre se já realizaram esse trabalho de <i>coaching</i> em sistema bancário.....	52
Quadro 6	Respostas dos participantes (P1, P2, P3, P4, P5) sobre a diferença em fazê-lo no sistema bancário e não bancário.....	53
Quadro 7	Respostas dos participantes (P1, P2, P3, P4, P5) sobre as técnicas utilizadas para trabalhar habilidades comunicativas...	55
Quadro 8	Respostas dos participantes (P1, P2, P3, P4, P5) para o que impacta no trabalho de <i>coaching</i> o fato de ter graduação em Fonoaudiologia.....	58
Quadro 9	Respostas dos participantes (P1, P2, P3, P4, P5) para a percepção do status do <i>coaching</i> no Brasil.....	60

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	14
INTRODUÇÃO	17
1. OBJETIVO	22
2. REVISÃO DA LITERATURA	23
2.1 O coaching e suas modalidades	23
2.2 O <i>coaching</i> nos ambientes organizacionais	26
2.3 O trabalho fonoaudiológico com a comunicação interpessoal: a atuação em assessoria e seu lugar no ambiente empresarial	35
2.4 A comunicação em processos de <i>coaching</i> executivo.....	37
3. MÉTODO	44
3.1 Preceitos Éticos.....	44
3.2 Amostra	44
3.3 Instrumento	45
3.4 Organização e análise de dados	46
4. RESULTADOS	47
5. DISCUSSÃO	63
CONCLUSÃO	80
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	82
ANEXOS	89

APRESENTAÇÃO

Em 1996, ingressei na graduação, curso de Fonoaudiologia, profissão que me encantava desde a época da infância, fase essa em que não temos a mínima ideia sobre escolhas para a vida adulta. Porém, sem saber, eu já havia feito a minha escolha. Terminei o curso, em 1999, e iniciei meus atendimentos em consultório.

No ano 2000, surgiu uma oportunidade de tentar outro trabalho, agora em instituição financeira e aceitei o desafio.

Na seleção, realizei testes constituídos por questionário com perguntas de múltipla escolha e redação, dinâmicas em grupo, entrevista com psicólogos e com profissionais com cargo de gerente e fui contratada para o cargo de escriturária.

Muitas pessoas achavam, e vale lembrar que ainda acham, estranho uma fonoaudióloga atuando em instituição financeira. Devo admitir que no início também concordei e me preocupou a possibilidade de me distrair do meu maior sonho e me entregar aos encantos do mundo corporativo. Fui progredindo na carreira dentro do banco, mas, não abandonei a Fonoaudiologia.

Por esse motivo, não deixei de me atualizar sempre, não deixei meu sonho de lado, continuei fazendo cursos para me aprimorar, concluí minha especialização em linguagem e, dando continuidade a esse sonho, entrei no mestrado. Sendo assim, este foi um momento de poder comemorar a reunião dessas duas partes: a Fonoaudiologia e o trabalho no ambiente bancário.

Nesses 20 anos de trabalho no banco, pude vivenciar a preocupação constante da instituição financeira em aprimorar a comunicação. Desde o ingresso na corporação até o presente momento é uma constante realizar treinamentos presenciais e EAD sempre focando na eficiência da comunicação entre clientes externos e internos.

A cada mudança de cargo são impostos treinamentos para a evolução na carreira e em cada treinamento aumenta a busca por uma comunicação mais eficaz.

Em 2006, ingressei na carreira de gerente de relacionamento e, conseqüentemente, os treinamentos foram se aprimorando e tornaram-se mais

frequentes, aumentando também o foco na melhoria da comunicação. Os treinamentos passaram a ser mais complexos e completos a cada ano, incluindo apresentação de textos em público com análise de gravação, expressividade da fala, comunicação assertiva, comunicação não violenta, postura nos atendimentos, dicas de boas maneiras à mesa, roupas adequadas, higiene, tudo com ênfase em proporcionar um melhor atendimento aos clientes internos e externos.

Para melhor atender seus clientes, as instituições financeiras possuem segmentos diferenciados e, conseqüentemente, as exigências aumentam e os treinamentos também são direcionados aos clientes dos diferentes segmentos. Pude notar nessas passagens por cada segmento que, mesmo atendendo a públicos diferentes, em nenhum deles se perdeu o principal objetivo que é a eficiência na comunicação. Atender aos clientes da melhor maneira possível, contemplando suas reais necessidades nunca perdeu seu espaço, pelo contrário, sempre foi primordial. Isso tudo, claro, dentro das expectativas da instituição.

No início da minha carreira e nos anos subsequentes, não me recordo, em nenhum momento, de ter ouvido qualquer um dos profissionais que estavam realizando os treinamentos terem dito que eram *coaches*, tampouco fonoaudiólogos. Em minha memória lembro-me bem da participação de psicólogos e outros profissionais cujas formações não sei precisar. Atualmente tenho notado, sim, a presença de psicólogos e *coaches* atuando nos treinamentos, porém não participei de nenhum deles com fonoaudiólogos.

A prática do *coaching* apresenta-se ainda recente no Brasil, mas nota-se um crescimento significativo em relação a treinamentos em empresas de diversos ramos e, principalmente, em instituições financeiras, onde tenho atuado nos últimos 20 anos. Contudo, o que me chamou atenção foi o fato de não ter a presença de fonoaudiólogos em treinamentos deste tipo, cujo objetivo primordial é a excelência na comunicação.

Esse fato despertou meu interesse em saber sobre fonoaudiólogos que atuam neste tipo de treinamento da comunicação, ou seja, sua formação, se atuam neste nicho há pouco ou muito tempo, quais são as técnicas utilizadas por eles para trabalhar as habilidades comunicativas, qual é o impacto do trabalho realizado por profissionais com formação original em Fonoaudiologia. E, secundariamente, meu

interesse, particularmente motivado, também se dirigiu no que tange à verificação da inserção desses fonoaudiólogos em corporações bancárias e eventuais particularidades nesta atuação.

Em sites da internet e em alguns artigos verifiquei que há, sim, profissionais atuando nos processos de *coaching*, frequentemente em empresas. Pude notar, inclusive, que a produção científica é ainda restrita no campo da Fonoaudiologia. Logo, o projeto apresentado no mestrado foi exatamente refletir sobre essas questões.

Assim, escolhi pesquisar esse tema em minha dissertação, cujo objetivo primeiro, portanto, foi o de caracterizar o trabalho de assessoria em comunicação por fonoaudiólogos *coaches*. E, secundariamente, verificar este trabalho em ambiente corporativo, para comemorar, de fato, a reunião de dois lados de minha vida, que pareciam isolados, concorrentes, mas que, na verdade, passaram a ser complementares.

Atualmente concilio as duas funções que complementam uma a outra e que comprovam a cada dia a importância da comunicação em nossas vidas, nos dando autonomia e liberdade tanto em instituições financeiras como na clínica. Contudo, admito a diferença entre o trabalho clínico e não clínico, mas o que permite uma aproximação entre as duas práticas, guardadas as especificidades de objetivos, metodologia e tecnologias aplicadas de cada uma, ou seja, na clareza de que não devem ser confundidas, é o conceito de “empatia”.

Tanto no trabalho clínico quanto na assessoria em comunicação em ambientes diversos, e no caso, em contextos corporativos, ter uma atitude empática é condição essencial para uma ação exitosa. Colocar o outro em prevalência, o que guarda sua singularidade e especificidade, é atitude de valor humano e rigor científico.

INTRODUÇÃO

O termo *coach* sofreu, ao longo do tempo, importante variação, sem, contudo, perder sua raiz semântica, alinhando-se sempre a um sentido original, o de ser alguém que conduz, acompanha, auxilia (PÉREZ, 2009; SECCO, 2012). De uma referência a um condutor de carruagens, nos séculos XVIII e XIX, cuidadoso com seus ocupantes, o termo chegou a ganhar, já no século XX, outra delimitação em seu uso, denominando aquele que acompanha um aluno em seus estudos, o tutor acadêmico (MILARÉ; YOSHIDA, 2007).

Mais recentemente, o termo foi deslocado para o ambiente esportivo, alcançando mais uma possibilidade de uso, mantendo-se, contudo, no mesmo universo semântico, agora o de ser alguém que treina e desenvolve um atleta visando a fazê-lo atingir suas metas e ganhar competições (ARAÚJO, 2011). Neste contexto, começa a ganhar relevância social e passa a ser atrelado a um método, denominado *coaching*.

O precursor desse método foi o americano W. Timothy Gallwey, treinador de tênis, acreditando que deveria fazer com que seus atletas tivessem ampla consciência da maneira como jogavam e, assim, fizessem os ajustes necessários para serem bem-sucedidos. Gallwey lançou um livro, em 1974, *The Inner Game of Tennis*, sendo um marco para o *coaching* na forma como hoje é conhecido (SECCO, 2012).

Outro treinador, inglês, John Withmore, acompanhou Gallwey nesta empreitada, compondo com ele as noções e normas do método, que logo depois foi inserido, com sucesso, também no ambiente corporativo, a pedido dos próprios atletas por eles treinados, executivos em sua maioria.

Os postulados fundamentais do *coaching*, definidos nessa época, seguem até hoje como norteadores desta prática, com ajustes específicos em função dos diversos nichos em que o método acabou por se alocar.

É um método de natureza multidisciplinar, com ideias advindas de diversos campos, sobretudo da filosofia e da psicologia, formando conceitos atrelados ao autoconhecimento, autocontrole, consciência de si, das próprias capacidades e habilidades, bem como percepção e reconhecimento de

dificuldades e falhas, fundamentais para a **escolha de determinados objetivos**, quer de caráter pessoal, quer profissional.

Com diferentes explicações, em geral, neste método, o *coach*, o executor, pretende conduzir o *coachee*, seu cliente, numa empreitada, auxiliando-o a atingir seus objetivos, através do compartilhamento de conhecimentos e técnicas, fazendo emergir toda sua potencialidade, para que obtenha sucesso. (GRANT, 2005; STOBER & PARRY, 2005; COX, BACHKIROVA, CLUTTERBUCK, 2014; OLIVEIRA-SILVA *et al*, 2018).

Portanto, ao ***coachee* é atribuído o protagonismo neste trabalho** de autoconsciência, autoconhecimento e autocontrole, **promovido pelo método desenvolvido pelo *coach***, operado frequentemente através de ***insights do coachee* provocados por uma sequência de perguntas trazidas pelo *coach***, numa operação de escuta cuidadosa com relação às necessidades, anseios e condições do *coachee* (WUNDERLICH, 2013).

Isto **significa que há uma aposta de que as competências e habilidades sociais estão adormecidas, encobertas ou opacizadas, precisando ser conscientizadas pela pessoa para que ela possa alcançar seus objetivos**. Para tanto, o método pressupõe algumas condições por parte do *coach*: conexão com seu cliente, escuta cuidadosa, empatia, sensatez e critério, neutralidade.

Segundo Wolk (2008), o *coach* é apenas um facilitador, deve acompanhar os passos do *coachee*, usando a indução e a intuição, numa relação íntima e confidencial. Sendo assim, ***coach* e *coachee* compartilham um processo** cuja função é dar empoderamento para que o *coachee* possa transformar intenções em ações e que essas se traduzam em resultados (ARAÚJO, 2011). Aqui está esclarecida a parceria constitutiva do método.

O processo de *coaching* é temporalmente definido, isto é, tem início, meio e fim, sendo que há, em cada um desses momentos, tarefas específicas a serem realizadas, visando à conscientização do *coachee*. Espera-se que no final do processo, ele conheça a si mesmo e reconheça suas potencialidades e, com isso, possa tomar suas próprias decisões, alcançando o sucesso almejado (ROMAN, FERRÁNDEZ, 2008).

O *coaching* foi, aos poucos, expandido por diversos nichos, constituindo espaços particulares de trabalho: *personal coaching*, *coaching* de saúde, *coaching* corporativo, *coaching* de carreira etc. Além disso, segundo Whitmore (2010, p. 177) há os benefícios do coaching, descritos abaixo:

Tabela 1 - Benefícios do Coaching

Performance e produtividade melhoradas	O coaching revela o melhor dos indivíduos e das equipes, algo que a instrução não faz
Desenvolvimento de equipe	O modo como o líder gerencia poderá desenvolver ou estagnar a equipe; o coaching é um processo que transpassa a competência técnica e desenvolve competências emocionais e sociais fundamentais para o trabalho em equipe
Aprendizado e relacionamentos melhorados	O ato de fazer uma pergunta para alguém valoriza a pessoa e a sua resposta. Se somente o gerente falar, não há troca. O coaching desenvolve o diálogo e gera insights ao coachee. Foco e ação são princípios do coaching, logo o aprendizado é mais rápido. O prazer e a memória também são melhorados
Mais tempo para o gerente	É desenvolvido na equipe o senso de autorresponsabilidade, liberando o gerente para executar tarefas mais amplas
Ideias mais criativas	O coaching e o ambiente de coaching encorajam sugestões criativas de todos os membros da equipe sem medo de ridicularização ou dispensa prematura
Melhor utilização de pessoal, habilidades e recursos	No processo de coaching, descobrem-se muitos talentos não declarados anteriormente na equipe, bem como soluções de problemas práticos.

Respostas de emergência mais rápida e mais eficiente	Em uma atmosfera em que as pessoas são valorizadas, as pessoas envolvidas no processo de coaching engajam-se nas solicitações que são desafiadas com eficiência e rapidez
Maior flexibilidade e adaptabilidade às mudanças	O coaching é uma metodologia para mudança. O processo de coaching desenvolve a flexibilidade e a adaptabilidade no indivíduo
Equipe mais motivada	O coaching ajuda o indivíduo a descobrir sua automotivação
Mudança de cultura	Os princípios do coaching sustentam o estilo de gerenciamento da cultura de alta performance que tantos líderes buscam. Qualquer programa de coaching irá ajudar na transformação da cultura.

Fonte: Whitmore (2010, p. 177).

Este trabalho de autoconsciência, autoconhecimento e autocontrole refere-se essencialmente à apropriação e desenvolvimento da competência social, ou seja, à consciência, conhecimento e controle das habilidades sociais que, por sua vez, se sustentam numa comunicação adequada e eficiente. As habilidades sociais se referem ao desempenho do indivíduo no jogo intersubjetivo, basilar de qualquer experiência social e que depende, sobretudo, de uma **efetividade comunicacional, condição que se espalha por diferentes aspectos que participam da comunicação: o corpo, a fala, as emoções.**

Neste cenário, **a comunicação ganha espaço privilegiado no método *coaching* em qualquer dos nichos em que ele se aloca, já que o jogo intersubjetivo é a base de toda e qualquer experiência social.**

Na prática do *coaching*, a comunicação está contemplada por diversos aportes, subsidiados por diversas noções, como assertividade, expressividade, não violência, estilo, entre outras, que dão conta exatamente do pretendido: criar situações

de comunicação eficazes entre os pares na experiência social. São noções que se originam em diferentes áreas, como Psicologia e Fonoaudiologia, criando um sentido bastante fluido para a comunicação e, assim, diversos profissionais acabam desenvolvendo o trabalho.

Em sites da internet e em alguns textos científicos, verifica-se que o fonoaudiólogo tem se inserido neste universo, realizando o trabalho em comunicação, sobretudo na área educacional, no trabalho com professores, na área artística, com cantores, atores e apresentadores, e no mundo corporativo, um nicho em que são muito atuantes. Nesse espaço, muitas vezes, os profissionais se representam como *coaches*, porém voltando-se a uma atividade de assessoria.

Vê-se, assim, que já há uma intensa movimentação neste espaço de assessoria na comunicação em processos de *coaching*, podendo se tornar, inclusive, muito potente, mas, ao mesmo tempo há poucos empreendimentos científicos que, em última instância, é o que atribui rigor e embasamento teórico sistemático para esta prática.

Esta pesquisa vem ao encontro desta necessidade que se dá a ver na área. O seu objetivo central foi o de traçar uma caracterização do trabalho de assessoria em comunicação realizado pelo fonoaudiólogo-*coach* em processos de *coaching* e, secundariamente, foi interesse particular da pesquisadora identificar a eventual existência de especificidades nestas intervenções quando executadas no nicho corporativo.

1. OBJETIVO

Caracterizar o trabalho de assessoria em comunicação de fonoaudiólogos *coaches*.

2. REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura está construída em três (3) partes temáticas, voltadas a subsidiar uma discussão pretendida ao objetivo desta pesquisa: o *coaching* e os diferentes nichos de atuação, o *coaching* no nicho organizacional, inclusive em ambiente bancário, o trabalho com a comunicação, abarcando as particularidades da fonoaudiologia.

2.1 O coaching e suas modalidades

Atualmente existem **diversas modalidades de *coaching*, o que denota o potencial e a extensão dessa prática.** Ricci (2015) traz um esquema reduzido, mas suficientemente exemplar desta variação, pois aponta modalidades já consolidadas:

Tabela 2 – Modalidades de *coaching*

Serviço oferecido	Clientes Alvo	Foco
<i>Coaching</i> para jovens	Jovens em fase pré-vestibular.	Alunos de escolas privadas, localizadas na região metropolitana.
<i>Coaching</i> para carreira	Profissionais em transição de carreira.	Profissionais liberais e pequenos empreendedores.
<i>Coaching</i> de pós-carreira	Profissionais em fase de aposentadoria.	Empresas que possuam programas para pessoas em fase de encerramento de carreira.
<i>Coaching</i> para saúde	Pessoas de meia idade buscando qualidade de vida, pessoas em fase de reabilitação.	Clubes de terceira idade, parcerias com entidades e academias.

<i>Coaching</i> executivo	Profissionais que ocupam cargos de liderança ou são especialistas em ascensão de carreira.	Empresas que oferecem este benefício aos funcionários, de médio ou grande porte, localizados na região x.
<i>Coaching</i> de negócios	Empresários e empreendedores em geral.	Empresas familiares, de porte médio, localizados na região x.
<i>Coaching</i> de equipes	Áreas de uma determinada empresa que possam se beneficiar deste processo.	Empresas de grande porte que possuam demandas para trabalhos específicos em equipes.
<i>Coaching</i> de vida	Pessoas que necessitam fazer mudanças em suas vidas, ou tomar decisões mais efetivas.	Pessoas na faixa etária de 40 a 60 anos.

Fonte: Ricci (2015, p. 53).

O método é subdividido em diferentes momentos, nos quais diferentes questões entram em jogo e, assim, diferentes ferramentas e estratégias são utilizadas.

No momento inicial, denominado **diagnóstico**, são identificadas e descritas as demandas do *coachee*, bem como da sua chefia e mesmo da própria organização em que ele está inserido, em casos específicos. Para isso, o procedimento de entrevistas parece ser a ferramenta recomendada.

Em seguida, há o **momento de identificação e descrição das condições do coachee: dificuldades, comprometimentos, sensações, sentimentos, habilidades, competências, estilo, personalidade**. Aqui entra o trabalho em parceria, desenvolvido por perguntas-respostas, visando os *insights* por parte do *coachee*, resultante de uma boa escuta do *coach* (WUNDERLICH, 2013; ARAÚJO, 2011). Entram também diversos protocolos de avaliação que estão disponíveis.

Na sequência, o par passa a definir objetivos, metas e a traçar um plano de ação. Há inúmeros programas de treinamento. No momento seguinte, o par passa à ação: o *coachee* passa a desempenhar seu papel sob nova performance e o *coach*

o acompanha, marcando dificuldades, desacertos, incidentes, com repetidos *feedbacks*, mas dando estímulos positivos a cada adequação e eficiência (ROMAN, FERRÁNDEZ, 2008). Além do acompanhamento da parceria, há vários protocolos de avaliação de desenvolvimento do treinamento.

Bloch *et al.* (2012) nos trazem uma tabela ilustrativa deste trabalho temporalmente marcado:

Tabela 3 – Fases do *coaching*

	FASE PRÉVIA	FASE 01	FASE 02	FASE 03	FASE 04
	DIAGNÓSTICO	COMPROMETIMENTO	ELABORAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO	AÇÃO E ACOMPANHAMENTO	RESULTADOS
FERREMENTAS	Entrevista com coachee, chefia e RH	Análise de competências	Síntese dos dados	Desenvolvimento "on the job"	Entrevistas com chefia e demais stakeholders
		Identificação de estilos	Construção da visão de longo prazo	Leituras	
		Relato de história de vida	Definição de pontos a desenvolver	Feedback das ações	
		Identificação de valores	Construção do plano de desenvolvimento	Análise de incidentes críticos	
		Instrumentos de assessment			
		Entrevista com stakeholders			
RESULTADOS	Administração de expectativas entre organização, coachee e coach (contrato psicológico)	Identificação de forças e gaps	Comprometimento com pontos de mudança ou melhoria	Desenvolvimento de habilidades	Atendimento das expectativas iniciais
			Plano de ação	Mudanças de atitude	
			Comprometimento dos stakeholders	Aquisição de experiências e conhecimento	
				Tomada de decisão	

Fonte: Block *et al.*, (2012).

Importante observar que, ao longo do tempo, não só vários nichos de atuação foram se derivando como também **outras práticas**, denominadas ***mentoring e counseling***, ganharam espaço com uma similaridade apenas aparente, o que impõe uma diferenciação com relação ao *coaching*.

Silva (2010) aponta que a prática do *mentoring* tem antiga origem, referindo, desde então, uma oferta de modelo. No âmbito organizacional, é o trabalho de apoio executado por um profissional experiente, o mentor, com o objetivo de auxiliar um mentorado. Para Silva (2010), a diferença do *mentoring* e do *coaching* se insere na natureza da ação. No primeiro caso, trata-se de um “compartilhamento de experiências”, narrativa de um modelo, visando a ajudar uma pessoa em suas ações e, no segundo, opera na identificação de condições de atuação de uma pessoa, na elaboração de um plano de ação e no acompanhamento de sua execução.

O termo “aconselhamento”, ou *counseling*, também está sendo usado em meios organizacionais, arrastado da área da psicologia, guardando proximidade com processos terapêuticos. Auxilia pessoas da organização que apresentam dificuldades por meio de conselhos ou orientações dirigidas, o que afasta a prática do *coaching* (KETS DE VRIES, 2005).

No horizonte do *coaching* é interessante contornar a prática em assessoria, que pode ser executada no interior do próprio treinamento, não se confundindo com ele, exigindo participação de profissional com expertise em uma dada área¹.

A assessoria foi uma prática devidamente diferenciada da prática clínica na Fonoaudiologia (FERREIRA, 2004, KYRILLOS, 2004), mas ainda não constituiu tema de discussão com relação ao *coaching*. Nesses estudos, essa prática foi definida como sendo o profissional “que auxilia tecnicamente graças ao conhecimento especializado em um dado assunto” (FERREIRA, 2004, p. 138), “num trabalho orientado de habilitação” (KYRILLOS, 2004, p. 151) em termos comunicativos, procurando evitar ou resolver problemas, num processo discutido com o cliente.

É interessante e oportuna essa discriminação no que concerne à participação do fonoaudiólogo em programas de *coaching*, sendo possível ser identificada como **assessoria, ocorrendo no interior de um dado programa, ainda que este profissional possa ter formação especializada e ser coach**, o que, certamente, facilita seu trabalho, entendendo um processo mais geral e garantindo a especificidade, valor e eficiência das suas ações mais específicas e pontuais.

2.2 O *coaching* nos ambientes organizacionais

Evered e Selman (1989) relatam que, em 1950, foi introduzida na literatura dos negócios a atividade do *coach*, como gestor de desenvolvimento de pessoas e,

¹ Isto ocorre na área da Fonoaudiologia, como se pode verificar por relatos orais, ofertas de assessoria em sites.

nos anos 80, o *coaching* surge auxiliando no desempenho de pessoas e empresas. A partir de 1990, a atividade de *coaching* se desenvolveu consideravelmente.

Vale lembrar que o livro de Gallwey já tratava do *coaching* voltado, sobretudo, ao mundo dos negócios, estimulado que foi por seus alunos de tênis, empresários na vida privada, a formular estratégias para seu desempenho mais positivo e eficiente (WITHMORE, 2009). Ao *coach* compete diversas atribuições, dentre elas, **dar subsídios para que as pessoas envolvidas no contexto corporativo possam ter conhecimento, habilidades, atitudes necessárias para, diante das oportunidades, agir em direção aos objetivos pessoais e organizacionais.**

Aqui é importante colocar em relevo uma particularidade nas práticas de *coaching* neste ambiente, qual seja: **perfiladas às metas do próprio *coachee*, estão as metas da organização em que ele se insere**, o que vai compor um horizonte específico para o trabalho indutivo do *coach*.

Há diferentes possibilidades de execução do método *coaching* neste tipo de ambiente.

O *coaching* pode compor um processo de acompanhamento pontual e focado que pode ser utilizado no desenvolvimento da carreira, auxiliando o profissional a superar suas dúvidas e anseios do dia a dia, a estabelecer metas pessoais e profissionais, estimulando a capacidade de resolução de problemas, o que consequentemente irá habilitar os indivíduos para serem seguros e conscientes de onde querem chegar em suas carreiras (YAMIN, 2014).

Segundo Karawejczyk e Cardoso (2012), as organizações vêm se reinventando e focando em melhorias na prática de trabalho. O profissional contemporâneo precisa ser criativo, proativo, habilidoso e deve procurar manter seu conhecimento atualizado entre outras atribuições. Para que isso ocorra, é importante que o indivíduo esteja sempre buscando desenvolver suas habilidades, atitudes e conhecimentos, o que exige autoconhecimento e superação. O planejamento da carreira está atrelado ao sucesso que o sujeito deseja alcançar e isso pode refletir na organização em que ele se encontra, ou mesmo em qualquer outra que ele vier a se encontrar (LOLI, 2016).

Neste sentido, é papel do *coach* auxiliar o seu *coachee* a se autoconhecer, a saber de seus limites, definir seu propósito de vida, o que gera uma escolha mais acertada em relação à carreira desejada. Nos últimos tempos, tem-se visto um aumento de interessados nesse serviço devido ao seu sucesso no Brasil e no mundo, pois o *coaching* de carreira beneficia tanto o colaborador quanto a organização (MARQUES, CARLI, 2012).

Matta (2013) afirma que as organizações também se beneficiam com o processo de *coaching* de carreira. As empresas obtêm mais lucros em manter o colaborador que já está habituado com a política da empresa, pois, dessa forma, não é necessário investir em recrutamento e seleção; melhora o clima organizacional, evita-se a rotatividade e o colaborador se sentirá motivado a se destacar em sua função, pois ele sabe que pode ser promovido e um funcionário motivado tende a produzir mais. Portanto, organizações e colaboradores se beneficiam com o processo de *coaching* de carreira.

Outra possibilidade de execução do método compõe o que é denominado *coaching* executivo.

Ferreira (2008) define *coaching* executivo como uma relação de apoio entre um executivo organizacional e um *coach*, o que facilita os objetivos, conjuntamente identificados, para a melhora de aspectos pessoais e relativos à organização, exercendo a função de auxiliar na identificação e reconhecimento de objetivos pessoais e corporativos, com o propósito de auxiliar o *coachee* executivo a ter proatividade, se descobrir e se desenvolver.

Bozer *et al* (2014) definem o ***coaching* executivo como uma abordagem que ocorre dentro da empresa**, mas com foco na pessoa e com oportunidades do *coachee* participar ativamente do seu aprendizado. O que for trabalhado durante o processo deve ser alinhado com as configurações e objetivos da organização, focando no aprendizado e no desenvolvimento contínuo e oferecendo oportunidades para os executivos receberem *feedbacks* sobre seu desempenho, bem como oportunidades de compartilhamento da percepção de terceiros em relação ao *coachee*.

Para Goldsmith *et al.* (2003, p. 39), “o *coaching* ajuda todo executivo a construir um caminho individual para a consecução das aspirações pessoais ou organizacionais”.

Além desse traço singular, o de que as demandas da organização se sobrepõem às do próprio *coachee*, há uma outra característica importante, o **trabalho de *coaching* deve ter curta duração, pois há objetivos e metas específicas a serem trabalhadas pontualmente. Daí as organizações oferecerem sucessivos treinamentos, com temas restritos tratados a cada vez.**

O processo de *coaching* executivo é realizado em um prazo curto, em sessões estruturadas que podem ser realizadas presencialmente ou não, cuja agenda é definida pelo *coach* e pelo executivo, os quais, em conjunto, determinam as metas a serem alcançadas com foco no presente e no futuro. A abordagem é colaborativa, visando a revelar novos conhecimentos, habilidades e valores com resultados pessoais e profissionais positivos, com relação a pontos restritos.

Outro ponto importante no ***coaching* executivo é o realce atribuído ao comportamento de liderança, dado que o *coachee* atua em equipe, sendo responsável pelo seu desempenho e eficiência.**

Há uma certa controvérsia acerca da delimitação do *coaching* com executivos. Anunciam seu início em 1950 (MILARÉ, YOSHIDA, 2009), sendo dividido em três fases. Durante a primeira fase, a atuação dos *coaches* não era consolidada e os profissionais utilizavam conceitos como desenvolvimento organizacional em união com técnicas psicológicas com executivos, durando de 1950 a 1979. Na segunda fase, 1980 a 1994, houve um esforço maior frente à profissionalização da área e existiram tentativas de padronização dos programas. A partir de 1994, no início da terceira fase, houve um aumento expressivo no número de publicações e a criação de associações, como por exemplo, o *International Coaching Federation* (ICF) ou Federação Internacional de *Coaching*, que contribuem de forma significativa para a credibilidade dos profissionais e, ao mesmo tempo, auxiliam na estruturação da área.

Passmore e Travis (2011) discordam, apontando que, em um primeiro momento, 1937-1960, o *coaching* era desenvolvido principalmente por profissionais internos, em que o superior hierárquico atuava como *coach* de seus subordinados. Na segunda fase, que ocorreu de 1960 a 1990, iniciaram-se as pesquisas acadêmicas acerca do tema, com teses de doutorado, sendo desenvolvidas com o objetivo de analisar o fenômeno. E, na terceira e última fase, que teve início em 1990 e perdura

até o presente momento, os *coaches* passaram a ter um papel de consultores e os estudos com relação ao tema crescem exponencialmente.

Para Campos e Pinto (2012), o primeiro estudo sobre *coaching* foi realizado por Gorby, em 1937, e apresentava executivos atuando como *coaches* dos seus subordinados a fim de reduzirem custos e evitarem desperdícios. Os autores mencionam também que, em 1938, foi realizado um estudo, de Begelow, com gerentes aprimorando habilidades comerciais em suas equipes de vendas. Porém, segundo Tobias (1996), o termo *coaching* executivo foi usado pela primeira vez somente nos anos 1980.

Em suma, foi apontado que o *coaching* executivo tem pelo menos três traços que o diferenciam de outras modalidades: 1) a demanda da organização se sobrepõe à demanda do próprio *coachee*; 2) o principal comportamento a ser treinado é o de liderança; 3) há um desenvolvimento do *coaching* em curto espaço de tempo, pois temas restritos devem ser tratados a cada vez.

Uma modalidade do *coaching* executivo é aquela desenvolvida em ambiente bancário.

Sabe-se que as instituições financeiras, especificamente os bancos, têm desafios diários no sentido de harmonizar seus serviços, direcionados aos clientes, de forma que sejam eficazes e que garantam a plena satisfação destes. A concorrência acirrada desse segmento acaba por pressionar seus funcionários com o atingimento de metas diárias a serem cumpridas, o que pode gerar algum nível de ansiedade.

Fatores como remuneração, satisfação pessoal, autoestima, realização profissional também fazem parte do dia a dia dos funcionários de instituições de qualquer segmento, assim como dentro de uma instituição bancária. Esses fatores pessoais desembocam diretamente na satisfação dos clientes e, por sua vez, nos lucros gerados a essas instituições.

Cortella (2015, p. 47), com relação ao equilíbrio de uma instituição bancária acrescenta que:

Um colaborador não se mantém na empresa somente pela remuneração, mas sua permanência também considera o significado do trabalho, o bem-estar que sente quando seu trabalho é valorizado e quando percebe ali a possibilidade de um futuro conjunto. Uma empresa que não oferece no dia a dia condições de reconhecimento, quebra esse equilíbrio.

De acordo com Valar *et al.* (2020), a partir de um cenário competitivo, que pode ser observado no ambiente bancário, principalmente por causa das metas a serem atingidas, “destaca-se que os gestores da agência têm papel importante no desenvolvimento de seus liderados” (VALAR *et al.*, 2020, p. 48). Dessa forma, “atuar como líder *coach* passa a ser uma necessidade no dia a dia dos gestores do segmento bancário” (VALAR *et al.*, 2020, p. 48).

Observa-se que no capitalismo e na globalização, atualmente vigentes, o lucro se sobrepõe sempre, não importando, muitas vezes, a forma com que se consegue esse lucro. “As empresas vivem em um universo globalizado e passam de uma era industrial para pós-industrial, quer dizer, o período do conhecimento, em que existe valorização dos indivíduos e recursos tecnológicos” (QUEIROZ, 2018, p. 2).

No entanto, observa-se também que se os colaboradores das empresas, no caso aqui as instituições bancárias, não forem levados em consideração, com boa remuneração, satisfação profissional, ambiente de trabalho eficaz, participação nas decisões diárias, fatalmente o lucro alcançado dessas empresas será menor, visto que muitos funcionários são acometidos por doenças e consequentes afastamentos. Um funcionário motivado tende a ampliar seus conhecimentos e comprometer-se com seus líderes no cumprimento dos objetivos estabelecidos pela empresa.

De acordo com Queiroz (2018, p. 2):

Há pouco tempo atrás, nos cenários empresariais, acreditava-se que objetivos organizacionais, tais como: produtividade, lucro, redução de custos etc. eram conflitantes com os objetivos das pessoas que trabalhavam nas organizações. Cogitar pessoas identificadas com as atribuições de seu cargo, satisfeitas com o nível de reconhecimento e benefícios oportunizados pelo seu ambiente de trabalho, sentindo bem-estar no seu cotidiano e, ainda, estendendo tais atributos a seu entorno privado era uma equação quase impensável.

Desse modo, verifica-se que as empresas bem-sucedidas são aquelas que reconhecem a importância e investem em seus funcionários, considerando-os

importantes e decisivos para o crescimento profissional e a lucratividade da instituição financeira (CASTRO, 2013).

Nesse sentido, **o papel de um líder ou líderes, dentro de uma instituição bancária é de suma importância para que haja satisfação pessoal e profissional sempre alinhada com os interesses do banco.**

Ainda que a importância do líder seja fundamental, o que acaba ocorrendo é que faltam no mercado líderes capacitados para gerir as equipes de funcionários das empresas. E é aqui que entra a importância do *coaching*.

Lotz e Grammas (2014, p. 16) enfatizam que “o primeiro passo de uma liderança baseada em *coaching* é romper a cultura de vitimização, fazendo com que a equipe se torne mais pró-ativa em seus pensamentos e escolhas e, conseqüentemente, impactando nos resultados”.

Para a maioria das empresas, ser líder não é o bastante no mundo corporativo atual, é preciso ser *coach* para transformar os gerentes e executivos em líderes e mestres, ampliando, assim, a melhoria na maneira adequada para atender aos clientes, evitando transtornos, perdas e reclamações tanto internamente quanto nos órgãos externos. Logo, o conceito de liderança fica ampliado, na medida em que todo líder precisa ser, também, *coach* ou líder e mestre. A aplicação constante influencia no desenvolvimento e melhora o desempenho da equipe, atribuindo maior responsabilidade a cada um, o que faz do método, de certa forma, **um estilo de gerenciamento.**

Gomes (2015) elucida que o *coaching* visa desenvolver, transformar e apresentar resultados. O autor destaca “que o *coaching* atua com técnicas efetivas de aumento de performance, busca metas, objetivos e sonhos, ensina a pensar diferente, ampliando a visão e permitindo o crescimento na carreira” (GOMES, 2015, p. 27).

Portanto, segundo o autor, a função do *coach* é capacitar os gerentes e executivos para que melhorem seu desempenho pessoal e profissional, cumprindo suas metas e objetivos com clareza e ética, conhecendo o propósito da empresa bancária e atingindo as reais necessidades dos clientes que essa empresa atende. “No *coaching*, o objetivo é criar as condições para que o liderado aprenda e se desenvolva, aumentando a sua capacidade de ação” (DI STÉFANO, 2005, p. 27). E

para Chiavenato (2002, p. 12) “o *coaching* aparece como um utensílio apto para ajudar no processo de autocorreção do comportamento e aprendizado dentro da organização”.

No segmento bancário, o líder deve conhecer seus funcionários, conhecer o potencial de cada um para que sejam extraídas suas habilidades, criatividade, ideias, para que atuem nos setores adequados e sintam-se motivados a cumprir os objetivos estabelecidos pela empresa.

De acordo com Marques (2013), uma equipe de alta performance tem suas metas compartilhadas, entende as prioridades, atua de forma íntegra e honesta, realiza *feedbacks*, sente-se à vontade para falar o que pensa abertamente, todo participante tem um entendimento e visão sistêmica, podendo substituir uns aos outros sem problemas de adaptações.

No entanto, apesar **da importância do coach nos segmentos bancários**, observa-se que **ele encontra dificuldades e resistências para implantar esse método**.

São quatro as dificuldades mais encontradas: a primeira delas, se refere ao fato de que **muitas empresas ainda estão mais preocupadas com processos e controles** (WHITMORE, 2012). Como segunda dificuldade há a **tradição do imediatismo**, os controladores não resistem ao tempo necessário para a implantação de mudanças (WHITMORE, 2012). O terceiro obstáculo se refere à tendência do administrador em **conservar processos estabelecidos**, talvez em razão do medo que os indivíduos têm em sair da zona de conforto (CHIAVENATO, 2010). Outro desafio está no fato de o líder **coach deixar de praticar o processo e passar a ser apenas um condutor, realçando uma dificuldade em assumir dois papéis** (PORCHÉ, NIEDERER, 2002).

Segundo Queiroz (2018, p. 8) “resistências são comuns no início de um novo procedimento, porém com o aparecimento dos resultados positivos, o desconforto diminui e o processo passa a ser executado de maneira rotineira”. E Di Stéfano (2005, p. 118) arremata sobre o tema, apontando “que quando alguém está em estado de resistência, ele possivelmente vai resistir a qualquer solução sugerida por outro”.

A delegação de informações é sempre vista como algo que ameaça o poder, no entanto, percebe-se que quanto mais saberes e funções sejam delegados, maior

será o sucesso empresarial, além do que seus colaboradores, nesse processo, têm sua autoestima profissional resgatada. Quando há a novidade, quase sempre há a resistência.

Um funcionário motivado tende a ampliar seus conhecimentos e comprometer-se com seus líderes no cumprimento dos objetivos estabelecidos pela empresa.

As empresas bem-sucedidas são aquelas que reconhecem a importância e investem em seus funcionários, colocando-os em seu devido lugar, como importantes e decisivos para o crescimento profissional e a lucratividade da instituição financeira.

Para Di Stéfano (2005), o **líder-coach é o estilo de liderança mais eficaz para a organização** desenvolver líderes aprendendo o máximo no menor tempo possível, investindo em abordagem certa no momento certo, promovendo, assim, o aprendizado e o desenvolvimento da equipe, construindo melhores resultados de maneira mais eficiente.

Em estudo realizado através de pesquisas em livros, periódicos, artigos científicos de base Scielo, Lilacs e Medline, dissertações, outras fontes eletrônicas e pesquisa de campo com 10 coordenadores de equipes de vendas, Queiroz (2018) verificou uma aceitação maciça de treinamento de *coaching* pelos funcionários de empresa bancária, espaço em que a atitude de liderança parece ganhar alto valor. Assim, verifica-se que neste ambiente não há diferenças importantes em termos de itens trabalhados no *coaching*, apenas com um realce no conceito de líder-coach. Concluiu-se com essa pesquisa que o *coaching* é uma das ferramentas que pode levar o bancário-vendedor a se tornar mais comprometido com a empresa e se tornar mais satisfeito com suas atividades. Além disso, há o aumento da autoestima, os funcionários se tornam mais motivados e alinhados à empresa.

Contudo, é preciso cuidar de ações de líder-coach, aquele que executa funções de um “coach interno”, na medida em que fatores afetivos podem ter efeitos negativos nos objetivos do procedimento executado. Isto significa que a liderança deste líder-coach deve ser consistente (CLUTTERBUCK, 2008).

2.3 O trabalho fonoaudiológico com a comunicação interpessoal: a atuação em assessoria e seu lugar no ambiente empresarial

Na Fonoaudiologia, o trabalho de assessoria e aperfeiçoamento da comunicação desenvolveu-se posteriormente às intervenções em reabilitação, tendo, inclusive, guardado, durante certo tempo, traços dessa abordagem anterior, de cunho clínico-organicista (FERREIRA, 2004; ANDRADA e SILVA, SANTOS, 2016).

A distinção, relevante e indispensável, entre o trabalho clínico e de assessoria, no campo da comunicação, foi discutida por alguns profissionais, notadamente aqueles atuantes na área da voz (FERREIRA, 2004; KYRILLOS, 2004).

Diferente do trabalho em reabilitação, a atuação em assessoria e aperfeiçoamento trata de um projeto de habilitação, no sentido de que o que está em jogo é a demanda pela construção de um desempenho comunicativo que importa para a atuação de uma pessoa em ambientes específicos, como a empresa, a escola, o teatro, entre outros (KYRILLOS, 2004).

Na clínica, o projeto de reabilitação é modulado pela relação entre o paciente e o terapeuta, sendo que na assessoria e aperfeiçoamento, o projeto de construção comunicativa é modulado pelo fonoaudiólogo, seu cliente e, por vezes, um terceiro, igualmente determinante, o chefe na empresa, o diretor da escola, o diretor da peça, etc., o que acarreta uma sobreposição de demandas e necessidades, as do cliente e as do seu espaço profissional (KYRILLOS, 2004), no sentido de uma estrutura de relações. Assim, torna-se **um quesito técnico para o trabalho em assessoria, o conhecimento por parte do fonoaudiólogo com relação ao ambiente profissional em que seu cliente está inserido**, podendo, então, identificar “as questões de relação do sujeito com este ambiente, a relação entre os sujeitos, seu dia-a-dia, a terminologia utilizada por eles, quais são suas necessidades, quais são suas dificuldades” (FERREIRA, 2004, p.142). Em outros termos, “a proposta de trabalho deve ser concluída a partir da **observação do interesse e das possibilidades do fonoaudiólogo, do profissional e da empresa**” (KYRILLOS, 2004, p. 151).

Da clínica, a intervenção na comunicação se discriminou em **assessoria** em direção ao trabalho com os profissionais da voz em diferentes nichos, canto, mídia,

ensino e, finalmente, o nicho empresarial, **cada um deles trazendo à cena conteúdos e exigências práticas específicas.**

O trabalho com a voz se sustenta em dois pilares, a saúde vocal e a expressividade, sendo que ambos os aspectos sempre interessam, em maior ou menor grau, a um projeto de assessoria (KYRILLOS, 2004; BEHLAU e PEDROTTI, 2017). O aspecto da saúde vocal concerne ao cuidado da pessoa com sua voz, inclusive para responder às exigências profissionais e a expressividade, ela representa parte essencial do trabalho e serve de base para o manejo das habilidades sociais.

O campo fonoaudiológico passou a participar, mais recentemente, desses programas de treinamento da comunicação em ambiente empresarial. Ele foi se expandindo, tanto na instância dos seus argumentos teóricos quanto nas suas possibilidades práticas, vindo a ganhar lugar também, na área de comunicação relacionada ao ramo de assessoria, consultoria, áreas da comunicação (rádio e televisão) e gestão empresarial (RANGEL, BARRETO, 2017).

Desse modo, seu lugar na área empresarial se justifica, posto que é responsável, de forma geral, pela comunicação e o relacionamento comunicativo em todas as esferas, sendo assim, como bem aponta Carrasco (2001, p. 3), é capaz de “atuar com propriedade como assessor, consultor e realizando treinamento de profissionais que utilizam da comunicação oral intensa em seu ambiente de trabalho”.

Dessa forma, segundo Carrasco (2001, p. 10):

O fonoaudiólogo tem inserção natural na gestão empresarial e recursos humanos e tem sido considerado fundamental na equipe de trabalho transdisciplinar para realizar o *brief* de necessidades, investigação e diagnóstico comunicacional, análise de desempenho, performance e inteligência comunicacional de acordo com o segmento empresarial, cargo e função do profissional com o objetivo de aprimoramento e acompanhamento de condições excelentes de comunicação corporativa e pessoal.

Ainda, de acordo com Amorim (2018, p. 2):

O fonoaudiólogo na empresa, em suas funções de assessor, consultor e instrutor de treinamento, promove mudanças no comportamento de comunicação, por meio do estudo do ambiente onde as relações interpessoais são desenvolvidas, com base nas habilidades intrapessoais e interpessoais. Dessa forma, a partir das necessidades

detectadas, age sobre as pessoas que têm na voz um instrumento de trabalho e a comunicação como ferramenta estratégica nas relações sociais e profissionais.

O fonoaudiólogo tem lugar nos ambientes empresariais, em função de sua expertise em comunicação, bem como tem uma intervenção específica, que não se confunde com outras práticas de outros profissionais, sobretudo pela sua presença na cena, como assessor, pelos aspectos que são trabalhados e pela tecnologia utilizada.

2.4 A comunicação em processos de *coaching* executivo

De acordo com Kunsch (2009, p. 5), “a comunicação é o elemento primordial no relacionamento da organização contemporânea, qualquer que seja o ramo de atividade ou o público a ser alcançado”, é um dos campos que permeia a atividade do *coach*, é através dela que será desenvolvida muitas das habilidades a serem alcançadas e acessadas.

As organizações, por se desenvolverem em mercados muito competitivos, têm levado alguns empreendedores a reinventar e/ou **mudar radicalmente seus comportamentos**, não só na busca de fórmulas que diminuam seus custos operacionais, mas, sobretudo, na descoberta e valorização de **novas oportunidades que a comunicação oferece**.

Gelis Filho (2013) aponta que os fatores para essa valorização são muitos, quais sejam: complexidade social crescente, maciça presença de novos meios de comunicação, equipes de trabalho que mudam a cada projeto, maior contato entre pessoas de diferentes áreas, necessidade de solução de conflitos em ambientes com grande diversidade e muito estresse, entre outros. Em virtude disso, muitas **organizações têm buscado cada vez mais treinamentos focados no desenvolvimento da comunicação de seus profissionais**. Técnicas para apresentação em público; **comunicação voltada para liderança**, ambientes multiculturais e reuniões; e uso de novas tecnologias são tópicos constantemente abordados.

Nas organizações, **o foco da atenção são os líderes** e para que eles desempenhem bem as suas **funções de influência**, a comunicação é fundamental. Maron (2008) explica que quando a comunicação é realizada com qualidade e efetividade, os problemas e dificuldades são solucionados de forma simples e criativa, permitindo decisões seguras e rápidas, atingindo melhores resultados, aumentando, assim, a produtividade. Trata-se, pois, de um **tipo de comportamento**.

A comunicação assertiva é privilegiada nos treinamentos de líderes, em perfeita consonância com a própria noção de liderança comumente aceita, a de que a liderança requer qualidades individuais e, principalmente, habilidades específicas **que podem ser ensinadas e aprendidas por todos os indivíduos** (MOTTA, 1998).

Não há diferenças nas proposições de trabalho com a comunicação nos diversos *coachings* executivos, aí incluído aquele que se desenvolve no ambiente bancário. Mas, há consenso no entorno de duas ideias: “a de que **o líder é figura central no funcionamento da estrutura bancária** e a de que **a comunicação é a ferramenta basilar do líder** em suas relações interpessoais” (MARON, 2008, p. 10).

Nas ferramentas para o processo de *coaching*, Kofman (2001) e Whitmore (2012) afirmam que é primordial a realização de um trabalho visando a alcançar uma comunicação assertiva. Em outras palavras, **a comunicação assertiva é um instrumento de acesso a um comportamento que interessa a certos objetivos**. Esse **estilo** de comunicação pode ser interpretado como “um fator de sucesso para o bem-estar dos colaboradores, contribuindo para a motivação e performance” (DASGUTBA *et al.*, 2013, p. 173).

A comunicação assertiva, enquanto técnica no ambiente organizacional, é uma ferramenta que procura diferenciar os **estilos de comunicação** (agressivo, passivo, passivo-agressivo — considerados indesejáveis — e respeitoso-assertivo — considerado o ideal), visando aplicá-los de modo a melhorar e otimizar o diálogo. Em suas versões mais adequadas, permite à pessoa desenvolver suas habilidades; em outras, nem sempre é exitosa, pois não é utilizada da maneira mais indicada.

A comunicação assertiva poderá ser o fator decisivo para uma cooperação eficiente entre colegas e também entre superiores e subalternos. (FILIPEANU, CANANAU, 2015). Os problemas relacionados à comunicação estão fazendo com que empresas procurem com mais frequência a ajuda de fonoaudiólogos para o

aperfeiçoamento de seus profissionais no desenvolvimento da comunicação assertiva, principalmente voltada ao trabalho com o líder, contribuindo para aumentar suas habilidades para apresentações em público, preparando-o para lidar melhor com o estresse e conflitos causados pela pressão comum em ambientes corporativos e funcionários que estão mudando diariamente (FILIPEAN, CANANAU, 2015).

As instituições bancárias procuram cada vez mais elucidar problemas, dirimir atritos e reclamações a fim de alcançar seus objetivos e metas, aumentando a produtividade. O fonoaudiólogo é o profissional capacitado para a realização dessa tarefa. Estabelecendo uma comunicação assertiva, de acordo com o ambiente inserido, esse profissional qualificado irá contribuir para que os funcionários de uma empresa façam uma boa apresentação em público, se posicionem e criem estratégias estabelecendo uma comunicação eficaz (FILIPEANU, CANANAU, 2015).

A comunicação assertiva, em última instância, diz respeito à capacidade de o locutor fazer um exercício de persuasão e influência no relacionamento interpessoal. Trata-se, portanto, de **aspectos comportamentais e de atitude, que podem ser identificados e treinados**. Isto vale ser notado, pois o treinamento da comunicação assertiva, nas suas diversas apresentações, se sustenta no **trabalho de conscientização e auto-gerenciamento controlado de modos e atitudes** verbais, vocais e corporais específicas e adequadas para uma **comunicação eficiente em termos de persuasão e influência**. Quer dizer, se sustenta em critérios universais de comunicação eficiente e produtiva, minimizando o caráter singular e imprevisível de cada fala e de cada gesto na interação social, algo que “**estimula o diálogo firme e controlado**” (GELLIS, BLIKEINSTEIN, 2013). Assim é que recomendam o uso de certas palavras e movimentos corporais, de certa tonalidade e volume de voz, de certos olhares e pausas e reprovam outros. Enfim, **controlam o “canal de comunicação”, variando em estilos**, agressivo, passivo, agressivo-passivo etc. Aqui há uma certa diferenciação entre assertividade e expressividade, já que essa última aposta e depende da particularidade de cada cliente, na lida com a imprevisibilidade da fala e do gesto, da composição sempre inédita de cada ato social. Desta forma, ambas são ao mesmo tempo distintas e complementares.

Há diversos programas de treinamento da comunicação assertiva, aspecto fundamental das ditas habilidades sociais. Caballo (2003, p. 34) ensina que “o

treinamento das habilidades sociais (THS) é técnica comprovada, flexível, que se adapta a inúmeras necessidades interpessoais e que, se utilizada com prudência e destreza, pode melhorar a competência social de mais pessoas”. Essa técnica deve ser desenvolvida em sucessivos e limitados encontros, com pequenos grupos, focados nos conteúdos: comunicação assertiva e pró-ativa, comunicação não agressiva, crenças e realidade, fatores emocionais, comportamentos pessoais (CABALLO, 2003, JAUER, 2016). Esse treinamento, via de regra, é aplicado com avaliação com delineamento A-B, pré e pós aplicação, que pode ser realizada por meio de diferentes ferramentas: questionários, entrevistas, observação de desempenhos (DEL PRETTE, 2010).

Ao lado da comunicação assertiva, a **denominada comunicação não violenta** constitui parte do arsenal de ferramentas para lidar com este aspecto fundamental das relações sociais. Esse estilo de comunicação está ligado à noção de *empatia*.

Comunicação não violenta é a habilidade de melhorar a forma de expressar-se, ouvir as pessoas e resolver conflitos, minimizando resistências, reações defensivas e violentas com o objetivo de construir relacionamentos sinceros e empáticos. Para que a comunicação não violenta se desenvolva, é necessário que ocorram 04 etapas, são elas: observação, sentimento, necessidade e pedido (ROCHA, 2017).

É necessário observar os fatos sem julgamentos e **evitar utilizar palavras com exagero de linguagem, como: nunca, sempre e jamais**. Depois de observar, é de suma importância que **o líder de uma instituição tome consciência de seus sentimentos**, sabendo expressá-los e também compreendendo os sentimentos dos colaboradores. Nessa etapa do sentimento, é muito importante ficar atento para utilizar a palavra sentir apenas se realmente estiver sentindo e evitar avaliar habilidades ao invés de sentimentos.

A terceira etapa é a da necessidade. Para que haja uma comunicação expressiva de forma direta e clara é importante **que o líder escute seus próprios sentimentos e necessidades** e também os sentimentos e necessidades do outro sem julgamentos e críticas. O sentimento é gerado pelas necessidades. E a quarta e última etapa é o pedido específico que será realizado caso as necessidades não sejam

atendidas. E para a realização do pedido é necessária a **utilização de uma linguagem clara e positiva** para não atrapalhar a comunicação e a compreensão.

Para haver uma **comunicação empática**, o líder não deve julgar seus colaboradores, ele deve se fazer presente atentando-se à mensagem recebida. A compreensão de forma respeitosa, inclusive **no tom de voz**, é de fundamental importância para alcançar os objetivos desejados (ROCHA, 2017).

A assertividade é termo bastante difundido pela e na psicologia, reportando-se, em última instância, aos comportamentos e atitudes sociais. Inclui diversos aspectos da comunicação, cuja adequação a um padrão culturalmente definido leva a uma sugestão de convencimento, expressa no comportamento e nas condutas.

Ainda que seja um aspecto ligado a uma estética comportamental, um instrumento para a formatação de um modelo empático, decidido, determinado, convincente, a assertividade não é aspecto abordado apenas pela Psicologia. De outro modo, a Fonoaudiologia também a inclui em seu trabalho com a comunicação, sendo os fonoaudiólogos, inclusive, convocados pelos próprios gestores das organizações, quando o que está em questão é a formação e desempenho de líderes.

A comunicação é essencial para a liderança, já que essa posição está ligada a empreendimentos de convencimento e engajamento em propostas da instituição. Por esse motivo, é decisiva na carreira da maioria dos executivos por ser a possibilidade de se comunicar com absoluta eficiência, a competência mais requerida aos gestores das maiores corporações mundiais. Enfim, um grande líder é aquele que transforma, pois o segredo de uma excelente liderança é a capacidade de promover e multiplicar mudanças positivas (KYRILLOS, JUNG, 2015).

Um aspecto da comunicação que se torna fundamental neste cenário, é a assertividade, qualidade que se representa na voz, na escolha das palavras, na entonação, nas expressões faciais, corporais e, finalmente, na própria crença daquele que fala sobre o conteúdo e intenção de seu discurso. O líder, ao ser assertivo, tanto ao falar quanto a ouvir, obterá um resultado transformador (KYRILLOS, JUNG, 2015).

Isto equivale a dizer que a assertividade é mais que um estilo de conduta, é uma posição comunicativa, que envolve instâncias psicológicas, sociais, discursivas e, porque não, depende da própria expressividade de que o falante dispõe.

A expressividade, outra noção fundamental, é difundida na e pela Fonoaudiologia e remonta aos esforços de diferenciação entre práticas clínicas e não clínicas, operados pela área há tempos.

A expressividade é conceito definido de modos particulares, desde uma consideração como “conjunto de fatores implícitos na produção vocal que são importantes na interlocução das pessoas” (FERREIRA, 2010) até, num esclarecimento mais amplo, um “conjunto de aspectos, comunicação verbal, comunicação não verbal e recursos vocais”, (ANDRADA e SILVA, SANTOS, 2016) que define a interlocução social.

Importam nas definições de expressividade, aquelas que abordam a comunicação verbal (enquanto linguagem: a relação do sujeito com a língua), a comunicação não verbal (enquanto alguns sinais vocais e sinais corporais, conjuntos gestuais) e os recursos vocais (enquanto qualidades subjetivas da voz, qualidades que modulam o conteúdo/ a intenção/ o efeito: modulação, ritmo, *pitch*, *loudness*, ressonância) (VIOLA *et al*, 2011).

As noções de linguagem, gesto e voz como qualidades subjetivas, colocam o termo “comunicação” em seu devido lugar, garantindo atenção para a questão da imprevisibilidade e singularidade da fala e do corpo em qualquer situação de interpelação social que são, antes de mais nada, relações inter-subjetivas. Portanto, importam aquelas definições que tratam a expressividade como a expressão da subjetividade no cruzamento das relações entre sujeitos. E, assim sendo, a expressividade trata, também, das expressões emocionais e comportamentais que podem ocorrer (e ocorrem) nestes cruzamentos. Portanto, a assessoria em comunicação trata desses aspectos.

Mais ainda, a expressividade trata, também, da construção discursiva, apreciação das escolhas lexicais, sintáticas e pragmáticas, que determinam não só o valor da enunciação, em termos de esclarecimento e convencimento, mas permitem, ao lado, sobretudo dos elementos prosódicos, a transmissão de emoções e intenções na mensagem transmitida (FERREIRA, 2015).

Aqui cabe uma reflexão, visando a evidenciar a importância de se incluir a construção discursiva no corpo dos aspectos a serem considerados na expressividade. E construção discursiva não em termos de seleção de palavras, mas

especificamente na construção do enunciado, cujo efeito, inclusive, são as palavras que vão encarná-lo. Aristóteles dizia, numa clara definição de enunciação, que na comunicação importa: quem fala/o discurso/quem escuta, quer dizer, a comunicação sempre se dá no âmbito da intersubjetividade, considerando todas as partes como fundamentais. E, entre sujeitos há um discurso que os une no entorno de um campo de sentidos que requer consentimento e convencimento. Parece ser isto de que o líder precisa se apropriar, de um discurso fértil, promissor, de modo a unir seus liderados no entorno de um campo de sentidos, que vai pautar suas ações.

Ao serem perfilados, o universo da comunicação e o do *coaching*, abriu-se um campo profissional que oferece interessantes possibilidades ao fonoaudiólogo.

3. MÉTODO

3.1 Preceitos Éticos

Estudo qualitativo, descritivo, com certificação ética: Parecer do Comitê de Ética e Pesquisa da PUC-SP, processo n. (anexo 1), Inscrição na Plataforma Brasil e Termo de Consentimento Livre e Esclarecido assinado por todos os envolvidos no estudo (anexo 2).

3.2 Amostra

A amostra foi composta por cinco (5) participantes (P1, P2, P3, P4, P5) escolhidos por conveniência. O recrutamento se deu em parte por referências pessoais da pesquisadora e em parte por indicação dos próprios entrevistados. Ao final dos contatos, cinco (5) profissionais concordaram em participar do estudo, após contato esclarecendo tipo e objetivo da pesquisa. Os contatos foram feitos por telefone ou e-mail, e os encontros foram agendados de acordo com a disponibilidade de cada um, em dia/local ou plataforma da internet e horário, previamente definidos. Todos foram esclarecidos sobre a necessidade de assinar o TCLE, sua natureza e função. Para manter sigilo e anonimato dos participantes, foram designados por um número (P 1, P 2 etc.).

Os participantes são todos do sexo feminino, com variação de idade entre 47 e 63 anos. Os critérios de participação incluíam: graduação em fonoaudiologia, formação em *coaching*, atuação prática, independente do tempo de experiência.

Tabela 4 – Participantes da pesquisa

Participantes	Idade	Formação
P1	50 anos	Fonoaudióloga, Formação em <i>Coaching</i> .
P2	56 anos	Fonoaudióloga, Doutora em Fonoaudiologia, Formação em <i>Coaching</i> .
P3	54 anos	Fonoaudióloga, Doutora em Linguística Aplicada e Estudos da Linguagem, Formação em <i>Coaching</i> .
P4	47 anos	Fonoaudióloga, Doutora em Fonoaudiologia, Formação em <i>Coaching</i> .
P5	63 anos	Fonoaudióloga, Mestre em Fonoaudiologia, Formação em <i>Coaching</i> .

3.3 Instrumento

A coleta dos dados foi feita por meio da realização de entrevistas individuais que tiveram a duração aproximada de uma (1) hora e foram gravadas pelo celular através de *WhatsApp* e *Skype*. Foi elaborado pela pesquisadora um roteiro de perguntas utilizado, então, como eixo norteador das entrevistas (anexo 3) desenvolvidas com cada participante em interação on-line e teve, portanto, como objetivo garantir que as mesmas questões fossem abordadas com cada participante.

Esse roteiro foi elaborado a partir de informações presentes na literatura visitada, principalmente nacional, sobre *coaching* e comunicação, sobretudo nas áreas de Fonoaudiologia, Psicologia e Administração de Empresas, e dos próprios objetivos do estudo. O roteiro teve nove (9) questões abertas visando a obter informações relativamente a cada participante e sua atuação com a temática em foco.

As questões envolveram: os conceitos de *coaching*/ a formação do profissional fonoaudiólogo-coach/ tempo de atuação/ técnicas e estratégias para o trabalho de assessoria em comunicação/ a fonoaudiologia como causa de impacto no trabalho com a comunicação em processos de *coaching*/ definições de *coaching* corporativo/ o ambiente bancário como lugar da assessoria em comunicação/técnicas

e diferenças de trabalho de assessoria em comunicação no ambiente bancário/ percepção dos profissionais sobre a imagem pública do *coaching*.

Esse roteiro foi utilizado inicialmente na entrevista com uma participante, fonoaudióloga-*coach* com larga experiência, tendo apresentado eficiência, clareza e objetividade. Assim, pareceu adequado e foi utilizado com todas as participantes. Essa entrevista inicial foi incluída no corpo de dados por não ter sido comprometida por qualquer aspecto.

3.4 Organização e análise de dados

Organização dos dados: transcrição livre do material gravado e inserção das respostas de cada participante em uma tabela correspondente a uma pergunta, formando conjuntos temáticos, visando a identificação de respostas convergentes e divergentes nas falas obtidas.

Análise dos dados: foi utilizada a técnica de análise do discurso para trabalhar as falas de cada participante, isolada e em seu conjunto, relativamente ao tema definido pela pergunta oferecida.

4. RESULTADOS

A elaboração das tabelas comparativas para cada questão favoreceu a análise das falas apresentadas. Seguem as tabelas-perguntas e as respostas apresentadas:

Quadro 1 – Respostas dos participantes (P1, P2, P3, P4, P5) sobre como foi sua formação.

Participantes	Respostas
P1	“Minha formação foi pelo ICI, como já falei, que é uma das empresas filiadas ao ICF, que fundou a Sociedade Brasileira de Coaching no Brasil e que também trouxe o ICF para o Brasil através do Rhandy Di Stéfano e da Fatima Abate que são pessoas sérias, que são pessoas comprometidas e que são pessoas que sabem o que estão fazendo. Foi uma formação de 4 meses pelo menos, onde eu estudei muito, e eu fiz o Trabalho de Conclusão do Curso (TCC) e submeti esse trabalho a uma avaliação. Essa avaliação passou a ser validada pelo ICF que é a Federação Internacional de <i>Coaching</i> no Brasil e que tem um selo de credibilidade (acreditação) porque essa escola está preparada e forma <i>coaches</i> dentro dos padrões internacionais de <i>coaching</i> , então nós precisamos entender e estudar as competências necessárias para ser um <i>coaching</i> . Ter ética, ter condições de desconstruir bem o problema da pessoa, saber a diferença entre terapia, <i>mentoring</i> e <i>coaching</i> . Então nós não vamos fazendo qualquer coisa, é uma escola muito rígida, e é uma escola das mais renomadas no mercado”.
P2	“Eu sou fonoaudióloga, fiz toda a carreira acadêmica, fiz especialização, mestrado, doutorado, comecei a trabalhar na área de voz. A minha base, minha especialização é em voz e depois de um tempo comecei a atender profissionais da voz que tinham demandas importantes em termos de comunicação. Em um determinado momento, eu comecei a ampliar o olhar e a escuta além da voz para as questões da comunicação como um todo, da expressividade, considerando a utilização de recursos verbais, recursos não-verbais, recursos vocais e em um determinado momento, já dentro das empresas, atendendo às pessoas em termos de comunicação, as empresas começaram a chamar o que eu fazia de <i>coaching</i> de comunicação e eu ficava incomodada porque dizia a eles inclusive que

	<p><i>coaching</i> é uma carreira, que não era assim, que a gente tinha que dar um nome diferente, que eu sou fonoaudióloga. Aí eles diziam assim, “não, mas o que você faz é <i>coaching</i>, nós vamos dar esse nome mesmo”. Então eu achei mais interessante parar de brigar e fazer a formação. Então eu fiz a formação de <i>coaching</i> na Sociedade Brasileira de <i>Coaching</i>, fiz a formação presencial, a complementação <i>on-line</i>, fiz o atendimento das dez pessoas e mandei os relatórios, fiz toda minha formação. Eu utilizo alguns conceitos de <i>coaching</i> no meu dia a dia para atender processos de comunicação. Então eu trabalho para o desenvolvimento da comunicação.</p> <p>Eu uso a formação de <i>coaching</i> como uma base a mais como algo que eu posso utilizar para melhorar as questões de comunicação das pessoas. O meu trabalho é bem específico e é bem direcionado”.</p>
P3	<p>“Sou doutora em linguística aplicada e estudos da linguagem na subárea do programa da análise do discurso em situação de trabalho, mestre em Distúrbios da Comunicação e Fonoaudióloga. Eu atuo como <i>coach</i>, não escrevemos <i>coaching</i>, <i>coaching</i> é a ciência, <i>coach</i> é o profissional que faz o <i>coaching</i> e <i>coachee</i> é a pessoa que passa pelo processo de <i>coaching</i>. Eu atuo como <i>coach</i> desde 2006”.</p>
P4	<p>“Sou fonoaudióloga de formação, mestre em Distúrbios da Comunicação pela PUC e doutora em ciências na área de Concentração Otorrinolaringológica da Faculdade de Medicina da USP. Fiz a minha primeira formação em <i>coaching</i>, em 2010, em <i>self coaching</i> e, em 2010, também eu fiz a segunda formação em <i>coaching</i> empresas, e em 2016 para 2017 eu fiz a segunda formação em <i>Neurocoaching</i> pela Fellipelli”.</p>
P5	<p>“Sou formada em Fonoaudiologia pela PUC de São Paulo e fiz mestrado em Fonoaudiologia também na PUCSP, depois do mestrado fiz vários outros cursos, formação em <i>coach</i>, enfim vários outros cursos que compõem esse meu fazer, este trabalho com comunicação.</p> <p>Eu fiz a minha formação em <i>coach</i> na Sociedade Brasileira de <i>Coaching</i>. Teve uma parte teórica que constou de alguns fins de semana e depois disso nós tivemos, enfim, exercícios práticos juntos com a turma e depois exercícios práticos que eram desenvolvidos e depois partilhados com o grupo.</p> <p>Se você me perguntar se foi uma formação que eu gostei, não, eu acho que deixou muito a desejar tanto na parte teórica quanto na parte prática, depois disso eu fui me aprimorando nas questões envolvendo a comunicação, isto</p>

	é, eu usei os conceitos que eu aprendi nessa formação no meu trabalho com eficiência de comunicação corporativa, isto é, dentro das corporações”.
--	---

Quadro 2 – Respostas dos participantes (P1, P2, P3, P4, P5) sobre há quanto tempo atuam como *coach*.

Participantes	Respostas
P1	“Eu atuo no <i>coaching</i> há 7 anos e meio mais ou menos, me formei em 2013, início de 2013 foi o período que fiz a formação no ICI que é o <i>coaching</i> integrado”.
P2	“Olha, essa atuação que as empresas chamavam de <i>coaching</i> já tem bastante tempo. Eu comecei em 2000, 2001, vou considerar ano 2000. Foi o ano principal que eu comecei a lidar com as empresas, a fazer esse trabalho mais amplo nesse sentido. A formação de <i>coach</i> eu fiz, preciso me certificar direitinho mas acredito que em 2012, mais ou menos, o curso propriamente de <i>coaching</i> que eu fiz”.
P3	“Minha formação, no início de 2006 eu fiz uma formação informal para poder ajudar um amigo que precisava de <i>coaches</i> , pessoas honestas para um processo dentro de uma empresa, uma multinacional da indústria farmacêutica e ele pediu para eu ajudar porque ele sabia que eu seria uma pessoa honesta e então ele que fez minha primeira formação, mas eu não tive certificado, eu fiz essa formação. Ele era professor, instrutor, mas não podia dar o certificado porque não era uma instituição. Formalmente eu fiz uma formação no início de 2019 e, em meados de 2019 eu fiz uma especialização em <i>coaching</i> evolutivo e esse ano, no começo de 2020 eu comecei a fazer parte do ICF – <i>Internacional Coaching Federation</i> que visa manter a qualidade do processo, dos programas de <i>coaching</i> e dos <i>coaches</i> no mundo”.
P4	“Há 10 anos”.
P5	“Vale aqui uma ressalva, eu não atuo como <i>coach</i> , eu usei estes conceitos. O trabalho de <i>coaching</i> é com eficiência de comunicação e eu uso os conceitos de <i>coaching</i> como uma ferramenta. Eu uso esses conceitos desde que fiz o curso que foi aproximadamente há uns 5, 6 anos”.

Quadro 3 – Respostas dos participantes (P1, P2, P3, P4, P5) para definição de *coaching*.

Participantes	Respostas
P1	“Minha definição de <i>coaching</i> é <i>linkada</i> com a definição do ICF, que é o <i>International Coach Federation</i> , que eu vejo que foi criado pelo Peter Song da quinta disciplina, um dos primeiros, uma das pessoas mais importantes. Diz assim: que o <i>coaching</i> é um processo de parceria entre o cliente que é o <i>coachee</i> e o <i>coach</i> que é o profissional para que possa ser estabelecido uma meta para ser trabalhado e desenvolver esses objetivos através de ações que vão transformar essa pessoa em uma pessoa mais de alta performance ou <i>imporman</i> mais empoderada. É isso que eu defino <i>coaching</i> ”.
P2	“Olha, o <i>coaching</i> para mim é um trabalho de atuação junto às pessoas buscando o desenvolvimento amplo das suas capacidades e habilidades, com foco na vida pessoal e na vida profissional. Eu entendo o <i>coach</i> como um facilitador de um processo de organização de fortalezas e de fraquezas eventuais que a pessoa tenha, e nesse sentido ele trabalha com essas questões permitindo que o <i>coachee</i> se compreenda, desenvolva o autoconhecimento e trace metas, trace objetivos específicos que vão ser a partir do momento que são identificados, trabalhados para que ele possa alcançar suas metas”.
P3	“ <i>Coaching</i> é uma especialidade que pode ser conduzida por diversos profissionais que têm um curso, um certificado, que tenham feito um curso em que aprendam as estratégias para poder ajudar as pessoas a encontrarem o caminho que elas querem por meio de perguntas. Esse para mim é o conceito de <i>coaching</i> , a gente usa perguntas para poder ajudar as pessoas a pensarem e a acharem um caminho. A gente anda com essa pessoa durante um tempo”.
P4	“O <i>coaching</i> é uma metodologia em que você organiza melhor o seu pensamento para resolução de problemas. Então ele faz uso de estratégias e ferramentas para que você possa chegar em um objetivo bem definido em um planejamento que leva em consideração seus objetivos específicos, seus objetivos gerais e o prazo de tempo. Então, na verdade é uma metodologia, é uma estratégia para que você consiga chegar no seu objetivo por meio de algumas ferramentas num prazo especificado, que isso tudo é construído nessa jornada do <i>coaching</i> ”.
P5	“ <i>Coaching</i> é uma área, um trabalho, um aprendizado onde alguém que faz este aprendizado em <i>coaching</i> ele ajuda o

	outro, uma outra pessoa a desenvolver, a atingir um objetivo pessoal ou profissional”.
--	--

Quadro 4 – Respostas dos participantes (P1, P2, P3, P4, P5) para definição de *coaching* corporativo.

Participantes	Respostas
P1	“O que é <i>coaching</i> corporativo nós chamamos de <i>coaching</i> executivo ou <i>executive coaching</i> , é um processo de <i>coaching</i> focado para desenvolvimento de competências de liderança. Por exemplo, é um <i>coaching</i> focado no <i>skill</i> de liderança, como delegação, comunicação assertiva como acompanhamento de projetos, decisões, tomada de decisão, planejamento estratégico, trabalho em equipe, gestão de conflitos. Então <i>coaching</i> corporativo ou <i>executive coaching</i> tem foco específico dado para um líder que tem pessoas para fazer gestão e que ele precisa ajudar essas pessoas, engajar essas pessoas a desenvolver melhor o seu trabalho. Então consideramos que o <i>executive coaching</i> é esse processo de desenvolvimento do <i>skill</i> de liderança. E complementando, o <i>executive coaching</i> é <i>linkado</i> às metas estratégicas da empresa, da corporação. É ela que contrata, então é ela que define a meta, o objetivo a ser atingido no <i>coaching</i> . Então o processo tem o escopo já definido, onde o <i>coachee</i> vai ao encontro dos objetivos das metas corporativas”.
P2	“ <i>Coaching</i> corporativo é a empresa levando o profissional para trabalhar com as pessoas do seu time. Então veja, quando você atende uma pessoa individualmente você tem lá os objetivos que ela tem, a vontade que ela tem de crescer e se desenvolver. Quando uma empresa faz isso ela tem uma intenção em relação ao seu time, então a própria empresa nos traz o objetivo e o profissional <i>coach</i> vai trabalhar com o grupo no sentido de desenvolver esse objetivo. Então temos algo aí que a gente tem a empresa intermediando esse processo e trazendo também a questão dos seus objetivos em termos de resultados”.
P3	“O <i>coaching</i> que é feito dentro da empresa, dentro da corporação é similar ao que você faz para as pessoas físicas só que é contextualizado dentro da empresa e quando a empresa que contrata você precisa, você deve fazer reuniões periódicas com a empresa para manter o objetivo, porque não é só o objetivo da pessoa como na

	resposta da questão n. 1, mas é o objetivo da empresa no desenvolvimento daquele profissional”.
P4	<p>“A minha experiência com <i>coaching</i> corporativo geralmente é com os líderes, então eu trabalho com algumas lideranças e essas lideranças precisam melhorar geralmente algum tipo de relacionamento interpessoal ou comunicação com suas respectivas equipes e aí meu trabalho acaba sendo focado para essas lideranças. A outra questão é relacionada ao relacionamento interpessoal da equipe em si, então dentro das empresas esse tem sido meus dois focos de atuação ou com os líderes e aí vem o <i>coaching</i> mais individual ou com os times e aí eu uso as estratégias de <i>coaching</i> para trabalhar com essas equipes.</p> <p>O <i>coaching</i> corporativo é quando você utiliza as estratégias de <i>coaching</i> dentro do contexto corporativo e aí você também tem que entender aquele ambiente como um sistema vivo, dinâmico, aberto e de relacionamento entre pessoas”.</p>
P5	<p>“<i>Coaching</i> corporativo é o trabalho realizado com indivíduos que trabalham em uma corporação, isto é, que tem na corporação seu mercado de trabalho e ele tem como objetivo desenvolver habilidades, aptidões, visando benefício da corporação, ou seja, a organização e as pessoas que nela trabalham”.</p>

Quadro 5 – Respostas dos participantes (P1, P2, P3, P4, P5) sobre se já realizaram esse trabalho de *coaching* em sistema bancário.

Participantes	Respostas
P1	“Sim, a maioria dos meus clientes são do sistema bancário”.
P2	“Já, faço inclusive. Eu atendo vários bancos”.
P3	“Já”.
P4	“Nunca trabalhei com sistema bancário”.
P5	“Veja, nós trabalhamos com bancos, os nossos grandes clientes são bancos e nós trabalhamos com, como eu falei, com eficiência de comunicação corporativa, seja oral ou seja escrita, isto é, com a possibilidade que as pessoas tem tanto de falar quanto de escrever melhor, para que se possam fazer melhores negócios, para que tanto o cliente interno quanto o externo sejam melhor atendidos. Ou seja, nosso trabalho visa uma melhor comunicação. E no momento em que nós fazemos esse trabalho, que nos bancos é chamado de treinamento, nós visamos uma

	<p>melhor comunicação no atendimento ao cliente. O cliente pode ser interno, dentro da própria empresa, como cliente externo.</p> <p>Quando eu trabalho com comunicação eu visio que o cliente seja acolhido, entendido e que a partir daí possa se dar conta com eficiência da demanda que o cliente traz e isso tanto na fala quanto na escrita. Hoje as empresas trabalham muito com <i>e-mail</i>, com <i>chat</i>, então a escrita também é muito utilizada”.</p>
--	--

Quadro 6 - Respostas dos participantes (P1, P2, P3, P4, P5) sobre a diferença em fazê-lo no sistema bancário e não bancário.

Participantes	Respostas
P1	<p>“O processo é o mesmo para as profissões. O que vai aparecer mais em bancários são temas como: trabalho sob pressão, ansiedade elevada, medo etc. Os métodos são os mesmos”.</p>
P2	<p>“Olha, hoje a grande busca é por uma comunidade que esteja efetiva, que seja assertiva e que tenha uma dose boa, vamos dizer assim, de empatia. O que me chama a atenção é que os bancos normalmente são vistos como empresas capitalistas que querem ganhar dinheiro, que querem lucro acima de tudo, então o que me chama atenção em termos de diferença, os bancos têm uma imagem que hoje nesse mundo em que vivemos está muito dissociada do que se busca, do que se espera. O banco é visto como o vilão da história, como aquele que ganha dinheiro em cima da desgraça do outro, que cobra taxas altíssimas e tudo mais. Então eu entendo o trabalho de <i>coaching</i> em Instituição bancária uma busca muito importante da gente melhorar a imagem, de trabalharmos no sentido de mostrar para a opinião pública o tanto que o banco é útil, é importante, é parceiro e etc., então percebo como um grande desafio. Por exemplo, quando eu atendo o pessoal da “Natura” eu tenho a percepção que eu já começo com uma mega vantagem, a Natura é uma empresa super bem vista, é uma empresa politicamente correta, que investe em sustentabilidade, que faz uma série de coisas. Quando atendemos, sei lá, o “Magazine Luiza” tem também essa conotação, a busca, os trabalhos que são feitos no paralelo, o tanto que a empresa cuida no entorno, e por aí vai. Quando você vai atender uma Instituição Bancária existe uma percepção, é uma percepção geral, digamos assim, de reputação, de uma</p>

	<p>empresa que costuma ser sólida, necessária, porém com esse viés da busca pelo lucro e etc. então eu entendo que o trabalho de <i>coaching</i> em Instituição Bancária exige de nós fonoaudiólogos uma questão mais dedicada e mais voltada para uma percepção melhor. Então a gente tem que lidar não só com uma construção de imagem, mas com uma desconstrução de algo que a princípio é visto de maneira negativa. E as técnicas são as mesmas, em termos de instrumentos, porque o objetivo é comum, a gente quer desenvolver uma boa imagem, uma boa reputação para a empresa, para que as pessoas representem melhor a empresa. Então do ponto de vista de objetivos, é semelhante. O que eu identifico é um perfil geral das pessoas que compõem as Instituições Bancárias, um perfil mais técnico, um perfil mais objetivo, muito voltado para essa questão racional, eu vejo muito neocortex, eu sinto falta do límbico, eu sinto falta de um padrão que remata à emoção, ao ganho, à realização de sonhos. Então eu sempre busco trazer essa questão e mostrar para eles o tanto que o banco pode ser mostrado para as pessoas como um parceiro que ajuda o outro a realizar sonhos, a cumprir objetivos e por aí vai. As técnicas são semelhantes, o objetivo é que precisa ser melhor evidenciado para as pessoas”.</p>
P3	<p>“A Instituição bancária tradicional, que é a experiência que eu tenho, não estou falando desses <i>startups</i>, de <i>fintechs</i> que a gente chama, ela tem mais rigidez. Bom, a gente tem agora a lei geral de proteção de dados, mas a Instituição Bancária é mais rígida então você pode fazer o trabalho e faz o trabalho, mas vamos dizer assim, o RH acompanha mais de perto, tem <i>followups</i> mais frequentes em comparação a outras áreas que eu trabalho. Porque eu também trabalho em Indústria farmacêutica, mercado varejista, Indústria de manufatura, enfim, várias coisas, outros comparativos”.</p>
P4	<p>“Se há diferença de fazer no sistema bancário e não bancário não consigo te dar essa resposta porque não é o meu foco de trabalho”.</p>
P5	<p>“Não há diferença em fazer esse trabalho em uma empresa bancária e não bancária, a questão, a diferença é só o conteúdo do texto, do material. Agora as técnicas que nós utilizamos são as mesmas. Se o colaborador do banco precisa responder o e-mail eficientemente, o colaborador de uma outra empresa precisa responder da mesma forma, precisa entender e responder o e-mail da mesma forma, então nesse sentido não há diferença. Por exemplo, nós trabalhamos também em várias indústrias</p>

	farmacêuticas, a questão do atendimento do cliente é a mesma, seja no banco ou na indústria farmacêutica, a forma do atendimento, conteúdo, a demanda é que vai ser diferente, agora nossa forma de trabalho é a mesma”.
--	--

Quadro 7 - Respostas dos participantes (P1, P2, P3, P4, P5) sobre as técnicas utilizadas para trabalhar habilidades comunicativas.

Participantes	Respostas
P1	<p>“São várias técnicas utilizadas, mas na maioria dos processos usamos técnicas, por exemplo uma técnica da minha escola que é o <i>clear</i>. O <i>clear</i> são perguntas destinadas para você conhecer a liderança, a cultura da empresa, o estilo de liderança, se é um estilo de liderança <i>soft</i> ou <i>hardware</i>, no presente e no passado, a experiência daquele executivo, como foi a experiência dele como líder no presente e no passado e como ele pretende ficar com a experiência dele de liderança no futuro, o que a equipe diz dele hoje, o que a equipe dizia dele no passado e o que a equipe dele gostaria que ele fosse no futuro. Então essa é uma das técnicas que eu utilizo, que é muito interessante e que ajuda muito um executivo a observar como ele está criando uma imagem para a equipe, se é uma imagem de impacto positivo ou negativo. Se a questão é de comunicação como é que é o estilo dele de comunicação hoje, como foi no passado e como pretende ser no futuro. Outras técnicas, por exemplo, é uma técnica muito utilizada também que eu não uso muito, mas ela é muito eficaz. Eu uso de um outro jeito, então quais são os fatos, que se chama armadilha reativa, que fatos ele traz, que dados ele selecionou, o que é relevante naquele fato, então o que ele pressupõe, o que ele presume, quais suposições dele, que conclusões ele tira e que ações que ele chegou. Então olhamos outros pontos de vista, essa também é uma outra técnica, e a técnica de inteligência emocional, por exemplo, que eu normalmente uso uma ferramenta de maturidade pessoal e profissional que se chama MPP e que traz quatro grandes pilares da inteligência emocional, da inteligência, e que mostra como é a autoconsciência dele, como ele autogerencia esses pensamentos, a consciência social do grupo familiar ou do grupo profissional e como ele gerencia esses relacionamentos. E aí vai mostrar se ele é maduro, tanto para o cargo que ele exerce como para as funções dele em família.</p>

	<p>Outra técnica que eu uso bastante é uma outra ferramenta, outra <i>assessment</i> que se chama <i>jannuzzi</i> e que mostra como é o estilo de liderança desse chefe, desse gestor, porque dentro dessa ferramenta conseguimos ver se ele tem os quatro pilares da liderança desenvolvido, como, por exemplo, alto gestão de projetos, gestão de estratégias, gestão de pessoas, e alta execução, então o que ele tem desenvolvido, quais são os problemas que ele enfrenta, e o que ele precisa fazer.</p> <p>E juntando tudo isso, essas técnicas e outras, que tem a técnica do racional também que é um debate sobre crenças. Todas essas técnicas levamos para uma técnica específica que confronta com o objetivo dele de <i>coaching</i> para que ele possa ir para um plano de ação.</p> <p>Então sempre que eu aplico uma técnica ele sempre sai com um plano de ação para executar, então ele chega com um ponto de vista, ele enxerga outro ponto de vista e ele sai para uma ação para fazer diferente, para que possamos ter resultados.</p> <p>Existem centenas de técnicas que podem ser utilizadas vindas de outras áreas, isso é um céu aberto, o céu é o limite”.</p>
P2	<p>“É um rol bastante grande, eu trabalho com o conceito de que quando a gente se comunica a gente constrói percepção, digo que essa construção de percepção é muito importante porque ela é rápida, já acontece nos primeiros segundos de contato, ela é inconsciente, então nosso interlocutor não sabe porque nem como, mas ele registra uma impressão e assim que nós impactamos o outro ele reage a essa impressão que ele tem. Digo a eles que a gente trabalha construindo essa percepção a partir de três grandes grupos de recursos, recursos verbais que tem a ver com a escolha das palavras, tem a ver como a pessoa organiza as frases, tem a ver com as expressões que ela utiliza, recursos não verbais que são os recursos da imagem e aí em um conceito bem amplo considerando o ambiente, considerando a roupa que a pessoa usa e de forma mais específica, a postura, gestos, expressão facial, direcionamento do olhar e recursos vocais que tem a ver com a maneira como a gente fala, o tom da voz, o volume que a gente utiliza, a velocidade da fala, então eu faço uma avaliação inicial para identificar como que a pessoa se comporta em relação a esses três grupos e proponho por meio de técnicas fonoaudiológicas a adequação dessas características. Trabalho no paralelo com a organização das mensagens, então lido com conceito de que algumas</p>

	<p>peças são mais analíticas e outras são mais sintéticas. Eu busco identificar o perfil de comunicação da pessoa e aí trabalho com o treinamento para organizar as ideias, organizar o pensamento de uma maneira que seja clara, que seja assertiva. Então eu te diria assim, que é um conjunto de técnicas, é um conjunto e o que eu entendo como um diferencial para o que eu faço é que eu busco toda uma adequação ao sujeito, à pessoa, então assim não é uma técnica, um método que eu utilizo igual com todo mundo, eu busco identificar quais são as demandas que a pessoa tem e busco oferecer algo diferenciado, bastante direcionado para aquilo que eu me identifico”.</p>
P3	<p>“Quando você trabalha com pergunta e resposta você trabalha muito percepção auditiva, processamento auditivo, como a pessoa se relaciona com o que ela escuta e o quanto ela faz análise-síntese para responder, o quanto ela organiza o raciocínio para responder, então eu acabo trabalhando habilidades comunicativas usando estratégias da fonoaudiologia”.</p>
P4	<p>“Eu acho que a gente trabalha o autoconhecimento comunicativo e o desenvolvimento comunicativo de acordo com suas habilidades usando as estratégias do <i>coaching</i>, tanto do <i>coaching</i> sistêmico que é onde eu sou formada, quanto do <i>neurocoaching</i> que são as minhas duas formações e se necessário a gente trabalha com o que a fonoaudiologia traz de informação também que são os aspectos vocais, os aspectos articulatórios, de clareza de mensagem, comunicação assertiva e comunicação não violenta”.</p>
P5	<p>“Eu uso principalmente a questão da observação, a observação do interlocutor, a escuta dele, a questão do entendimento, do acolhimento, da empatia, de entender quem é esse sujeito, o que ele precisa, e a partir disso poder elaborar a forma com que eu vou me comunicar com ele. Nós utilizamos um material específico para cada demanda, ou seja, se nós somos procurados por uma empresa para um trabalho com escrita, por exemplo, primeiro nós vamos nos apropriar do material dessa empresa, o que essa empresa faz, de como essa empresa escreve e a partir disso nós vamos montar um treinamento customizado para essa empresa, então se essa empresa se comunica por e-mail nós pegaremos os e-mails da empresa e vamos trabalhar em cima destes e-mails, então entram questões aí desde a questão da língua portuguesa, de escrever corretamente as questões relacionadas à interpretação de texto, as questões relacionadas à escrita propriamente dita até as questões de poder colocar no seu</p>

	texto escrito o que realmente você quer, então nós fazemos isso a partir de várias dinâmicas de grupo que nós montamos customizadas para cada empresa”.
--	---

Quadro 8 - Respostas dos participantes (P1, P2, P3, P4, P5) para o que impacta no trabalho de *coaching* o fato de ter graduação em Fonoaudiologia.

Participantes	Respostas
P1	<p>“Eu diria que impacta muito porque eu já tenho uma musculatura voltada para atendimento de pessoas, então tanto atendimento personalizado, como atendimento em grupo. A nossa profissão de fonoaudióloga nos ajuda muito. Eu vejo que a fonoaudiologia dá um <i>know how</i> muito bom, por que aprendemos a nos comunicar melhor e isso gera um modelo positivo para os <i>coachees</i>. Os <i>coachees</i> que buscam, por exemplo, trabalhar comunicação comigo sempre me pedem no que posso ajudar ainda mais além do <i>coaching</i>, e eu sempre acabo ajudando, seja com treinamento da voz, seja com treinamento de postura, seja com treinamento de verbais, não-verbais ou a parte de escrita, então isso impacta muito bem de forma direta e você agrega ferramentas que antes eu não tinha acesso, porque antes do <i>coaching</i> eu não tinha acesso a ferramentas de liderança. Eu não sabia trabalhar racionalidade e então hoje eu vejo que o mestrado de comunicação assertiva que é o treinamento que eu dou, isso tem muita influência do <i>coaching</i>, porque dentro de uma das técnicas que eu aplico no treinamento é desconstruir os problemas que as pessoas trazem de uma forma que entenda o que está acontecendo lá de verdade e isso me aproxima muito das pessoas, mesmo o treinamento de comunicação. Eu vejo que esse impacto no trabalho é grande, a área da fonoaudiologia ganha representatividade nos treinamentos de comunicação porque eles são treinamentos mais profundos e eu vejo que nos processos de <i>coaching</i> eu ganho e os clientes também ganham porque eu acabo tendo uma visão mais ampla de alguns problemas fonoaudiológicos. Eu encontro com pessoas que têm sérios problemas de processamento auditivo central, problemas de articulação que eles chamam de dicção, problemas de filtros, problemas de voz que eu encaminho, encaminho porque eu vejo que a pessoa não consegue crescer na carreira e isso para ela é uma derrota. E eu consigo ajudar dessa forma”.</p>

P2	<p>“Nossa, impacta totalmente, eu digo que eu sou uma fonoaudióloga com uma formação complementar em <i>coaching</i>, eu não sou uma <i>coaching</i> fonoaudióloga. Então impacta totalmente a base do meu trabalho, é onde eu efetivamente me baseio para propor as intervenções para trabalhar de uma maneira ampla. Abrir mais ainda a questão fonoaudiológica para a questão da comunicação, então eu considero hoje que a base fonoaudiológica de especialização em voz é o que me dá o grande suporte, considero que a minha formação mais ampla na sequência considerando a comunicação especialmente nas relações de trabalho, nas relações interpessoais me dá um embasamento muito forte em relação a isso e o <i>coach</i> como um complemento disso para ter dados, informações que ajudam a fazer com que o outro se mobilize em relação a seus objetos”.</p>
P3	<p>“É o que eu mais faço, eu acho que o fato de eu ter uma escuta com base também no distúrbio da comunicação, nas alterações fonoaudiológicas agrega para sessões de <i>coaching</i> algo mais, porque eu posso perceber articulação, distúrbios articulatorios de forma geral ou mesmo algumas questões de fluência, e isso eu também acabo incluindo no meu trabalho”.</p>
P4	<p>“Nosso foco, meu foco principalmente, é na comunicação humana. Então a diferença que me faz ser fonoaudióloga e <i>coach</i> é o meu objeto de estudo. Meu objeto de estudo é a comunicação humana, é o relacionamento entre essas pessoas, então eu acho que nós enquanto fonoaudiólogos temos mais recursos e mais conhecimento desta capacidade comunicativa das pessoas e isso nos ajuda a acrescentar algumas informações na hora em que atuamos”.</p>
P5	<p>“Isso é interessante, as pessoas geralmente se surpreendem quando eu falo que sou fonoaudióloga, mas se surpreendem positivamente. Elas acham ainda que fonoaudiólogo só ensina criança falar e quando nós nos apresentamos como fonoaudiólogos trabalhando com eficiência de comunicação sempre há um certo espanto em relação a isso, mas eu creio que de forma positiva. Em relação a nós eu acho que toda nossa formação em fonoaudiologia, tudo que nós estudamos faz com que nós sejamos um profissional mais gabaritado no sentido de sermos mais atentos, de termos maiores condições de observar uma série de questões da comunicação e isso faz com que o nosso trabalho de <i>coach</i> seja mais efetivo”.</p>

Quadro 9 - Respostas dos participantes (P1, P2, P3, P4, P5) para a percepção do status do *coaching* no Brasil.

Participantes	Respostas
P1	<p>“Eu acho que pode ser que esse ano melhore o status do <i>coaching</i> que está bem encolhido diante da crise atual e diante dos maus prestadores de serviço nessa área que acabam sem experiência alguma, fazem um curso de final de semana e sai falando que é <i>coaching</i>. Então isso minou bastante o mercado.</p> <p>Quando eu me formei, em final de 2012, início de 2013, o status era bem bacana, as pessoas estufam o peito e falam <i>coaching</i> e a comunidade era crescente, tinha um destaque, um respeito. Hoje em dia eu vejo que isso minguou muito e que muitos <i>coaches</i> tiveram que sair do mercado, principalmente pessoas que achavam que incrivelmente iriam sair ganhando R\$ 50.000,00 por mês, tiveram que voltar para o mercado formal, tiveram que fazer outras coisas. Eu, graças a Deus, não. Eu sou da Fonoaudiologia, e fono aprende a lidar com pessoas, com relacionamentos, então quando eu aprendi as técnicas de <i>coaching</i> eu agreguei na forma de atender, de conduzir pessoas e para mim é muito interessante, eu gosto muito. Então, eu vejo que diminuiu muito porque existe uma briga entre a psicologia e a administração, um quer puxar para um lado, o outro quer puxar para o outro e acaba ficando tudo assim”.</p>
P2	<p>“Eu identifico o <i>coaching</i> como uma grande novidade, um tempo atrás, que teve uma repercussão bastante grande e percebo um desgaste que acabou acontecendo no decorrer do tempo por conta de formações muito disseminadas, muito amplas, muito abertas, muito assim com pouco controle. Algumas Instituições mais sérias, outras menos sérias, mas todo mundo titulando as pessoas, e percebo que a gente tem um problema importante aí que é o tanto que os profissionais que vão para a área de <i>coaching</i> têm formação diferentes. Então acabou virando assim um plano B também na minha opinião, de muita gente que não deu certo fazendo alguma coisa e que resolveu partir para uma outra possibilidade. Percebo que existe um desgaste do termo, existe um desgaste da atuação nesse sentido e, por isso, que eu considero que para que a gente consiga se sair bem a gente precisa se diferenciar e ter formações correlatas importantes para lhe dar. Acredito que do jeito que é colocado, o <i>coaching</i> não vai conseguir continuar emplacando se a pessoa não tiver uma formação sólida</p>

	<p>que faça diferença em relação ao seu processo. Então eu entendo o <i>coaching</i> como uma forma de lidar, mas não como o conjunto de regras e de técnicas que vão oferecer algum tipo de resultado positivo. A gente já vê pessoas trocando a expressão de <i>coaching</i> por mentoria, então a gente percebe que realmente há um desgaste. Houve, na minha opinião, uma banalização muito grande da profissão, digamos assim. Eu nunca me vi como “profissional <i>coach</i>”. Eu sou fonoaudióloga. Então percebo que as pessoas que vão dar conta do recado são aquelas que tem algum tipo de formação correlata que ajude a facilitar esses processos”.</p>
P3	<p>“O <i>coaching</i> está bem mal visto no Brasil hoje, e no mundo, não só no Brasil. Mas tem um grupo de <i>coaches</i> que são mais sérios e tem a ICF – <i>Internacional Coaching Federation</i> que vem tentando mostrar para as pessoas que existe um trabalho sério que é feito nessa área e que existem profissionais sérios. Inclusive eu entrei na ICF agora e estou fazendo um avanço para poder ter uma certificação melhor porque algumas empresas, por exemplo, elas só contratam <i>coaches</i> que são do ICF e para você ter uma ideia a anuidade do ICF é R\$ 1.500,00 mais ou menos, porque é em dólar, é quase USD\$ 250. Não, paguei RE 5000,00 de anuidade para ser do ICF, porque eu sendo do ICF, por exemplo, tem uma empresa que eu presto serviço que é uma empresa brasileira, é a primeira no mercado, não é mercado financeiro, é mercado de seguros, na verdade eu presto serviço para várias no mercado de seguros, engraçado, e uma delas me chamou para fazer uma reunião para perguntar como estava minha formação em <i>coache</i> e se eu era do ICF, que eu só poderia continuar sendo fornecedora se eu fosse do ICF. Então as empresas estão fazendo esse movimento de ir atrás de quem é certificado, para você se manter no ICF você precisa fazer cursos, palestras”.</p>
P4	<p>“Eu acho que ele está muito popularizado, em algumas situações muito denegrado, pensando na vulgarização do termo, então todo mundo virou <i>coach</i> nos últimos anos. Quando eu fiz minha primeira formação, em 2010, nós tínhamos um cenário mais selecionado, mais seletivo. Eu acho que depois qualquer formação de um dia você sai com o título de <i>coach</i>, então eu acho que a gente só precisa tomar cuidado com o que a gente vai chamar como <i>coach</i> e que difere o vocal <i>coach</i> do <i>coach</i> que a gente trabalha, em termos de formação e titulação eu acho que a gente precisa deixar de muito claro para os</p>

	fonoaudiólogos, quando você está no papel de <i>coach</i> e quando você está no papel de fonoaudiólogo clínico”.
P5	“O <i>coaching</i> é algo que está crescendo, eu vejo que muitas pessoas conhecem, já ouviram falar e acho que há uma crescente valorização do <i>coaching</i> especialmente no ambiente corporativo, às vezes da própria empresa e, às vezes, das pessoas que trabalham na corporação. Acho que há uma valorização crescente do trabalho de <i>coaching</i> ”.

5. DISCUSSÃO

Os resultados obtidos trazem dados interessantes, que têm muita pertinência na discussão que foi, então, instaurada, visando a responder às solicitações implicadas na afirmação – título, norteadora da pesquisa: **Caracterização do trabalho de assessoria em comunicação de fonoaudiólogos coaches.**

Para tanto, pareceu mais apropriado elaborar a reflexão não pela sequência de perguntas-respostas proposta pelo roteiro elaborado, mas, diferentemente, por outra, um pouco diferente, para imprimir maior fluidez ao entrelaçamento das considerações.

Primeiramente, a discussão se volta ao conjunto de perguntas que vão diretamente rumo ao objetivo da pesquisa que deve ser alcançado. Na sequência, a discussão está colocada, desde um pequeno conjunto de perguntas, relativamente ao interesse profissional da pesquisadora, interesse em situar a discussão inicial em um ambiente profissional específico, o ambiente executivo bancário, tentando verificar eventuais particularidades. No arremate das considerações, foi possível verificar que essa parte não se tornou uma discussão “à parte”, mas, sim, mais um ponto enlaçado nesta trama.

Começar por uma construção conceitual desta prática a partir das falas dos sujeitos participantes da pesquisa parece fundamental. Afinal, quando se fala em *coaching*, do que se fala?

As respostas apresentadas na definição de *coaching* indicam termos que vão em duas direções que, entretanto, não são excludentes entre si: a de ser um método (metodologia/processo: sujeitos P1: “o *coaching* é um processo” e P4: “o *coaching* é uma metodologia”) e uma profissão (trabalho/ especialidade /área: sujeitos P2: “o *coaching* para mim é um trabalho de atuação junto às pessoas”, P3: “*coaching* é uma especialidade” e P5: “*coaching* é uma área, um trabalho”).

O dicionário indica que método é um processo organizado, lógico e sistemático de se executar uma atividade específica, o trabalho. Assim, a definição se aproximaria mais do campo semântico do método. Mas, por outros traços, discriminados e discutidos nos próximos parágrafos, parece que o uso dos termos, nas respostas apresentadas, se deu de modo complacente, transigente. Assim, talvez

não seja impróprio considerar que pelas falas integrais e não pelo termo denominador utilizado, todos esclareceram o *coaching* no mesmo universo conceitual: é um método. (ARAÚJO, 2011; SECCO, 2012; GRANT, 2005; STOBBER & PARRY, 2005; COX *et al*, 2014; OLIVEIRA-SILVA, 2018; WUNDERLICH, 2013).

Neste sentido, é interessante notar, por exemplo, **que o sujeito P3, que definiu *coaching* como uma especialidade, foi aquele que descreveu de modo bastante adequado como o *coaching*, enquanto método, é operado: “[...] poder ajudar as pessoas (o *coach*) a encontrarem o caminho que elas querem por meio de perguntas”, tal como a literatura refere** (GRANT, 2005; STOBBER & PARRY, 2005; COX *et al*, 2014; OLIVEIRA-SILVA, 2018; WUNDERLICH, 2013; ARAÚJO, 2011).

Outros exemplos se destacam. Ao definirem *coaching*, referiram ser esta uma **situação de parceria entre *coach-coachee*, visando ao alcance de uma meta previamente estabelecida, por meio de diversas estratégias, protagonizado sobretudo pelo *coachee*, motivo e efeito de um conjunto de transformações de comportamentos e atitudes pela descoberta de habilidades e competências específicas, como também está referido na literatura** (ROMAN & FERRÁNDEZ, 2008; WUNDERLICH, 2013).

Note-se em: P1: “é um processo de parceria entre o cliente que é o *coachee* e o *coach* que é o profissional, para que possa ser estabelecida uma meta para ser trabalhada e desenvolver esses objetivos através de ações que vão transformar essa pessoa em uma pessoa mais de alta performance ou *imporman*, mais empoderada” ou em P2: “eu entendo o *coach* como um facilitador de um processo de organização de fortalezas e de fraquezas eventuais que a pessoa tenha, e nesse sentido ele trabalha com essas questões permitindo que o *coachee* se compreenda, desenvolva o auto-conhecimento e trace metas, trace objetivos específicos que vão ser a partir do momento que são identificados, trabalhados para que ele possa alcançar suas metas”, ou mesmo em P5: “um aprendizado onde alguém que faz este aprendizado em *coaching* ele ajuda o outro, uma outra pessoa a desenvolver, a atingir um objetivo pessoal ou profissional”.

Por outro lado, os sujeitos P3 e P4, além de explicitarem os aspectos acima citados, fazem referência à questão da duração da intervenção, como sendo uma

intervenção pontual, apontando para um processo que se diferencia de abordagens clínicas, por exemplo, cuja temporalidade é outra. (ROMAN & FERRÁNDES, 2008; BLOCH *et al.*, 2012; YAMIN, 2014): P3: “a gente anda com essa pessoa durante um tempo” e P4: “Por meio de algumas ferramentas num prazo especificado”.

Da definição de *coaching*, vale passar à formação dos sujeitos como *coachs*, experiência pela qual todos os sujeitos passaram e, note-se desde já, bem a distinguem das práticas clínicas: P4: “eu acho que a gente precisa deixar muito claro para os fonoaudiólogos, quando você está no papel de *coach* e quando você está no papel de fonoaudiólogo clínico”.

Para a questão exploradora deste aspecto (3), uma diversidade de respostas foi apresentada pelos sujeitos, talvez por uma possível abertura semântica que ela contém, quer dizer, a busca é pela informação acerca da formação especializada em *coaching* apenas, mas as respostas se estenderam também rumo à formação acadêmica original. Isto parece não ter sido irrelevante.

Todos os participantes declaram fundamental **a formação em *coaching* em institutos especializados**, dando **importância**, inclusive, **à qualidade do instituto escolhido**, como apontam uma colocação que se repete: P1: “eu fiz a formação de *coaching* na Sociedade Brasileira de Coaching”, P2: “então, eu fiz a formação de *coaching* na Sociedade Brasileira de Coaching”, e P5: “fiz a minha formação em *coach* na Sociedade Brasileira de Coaching”. Ou, então, uma resposta que acrescenta: P3 “eu fiz a segunda formação em *neurocoaching* pela Fellipelli” ou, ainda, uma outra que explica: P1: “eu fiz a formação de *coaching* na Sociedade Brasileira de Coaching, fiz um TCC e submeti esse trabalho a uma avaliação. Essa avaliação passou a ser validada pelo ICF que é a Federação Internacional de Coaching no Brasil e que tem um selo de credibilidade”. As respostas de P3 e P4 não referem o instituto formador original, mas o que não significa não terem tido formação especializada: P4 “eu atuo como *coach* desde 2006” e P3, que anuncia uma “segunda” formação.

Mas, todos os sujeitos, também, **valorizam esclarecer sua formação acadêmica original**, que era, de fato, um critério de seleção, mas que não estava previsto na pergunta e que, contudo, foi extensamente descrita e que, aliás, é um aspecto que alguns autores reputam como importante na própria formação em

coaching (KARAWEJCZYK, CARDOSO, 2012; LOLI, 2016). Incluíram graduação e pós-graduação, nesta amostra sempre vinculadas à questão da comunicação, como Fonoaudiologia e Linguística. São exemplos: P2: “Eu sou fonoaudióloga, fiz toda a carreira acadêmica, fiz especialização, mestrado, doutorado, comecei a trabalhar na área de voz”, P3: “Sou doutora em Linguística Aplicada e estudos da linguagem na subárea do programa da análise do discurso em situação de trabalho, mestre em Distúrbios da Comunicação e Fonoaudióloga” e P4 “Sou Fonoaudióloga de formação, mestre em Distúrbios da Comunicação [...] e doutora em ciências na área de concentração Otorrinolaringológica da faculdade de medicina [...]”.

Aliás, para a questão que explorava o impacto da graduação feita na prática do *coaching* (9), todos os sujeitos referem **um grande impacto de sua formação em fonoaudiologia em seu trabalho de coach**, não apenas na **questão da comunicação**, mas, também, pelo fato dessa **formação original trabalhar verticalmente a questão das relações interpessoais, originadas e sustentadas pela comunicação, as também ditas habilidades sociais**, aspecto fundamental para o sucesso pessoal e/ou profissional.

Mais ainda, outro aspecto se destaca, a **“empatia” que é um conceito basilar na fonoaudiologia** e, assim, quando o *coach* é fonoaudiólogo, ele naturalmente a considera em seus treinamentos e, segundo elas, isto é reconhecido pelos clientes: P1 relata “eu diria que impacta muito porque eu já tenho uma musculatura voltada para atendimento de pessoas, então tanto atendimento personalizado, como atendimento em grupo. A nossa profissão de fonoaudióloga nos ajuda muito. Eu vejo que a fonoaudiologia dá um *know how* muito bom, porque aprendemos a nos comunicar melhor e isso gera um modelo positivo para os *coachees*”.

Todas, evidentemente, tocam no fato de que **o fonoaudiólogo dispõe de mais recursos teóricos e técnicos para o trabalho com a comunicação**, aí incluindo uma **escuta para idiossincrasias ou mesmo falhas em algum aspecto, como articulação, fluência e voz e medidas consequentes**, como aponta P3: “É o que eu mais faço, eu acho que o fato de eu ter uma escuta com base também no distúrbio da comunicação, nas alterações fonoaudiológicas agrega para sessões de *coaching* algo mais, porque eu posso perceber articulação, distúrbios articulatorios

de forma geral ou mesmo algumas questões de fluência, e isso eu também acabo incluindo no meu trabalho”.

É interessante que **as falas também apontam para a complementação que o método *coaching* pode trazer e ainda o traz, no sentido de aperfeiçoar sua prática**, como pontua a participante A e também a B: P2 “nossa, impacta totalmente, eu digo que eu sou uma fonoaudióloga **com uma formação complementar em *coaching***, eu não sou uma *coaching* fonoaudióloga. Então impacta totalmente, a base do meu trabalho é onde eu efetivamente me baseio para propor as intervenções para trabalhar de uma maneira ampla”.

P4: “Nosso foco, meu foco principalmente, é na comunicação humana. Então **a diferença que me faz ser fonoaudióloga e *coach* é o meu objeto de estudo**. Meu objeto de estudo é a comunicação humana, é o relacionamento entre essas pessoas então eu acho que nós enquanto fonoaudiólogos temos mais recursos e mais conhecimento desta capacidade comunicativa das pessoas e isso nos ajuda a acrescentar algumas informações na hora em que atuamos”.

P5: “Em relação a nós, eu acho que toda nossa formação em Fonoaudiologia, tudo que nós estudamos faz com que nós sejamos um profissional mais gabaritado no sentido de sermos mais atentos, de termos maiores condições de observar uma série de questões da comunicação e isso faz com que o nosso trabalho de *coach* seja mais efetivo”.

P2: “A minha base, minha especialização é em voz e depois de um tempo comecei a atender profissionais da voz que tinham demandas importantes em termos de comunicação. Em um determinado momento, eu comecei a ampliar o olhar e a escuta além da voz para as questões da comunicação como um todo, da expressividade, considerando a utilização de recursos verbais, recursos não-verbais, recursos vocais e em um determinado momento, já dentro das empresas, atendendo às pessoas em termos de comunicação, as empresas começaram a chamar o que eu fazia de *coaching* de comunicação e eu ficava incomodada porque dizia a eles inclusive que *coaching* é uma carreira, que não era assim, que a gente tinha que dar um nome diferente, que eu sou Fonoaudióloga. Aí eles diziam assim, “não, mas o que você faz é *coaching*, nós vamos dar esse nome mesmo”. Então eu achei mais

interessante parar de brigar e fazer a formação. Então eu fiz a formação de *coaching*” (MATTA, 2013).

Talvez, atestar uma formação bem especializada, alicerçada por uma formação original sólida e específica, se relacione, também, com uma necessidade de revelar a importância e seriedade de uma prática, ultimamente tão desprestigiada, como a mídia aponta.

Neste cenário, vale antecipar a questão que toca neste aspecto (8) que trata especificamente deste desprestígio da profissão, implícito nas respostas à questão 3. De fato, todos os sujeitos concordaram com o desgaste e a banalização atual do *coaching* e levantam diferentes motivos para este estado de coisas. Explica P4: “eu acho que ele está muito popularizado, em algumas situações muito denegrido, pensando na vulgarização do termo, então todo mundo virou *coach* nos últimos anos”.

Alerta P3: “o *coaching* está bem mal visto no Brasil hoje, e no mundo não só no Brasil. Mas tem um grupo de *coachs* que são mais sérios e tem a ICF – Internacional Coaching Federation que vem tentando mostrar para as pessoas que existe um trabalho sério que é feito nessa área e que existem profissionais sérios. Inclusive eu entrei na ICF agora e estou fazendo um avanço para poder ter uma certificação melhor porque algumas empresas, por exemplo, elas só contratam *coachs* que são do ICF”.

P2, P3 e P4 falam explicitamente da necessidade e importância da formação em institutos especializados credenciados e reconhecidos e a participante P3 fala, inclusive, da exigência recente das empresas e clientes de certificações neste tipo de institutos: “estou fazendo um avanço para poder ter uma certificação melhor porque algumas empresas, por exemplo, elas só contratam *coachs* que são do ICF”. Isto esclarece que repudiam a ideia de que o *coaching* “é plano B para muita gente que não deu certo”, como comenta o sujeito P2.

Esta seria uma visão leiga e perniciosa da área, abrindo caminho para o abuso profissional, como reforça P1: “eu acho que pode ser que esse ano melhore o status do *coaching* que está bem encolhido diante da crise atual e diante dos maus prestadores de serviço nessa área que acabam sem experiência alguma, fazem um curso de final de semana e sai falando que é *coaching*. Então isso minou bastante o mercado”.

Outro ponto levantado se refere à mistura que fazem entre métodos e técnicas diversas, como *coaching* e *monitoring*, de natureza e função distintas, exigindo, portanto, formações distintas, como apontou o sujeito P2, referendando ser o *coaching* um “método”, algo diferente inclusive da prática clínica, como alerta o sujeito P4.

O sujeito P1 também apontou uma certa disputa de campos disciplinares, como a administração de empresas e a psicologia, na definição do método e de suas possibilidades de execução e objetivos a serem atingidos, o que seria um motivo de desgaste. A polêmica estaria na base de um esgarçamento do método: P1. “então, eu vejo que diminuiu muito porque existe uma briga entre a psicologia e a administração, um quer puxar para um lado, o outro quer puxar para o outro e acaba ficando tudo assim”.

Contudo, há falas otimistas: P5 “acho que há uma valorização crescente do trabalho de *coaching*”. Mas, vale observar a seguinte manifestação: P2: “eu nunca me vi como “profissional *coach*”, eu sou fonoaudióloga. Então percebo que as pessoas que vão dar conta do recado são aquelas que têm algum tipo de formação correlata que ajude a facilitar esses processos”.

Considerações como essas revelam maturidade por parte dos profissionais sobre este tipo de prática. De fato, a entrada dos Fonoaudiólogos no *coaching* não é tão recente, a média de tempo de atuação (a partir da formação) ficou em 8 anos. Na questão que aborda este aspecto, verifica-se que as respostas são assertivas, indicando bom período de atuação, como, por exemplo, os sujeitos: P1: “eu atuo no *coaching* há 7 anos e meio mais ou menos”, P4: ” há dez anos”.

Vale notar que há falas que esclarecem, diferentemente, a entrada neste tipo de prática de modo informal, garantida por boa formação acadêmica, como aponta o sujeito P3 que faz um depoimento interessante, pois mostra uma entrada informal no método, com uma resolução objetiva mais tardia, por meio de formação especializada, que é, portanto, recente. Note-se que em outra pergunta (2), P3 não revelou esta particularidade, apesar de ter exposto largamente sua formação acadêmica, apontando o ano de 2006 como sua entrada (informal) na área, reformulando a informação nesta pergunta: “minha formação, no início de 2006, eu

fiz uma formação informal para poder ajudar um amigo que precisava de *coachs*, pessoas honestas para um processo dentro de uma empresa [...]”.

Ou mesmo P2, quando coloca “olha, essa atuação que as empresas chamavam de *coaching* já tem bastante tempo. Eu comecei em 2000, 2001, vou considerar ano 2000. Foi o ano principal que eu comecei a lidar com as empresas, a fazer esse trabalho mais amplo nesse sentido. A formação de *coach* eu fiz, preciso me certificar direitinho mas acredito que em 2012 [...]”.

Essas falas que narram a entrada informal no universo do *coaching* deixam transparecer exatamente a ideia de que quando o Fonoaudiólogo penetra em práticas não clínicas, que são tradicionalmente denominadas “assessoria” (FERREIRA, 2004; KYRILLOS, 2004), revela estar amplamente instrumentalizado, de tal forma que muitas noções preconizadas pelo método *coaching* não são novas e tampouco de difícil operacionalização.

Bem, mas afinal, o que o fonoaudiólogo-coach propõe para o trabalho em comunicação? Para essa questão (6) houve certa diversidade nas respostas, num entrelaçamento de técnicas, conteúdos e objetivos.

O sujeito P1 centra seus esclarecimentos sobre aspectos comunicativos relativamente à ideia de “estilo de líder”, centrando sua descrição em programas de avaliação da concepção de liderança da empresa e estilo de líder do cliente em causa. Assim, os **aspectos da comunicação** estão representados nas categorias “**efetividade**”, “**auto-consciência**”, “**consciência social**”, “**auto-imagem**”, “**imagem externa**”, “**maturidade social**”, “**capacidade de gestão**”. P1 diz: “são várias técnicas utilizadas, o *clear* são perguntas destinadas para você conhecer a liderança, a cultura da empresa, o estilo de liderança, se é um estilo de liderança *soft* ou *hardware*, no presente e no passado, a experiência daquele executivo, como foi a experiência dele como líder no presente e no passado e como ele pretende ficar com a experiência dele de liderança no futuro, o que a equipe diz dele hoje, o que a equipe dizia dele no passado e o que a equipe dele gostaria que ele fosse no futuro”. A fala de P1 faz transparecer o fato deste sujeito ter sua atividade fundamentalmente em ambiente corporativo, como está esclarecido em discussões posteriores. Nessas respostas, parece haver uma sobreposição entre aspectos comunicativos e

comportamentos e atitudes sociais, quando, em realidade, os segundos são um efeito do tratamento oferecido aos primeiros.

O sujeito P2, diferentemente, fala em **aspectos comunicativos** a serem avaliados (**recursos verbais, não-verbais, vocais**) e, interessante, alerta para a importância dessas avaliações **mirarem o traçado de um perfil individual para sequente “ajuste” ao cargo e às expectativas da empresa**. Entretanto, não indica técnicas nem estratégias: “digo a eles que a gente trabalha construindo essa percepção a partir de três grandes grupos de recursos, **recursos verbais** que têm a ver com a **escolha das palavras, têm a ver como a pessoa organiza as frases, têm a ver com as expressões que ela utiliza, recursos não verbais que são os recursos da imagem e aí em um conceito bem amplo considerando o ambiente, considerando a roupa que a pessoa usa e de forma mais específica a postura, gestos, expressão facial, direcionamento do olhar e recursos vocais que têm a ver com a maneira como a gente fala, o tom da voz, o volume que a gente utiliza, a velocidade da fala**, então eu faço uma avaliação inicial para identificar como que a pessoa se comporta em relação a esses três grupos e proponho por meio de técnicas fonoaudiológicas a adequação dessas características”.

O sujeito P3 toca na questão da **recepção-emissão na comunicação**, sem, contudo, especificar os aspectos desta situação de comunicação: “quando você trabalha com pergunta e resposta você **trabalha muito percepção auditiva, processamento auditivo, como a pessoa se relaciona com o que ela escuta e o quanto ela faz análise-síntese para responder, o quanto ela organiza o raciocínio para responder**, então eu acabo trabalhando habilidades comunicativas usando estratégias da Fonoaudiologia”.

O sujeito P4 fala em “**autoconhecimento comunicativo**”, cita **aspectos comunicativos “vocais, articulatórios e discursivos”**, como sendo da área fonoaudiológica e “**atitudes sociais, comunicação assertiva e não violenta**” (FILIPEANU, CANANAU, 2015), tocando nas questões de eficácia do “**comportamento social:**” “a gente trabalha com o que a Fonoaudiologia traz de informação também que são os aspectos vocais, os aspectos articulatórios, de clareza de mensagem, comunicação assertiva e comunicação não violenta”.

P5 esclarece os aspectos de **escuta e empatia, além da individualização do trabalho**: (RANGEL, BARRETO, 2017) “eu uso principalmente a questão da observação, **a observação do interlocutor, a escuta dele, a questão do entendimento, do acolhimento, da empatia**, de entender quem é esse sujeito, o que ele precisa e a partir disso poder elaborar a forma com que eu vou me comunicar com ele”, “nós utilizamos um material específico para cada demanda [...]”.

Interessante notar uma novidade, já que P1 e P5 indicam que abordam também a **comunicação escrita**, parte pouco discutida na literatura: P5: “se nós somos procurados por uma empresa para um trabalho com escrita, por exemplo, primeiro nós vamos nos apropriar do material dessa empresa, o que essa empresa faz, de como essa empresa escreve e a partir disso nós vamos montar um treinamento customizado para essa empresa”.

Vê-se, portanto e enfim, que o espectro de itens que o fonoaudiólogo-*coach* alcança quando toca a comunicação é extenso. Inclui aspectos da fala/escuta, da emoção, das atitudes sociais ou, em outros termos, do corpo, da linguagem e da instância psicossocial. Por esta razão, ele lida com a **comunicação**, condição específica ao ser humano, estruturalmente complexa (BENVENISTE, 1991).

A complexidade da comunicação se representa exatamente na questão da compreensão e na compreensão sempre há o viés afetivo: como e o que eu compreendo do que o outro está falando? Como e o que o outro compreende quando eu falo? (MORIN, 2003). Em suma, **o fonoaudiólogo-*coach* quando trabalha com a comunicação faz deste jeito**, tocando todos os aspectos que todos preconizam como essenciais, mas os coloca em cena entrelaçados, **num jogo entre enunciação-compreensão**. E isso faz diferença: P5: “eu uso principalmente a questão da observação, a observação do interlocutor, a escuta dele, a questão do entendimento, do acolhimento, da empatia, de entender quem é esse sujeito [...]” P2: “[...] considerando a comunicação especialmente nas relações de trabalho, nas relações interpessoais me dá um embasamento muito forte em relação a isso e o *coach* como um complemento disso para ter dados, informações que ajudam a fazer com que o outro se mobilize em relação a seus objetos”. P5: “o que estudamos faz com que nós sejamos um profissional mais gabaritado no sentido de sermos mais atentos, de

termos maiores condições de observar uma série de questões da comunicação e isso faz com que o nosso trabalho de *coach* seja mais efetivo”.

Até este momento, a discussão já redundou em considerações muito interessantes, que podem, já respondendo à questão norteadora da pesquisa, indicar traços deste profissional, o **fonoaudiólogo-coach**, termo de dois elementos, cuja ordem dos fatores parece obrigatória: “eu nunca me vi como profissional *coach*, eu sou fonoaudióloga” ou P2: “eu uso a formação de *coach* como uma base a mais, como algo que eu posso utilizar para melhorar as questões de comunicação das pessoas. O meu trabalho é bem específico e é bem direcionado”.

Essa última fala pode encaminhar o assunto e compor uma primeira consideração: **a formação em coaching é um complemento** e, nessa medida, parece correto o termo **fonoaudiólogo-coach**. A fala de P5 é exemplar: “em relação a nós, eu acho que toda nossa formação em Fonoaudiologia, tudo que nós estudamos faz com que nós sejamos um profissional mais gabaritado no sentido de sermos mais atentos, de termos maiores condições de observar uma série de questões da comunicação e isso faz com que o nosso trabalho de *coach* seja mais efetivo”.

Vale notar, também, que os sujeitos têm uma compreensão adequada da relação fonoaudiologia-*coaching*, apontando diferenças basilares relativamente à relação fonoaudiologia-clínica: P4: “eu acho que a gente precisa deixar muito claro para os fonoaudiólogos, quando você está no papel de *coach* e quando você está no papel de fonoaudiólogo clínico”.

Uma segunda consideração se impõe: a graduação em Fonoaudiologia tem impacto incomparável, por duas razões fundamentais: uma se liga ao fato de **a formação original trabalhar verticalmente a questão das relações interpessoais, porque originadas e sustentadas pela comunicação e a empatia**, posição subjetiva trabalhada sistematicamente na Fonoaudiologia. A outra, por uma razão previsível: **a comunicação é foco central da atenção da Fonoaudiologia** e, assim, teorias, métodos, técnicas e estratégias inundam o discurso e as práticas da área.

Daí deriva uma terceira consideração, a de quando o fonoaudiólogo-*coach* trabalha **a comunicação**, o faz como algumas teorias sugerem para as subjetividades modernas (GONÇALVES, 2003; ALVES, 2007; FRANÇA, 2006; MORIN, 2003; MAFFESOTI, 2003) e que, aliás, os sujeitos presentes nesta pesquisa expressam: **a**

comunicação não é uma questão de transmissão de mensagens/informações/vontades/necessidades, mas, sim, espaço de criação de relações intersubjetivas, relações discursivas e, portanto, relações que envolvem, entrelaçados, diferentes instâncias do funcionamento do indivíduo. Um dos efeitos dessas relações é a transmissão de mensagens, são as atitudes sociais. Parece que a Fonoaudiologia contempla, assim, a questão da comunicação, uma atitude não fragmentária, como muitas disciplinas acabam por fazer. Com a permissão da repetição: P5: “eu uso principalmente a questão da observação, a observação do interlocutor, a escuta dele, a questão do entendimento, do acolhimento, da empatia, de entender quem é esse sujeito [...]” P2: [...] “considerando a comunicação especialmente nas relações de trabalho, nas relações interpessoais me dá um embasamento muito forte em relação a isso e o *coach* como um complemento disso para ter dados, informações que ajudam a fazer com que o outro se mobilize em relação a seus objetos”.

E, finalmente, uma última consideração: o fonoaudiólogo-*coach* expressa muito bem a natureza de sua intervenção na comunicação, a cena não é da clínica nem é do coaching, é de **assessoria em comunicação**, trabalho em que noções preconizadas pelo *coaching* coincidem, que aceitam a memória de noções basilares da clínica, importantes no trato da pessoa humana, sem, contudo, se dissolver nos métodos, guardando uma particularidade constitutiva.

Os sujeitos da pesquisa não são exatamente precisos em suas respostas, permitindo a identificação da natureza do trabalho que realizam, apenas acusando diferença entre esse e o trabalho clínico e fazendo algumas colocações esparsas nas respostas.

Mas, a literatura traz indicações que tratam exatamente da natureza e particularidades do trabalho em assessoria.

Note-se como o trabalho de assessoria é definido: “o objetivo de todas as assessorias é resolver, de **maneira conjunta com aqueles que as procuram**, com competência, ética e de forma transparente, os problemas ou procurar evitá-los **indicando soluções** [...] numa primeira fase”. Com posterior **análise detalhada da questão trazida pelo cliente, acompanhada a seguir de planejamento de possíveis soluções**. Análise de como a proposta **foi viabilizada**. (FERREIRA, 2004,

p.138). “[...] inicialmente, será proposto um **diagnóstico das reais necessidades**, o diagnóstico não irá contemplar apenas a avaliação dos profissionais [...], **mas também das condições do ambiente em que eles atuam e a relação deles entre si (profissional e ambiente)** [...] **é necessário que o fonoaudiólogo conheça o universo do profissional com o qual ele vai atuar**, para conhecer esses aspectos (todos) pode-se contar com o auxílio de questionários ou protocolos [...] observações *in loco* [...] ou mesmo entrevista [...] (FERREIRA, 2004, p. 141-142, colchetes meus). Ou, então: “[...] **processo de habilitação orientado pelo fonoaudiólogo**, além da melhor performance **desenvolve-se a consciência desta ”construção”**, o que **garante o maior domínio e a interferência eficiente do profissional em sua atuação. Isto dá mais segurança e essa segurança transparece em sua forma de se colocar”**. E, importante: “[...] essa é outra diferença importante em relação ao atendimento clínico, uma vez que **o fonoaudiólogo passou a ocupar o ambiente do profissional”** e “[...] na assessoria a proposta de trabalho deve ser concluída a partir da **observação do interesse e das possibilidades do fonoaudiólogo, dos profissionais e da própria empresa”** (KYRILLOS, 2004, p.151).

Vale notar que tais apontamentos não diferem de modo exclusivo das indicações do método *coaching* e parece explicar a comentada facilidade do fonoaudiólogo em compreender este método, apresentada nas respostas. É por isso que anteriormente foi colocado, permitindo, então, a re-colocação da asserção de que “este trabalho de **assessoria em comunicação** (é um) trabalho em que noções preconizadas pelo *coaching* coincidem, que aceita a memória de noções basilares da clínica, importantes no trato da pessoa humana, **sem, contudo, se dissolver nos métodos, guardando uma particularidade constitutiva”**. Enfim, **o fonoaudiólogo-coach realiza um trabalho de assessoria, específico em comunicação**, num ambiente que pode ser, por exemplo, de um programa de *coaching* mais amplo ou não².

Aliás, este tema está contemplado exatamente nas questões que se ligam a interesses profissionais da pesquisadora, cujo detalhamento inaugura o texto deste estudo. Note-se, como já colocado no início desta seção das discussões, essas

² Parece que esta condição de assessoria em comunicação num ambiente mais amplo de *coaching* é clássica, sobretudo, no nicho corporativo e parece ser uma atuação muito frequente dos fonoaudiólogos-coachs.

questões acabaram compondo, de modo importante e consistente, a reflexão, como se verá a seguir.

Esse conjunto de questões abordam as temáticas: definir o *coaching* corporativo ou executivo, indicar experiência de trabalho de assessoria em comunicação em corporações bancárias, indicação de eventuais diferenças deste trabalho com aquele desenvolvido em outros ambientes. À exceção de um sujeito, todos têm experiência no setor bancário P5: “os nossos grandes clientes são bancos”, P2: “eu atendo vários bancos”, P1: “sim, a maioria dos meus clientes são do sistema bancário”.

A identificação de eventuais especificidades do ***coaching na modalidade corporativa (ou coaching executivo)*** foi, de fato, apontada com relação a alguns aspectos específicos: **liderança, relações interpessoais em determinado grupo, objetivos sobrepostos.**

Todos apontam para o fato de que nesta modalidade o importante é o comportamento e desempenho de **liderança do coachee**, o que se verifica nas respostas, por exemplo, de P1, relatando que “*executive coaching*, é um processo de *coaching* focado para desenvolvimento de competências de liderança”, “é esse processo de desenvolvimento do skill de liderança” e de P4, ao considerar que “a minha experiência com *coaching* corporativo geralmente é com os líderes, então eu trabalho com algumas lideranças”, o que é uma particularidade desta modalidade, como mostra a literatura.

Aqui, é interessante a resposta de P1, que indica ter arregimentado o conceito de liderança, utilizado e amplamente discutido no método *coaching*, para suas intervenções em comunicação neste ambiente, mostrando como as práticas podem dialogar sem, contudo, se dissolverem entre si.

Ao lado desta particularidade, outras duas se destacam, como o fato de o **cochee trabalhar em equipe, já que se trata de um líder**, o que demanda um trabalho com as relações interpessoais neste contexto, como P1 e P3 alertam respectivamente: “é trabalho em equipe”, “outra questão está ligada ao relacionamento interpessoal da equipe em si”.

E, finalmente, outra particularidade, muito importante, é o **fato relevante** de haver no *coaching* corporativo uma **sobreposição de necessidades e expectativas entre o funcionário em causa e a empresa**. Vários são os exemplos deste aspecto: P2: “a própria empresa nos traz o objetivo e o profissional *coach* vai trabalhar com o grupo no sentido de desenvolver esse objetivo”. P3 “porque não é só o objetivo da pessoa como na resposta da questão n. 1, mas é o objetivo da empresa no desenvolvimento daquele profissional” e P5 “desenvolver habilidades, aptidões, visando benefício da corporação, ou seja, a organização e as pessoas que nela trabalham”.

Aqui há um fato particular e talvez um complicador, já que o *coachee* tem um protagonismo no processo, como explicitado pela literatura, (WUNDERLICH, 2013) que, em realidade, é sustentado pelo desejo e necessidade de um agente externo, ou seja, a empresa precisa que seu funcionário seja líder, atue em situação de comando e direcionamento relativamente a um grupo, como todas as respostas (sujeitos P1, P2, P3, P4, P5) sugerem. Fato complicador no sentido que vai demandar do *coach* uma escuta delicada, no entremeio das expectativas e desejos de um (seu cliente) e de outro (a empresa): P2: “mirarem o traçado de um perfil individual para sequente “ajuste” ao cargo e às expectativas da empresa”.

À exceção de um sujeito, todos têm experiência no setor bancário P5: “os nossos grandes clientes são bancos”, P2: “eu atendo vários bancos”, P1: “sim, a maioria dos meus clientes são do sistema bancário”. E todos revelam particularidades de comunicação neste ambiente, para além das já apontadas para o trabalho em corporações em geral, foco no líder, na gestão de equipe, valor na demanda da corporação encobrindo a demanda do indivíduo.

Uma observação interessante diz respeito a atitudes do líder na empresa bancária, como apontado por P2: “o que eu identifico é um perfil geral das pessoas que compõem as Instituições Bancárias, um perfil mais técnico, um perfil mais objetivo, muito voltado para essa questão racional, eu vejo muito neocortex, eu sinto falta do límbico, eu sinto falta de um padrão que remata à emoção, ao ganho, à realização de sonhos”. E, portanto, há necessidade de um trabalho com a **comunicação dos gestores e líderes das equipes** bancárias que inclua também a

construção de uma imagem mais acessível e empática, aspecto muito adequadamente realizado pelo fonoaudiólogo-*coach*.

A mais importante delas, trata do **tipo de discurso que o líder deve exercitar**. Interessante este ponto, pois coloca em cena um outro fator, o **discurso considerado como adequado** para esta empresa, pois deve lhe **atribuir credibilidade, confiabilidade, insuspeição**, o que vai redundar em alguns aspectos a serem tocados no trabalho em comunicação. Trata-se **não apenas da forma, mas, também** e principalmente, **do conteúdo expresso pelo líder, que deve estar alinhado ao discurso da corporação**.

Aí se destaca o trabalho em comunicação operado pelo fonoaudiólogo-*coach*, na medida em que o conteúdo dos enunciados faz parte de seus compromissos com o cliente que necessita maximizar seu desempenho comunicativo, sobretudo neste caso, como alerta P2: “(o trabalho) exige de nós fonoaudiólogos uma questão mais dedicada e mais voltada para uma percepção melhor”. Ele tem técnicas para desenvolver uma construção discursiva convincente a partir de diretrizes apontadas ou mesmo para dar uma aparência de autoria a um discurso que lhe é imposto pela demanda do cargo que exerce, por exemplo, modulando entonação, escolhendo palavras, arquitetando construções sintáticas e semânticas.

Segundo P2, e também P3, em certa medida, a empresa bancária tem uma imagem na comunidade de ser uma empresa com **comunicação contida, controlada**, porque lida com assuntos de rara importância, a questão do dinheiro. Daí, por exemplo, os treinamentos que passam pelo crivo do RH, mais do que em outras empresas, na manutenção de um discurso: “então eu entendo o trabalho de *coaching* em Instituição bancária uma busca muito importante da gente melhorar a imagem, de trabalharmos no sentido de mostrar para a opinião pública o tanto que o banco é útil, é importante, é parceiro e etc., então percebo como um grande desafio”, e P3: “a Instituição Bancária é mais rígida então você pode fazer o trabalho e faz o trabalho, mas vamos dizer assim, o RH acompanha mais de perto, tem *followups* mais frequentes em comparação a outras áreas que eu trabalho”.

Esses comentários exemplificam bem o problema da sobreposição de demandas que ocorre de modo radical neste tipo de corporação e que repercutem,

como esclarece P1 quando diz que: “o que vai aparecer mais em bancários são temas como: trabalho sob pressão, ansiedade elevada, medo [...]”.

Enfim, no ambiente da empresa bancária, há particularidades que devem ser observadas no momento de se elaborar um plano de assessoria em comunicação. Não que esta atenção ao locus em que o cliente tem presença só importe nestes casos. Vale lembrar que já no início de uma reflexão sobre o trabalho em assessoria, Ferreira (2004) e Kyrillos (2004) alertavam sobre a necessidade de o fonoaudiólogo cuidar para que tenha total domínio sobre as condições do ambiente em que seu cliente atua. O que importa, aqui, é apontar algumas particularidades do ambiente bancário que as participantes da pesquisa trouxeram à tona. São considerações que podem fazer diferença na atuação do profissional.

CONCLUSÃO

A pesquisa aqui empreendida colocou em perspectiva considerações importantes e pertinentes com relação à discussão sobre o trabalho do fonoaudiólogo em processos de *coaching*.

Inicialmente, realçou a diferença entre o trabalho de assessoria e o processo de *coaching*, colocando em cena o fato de que no caso de uma posição de assessor, a expertise é indispensável e, portanto, quando se trata de comunicação, a presença do fonoaudiólogo é única. No esteio desta consideração, foi possível verificar que a formação em *coaching* é um instrumento de complementação profissional no caso dos fonoaudiólogos, o que lhes atribui condição indispensável para seu adequado desempenho em processos de *coaching*, discriminando com excelência uma e outra práticas, podendo extrair o melhor deste entrelaçamento.

Em outras palavras, o fonoaudiólogo, quando atua em processos de *coaching*, prefere ter uma formação especializada nesta área. Menos para atuar como *coach* e mais para poder mostrar e esclarecer a diferença nas práticas, em termos conceituais, de objetivos, de motivação e da tecnologia usada. Com isto, ele garante um desempenho pleno de rigor e efetividade.

Foi interessante a pesquisa para poder compreender a diferença entre os vários aspectos da comunicação que são abordados geralmente em diferentes processos de *coaching* e identificar a especificidade e amplitude da expressividade, aspecto caro à Fonoaudiologia. De certa forma, ela abrange conceitos que estão dispersos, formando conceitos isolados, mas que, em realidade, estão contidos na expressividade se for tomada na perspectiva da Fonoaudiologia. Mais uma vez, a expertise, a formação do fonoaudiólogo impõem particularidades no trabalho com a comunicação. A expressividade é um operador amplo e de tal efetividade, que, em realidade, contém em si estratégias para o trabalho com o devido posicionamento discursivo da pessoa, condição para bons resultados em qualquer conduta ou comportamento social e, também e inclusive, para seu domínio e controle.

E, finalmente, foi interessante e importante o estudo que a pesquisa proporcionou sobre o processo de *coaching* em ambientes empresariais e, em

particular, na empresa bancária. Neste espaço, o trabalho fundamental em comunicação se dirige a uma figura que ocupa lugar especial nas relações de trabalho, o líder. Uma posição delicada, pois rege um conjunto de liderados e ao mesmo tempo, é regido por outros, que ocupam posição superior de líderes e, também e principalmente, é regido por ideias, ideais, regras e leis, discursos, valores, que lhes são totalmente alheios, mas devem estar em seus argumentos, em suas falas. Assim, todo o plano do fonoaudiólogo deve se centrar na relação entre comunicação e liderança. Uma relação que, mais uma vez, realça a amplitude do conceito de expressividade usada pelo fonoaudiólogo, que tem em si a assertividade, a não violência, o estilo. E, principalmente, implica um conceito de discurso, em específico de posição discursiva, o que exatamente possibilita um efetivo trânsito comunicativo, pois tem como exigência uma postura de escuta.

E, no caso do líder, é sua posição discursiva que lhe possibilita argumentos, convencimento, confiança, respeito, expectativas e compartilhamento. Essas seis possibilidades, ao que tudo indica, são fundamentais para um desempenho consistente e mesmo democrático, nas relações de trabalho, o que se espera de um líder.

Esta pesquisa trouxe à cena algumas reflexões importantes, mas que não se esgotam aqui. Estudos sistemáticos, reflexões verticalizadas são importantes para a assessoria em comunicação em processos de *coaching* ser cada vez mais técnica, assentada em conceitos claros e esclarecedores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES L L. **Coaching para seleção de pessoal**. 2015. 63 f. Trabalho de Conclusão de Curso (TCC em Fonoaudiologia). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, PUC-SP, São Paulo, 2015.

AMORIM A. **A Comunicação Empresarial: contribuições da fonoaudiologia**, 2018, p. 2. Disponível em: http://www.pe.senac.br/ascom/faculdade/edital/iiencontro/cd/comunicacao_em_presarial.pdf. Acesso em: 20 dez. 2018.

ANDRADA E SILVA M A, SANTOS T D. **Comunicação não verbal com profissionais da voz: o que se pesquisa na fonoaudiologia**. Rev. CEFAC [online], v. 18, n. 6, p.1447-1455, 2016. ISSN 1982-0216. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-021620161865116>. Acesso em: 10 mar. 2020.

ARAÚJO A. **Coach: um parceiro para o seu sucesso**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2011.

ASSALIN F P G. **A Jornada de Trabalho dos Bancários: Análise Crítica à Luz da Evolução Histórica e Jurisprudencial do Tema no Âmbito do Tribunal Superior do Trabalho e do Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região**. 2019. 300 p. Dissertação (Mestrado em Direito). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2019.

AZEVEDO M F. **Empreendedorismo na Comunicação: um novo olhar para o mercado**. Revista Eletrônica Temática, v. 6, n. 12, dez, 2010

BEHLAU M, PEDROTTI C A. **Recursos comunicativos de executivos e profissionais em função operacional**. CoDAS [online], v. 29, n. 3, 2017. ISSN 2317-1782. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/2317-1782/20172015217>. Acesso em: 10 maio 2020.

BENVENISTE E. Da subjetividade na linguagem. *In: Problemas de Lingüística Geral I*. 3 ed. São Paulo: Pontes, 1991.

BLOCH V; ALMEIDA J M; VISCONTE L. **Coaching Executivo: uma questão de atitude**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

BOZER G C; SARROS J C; SANTORA J. **Academic background and credibility in executive coaching effectiveness**. Personnel Review, v. 43, n. 6, p. 881-897, 2014.

CABALLO V E. **Manual de avaliação e treinamento das habilidades sociais**. Rio de Janeiro, RJ: Santos, 2003.

CAMPOS T M, PINTO H M N. **Coaching nas Organizações: uma revisão bibliográfica**. Reuna, v. 17, n. 2, p. 15-26, 2012.

CARRASCO M C O. **Fonoaudiologia Empresarial**: perspectivas de Consultoria, Assessoria e Treinamento. Manual Teórico-Prático. São Paulo: Editora Lovise, 2001, p. 3.

CASTRO M M. **O Gerenciamento da Vida Pessoal, Profissional e Empresarial**. São Paulo: M.Books do Brasil, 2013.

CHIAVENATO I. **Construção de talentos**: as novas ferramentas da gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Campus, 2002, p. 12.

CHIAVENATO I. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Elsevier Editora, 2010.

CLUTTERBUCK D. **Coaching eficaz**: como orientar sua equipe para potencializar resultados. São Paulo: Gente, 2008.

CORTELLA M S. **Qual é a tua obra?**: inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética. Petrópolis: Vozes, 2015, p. 47.

COX E, BACHKIROVA T. **Coaching with emotion**: how coaches deal with difficult emotional situations. *Coaching researched: A Coaching Psychology Reader*, 2004. DOI:10.1002/9781119656913.

COX E; BACHKIROVA T; CLUTTERBUCK D. (Ed.). **The Complete Handbook of Coaching**. Los Angeles: Sage, 2014.

DASGUTBA A S; SUAR D; SINGH S. **Impact of managerial communication styles on employees' attitudes and behavior**. *Employee relations*, v. 35, n. 2, p. 173-99, 2013.

DEL PRETTE A. **Habilidades sociais e análise do comportamento**: proximidade histórica e atualidades. *Perspectivas em Análise do Comportamento*, Universidade Federal de São Carlos, v. 1, n. 2, 2010.

DI STÉFANO R. **O Líder Coach**: Líderes criando líderes. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

EVERED R D, SELMAN J C. **Coaching and the art of management**. *Organizational Dynamics*, v. 18, n. 2, p. 16-32, 1989. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0090261689900405>. Acesso em: 15 jun. 2020.

FERREIRA L P; BEFI-LOPES D M; LIMONGI S C O. **Tratado de Fonoaudiologia**. São Paulo: Rocca, 2004, p. 138.

FERREIRA M A A. **Coaching**: Um estudo exploratório sobre a percepção dos envolvidos 2008. Mestrado (Dissertação). Instituto de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil, 2008.

- FERREIRA M, CASADO T. **Coaching, Mentoring ou Career Counseling?** XIII Seminários de Administração...Anais, São Paulo, 2010.
- FERREIRA L P. **Expressividade da fala de executivos:** análise de aspectos perceptivos e acústicos da dinâmica vocal, 2015. Disponível em: https://www.scielo.br/pdf/codas/v27n2/pt_2317-1782-codas-27-02-00160.pdf. Acesso em: 10 ago. 2020.
- FILIPÉANU D, CANANAU M. **Assertive communication and efficient management in the office.** International Journal of Communication Research, v. 5, n. 3, p. 237-243, July/September, 2015.
- FLEMING J G B, BATTI L S Z B. **A importância da prática de hábitos positivos praticados pelos líderes para o sucesso da organização.** Revista de Iniciação Científica, Criciúma, v. 15, n. 2, p. 74-87, 2017.
- FRANÇA S. **O Que é líder coach,** 2006. Disponível em: <http://www.slacoaching.com.br/artigos-do-presidente/o-que-e-lider-coach>. Acesso em: 10 jul. 2020.
- GELIS FILHO A, BLIKSTEIN I. **Comunicação assertiva e o relacionamento nas empresas.** GvExecutivo, São Paulo, v.12, n.2, julho/dezembro, 2013.
- GOLDSMITH M; LYONS L; FREAS A. **Coaching:** exercício da Liderança; tradução Tradutec. Rio de Janeiro: Elsevier: DBM, 2003.
- GOMES A. **Coaching:** aceleração de resultados. São Paulo: Ser Mais, 2015, p. 27.
- GONÇALVES M S. **Comunicação, Cultura e Subjetividade.** Paper apresentado no congresso COMPOS, da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação, GT Comunicação e Cultura, 2003.
- GRANT A M. **Workplace, executive and life coaching:** An annotated bibliography from the behavioral science and business literature. Australia: University of Sydney, 2005.
- JAUER J A. **Avaliação e treinamento de assertividade em pacientes de um centro de atenção psicossocial CAPS.** 2016. Monografia. (Especialização), Unisinos, 2016.
- KARAWAJCZYK T C, CARDOSO A. P. **Atuação profissional em coaching e os desafios presentes e futuros nesta nova carreira.** Boletim Técnico do Senac, v. 38, n. 1, p. 47-59, 2012.
- KETS DE VRIES M. **Leadership Group Coaching in Action:** the zen of creating high performance teams. Academy of Management Executive, v.19, n. 1, p. 61-76, 2005.
- KOFMAN F. **Metamanagement:** O Sucesso Além do Sucesso – A nova Consciência nos Negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

KUNSCH M M K. **Relações públicas história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas**. São Paulo, Saraiva, 2009.

KYRILLOS L, JUNG M. **Comunicar para liderar: como usar a comunicação para liderar a sua empresa, sua equipe e sua carreira**. eBook Kindle, 2015.

KYRILLOS L C R. Voz na mídia (rádio e televisão). *In*: FERREIRA L.P., BEFI-LOPES D.M., LIMONGI S.C.O. **Tratado de Fonoaudiologia**. São Paulo: Rocca, 2004. Cap.13, p.151-165.

LOLI F. **O Coaching de Carreira como recurso facilitador do processo de transição profissional**. São Paulo, 2016. 115 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade Fia de Administração e Negócio, 2016.

LOTZ E G, GRAMMS L. **Coaching e mentoring**. Curitiba. InterSaberes, 2014, p. 16.

MAFFESOLI M. **A comunicação sem fim** (teoria pós-moderna da comunicação). Revista FAMECOS, Porto Alegre, n. 20, abril, 2003. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/3198/2463>. Acesso em: 20 ago. 2020.

MARCHESAN I Q. **Falar- habilidade que aproxima ou afasta as pessoas**. *In*: FILHO, O. L. Novo Tratado de Fonoaudiologia. 3. ed. Barueri: Ed.Manole, 2013.

MARCHIORI M. **Os desafios da comunicação interna nas organizações**. Conexão – Comunicação e Cultura, Caxias do Sul, v. 9, n. 17, jan. /jun. 2010.

MARINS L; MUSSAK E. **Motivação: Do querer ao fazer**. Livro Eletrônico. Campinas, SP: Papyrus, 2013.

MARON J C. **A estratégia da comunicação na implementação do planejamento estratégico**, 2008. Disponível em: <http://www.artigonal.com/negocios-admin-artigos/a-estrategia-da-comunicacao-na-implementacao-do-planejamento-estrategico-42653.html>. Acesso em: 10 maio 2020.

MARQUES J R. **Comunicação assertiva: desenvolva uma comunicação clara e reduza conflitos**. 10 de abr. 2013. Disponível em: <http://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao pessoas/comunicacao-assertivadesenvolva-comunicacao-clara-reduza-conflitos/#>. Acesso em: 15 de dez. 2018.

MARQUES J R, CARLI E. **Coaching de carreira: construindo profissionais de sucesso**. São Paulo: Ed. Ser Mais, 2012.

MATOS G G. **Empreendedorismo e comunicação: o segredo do sucesso em tempos de crise**. 15 de dez. 2008. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/5249/empreendedorismo-e->. Acesso em: 14 de dez. 2018.

MATTA V. **Como Gerenciar Conflitos de Gerações:** Gerações X, Y e Baby Boomers. Sociedade Brasileira de Coaching, 2013. Disponível em: < www.sbcoaching.com.br> Acesso em: 19 jun. 2020.

MELO V P C. Instituto Identidade. **A Comunicação Interna e sua importância nas Organizações.** Disponível em: <<http://www.institutoidentidade.com.br/fotos/artigospdf/A%20comunica%C3%A7%C3%A3o%20interna%20e%20sua%20import%C3%A2ncia%20nas%20empresas.pdf>>. Acesso em: 20 dez. 2018

MILARÉ S M, YOSHIDA E M P. **Coaching de executivos:** adaptação e estágios de mudança. Psicologia: Teoria e Prática, v. 9, n. 1. p. 86-99, 2007.

MILARÉ S M, YOSHIDA E M P. **Intervenção breve em organizações:** mudança em coaching de executivos. Psicologia em Estudo, v. 14, n. 4, p. 717-27, 2009.

MORIN E. **A cabeça bem feita:** repensar a reforma, reformar o pensamento. 6. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

MOTTA P R. **Transformação organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

OLIVEIRA-SILVA L C *et al.* **Desvendando o Coaching:** uma Revisão sob a Ótica da Psicologia. Psicol. Cienc. Prof., Brasília, v. 38, n. 2, p. 363-77, 2018. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932018000200363&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 20 fev. 2020.

PASSMORE J, TRAVIS F. **A critical review of executive coaching research:** a decade of progress and what's to come. Journal Coaching: An International Journal of Theory Research and Practice, v. 4, n. 2, 2011. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/17521882.2011>.

PÉREZ J F B. **Coaching para docentes.** El desarrollo de habilidades em el aula. (2009). Disponível em <<http://books.google.com.br/books?id=KXNJHv0gjDMC&pg=PA12&dq=historia+del+coaching&hl=pt-BR&sa=X&ei=LSmkUOiyD8S20AGV2YCgAg&ved=0CD0Q6wEwAQ#v=onepage&q=historia%20del%20coaching&f=false>>. Acesso em: 20 fev. 2020.

PINTO D F C. **Coaching executivo:** uma análise de efetividade a partir da percepção de coaches do Distrito Federal. 2015. 95 f. Monografia (Bacharelado em Administração). Universidade de Brasília, Brasília, 2015.

PORCHÉ G, NIEDERER J. **Coaching:** o apoio que faz as pessoas brilharem. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

QUEIROZ C. **O coaching e o desenvolvimento da equipe de vendas de uma instituição bancária.** Rio Grande do Sul: UNIJUÍ – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, 2018, p. 2.

RANGEL L S F, BARRETO F G S M. **A importância do fonoaudiólogo como coach no ambiente organizacional**. REINPEC, Revista Interdisciplinar do Pensamento Científico, v. 1, n. 3, p. 103-115, 2017. Disponível em: <http://reinpec.srvroot.com:8686/reinpec/index.php/reinpec/article/view/257/96>. Acesso em: 15 dez. 2018.

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

RICCI R. **Coaching uma nova visão**: como se transformar em um verdadeiro Coach Profissional. São Paulo: New Book, 2015, p. 53.

ROCHA C R. **Manual de comunicação não violenta para organizações**. 2017. 36 p. TCC (Trabalho de Conclusão de Curso em Comunicação Organizacional) – UNB, Universidade de Brasília, 2017. Disponível em: https://bdm.unb.br/bitstream/10483/19734/1/2017_CarolineReisRocha_Memorial.pdf. Acesso em: 20 ago. 2020.

ROMAN J D, FERRÁNDEZ M. **Liderazgo y coaching**. Libros em red, 2008.

SANTIAGO C. **A carreira do gerente de projetos**: um estudo exploratório sobre a aplicação do coaching no desenvolvimento de habilidades interpessoais. 2015. 120p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, PUC-SP, São Paulo, 2015.

SANTOS T D, SILVA M A A. **Comunicação não verbal com profissionais da voz**: o que se pesquisa na fonoaudiologia. Rev. CEFAC, São Paulo, v. 18, n. 6, nov./dez., 2016. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-18462016000601447&lng=en&nrm=iso&tlng=pt. Acesso em: 10 abr. 2020.

SECCO K C. **Coaching e a consciência da formação docente**. São Paulo: s.n., 2012.

SILVA C R E. **Orientação profissional, mentoring, coaching e conseling**: algumas singularidades e similaridades em prática. Revista brasileira de Orientação profissional, v. 11, n. 2, p. 299-309, 2010.

STÉFANO R D. **O líder-coach**: líderes criando líderes. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005, p. 27.

STOBER D R, PARRY C. Current challenges and future directions in coaching research. In: CAVANAGH M (Ed.); GRANT A M (Ed.); KEMP T (Ed.). **Evidence-Based Coaching**. Vol. 1: Theory, Research and Practice from the Behavioural Sciences. Bowen Hills, QLD: Australian Academic Press, 2005: 13-19. Disponível em: <https://search.informit.com.au/documentSummary;dn=042779746234424;res=IE LBUS>. Acesso em: 10 jun. 2020.

TOBIAS L L. **Coaching executives**. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, v. 48, n. 2, p. 87-95, 1996. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/1061-4087.48.2.87>. Acesso em: 15 maio 2020.

VALAR A. **Coaching e liderança no setor bancário**: estudo em uma agência de um banco público. Revista Destaques Acadêmicos, v.12, n. 2, 2020

VALAR, A V; VALAR, N R; BERNARDI, F C; BIEGELMEYER, U H; CAMARGO, M E; NEVES, M S. **Coaching e liderança no setor bancário**: Estudo em uma agência de um banco público. Revista Destaques Acadêmicos, Lajeado, v. 12, n. 1, p. 48, 2020. ISSN 2176-3070. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.22410/issn.2176-3070.v12i1a2020.2310> <http://www.univates.br/revistas>. Acesso em: 20 set.2020.

VEIGA A C. **Jornada especial dos bancários**. Revista do TST. Brasília, v. 75, n. 2, p. 17-24, abr./jun. 2009.

VIOLA I C; GHIRARDI A C A M; FERREIRA L P. **Expressividade no rádio**: a prática fonoaudiológica em questão. Rev. soc. bras. fonoaudiol. [online]. 2011, v.16, n.1, p. 64-72, 2011. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1516-80342011000100013>. Acesso em: 10 jul. 2020.

WHITMORE J. **Coaching para performance**: aprimorando pessoas, desempenhos e resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

WHITMORE J. **Coaching for performance**: growing human potential and purpose. The principles and practice of coaching and leadership. Londres: N.Brealey Pub, 2009.

WHITMORE J. **Coaching para aprimorar o desempenho**: os princípios e a prática do coaching e da liderança, desenvolvendo o potencial e os propósitos humanos. São Paulo: Clio Editora, 2012.

WOLK L. **Coaching**: A arte de soprar brasas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

WUNDERLICH M. T&D e *coaching*. In: BOOG G G, BOOG M. **Manual de treinamento e desenvolvimento**: processos e operações. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

YAMIN M. **Coaching e Planejamento de Carreira**, 2014. Disponível em: <http://www.cloudcoaching.com.br/coaching-planejamento-de-carreira/post#.WXeWEIjyu1t>. Acesso em: 15 abr. 2020.

ANEXOS

ANEXO 1 – APROVAÇÃO DA ÉTICA

PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Assessoria em comunicação na empresa financeira: conteúdos e práticas

Pesquisador: PRISCILLA DE SAN SOUCY VIANA RAYMONDI

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 38366020.1.0000.5482

Instituição Proponente: Programa de Estudos Pós-Graduados em Fonoaudiologia

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 4.341.670

Apresentação do Projeto:

Trata-se de protocolo de pesquisa para elaboração de Dissertação de Mestrado no Programa de Estudos Pós-Graduados em Fonoaudiologia (PEPG em FONO), vinculado à Faculdade de Ciências Humanas e da Saúde (FACHS) da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP).

Projeto de pesquisa de autoria de PRISCILLA DE SAN SOUCY VIANA RAYMONDI, sob a orientação da Profa. Dra. Ruth Ramalho Ruivo.

A proposta desse estudo é mostrar a importância do fonoaudiólogo no trabalho de comunicação nas empresas, trabalhando com líderes e colaboradores questões como comunicação assertiva, expressividade da fala e comunicação não violenta, contribuindo, assim, para um maior crescimento e desenvolvimento da equipe com a finalidade de alcançarem seus objetivos e atingirem as metas estabelecidas.

Trata-se de pesquisa qualitativa, desenvolvida por meio de entrevistas semi-estruturadas realizadas com seis fonoaudiólogas atuantes neste nicho, selecionadas por conveniência.

Objetivo da Pesquisa:

pretende-se identificar e descrever o perfil de profissionais, coaching ou assessores em comunicação, bem como sua percepção acerca de alguns aspectos desta prática.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

A pesquisadora ressalta os benefícios e comenta os riscos para os participantes ao citar que haverá demora de 1 hora para responder à entrevista.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

A pesquisa é bastante interessante porque estuda uma nova área de atuação do fonoaudiólogo - coaching, em uma área em que há grande demanda de comunicação de qualidade.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Os termos solicitados foram apresentados de acordo com as exigências da resolução que rege o CONEP.

Recomendações:

Sem recomendações.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Aprovado.

Considerações Finais a critério do CEP:

O Colegiado do Comitê de Ética em Pesquisa, campus Monte Alegre da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - CEP-PUC/SP, aprova integralmente o parecer oferecido pelo(a) relator(a).

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1634568.pdf	23/09/2020 00:40:48		Aceito
Outros	Autorizacao.pdf	23/09/2020 00:36:53	PRISCILLA DE SAN SOUCY VIANA RAYMONDI	Aceito
Outros	Oficio.docx	23/09/2020 00:32:55	PRISCILLA DE SAN SOUCY VIANA RAYMONDI	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	ProjetoDetalhado.docx	23/09/2020 00:03:06	PRISCILLA DE SAN SOUCY VIANA RAYMONDI	Aceito
Folha de Rosto	folhaDeRosto.pdf	23/09/2020 00:01:19	PRISCILLA DE SAN SOUCY VIANA RAYMONDI	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento /	TCLE.docx	22/09/2020 23:59:08	PRISCILLA DE SAN SOUCY VIANA	Aceito
Justificativa de Ausência	TCLE.docx	22/09/2020 23:59:08	PRISCILA DE SAN SOUCY VIANA RAYMONDI	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

SAO PAULO, 15 de
Outubro de 2020**Assinado por:**Antonio Carlos Alves
dos Santos
(Coordenador(a))

ANEXO 2 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Cara Senhora, Eu, Priscilla de San Soucy Viana Raymondi, fonoaudióloga, portadora do CPF 273.661.218-35, RG 29.221.573-3, estabelecida na Rua José Alvares Maciel, nº 697 apto 41, CEP 05539-080, na cidade de São Paulo, cujo telefone de contato é (11) 9.9769-3653, estou desenvolvendo uma pesquisa cujo título é Caracterização do trabalho de assessoria em comunicação de fonoaudiólogos coaches. O objetivo deste estudo é identificar e descrever o perfil de coaches fonoaudiólogos que atuam na modalidade corporativa, notadamente empresa bancária, pelo discurso dos próprios profissionais. Para tanto, necessito que o Sra. forneça informações concernentes a diferentes aspectos de sua formação e atuação prática, a partir de uma entrevista mediada por um questionário-guia (em anexo), devendo ocupá-la por aproximadamente 01 hora para completar as respostas. Sua participação nesta pesquisa é voluntária e constará apenas de 09 perguntas que deverão ser respondidas sem minha interferência ou questionamento e que não determinará qualquer risco ou desconforto a sua pessoa, tendo seu anonimato garantido. Sua participação não trará qualquer benefício direto, mas proporcionará um melhor conhecimento à respeito do tema abordado, podendo expandir o conhecimento, auxiliar outras pessoas interessadas nesta formação, delinear positivamente a participação do fonoaudiólogo neste nicho profissional. Informo que o Sra. tem a garantia de acesso, em qualquer etapa do estudo, sobre qualquer esclarecimento de eventuais dúvidas. Se tiver alguma consideração ou dúvida sobre a ética da pesquisa, entre em contato comigo no celular acima disponibilizado. Também é garantida a liberdade da retirada de consentimento a qualquer momento e deixar de participar do estudo, sem qualquer prejuízo a qualquer uma das partes. O Sra. tem o direito de ser mantido atualizado sobre os resultados parciais das pesquisas e caso seja solicitado, darei todas as informações que solicitar. Não existirá despesas ou compensações pessoais para o participante em qualquer fase do estudo. Também não há compensação financeira relacionada à sua participação. Eu me comprometo a utilizar os dados coletados somente para pesquisa e os resultados serão veiculados através de trabalhos acadêmicos, artigos científicos em revistas especializadas e/ou em encontros científicos e congressos, sem nunca tornar possível sua identificação. Assim, solicito sua ciência e acordo para os termos esclarecidos a seguir: Acredito ter

sido suficiente informado à respeito das informações que li, descrevendo o estudo Caracterização do trabalho de assessoria em comunicação de fonoaudiólogos coaches. Eu discuti com a fonoaudióloga Priscilla de San Soucy Viana Raymondi sobre a minha decisão em participar nesse estudo. Ficaram claros para mim quais são os propósitos do estudo, os procedimentos a serem realizados, seus desconfortos e riscos, as garantias de confidencialidade e de esclarecimentos permanentes. Ficou claro também que minha participação é isenta de despesas e que tenho garantia do acesso aos resultados e de esclarecer minhas dúvidas a qualquer tempo. Concordo voluntariamente em participar deste estudo e poderei retirar o meu consentimento a qualquer momento, antes ou durante o mesmo, sem penalidade ou prejuízo ou perda de qualquer benefício que eu possa ter adquirido.

ANEXO 3 - QUESTIONÁRIO

A) Caracterização da amostra

- 1) Formação
- 2) Tempo de formação

B) Sobre *coaching*

- 3) Como você define *coaching*?
- 4) Para você, o que é *coaching* corporativo?
- 5) Você já fez esse trabalho de *coaching* em sistema bancário?
- 6) Há diferença em fazê-lo no sistema bancário e não bancário? Os métodos e técnicas são os mesmos?
- 7) Quais as técnicas que você utiliza para trabalhar as habilidades comunicativas?
- 8) No que impacta em seu trabalho de *coaching* o fato de você ter graduação em Fonoaudiologia?
- 9) Como você percebe o status do *coaching* no Brasil?