

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS E DA SAÚDE
CURSO DE PSICOLOGIA

GIOVANNA ROSOLEM LESSA

*COACHING EXECUTIVO: Um estudo exploratório da atuação do Psicólogo e do
Administrador de Empresas como Coaches Executivos.*

SÃO PAULO

2012

GIOVANNA ROSOLEM LESSA

COACHING EXECUTIVO: Um estudo exploratório da atuação do Psicólogo e do Administrador de Empresas como *Coaches* Executivos.

Trabalho de conclusão de curso apresentado como exigência parcial para a graduação no curso de Psicologia, sob orientação do Prof. Dr. Efraim Bocalandro

SÃO PAULO

2012

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, Angela e Nilton que formaram os fundamentos do meu caráter.

Ao meu avô Angelo, pelo exemplo de amor e alegria incondicional.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço aos meus pais, Angela e Nilton, pois se sou o que sou hoje é porque eles sempre acreditaram em mim e me ensinaram a nunca desistir dos grandes desafios da vida. Muito obrigada.

Ao meu avô Angelo, mais conhecido como Solangelo, que com sua alegria venceu obstáculos na vida e me mostrou que dificuldades apenas fazem parte dela. “Tá nervoso, vai pescar” sic.

Ao meu grande irmão, que muito me ajudou na reta final deste trabalho. Valeu brother!

Ao meu maravilhoso namorado e futuro noivo Hugo, pela paciência e amor que sempre teve, mesmo nos momentos em que tive que ficar um pouco distante para finalizar este trabalho. Amo você!

A minha grande amiga e irmã Mariana que sempre me apoiou e aconselhou nesses divertidos anos em que estudamos e moramos juntas. Ficarão guardadas as eternas histórias e lembranças de nossa amizade e companheirismo.

A minha grande amiga Flávia, pelo apoio e ajuda incalculável nos meus momentos de desespero da pré- entrega de TCC. Obrigada amiga, te devo essa!

A adorável e admirável Professora Teca, sem sua orientação e apoio jamais conseguiria ter escrito uma palavra deste trabalho. Seu apoio foi fundamental. Agradeço pelas suas palavras inspiradoras, e claro, por me mostrar como é ser uma profissional tão ética e exemplar.

Ao Professor e orientador Efraim, pelo apoio e orientação durante um ano de realização deste trabalho. Muito obrigada professor.

À minha terapeuta Malu, que com certeza me apoiou emocionalmente para a realização deste trabalho.

Ao Professor André Bruttin, pois foi também através de suas aulas de Psicologia Organizacional que me interessei sobre *Coaching* Executivo

Ao meu amigo Renan, pelas aventuras, histórias e inesquecíveis momentos que passamos juntos. Amigo que sempre estará no coração.

Por fim, aos participantes desta pesquisa, pois eles foram fundamentais para o desenvolvimento desse estudo. Muito obrigada pela disposição e a confiança depositada em mim para a realização deste trabalho.

"O orientador brilhante de executivos é aquele que faz surgir o brilho do cliente." (Nancy Klinek)

Giovanna Rosolem Lessa: *Coaching* Executivo: Um estudo exploratório da atuação do Psicólogo e do Administrador de Empresas como Coaches Executivo

Orientador: Prof: Efraim Boccalandro

Palavras chaves: *Coaches* externos de executivos; psicólogos; administrador de empresas

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo investigar as possíveis diferenças e semelhanças entre a atuação do Psicólogo e do Administrador de Empresas como *Coaches* Executivos. Para a realização desta pesquisa participaram dois profissionais, uma Psicóloga e um Administrador de Empresas, ambos atuando como coaches externos de executivos a mais de dois anos. Na coleta de dados foi realizada uma entrevista semi-dirigida com cada profissional. A análise dos dados obtidos foi realizada a partir de seis categorias retiradas da literatura: (1) o significado que cada participante atribui a sua atuação como *Coach* Executivo, (2) os aspectos de necessidade de *Coaching* Executivo, (3) planejamento deste processo, (4) plano de ação do processo, (5) as perspectivas teóricas que norteiam a atuação dos participantes, e por fim, (6) como é realizado a avaliação e o acompanhamento. Foi possível observar que a atuação da psicóloga entrevistada é norteada pela capacidade de provocar a reflexão no *Coachee* como ferramenta para atingir os objetivos do processo do *Coaching* Executivo, o que distancia da atuação do administrador, uma vez que apresenta uma linha de trabalho mais objetiva, ou seja, sem provocar muitas reflexões. Nota-se também que a psicóloga apresenta uma preocupação em compreender seu cliente através de diferentes aspectos antes de iniciar um planejamento do processo, diferentemente da atuação do administrador que foca-se em obter informações do cliente através da empresa onde o *Coachee* trabalha. Observa-se a influência da formação acadêmica na atuação da psicóloga, já que faz uso de instrumentos, técnicas e teorias advindas da Psicologia, porém o administrador também destaca sobre o uso de técnicas da área. Por fim, pode-se dizer a partir dos resultados obtidos e do que foi discutido nos capítulos teóricos, que há sim diferenças e semelhanças na atuação dos profissionais de psicologia e administração no processo de *Coaching* Executivo. As diferenças que se perceberam referiam-se mais às particularidades das formações acadêmicas. No entanto, ambos os profissionais destacam a importância do conhecimento e fazem uso das duas áreas na atuação como *Coach* executivo.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	08
OBJETIVO.....	10
MÉTODO.....	11
Sujeitos.....	11
Instrumento.....	12
Cuidados éticos.....	13
Procedimento.....	13
CAPÍTULO 1 – CONTEXTO ORGANIZACIONAL ATUAL.....	15
CAPÍTULO 2 – COACHING EXECUTIVO: UM NOVO MODO DE ATUAÇÃO.....	20
2.1 Origem e definição da palavra.....	20
2.2 Variações dos tipos de <i>Coaching</i> Executivo.....	21
2.3 História do <i>Coaching</i> Executivos.....	21
2.4 Modelos de <i>Coaching</i> Executivos.....	22
2.5 Etapas do processo de <i>Coaching</i> Executivos.....	23
2.6 Tipos de <i>Coaches</i> Executivos.....	25
CAPÍTULO 3 – COACHING EXECUTIVO E A PSICOLOGIA NAS ORGANIZAÇÕES.....	26
3.1 Psicólogos nas Organizações.....	26
3.2 Terapias versus <i>Coaching</i> Executivo.....	27
3.3 Psicólogos como <i>Coach</i> Executivo.....	27
3.4 Contribuições da Psicologia junto aos modelos de <i>Coaching</i> Executivo.....	29
3.5 Perspectiva teórica no <i>Coaching</i> Executivo.....	30
CAPÍTULO 4 – ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	32
4.1 Categoria 1: Significado que o <i>Coaching</i> tem para os profissionais pesquisados.....	32
4.2 Categoria 2 : Aspectos que indicam a necessidade do <i>coaching</i>	33
4.3 Categoria 3 : Planejamento do <i>coaching</i>	34
4.4 Categoria 4 : Plano de ação.....	37
4.5 Categoria 5 : Perspectivas teóricas que orientam o processo de <i>coaching</i>	40
4.6 Categoria 6: Avaliação e acompanhamento do <i>coaching</i>	42
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	44

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	47
ANEXOS.....	50
Anexo 1 – Roteiro de perguntas.....	51
Anexo 2 - Termo de Consentimento.....	52
Anexo 3 – Entrevista com o Administrador.....	53
Anexo 4 – Entrevista com a Psicóloga.....	59

INTRODUÇÃO

A idéia de desenvolver um estudo exploratório sobre a atuação de *Coaches* Executivos advém das minhas curiosidades sobre o assunto que aumentaram após obter conhecimento prático sobre o tema na Empresa Júnior de Psicologia da PUC-SP e teórico, abordado durante as aulas de Psicologia Organizacional.

Assim sendo, meu interesse está direcionado na busca de conhecimento das possíveis diferenças e semelhanças na atuação de dois profissionais de diferentes formações - Psicologia e Administração de Empresas -, que exercem o *Coaching* Executivo profissionalmente, de modo a evidenciar se a formação acadêmica atribui ao *Coach* Executivo especificidades, além de descrever e analisar como se dá o planejamento e o plano de ação no processo de *Coaching* Executivo.

Além disso, considero que este estudo possa ampliar os conhecimentos dos psicólogos sobre uma nova possibilidade de atuação, assim como amenizar a resistência em atuar junto à Psicologia Organizacional. Pascoalono (1994) questiona os fatores desencadeadores de resistência do psicólogo a qualquer intervenção no ambiente empresarial. O autor ressalta que esta resistência do psicólogo como ser atuante nas organizações poderia ser diante das próprias características do seu objeto de estudo e da sua formação ideológica. Ascama (2004) também acrescenta que

O *Coaching* como campo de atuação está aparecendo com novas ofertas de emprego, mas não tanto como a terapia que é um campo de atuação tradicional da psicologia com maior demanda de emprego. O *Coaching* constitui-se como um campo de trabalho em desenvolvimento, que têm diferenças em relação aos campos de atuação tradicionais, principalmente no que se refere ao foco de atenção e tipo de conversação com os clientes" (ASCAMA,2004,p13)

Considero interessante ressaltar que a atuação dos profissionais, inclusive do psicólogo como *Coaching* Executivo, têm sido estudado ou objeto de estudo de muitos autores na última década. Durante a pesquisa descreverei o quanto o *Coaching* Executivo vem sendo requisitado nos dias atuais. Ascama (2004) acrescenta que o *Coaching* como campo de atuação vem recebendo atenção dos pesquisadores desde a década de 90 e o volume de estudos vem aumentando até os dias de hoje.

Início este trabalho explicando o seu objetivo e os pressupostos metodológicos da investigação qualitativa deste estudo, posteriormente é apresentado o primeiro capítulo, o

qual expõe um panorama geral do contexto atual das organizações e as principais mudanças que geraram tal cenário. No capítulo seguinte, disserto sobre o conceito do *Coaching* além dos conhecimentos encontrados na literatura a respeito de *Coaching* Executivos, apresentando-o como um novo modelo de atuação. E, no último capítulo são apresentados as contribuições da Psicologia Organizacional no *Coaching* Executivo.

Os capítulos teóricos fornecerão sustentação ao aprimoramento da questão problema, construção das relevâncias científica e fornecimento de subsídios à análise dos dados.

OBJETIVO

O objetivo principal desta pesquisa é investigar as diferenças e semelhanças entre a atuação do psicólogo como Coach Executivo e do administrador de empresas que também trabalha na área. Para tanto, foi analisado como se dá o processo de Coaching Executivo dos participantes a partir de seis categorias retiradas do estudo de Ascama (2004).

Estas categorias, que foram utilizadas no desenvolvimento da pesquisa como elementos norteadores, têm como propósito investigar: (1) o significado que cada participante atribui a sua atuação como *Coach* Executivo, (2) os aspectos que cada participante indica como necessidade de início de um processo de *Coaching* Executivo, (3) como é realizado o planejamento do processo de *Coaching* Executivo, (4) como se dá o plano de ação durante este processo, (5) as perspectivas teóricas que norteiam a atuação dos participantes, e por fim, (6) como é realizado por cada participante a avaliação e o acompanhamento do processo de *Coaching* Executivo.

Esta pesquisa fez uso das categorias utilizadas no estudo de Ascama (2004), uma vez que estas auxiliam na construção da resposta da questão problema deste estudo. O objetivo da pesquisa de Ascama (2004) era caracterizar a atuação do psicólogo e de outros profissionais no *coaching* nas organizações de trabalho. O estudo em questão se difere da pesquisa da autora pois possui como objetivo principal a análise comparativa da atuação de dois profissionais com formações acadêmicas definidas (Psicologia e Administração).

MÉTODO

A finalidade deste trabalho, reconhecer possíveis semelhanças e diferenças na atuação de diferentes profissionais como *Coach* Executivo, é de natureza qualitativa, ou seja, o intuito é de explorar as diferentes representações e opiniões sobre o assunto que se pesquisa. A entrevista semi-dirigida pareceu a maneira mais adequada de atingir os objetivos deste trabalho, pois é possível coletar uma amostra dos diversos pontos de vista. Não há imposição de uma ordem rígida de questões na entrevista semi-dirigida, o entrevistador pode fazer adaptações necessárias as próprias e o entrevistado que discorre sobre o tema proposto com base nas informações que ele detém e que são a verdadeira razão da entrevista.

A grande vantagem deste método é que ele “permite a adaptação imediata e corrente da informação desejada, praticamente com qualquer tipo de informante e sobre os mais variados tópicos” (Ludke e Marli, 1980, p.34)

A entrevista é um método em que permite o investigador diferenciar nas respostas obtidas, informações que são mais relevantes ou menos para os objetivos da pesquisa e, com isso, aprofundar ou suspender a continuidade da resposta. Neste sentido é um método que traz vantagens, tais como: “poder de ampliar o campo de investigação se for necessário, adaptar-se ao referencial de linguagem do sujeito” e, ao mesmo tempo, coletar dados dinâmicos ou que variam constantemente como processos sociais, históricos, psicológicos e organizacionais (Malvezzi, 1979, p.45)

Sujeitos

Fizeram parte desta pesquisa dois sujeitos, sendo que um deles com formação superior em Psicologia e o outro com formação em Administração de Empresas. Ambos trabalhando como coaches externos há mais de dois anos. A escolha dos dois participantes se deu através de conhecidos coaches da pesquisadora.

A opção dos participantes serem *Coach* externos e não internos deveu-se ao fato de que o coaches internos pudessem apresentar uma percepção contaminada do sistema e cultura das organizações nas quais atuam, além de apresentarem uma dificuldade em

manter neutralidade em sua conduta como *Coach*, podendo assim influenciar em suas respostas ao longo da entrevista (Krausy 2007).

A restrição de profissionais que atuam na área há mais de dois anos se deve ao fato de ser um período suficiente para que todos já tivessem exemplos profissionais na área, podendo assim discursar com maior propriedade sobre o assunto.

Instrumento

Para a realização desta pesquisa foi utilizado um roteiro de entrevista semi-dirigida (ANEXO 1) com temas pré-definidos. Este roteiro está baseado no roteiro registrado por Ascama (2004), na medida em que esta pesquisa tem como finalidade coletar dados muito semelhantes aos que ela coletou.

Foram abordados os seguintes temas durante as entrevistas:

- Perfil (idade, sexo e tempo de experiência como *Coach Executivo*) dos profissionais participantes.
- Formação dos profissionais participantes.
- O significado da atuação dos profissionais participantes no *Coaching*.
- O procedimento de *Coaching* que os profissionais participantes utilizam.
- Qual o plano de ação que os profissionais participantes estabelecem no processo de *Coaching*.
- Perspectivas teóricas que os profissionais participantes utilizam no *Coaching*.
- Como os profissionais participantes realizam a avaliação e acompanhamento do *Coaching*.

Cuidados éticos

Inicialmente, havendo a aceitação por telefone ou email, foi enviada ao profissional participante o termo de consentimento (ANEXO 2) da pesquisa para que o participante já pudesse estar ciente do objetivo da pesquisa bem como o sigilo quanto à identidade do participante e as informações por ele concedidas. Uma cópia do termo de consentimento ficou com participante e outra ficou com a pesquisadora.

Procedimento

O primeiro contato com os participantes foi realizado por telefone ou por e-mail, o qual foi explicado aos participantes os objetivos da pesquisa e os preceitos éticos que a norteiam. Após os participantes aceitarem participar da pesquisa, a entrevista foi agendada com os dois profissionais por telefone.

As entrevistas foram realizadas no mês de março de 2012. O entrevistado pode escolher o local da entrevista. Tanto a psicóloga quanto o administrador optaram pelos respectivos locais de trabalho. Ambos os participantes participaram da entrevista em momentos diferentes. No início de cada entrevista, foram retomados o objetivo da entrevista e o critério de escolha para os sujeitos. A entrevista realizada com a psicóloga teve duração de uma hora e vinte minutos e com o administrador foi feita em uma hora. Durante o processo, foi utilizado um gravador, mediante a autorização do profissional participante com o objetivo de registrar suas respostas.

Após as entrevistas serem transcritas (ANEXOS 3 e 4), houve uma leitura e uma releitura das perguntas e respostas, o que possibilitou o início de uma análise qualitativa dos dados pautados em um esquema de seis categorias de análise. A escolha destas categorias de análise se constituiu a partir de categorias temáticas extraídas na literatura sobre *Coaching* (Ascama 2004). A decisão por um determinado conjunto de categorias foi resultante do interesse por parte da pesquisadora para responder à pergunta de pesquisa.

O procedimento utilizado para a análise dos conteúdos coletados, primeiramente, foi através da sistematização das respostas dos participantes em quadros, segundo cada categoria que seria analisada.

As categorias utilizadas foram:

- Significado que o *Coaching* tem para os profissionais pesquisados
- Aspectos que indicam a necessidade do *Coaching*
- Planejamento do *Coaching*
- Plano de ação no *Coaching*
- Perspectivas teóricas do *Coaching*
- Avaliação e acompanhamento do *Coaching*.

No final de cada categoria foi pontuado que a Psicóloga e o Administrador de Empresas possuem opiniões que se distanciam e se aproximam entre si, ou seja, foram apresentadas as semelhanças e diferenças entre a atuação dos dois profissionais. Este procedimento foi realizado para as seis categorias analisadas.

As respostas dos dois participantes também foram analisadas com base nos capítulos teóricos para subsidiar o problema da pesquisa em questão. Estes capítulos foram redigidos após a leitura de livros que abordam o Coaching Executivo como o livro da autora Araújo (1999): *Coach: Um parceiro para o seu sucesso* e o livro do autor Chiavenato (2002): *Construção de talentos: Coaching & Mentoring*. Também foi realizada a leitura de algumas pesquisas que dissertam sobre a contribuição da Psicologia junto ao Coaching Executivo como as pesquisas da autora e psicóloga Milaré: *Coaching de executivos: a adaptação e estágio de mudanças* (2007) e *Intervenção breve em organizações: mudança em coaching de executivos* (2009).

Os resultados da análise de dados foram disponibilizados aos sujeitos participantes ao final do estudo.

CAPÍTULO 1 – CONTEXTO ORGANIZACIONAL ATUAL

Com a crescente expansão de informações circulantes no mundo e a ampliação das realizações globalizadas, processos econômicos e sociais tornam-se cada vez mais independentes. Para Davis e Meyer (1999), a comunicação e a computação estão quase instantâneas, reduzindo o tempo e concentrando na velocidade. Tudo está *online*, sobrepondo-se à distância, ou melhor, resultando na quase inexistência da distância. A consequência destes processos independentes faz com que, na esfera organizacional, aconteça uma constante transformação das organizações e exige das pessoas que compõem essas organizações um investimento constante em qualificação e aprendizagem (Souza, 2008). O desempenho das organizações está atrelado ao desempenho das pessoas e das equipes, o qual depende necessariamente do conhecimento e da aprendizagem. (Chiavenato 2002)

Segundo Ware, J & Grantham, C. (2003) tudo está mudando em um ritmo muito acelerado, tanto o ambiente de trabalho e a comunicação entre os funcionários quanto os relacionamentos interpessoais que existem dentro das organizações corporativas. Isto leva a considerar que o mundo está cada vez mais sujeito a pressão de mudanças.

Mas será que desde o final do século XIX e no decorrer do século XX houve preocupação das organizações com o conhecimento teórico/acadêmico de seus respectivos trabalhadores?

Chiavenato (2002) explica que indivíduos altamente qualificados poderiam ser uma ameaça para os colegas e para todo o sistema já que o papel do trabalhador era justamente servir o sistema.

No passado, a força de trabalho conseguiu ser produtiva graças ao sistema utilizado, isto é, ao longo dos tempos, a “melhor maneira de fazer” de Frederick Winslow Taylor, a linha de montagem de Henry Ford, as células de produção da Volvo, a fábrica enxuta da Toyota e a “a qualidade total” de W. Edwards Deming, foram sistemas que incorporavam o conhecimento e que permitiam trabalhadores alcançarem um bom desempenho, sem necessidade de muito conhecimento ou de habilidades específicas excepcionais.(Chiavenato, 2002, p.4)

O cenário atual é justamente o oposto, ou seja, aquela organização a qual o trabalhador era visto como força de trabalho tradicional, uma simples peça na engrenagem produtiva, servil a tecnologia é hoje observado como alavanca para o sucesso de todo o

sistema. Agora, é o sistema que tem que servir ao trabalhador. O sistema deve proporcionar plataforma, retaguarda e recursos para o trabalhador gerar resultados.

O fato, para Neri (2000), é que as organizações estão passando por importantes e interessantes processos de transformações nem sempre iniciadas dentro da própria estrutura, mas forçadas pela necessidade de competir e de sobreviver em um mercado dinâmico, globalizado e, principalmente, exigente. Do lado das organizações, a grande necessidade de flexibilidade para se adaptarem às exigências do mercado exigiu investimentos na melhoria da qualificação dos trabalhadores.

As organizações modernas estão exigindo novos valores, novos parâmetros e novas práticas administrativas. O trabalho visto apenas como mão-de-obra exauriu-se pelas tecnologias e modernos processos de trabalho. Segundo Chiavenato (2002), “Hoje, o segredo do sucesso organizacional está nas pessoas, sem as quais não existem organizações”. O autor ressalta ainda,

Elas são o principal repositório do conhecimento e das vantagens competitivas das organizações. O conhecimento esta assumindo agora o papel principal; fator de produção na Era da Informação. E boa parte do conhecimento ainda esta nas cabeças das pessoas. (Chiavenato 2002, p.6)

Neri (2000) também enfatiza que a nova forma de trabalho é caracterizada pela aprendizagem constante. Não sendo mais considerada como uma atividade isolada e que procede a atividade em si ou que é experimentada apenas na escola. A aprendizagem hoje se constitui o coração da atividade produtiva.

Chiavenato,(2002) compartilha da mesma opinião de Neri, já que segundo o autor as pessoas estão deixando de ser meras commodities nas organizações e assumindo um caráter pessoal e singular em função das diferenças individuais.

Seguindo este raciocínio, Krausy (2007) ressalta que o foco da atenção nos ambientes corporativos passa a ser redirecionado das variáveis atingíveis, isto é, observáveis tais como falar, andar ou fazer, para o intangível, como o conhecimento, o qual não é observável por terceiros. Isso se dá ao fato de que a competência relacional e a inteligência passam assumir uma posição de destaque na gestão dos intercâmbios envolvidos no trabalho e na troca de experiências entre os mais diversos profissionais.

Mas por que direcionar o interesse em Gestão de Pessoas? Krausz (2007) aponta que as lideranças do cenário empresarial contemporâneo deixaram de possuir um pensamento focado no “fazer o produto ou o serviço” para o “fazer sentido”, isto é, o objetivo

desviou-se do produto ou serviço em si mesmo para o significado a ele atribuído, para aquilo que representa para o consumidor. Os trabalhadores deixaram de ser observados como indivíduos passivos para serem indivíduos ativos e pensantes.

O contexto atual é resultado por um lado das interações e dos padrões de relacionamento entre pessoas e, por outro lado, pelo avanço da tecnologia de informação e a mundialização da economia, fazendo com que as organizações administrem os trabalhadores como trabalhadores do conhecimento de modo a alcançar maior produtividade. Chiavenato (2002) relata também que os fatores de sucesso entre o século XX e XXI se alteraram, sendo assim ele aponta que as organizações precisam repensar sobre as maneiras tradicionais que realizavam seu trabalho.

Os fatores que estão predominando no início do século XXI incluem aspectos completamente diversos como: velocidade (rapidez na resposta ao cliente), flexibilidade (capacidade de aprender e mudar tanto da organização como de seus participantes), integração (mobilização integrada como iniciativa e participação) e inovação (criatividade para mudar rapidamente). (Chiavenato 2002, p.7)

A administração tradicional e hierárquica com base na relação de comando e obediência parece inferir negativamente nas características fundamentais de trabalho. Simplesmente não se pode exigir que as pessoas sejam criativas, inovadoras ou confiáveis. Essas características podem somente ser melhoradas e desenvolvidas por meio da aprendizagem, da convicção íntima e da aceitação espontânea das pessoas. E isso requer liderança e não gerenciamento nos moldes tradicionais. Na verdade, deve-se gerenciar coisas e liderar pessoas.

Embora necessária e indispensável, a liderança também está se mostrando insuficiente para os tempos modernos. Ware & Grantham (2003, p.143) afirmam que, embora o conhecimento seja a fonte principal da vantagem competitiva e os trabalhadores do conhecimento sejam os grandes impulsionadores do sucesso empresarial, "A maioria das empresas não está gerindo estes trabalhadores de forma eficaz."

Krausz (2007) relata que os dirigentes de empresas precisarão assumir novas posturas e comportamentos, já que o trabalhador do conhecimento não está apenas à procura de emprego, mas sim de oportunidade de contribuir de forma significativa, tanto para seu desenvolvimento pessoal e profissional quanto para o desenvolvimento da empresa. Esse novo contexto organizacional exige executivos ágeis, proativos, capazes de

identificar tendências, mercados, pessoas e processos que garantam o desenvolvimento de uma organização extrovertida preparada para captar a direção das novas demandas e criar rapidamente respostas para elas.

A permeabilidade e flexibilidade de idéias são as condições principais que permitem a organização responder e se ajustar pronta e criativamente às mudanças do ambiente de negócios. Foi isso que Jack Welch fez no comando da General Electric, derrubou as fronteiras organizacionais e a burocracia interna para poder fluir livremente as idéias em toda a organização e convertê-la rapidamente em resultados.

O que acontece com maior freqüência, porém, é o desperdício do tempo gasto na procura do conhecimento necessário e na coordenação do trabalho conjunto. Esse parece ser um dos grandes desafios dos executivos na atualidade. Esses são constantemente pressionados a expandir e diversificar sua capacidade de aprender a atuar em um contexto em mutação.

Entretanto, a articulação de saberes existentes na organização não é uma tarefa fácil, isso porque a resultante da articulação entre um saber individual e um saber coletivo nem sempre se manifesta em uma mudança perceptível do comportamento dos indivíduos e das práticas organizacionais (Souza 2008). A essência do ato de aprender é a capacidade de gerir a mudança mediante a transformação em si mesma. Isso é correspondente tanto para as pessoas quanto para as organizações.

As práticas de RH das organizações – como seleção, treinamento, remuneração, benefícios – eram padronizadas e estereotipadas a fim de garantirem homogeneidade de comportamento, porém estas têm se mostrado inadequadas para atender às demandas atuais, em razão de seu ritmo, padronização, formalidade e tendência a teorização. Na atualidade, a procura é por metodologias caracterizadas pela ênfase na ação e nos resultados, na customização, contextualização e brevidade dos processos de aprendizagem e desenvolvimento de novas competências, habilidades, conhecimentos e comportamentos. Dentre as novas alternativas disponíveis, destaca-se o *Coaching* Executivos, cujos efeitos tendem a se espalhar pela organização como um todo, provocando alterações estruturais, processuais, socioculturais e comportamentais nas pessoas e na empresa (Krausy, 2007).

Deste modo Chiavenato (2002) expõe quatro razões pelas quais o *Coaching* está se tornando uma necessidade imperiosa nas organizações. A primeira razão é que atualmente está ocorrendo grande mudança no mundo dos negócios. Há mudanças rápidas e a incerteza se torna constituinte no contexto corporativo. Sendo assim, a prioridade é formar líderes que possam construir carreiras que proporcionem visibilidade do futuro para

as organizações. A segunda razão refere-se a mudança que as organizações sofreram para se adaptarem no mercado altamente competitivo, dentre estas mudanças destaca-se as transformações nas relações entre chefes e subordinados, as quais estão cada vez mais igualitária e menos burocrática. A terceira razão está relacionada ao capital humano que está gradativamente maior nas organizações. O capital humano visto atrelado ao desempenho e sucesso das organizações. Por fim, a quarta razão está relacionada a aprendizagem das pessoas, ou seja, a aprendizagem é o combustível principal que move as pessoas e organizações em direção ao desenvolvimento e a excelência.

O *Coaching* Executivo é um campo onde diversos profissionais atuam. Apesar de ser um novo modo atuação, há na literatura pesquisas que comprovam a sua eficácia. Uma dessas pesquisas é uma que foi realizada por Oliveiro (1997), a qual teve como intuito investigar a prática do *Coaching* Executivos em uma agência municipal pública. A pesquisa teve a participação de 31 gerentes e se dividiu em duas fases. A primeira fase teve como objetivo capacitar 8 gerentes para proporcionar *Coaching* aos restantes dos gerentes da agência. A segunda fase foi à execução do *Coaching* Executivos dos oito gerentes capacitados nos outros gerentes. Os dados qualitativos indicaram que tanto o *coach* como o cliente, reagiu favoravelmente ao *Coaching*. Além disso, foi possível observar nestes dados que o *Coaching* foi benéfico para toda a agência municipal pública.

No próximo capítulo será explicitado o conceito do *Coaching* além de conhecimentos encontrados na literatura a respeito de *Coaching* Executivos.

CAPÍTULO 2 - COACHING EXECUTIVO: UM NOVO MODO DE ATUAÇÃO

2.1 Origem e definição da palavra

Segundo Ascama (2004), a palavra *Coaching* apresenta uma história de 600 anos atrás em uma cidade da Hungria chamada Kocs. Nesta cidade foi construída uma carruagem grande e espaçosa que se utilizava na época. Esta construção recebeu o nome de “Koczi szerer” ou “vagão de Kocs”. Os franceses e os espanhóis adaptaram o nome para “coche” derivando da palavra inglesa. Então, no século XV, nas universidades britânicas, os alunos eram conduzidos a assistir as aulas de *coach* conduzidos por um cocheiro ou “coacher”, que em seguida se transformou em uma gíria estudantil para batizar técnicos esportivos. Deste modo, o significado da palavra *coach* pode traduzir-se como a pessoa que ensina e conduz.

Segundo Chiavenato (2002), hoje em dia a palavra *Coaching* não é mais desconhecida pela maioria das pessoas. Fala-se muito dela tanto na vida pessoal como na profissional. Porém, muitos não sabem ao certo qual o significado real do conceito do *Coaching*. Este mesmo autor explica que: “O motivo é que existem muitas distorções sobre o conceito do *Coaching*” (p.39).

Na literatura há diversas definições de *Coaching*, algumas mais sintéticas outras detalhadas. Para Chiavenato (2002),

O *Coaching* é uma parceria colaborativa entre um Coach e um aprendiz e que conduz a um nível profundo de crenças, valores e visão e que capacita o aprendiz a um processo de descoberta, definição de objetivos e passos específicos de ação, bem como a realização de resultados extraordinários. Essa colaboração produz resultados para ambas as partes. (Chiavenato,2002,p.43)

É importante destacar que tal concepção apresentada remete a uma atuação, que visa o incremento da produtividade na organização e o aprimoramento do ser humano, desenvolvendo competências nos clientes atingidos com o serviço.

2.2 Variações dos tipos de *Coaching* Executivo

É possível observar no estudo de Milaré (2007) que atualmente existem muitas formas de *Coaching* no mercado. Por exemplo, o *Coaching* pessoal ou de vida que tem como objetivo capacitar pessoas para a sua auto-realização pelo alcance de suas metas, alinhando-as para uma vida equilibrada com seus valores, missão e propósito de vida. Também pode ser encontrado o *Coaching* de desempenho, o qual o foco é “destravar” as habilidades naturais dos profissionais, o *Coaching* espiritual com o foco em refletir e buscar posicionamentos filosóficos, entre muitos outros tipos de *Coaching*.

O tipo de *Coaching* que será abordado nesta pesquisa é o *Coaching* Executivos cujo público são profissionais executivos. A principal diferença entre os processos de *Coaching* citados e o *Coaching* que será abordado nesta pesquisa é que o *Coaching* Executivos visa capacitar executivos no seu desempenho, excelência pessoal e nos negócios, além de desenvolvê-lo como um líder.

Segundo Chiavenato (2002), orientação quanto a objetivos de carreira, desenvolvimento de competências e habilidades, gestão de conflitos são alguns temas que podem ser discutidos durante as reuniões de *Coaching* Executivos

2.3 História do *Coaching* Executivos

Pouco se sabe sobre a origem da história do *Coaching* Executivos. O que se sabe é que há três fases da história do desenvolvimento do *Coaching* Executivo. Sendo a primeira entre os anos 1950 e 1979 quando alguns profissionais usaram uma mistura de desenvolvimento organizacional e técnicas psicológicas no trabalho com executivos; a segunda seria entre o período de 1980 à 1994 , no qual ocorreu um aumento de profissionais atuando como *Coach* e o início de serviços padronizados e a terceira e última fase seria de 1995 até o momento , quando ocorre um aumento de publicações e o estabelecimento de uma organização profissional para *Coaching*, a *Professional and Personal Coaches Association*. (Milaré 2009).

Segundo um levantamento bibliográfico Grant (2003) e Grant e Cavanagh (2004), o desenvolvimento do sentido atual de *Coaching* executivo também é dividido em três fases, sendo que na primeira fase, os autores identificaram que o uso do termo em um ambiente

organizacional surgiu a partir do final da década de 1930, inicialmente como uma atividade interna e inerente à função do supervisor. Na segunda fase, a partir da década de 1960, os autores afirmam que é mantida a visão do *Coaching* como uma ação interna – relação superior-subordinado. Somente, na terceira fase, a partir da década de 1990 teria surgido a possibilidade de uma relação entre um funcionário da empresa – (*Coachee*) – e um funcionário externo a organização - *Coach*. Nesta fase é percebido um movimento próspero de publicações científicas, repercutindo na oferta da prática pelas consultorias e a contratação de profissionais externos à organização – consultores- coaches.

2.4 Modelos de *Coaching* Executivos

Existem vários modelos de *Coaching* e cada um deles parte de uma fundamentação teórica específica que tende a enfatizar alguns aspectos do processo, atender à demanda de um segmento do mercado ou ajustar-se à alguma aplicação específica. Existe um número crescente dos modelos utilizados nos processos de *Coaching* Executivos, a maioria deles desenvolvidos por empresas que prestam serviços de *Coaching*, chamadas consultorias, cujo objetivo é oferecer produtos diferenciados do mercado. Escolas de *Coaching*, como a Sociedade Latina de *Coaching*, também seguem modelos - no caso fundamentados através da Programação Neurolinguística (PNL) -, com o intuito de diversificar a formação profissional oferecida, emprestando-lhe um cunho mais técnico.

Dentre diversos modelos, o modelo *Grow* é o mais antigo e o mais citado na literatura especializada, indicou-se em um levantamento realizado que 34% respondentes utilizam esse modelo. (Krausy,2007).

O termo *Grow* é uma combinação das quatro letras das palavras da língua inglesa goal-meta; reality-realidade; options- opções e will -vontade.

O modelo *Grow* propõe quatro ações de conduta durante o processo de *Coaching* Executivo, são eles:

- (1) Auxiliar e apoiar o *Coachee* a estabelecer especificamente o que pretende alcançar. Questionamentos possíveis: Qual é a finalidade de nossa conversa? O que você deseja alcançar no médio e longo prazo?

- (2) Assegurar que o *Coach* e *Coachee* tenham clareza sobre onde se encontram em um determinado momento e verificar a viabilidade de suas metas e finalidades. Questionamentos possíveis: O que está acontecendo agora? (O que, quando, quanto, onde, com que frequência?, Qual o efeito sobre você)
- (3) Analisar as opções possíveis, testar a validade de cada uma delas e selecionar a mais válida para o *Coachee* naquele momento. Questionamentos possíveis: Qual será o primeiro passo? Por que? O que espera que aconteça? E depois disso, qual será o próximo passo?
- (4) Testar e confirmar o desejo e a disponibilidade de *Coachee* para executar as ações necessárias. Questionamentos possíveis: O que você vai fazer? Esta ação atingirá a meta?

Segundo Krauzy (2007), o modelo *Grow* constitui um modelo fácil a seguir para a aplicação do *Coaching* Executivo. Além disso, permite que o *Coach* e o *Coachee* mantenham o rumo do processo e também evitem desviá-los das questões consideradas relevantes ao longo do processo de *Coaching* Executivos.

Convém ter em mente, porém, que por mais apurados que sejam os instrumentos de diagnóstico, dificilmente poderão substituir a sensibilidade, a capacidade de leitura e a visão sistêmica das condições contextuais na qual o *Coachee* está inserido.

Os modelos são apenas alternativas de mapeamento e acompanhamento do processo de *Coaching*. Só terão utilidade nas mãos de coaches cuja competência pessoal e profissional lhes permitam estabelecer, primeiramente, um relacionamento construtivo, ético e de confiança com o seu *Coachee*.

2.5 Etapas do processo de *Coaching* Executivos

As etapas do *Coaching* Executivo são comuns a maioria das intervenções em *Coaching*. No enfoque por Araujo (1999), as etapas do *Coaching* são as seguintes:

- (1) Estabelecimento de uma relação de confiança: A primeira etapa consiste na construção de uma parceria sólida, baseada em confiança mútua e maturidade para assumir e cumprir todas as responsabilidades acordadas. A abertura entre o *Coach* e o cliente tem de ser total, já que compartilharão juntos tanto momentos de vitórias

quanto de frustrações. Para isso é necessário que entre ambos exista constante *feedback* e troca de experiências. É importante que *coach* e cliente se disponham a cooperar um com o outro.

- (2) Definição de objetivos: A segunda etapa diz respeito ao que o cliente deseja realizar: sua visão de futuro. O *Coach* pode ajudar a transformar a visão da empresa na visão da equipe ou negócio, finalmente, na visão pessoal do cliente. Quando o cliente não sabe definir como e para onde deve ir, deve ser estimulado a desenvolver e expressar seu próprio objetivo.
- (3) Análise do estado das coisas: A terceira etapa consiste em analisar as características do cliente com a finalidade de verificar os elementos que podem dificultar o alcance dos objetivos.
- (4) Estabelecimento do plano de ação: A quarta etapa é o plano de ação. Conhecendo melhor o cliente, o *Coach* pode ajudá-lo a identificar o gap entre sua visão e a situação e competências atuais. É importante que o plano de ação seja elaborado em conjunto (*Coach* e cliente) e não imposto pelo *Coach*. O plano de ação deve apresentar: visão de futuro, identificar competências, resultados esperados, ações a serem implementadas, prazos e pessoas envolvidas no *Coaching*.
- (5) Acompanhamento: Esta etapa tem por finalidade assegurar que o cliente se encontra no caminho certo.

Segundo Kampa-Kokesch e Anderson (2001), há pontos em comum nas diferentes técnicas e metodologias utilizadas pelos diferentes consultores que atuam no *Coaching* de executivos, pois há igualdade em relação os estágios de execução do *Coaching* de executivos, ou seja, construção de relacionamento, avaliação (*assessment*), intervenção, acompanhamento e avaliação de resultado. Ascama acrescenta (2004):

Há também um consenso em relação à utilização das técnicas de avaliação, inclusive os questionários *feedback* 360 graus, que pressupõe a utilização de várias perspectivas de feedback nos quais o cliente é avaliado por seus pares subordinados e supervisores em várias dimensões de desempenho. (Ascama, 2004, p.19)

2.6 Tipos de *Coaches* Executivos:

Nas apresentações conceituais feitas sobre *Coaching* distinguem-se duas definições: o conceito de *Coaching* interno e externo. As práticas de *Coaching* interno e externo têm diferenças sutis. (Ascama, 2004)

Coaches internos são, segundo definição da International Coaching Federation (2005), “*Coaches* que são empregados diretos de uma organização e trabalham no programa interno de *Coaching* dessa organização”. No caso do *Coach* interno, quem paga pelos seus serviços não é o cliente, mas sim a organização. O *Coachee* por sua vez, também é funcionário da empresa, e conseqüentemente estará sujeito às mesmas condições do *Coach*, o que poderá ocasionar dificuldades de ordem ética ou de conflito de papéis (Krausy 2007).

Já os *coaches* externos são profissionais que não têm vínculo empregatício com a organização. Estabelecem uma relação contratual de duração limitada, por meio da qual representante da empresa, *Coach* e *Coachee* definem conjuntamente as condições e os resultados esperados.

Quadro 1 – Algumas diferenças entre *Coaching* externo e interno:

	Coaching externo	Coaching interno
Contexto	Cúpula da Empresa/ Alta Gerência/ Candidatos a Promoção	Gerência Média/ Supervisores
Foco	No aperfeiçoamento dos executivos e na maximização do uso de seu potencial. Orientado para as necessidades do executivo e da empresa	Na melhoria do desempenho e dos resultados do seu trabalho, tendo em vista as necessidades e expectativas da E.
Efeito esperados	Performance do executivo com reflexos da E	Desempenho individual e da equipe à qual pertence.
Cliente	O executivo e a empresa	A empresa e o funcionário.
Iniciativa	Em geral, do próprio executivo ou por sugestão do setor do RH	Da empresa que oferece/propõe/ indica o coaching.
Seleção coach	Decidida pelo executivo	Decidida pela empresa dentre os <i>coaches</i> internos.
Quem avalia os resultados	O próprio executivo em conjunto com o coach(em alguns casos inclui-se um representante da organização)	A chefia imediata, juntamente com o setor de R. E. Em alguns casos, é feita em conjunto, coach, coachee, RH e/ou chefia imediata.

CAPÍTULO 3 – COACHING EXECUTIVO E A PSICOLOGIA NAS ORGANIZAÇÕES

3.1 Psicólogos nas Organizações

Malvezzi (1979) identificou três períodos de evolução das atividades dos psicólogos nas organizações no Brasil. No primeiro período, o psicólogo tinha como função básica ajustar o homem à função. "O foco principal de interesse era a mensuração de habilidades gerais das pessoas" (Malvezzi 1979, pag. 34). Os psicólogos eram vistos como psicometristas, ou seja, "O trabalho era praticamente isolado da organização." (Malvezzi 1979, pag. 34)

No segundo período, o psicólogo começa a identificar o indivíduo e as variáveis organizacionais conseqüentes da adaptação do homem ao trabalho. "Nesta fase, observa-se psicólogos preocupados com problemas cujas causas estavam situadas na organização ou nos grupos de trabalho" (Malvezzi 1979, pag.35). De fato, o psicólogo trabalha mudando contingências porque a preocupação são as condições sociais e físicas do ambiente do trabalho para que o homem se adapte.

No terceiro e último período, os psicólogos são denominados agentes de Transformação dos sistemas sócio -técnicos. Malvezzi (1979) acrescenta,

Neste período, os psicólogos não tem propriamente como trabalho o desempenho de um serviço, ou a solução de um problema de grupo, mas participam da configuração dos sistemas de tarefas. O campo de atuação dos psicólogos deixaram de restringir aos seus tradicionais instrumentos de mensuração do comportamento (testes, questionários, entrevistas) e passaram a lidar com instrumentos de manipulação de processos, sistemas de valores, normas, revisão de objetivos, ou seja, a programas de intervenção em um processo. (Malvezzi, 1979, pág 37)

Partindo do ponto de vista de Malvezzi, a atuação do psicólogo nas organizações passou por três etapas diferentes, as quais representavam maneiras diferentes de atuação. O *Coaching* Executivo como ferramenta de desenvolvimento pessoal vem atrelado a terceira etapa de evolução que Malvezzi propõe, já que o psicólogo passa a participar de programas de intervenção em um processo e não apenas como sujeitos psicometristas.

Os psicólogos estão ajudando executivos a suscitar mudanças de comportamento neles próprios e na organização, que concretizem em capacidade de liderança e preparação para o desenvolvimento das lideranças dentro da organização. O objetivo final da prática de *Coaching* é frequentemente sustentado pela mudança de comportamento do cliente e por meio da utilização de ferramentas psicológicas. (Brotman, Liberi, Wasylyshyn, 1998)

3.2 Terapia versus *Coaching* Executivo

O *Coach*, diferentemente do terapeuta direciona sua mais sua atenção em aspectos relacionados ao futuro do cliente e não no seu passado. Segundo Milaré (2007), as sessões de *Coaching* podem durar de minutos a horas, e a terapia tipicamente ocorre de 45 minutos a 50 minutos. Também, o que difere de uma intervenção a outra é que no processo de *Coaching* Executivo, o *Coach* coleta os dados através de muitas origens, inclusive de seus subordinados, de seus pares e dos membros da família. A autora ainda completa que, “a relação entre o coach e o executivo é mais corporativa, já que a necessidade de autodescoberta do executivo talvez não seja tão grande quanto é para a terapia” (Milaré, 2007, p.90)

De acordo com a autora e psicóloga Ascama (2004), o *Coaching* Executivos é muitas vezes confundido como “terapia”, uma vez que existe uma relação direta e individual entre *Coach* e o seu cliente. O foco do *Coaching* é muito diferente da terapia, apesar do *Coaching* também auxiliar no desenvolvimento individual, o foco concentra-se nos resultados e desempenho do cliente no contexto organizacional. Sendo assim, é importante que o psicólogo que esteja disposto a atuar nesta área emergente entenda o *Coaching* como um novo campo de atuação, no qual é preciso conhecer competências, experiências e habilidades necessárias para atuar como *Coach*.

3.3 Psicólogo como *Coach* Executivo

Brotman, Liberi e Wasylyshyn (1998) ressaltam que a atuação do psicólogo como *coach* se diferencia por apresentar três elementos: estratégias profissionais, instrumentos e formação. A combinação destes três elementos possibilita o psicólogo ter uma maior

facilidade em superar as resistências do cliente frente às mudanças que o mesmo se deparará. Segundo Ascama (2004),

“Profissionais que atuam como coaches precisam esforçar-se para promover um maior e completo entendimento do *coaching*, articulando as suas habilidades, capacidades e experiências necessárias para este tipo de atuação. Nesse sentido, as atribuições inerentes à prática de coaching instituíram-se como uma atividade de consultoria que incorporará o desenvolvimento de estratégias de liderança e desenvolvimento pessoal e profissional. Desta forma, o campo da Psicologia parece representar um recurso incalculável para os coaches advindos de diferentes profissões nas organizações (Ascama,2007,p40)

Segundo a autora, as estratégias utilizadas pelo psicólogo em um processo de *coaching* executivos visam reforçar a probabilidade de um novo aprendizado e de mudanças do cliente com o propósito de conhecer melhor a si mesmo. Além disso, ajuda o cliente a discernir a mistura de medos e ansiedade. Com relação aos instrumentos utilizados pelo psicólogo, a autora explicita a utilização de testes de inteligência, de personalidade, de motivação, de estilo cognitivo e gerencial, de interesses e de atitudes. Estes instrumentos pareados com as estratégias adotadas ao longo do processo de *coaching* executivo auxiliam o profissional objetivar as mudanças no comportamento do cliente.

Quando o *coach* gera *feedback* é fundamental que se vinculem os resultados obtidos mediante os testes de inteligência e de personalidade, com a realidade de trabalho de executivo e com a cultura organizacional da empresa. O *coach* precisa permanecer atento em como o crescimento pessoal de seu cliente pode resultar em mudanças de comportamento que facilitem mudanças necessárias em sua organização (Ascama, 2004, p.55).

Para Ascama, a formação em psicologia possibilita o profissional apresentar características mais significativas para atuar como *coaches*, uma vez que em sua formação há o aprendizado de como orientar as pessoas para o caminho do alcance de resultados tanto pessoais como profissionais.

A autora e psicóloga Milaré (2009) também destaca o papel do psicólogo como *Coach*, diferenciando dos demais profissionais que também atuam como coaches. A autora mostra em seu estudo com executivos de alto nível, a necessidade de o Coach ter um bom

nível de preparo para atuar como tal, destacando também a importância de ter uma forte base humanista, vivência organizacional diversificada, ser um profissional sênior e possuir um histórico profissional que passa credibilidade e confiança, sendo preferencialmente um psicólogo. Milaré também destaca que o psicólogo, por justamente apresentar uma formação humanista, detém uma melhor performance durante a atuação como *Coach* executivo.

3.4 Contribuição da Psicologia junto aos modelos de *Coaching* Executivo

A literatura da área da psicologia tem colaborado com a maioria das técnicas e métodos sobre tema e um dos autores que explica como desenvolver seu papel de *Coach* executivo é Richard Diedrich, também pesquisador da área.

O modelo de *Coaching* que Diedrich (1996) leva em consideração três princípios da American Psychological Association, os quais referenciam sua atuação como *Coach*. O primeiro deles relaciona-se ao fato da aprendizagem como processo natural que persegue metas significativas através de percepções individuais, pensamentos e sentimentos. O segundo princípio mostra que a motivação está aliada a aprendizagem. E por fim, o último princípio pauta-se no desenvolvimento da aprendizagem e da auto-estima através do respeito mútuo. (Learner – Centered Psychological Principles, 1995).

Diedrich apresenta este método como estrutura para o planejamento e desenvolvimento de *Coaching* individual a partir de um programa pareado a três horas de entrevista estruturada, com testes psicométricos de sua escolha, junto com o processo de *feedback*. Pode-se perceber que o método utilizado por Diedrich apresenta um conjunto de ferramentas advindas da Psicologia como testes psicológicos bem como a presença de *feedback* que pode ser associados aos *insights*.

Outro modelo referente ao *Coaching* próximo da Psicologia é apresentado por Laske (1999), que define o *Coaching* como uma prática multidirecional que observa a interação entre o cliente e a organização. Laske apresenta um modelo de *Coaching* levando em consideração um conjunto de mapas cognitivos que tentam descrever, analisar e entender as atividades de *Coaching*. O autor concebe esses mapas cognitivos como ferramentas para observar as interações entre cliente e a organização, nos aspectos cognitivos e afetivos. O fundamental da perspectiva descrita por Laske, situa-se no fato de

que o coaching executivo é concebido como um relacionamento pessoal e profissional que não é só é informativo, mas sim transformador prezando o desenvolvimento do cliente.

Os diferentes modelos norteados pela Psicologia, utilizados no trabalho de coaches executivos constituem um ponto de discussão importante. Indagar sobre as características da atuação dos psicólogos e dos outros profissionais no Coaching Executivo são aspectos que devem ser analisados, pois permitem verificar as possíveis diferenças e semelhanças na atuação desses profissionais.

3.5 Perspectiva teórica no *Coaching* Executivo

Korotov, Vries e Florent-Treacy (2009) afirmam que a abordagem cognitivo comportamental, é uma das teorias que mais se adequa em situações de *Coaching* Executivo porque ajuda os executivos a aprender a registrar seus pensamentos e, se necessário modificar seus padrões de pensamentos.

A abordagem cognitivo-comportamental parte do princípio que o ambiente molda o indivíduo através da sequência "estímulo-resposta", de forma que o comportamento nada mais é do que o resultado da aprendizagem, ou seja, os problemas e os sintomas decorrem de uma aprendizagem inadequada, e a solução está na reeducação sistemática do indivíduo, que lhe permite (re)construir esquemas comportamentais mais funcionais

Usando a abordagem cognitivo-comportamental, os coaches podem ajudar seus clientes a enfrentar padrões ineficientes de comportamento mediante a análise e modificação dos pensamentos que lhes são subjacentes. Ainda segundo os autores, a abordagem pressupõe que quando *Coach* ajuda o *Coachee* na mudança de seu pensamento isso acarreta também uma mudança no comportamento e nos sentimentos relacionados a esses pensamentos (Korotov, Kets de Vries e Florent-Treacy, 2009).

Segundo Milaré (2004), a abordagem cognitivo-comportamental também tem se mostrado útil na condução de processos de *Coaching* Executivos. É adaptável ao ambiente corporativo de negócios. É fácil de explicar e os executivos podem rapidamente ver o foco do trabalho e o seu benefício potencial. Mesmo assim, as pessoas tem a tendência de retornar aos seus antigos padrões de comportamento, e esta abordagem permite reforçar periodicamente, os novos comportamentos apreendidos, podendo até pedir a colaboração dos pares ou subordinados, caso não traga prejuízos ao cliente (Peltier, 2001).

A expectativa é que o executivo submetido ao *Coaching* cognitivo- comportamental para desenvolver suas próprias habilidades esteja em condições de aplicar princípios cognitivo-comportamentais para seus subordinados diretos, com o que possivelmente fará aumentar o desempenho de outros membros de sua equipe (Peltier, 2001). Neste sentido, o *feedback* fornecido pelo *Coach* ao executivo trará impacto nos outros dentro e fora da organização. Ao receber este tipo de *feedback* os executivos aumentam sua autoconsciência e autoestima, que por sua vez poderá aumentar sua produtividade dentro do ambiente de trabalho.

É importante ressaltar que a Psicologia Organizacional é uma área que estuda o comportamento humano dentro das organizações e que de certo modo prioriza o desenvolvimento profissional e pessoal do indivíduo nas organizações. Deste modo, Ascama (2004) considera que todo o *coach* precisa ser capaz de apreender, desenvolver e aplicar conhecimentos gerados pela Psicologia, já que é importante dentro desta atuação saber lidar com os processos de aprendizagem que pressupõe novas formulações de estratégias. Além disso, Bastos relata em seu livro “O Psicólogo Brasileiro: Práticas emergentes e desafios para formação”, que a Psicologia Organizacional tem como intuito redimensionar o trabalhador como um agente ativo e não como um mero recurso, Bastos também ressalta a importância do psicólogo organizacional observar um fenômeno psicológico dentro do contexto organizacional.

Portanto, explicitado o contexto organizacional atual, o *Coaching* Executivo como novo modo de atuação assim como as contribuições da psicologia junto a esse campo profissional, cabe a esta pesquisa, discutir os dados obtidos através do método que será apresentado no capítulo seguinte.

CAPÍTULO 4 – ANÁLISE DOS RESULTADOS

O profissional de psicologia que participou desta pesquisa é uma mulher de 67 anos, que trabalhou por 14 anos em um banco privado na área de recursos humanos da empresa e em torno de 11 anos em sua consultoria de Recursos Humanos como *Coaching* Executivos. Já o participante de administração de empresas é um homem de 31 anos que atua na área de Recursos Humanos de uma empresa privada em torno de dez anos e como *Coach* externo de executivos por volta de 2 anos. Ambos apresentam grande experiência como *Coaches* externos executivos.

4.1 Categoria 1 : Significado que o *Coaching* tem para os profissionais pesquisados

Para analisar a categoria “Significado que o *Coaching* tem para os profissionais pesquisados” foi realizada a seguinte pergunta. Do ponto de vista profissional, qual é o significado que tem o trabalho como *Coach*?

	Respostas
Administrador	“O significado do trabalho do <i>Coach</i> é aquele de que alguém no caso o <i>Coach</i> conduz o <i>Coachee</i> a chegar em seus objetivos, respeitando os valores, as crenças e suas limitações. Devo ser totalmente imparcial. Além disso, foi uma das formas que eu encontrei de realmente ajudar as pessoas a sentir prazer em realizar sua função no seu trabalho e satisfação em ver as pessoas conseguindo o que elas querem no ambiente de trabalho.”
Psicóloga	“Contando a partir das minhas experiências nas empresas em que trabalhei, eu percebi que de fato há necessidade em algum momento da carreira do executivo de uma interlocução entre o executivo e alguém com certa neutralidade, no caso o <i>Coach</i> , o qual consiga provocar uma discussão sobre o que ele (executivo) faz, sobre os talentos que ele têm, sobre as frustrações que ele têm e sobre as possibilidades que ele têm de desenvolvimento. Provocar essa reflexão até deixar a empresa numa carreira equivalente da dele ou de o executivo pensar em fazer outra carreira. É uma oportunidade do executivo de repensar sua carreira.”

O administrador de empresas inicia seu discurso apontando o trabalho do *Coach* como de “alguém que conduz e ajuda pessoas” e de “alguém imparcial”. Em sua resposta, o administrador também parecia seu discurso com aspectos como “valores, crenças e limitações” que devem ser seguidos quando se atua como *Coach* Executivos.

A psicóloga apresenta um discurso pautado no “alguém que provoca discussão/reflexão/ o repensar”. Relata sobre a necessidade que o executivo tem em conversar com uma pessoa que apresenta “neutralidade” e que permita a visualização das “possibilidades que ele tem de desenvolvimento”.

Tanto a psicóloga quanto o administrador observam o trabalho do *Coach* como um facilitador que proporciona mudanças no executivo. Além disso, ambos colocam-se em um papel de “neutralidade/imparcialidade” para que o trabalho de *Coach* seja realizado, ponto considerado muito importante pela Krauzy (2007) já que coaches externos apresentam recursos importantes como neutralidade e confidencialidade.

Por outro lado, é possível observar que o significado do trabalho do *Coach* no ponto de vista da psicóloga é embasado pela capacidade de provocar no *Coachee* a discussão sobre sentimentos, como as frustrações. O refletir/repensar como um movimento mais subjetivo aparece no discurso da psicóloga o que faz distanciar da resposta do administrador uma vez que apresenta um linha de trabalho mais racional e direta, sem provocar muitas reflexões, “ o *Coach* conduz o *Coachee* a chegar em seus objetivos”.

4.2 Categoria 2 : Aspectos que indicam a necessidade do *Coaching*

A categoria “Aspectos que indicam a necessidade do *Coaching*” foi analisada a partir da seguinte pergunta. Quais tipos de situações indicam a necessidade de utilizar o *Coaching*?

	Respostas
Administrador	“Qualquer situação em que a empresa perceba que precise alcançar em determinado local, que os funcionários precisem alcançar determinados objetivos e que há alguma dificuldade. Qualquer dificuldade gera uma necessidade, então entra o <i>Coach</i> para atender estas necessidades.”
Psicóloga	Primeiro quando o próprio executivo demonstra através de desempenho baixo e de pouca motivação, ele demonstra que algo não vai bem na relação dele com a carreira, com a atual empresa. Outro momento que isso é necessário é quando a empresa muda muito de forma, de atuação. Tem o exemplo dos auditores que teriam que passar a vendedores de sistemas, então é uma mudança de posição, de postura da empresa, que leva os profissionais a adquirir alguma habilidade, a desenvolver mais uma habilidade.

A categoria aspectos que indicam necessidade do *Coaching* teve o intuito de verificar quais pontos cada profissional considerava necessário para iniciar o *Coaching* executivo.

O administrador de uma maneira mais direta e enfática respondeu baseando-se na demanda que a empresa apresenta a ele, “qualquer situação em que a empresa perceba” a necessidade do *Coaching* Executivo. O administrador, de um modo mais direto, mostrou que é a partir da solicitação da empresa que o *Coach* atuará. Para o administrador, a necessidade da empresa em utilizar o *Coaching* advém de possíveis dificuldades de

funcionários em atingir determinados objetivos. Neste caso, percebe-se que o *Coach* executivo está atrelado a contingência: dificuldade da empresa- atuação *Coach* Executivo – atingir os objetivos.

Na resposta da psicóloga é possível observar necessidades pontuais para a utilização do *Coaching* Executivo que apresentam pareadas entre a empresa e o executivo. A psicóloga apresenta a necessidade do *Coaching* Executivo como fruto da relação entre empresa e executivo que possivelmente não esteja harmoniosa, já que ela relata que a necessidade aparece através da relação que “não vai bem” entre o executivo e sua carreira na atual empresa

.A psicóloga também destaca a necessidade de *Coaching* Executivo em casos os quais o executivo sofre mudanças drásticas em sua área de atuação. Araujo (1999) destaca brevemente sobre a importância do *Coaching* executivo em mudanças que podem ocorrer na carreira de um executivo, como as transferências. A autora aponta que as transferências de funcionários são momentos significativos na vida de um profissional, entretanto apesar de algumas organizações tomarem o cuidado em analisar todos os aspectos que envolvem uma transferência, ainda falta em muitas organizações uma estrutura de *coaching* que dê continuidade ao acompanhamento da carreira do funcionário nessas situações.

As opiniões de ambos os profissionais fazem destaque da posição da empresa quando diz respeito a necessidade do *Coaching* executivo, entretanto ao observar o relato da psicóloga percebe-se que sua colocação parte-se primeiramente de um olhar sobre o executivo e então faz-se o paralelo com a empresa, o que se distancia do relato do administrador que por sua vez generaliza a necessidade do *Coaching* executivo conforme a necessidade da empresa “Qualquer dificuldade gera uma necessidade, então entra o coach para atender estas necessidades”.

4.3 Categoria 3 : Planejamento do *Coaching*

Para analisar a categoria “Planejamento do *Coaching*” foi solicitado que o participante descrevesse o modo que ele planeja o processo de *Coaching* Executivo para os seus clientes.

	Respostas
Administrador	<p>Primeiro explico toda a metodologia e procuro saber o motivo da realização do <i>Coaching</i>. Geralmente, o processo de <i>Coaching</i> ocorre em dez sessões, as duas primeiras são de avaliação para realmente perceber o que o cliente precisa.</p> <p>Nas sessões de avaliação, eu explico que se trata de uma sessão de avaliação e apresento duas ou três ferramentas as quais o cliente e eu podemos trabalhar juntos para ele se conhecer melhor e nós chegarmos ao objetivo. O <i>Coaching</i> é isso, planejamento.</p> <p>Eu trabalho com três linhas de <i>Coaching</i>- o <i>nano Coaching</i>, o <i>micro Coaching</i> e o <i>macro Coaching</i>. O <i>nano Coaching</i> é aquele que você faz em cinco minutos, aquele que o cliente liga pra você e explica o problema, então você questiona a pessoa sobre alguns pontos para o <i>Coachee</i> abrir a cabeça e ele mesmo resolve o problema. O <i>micro Coaching</i> é aquele que em entre uma e três sessões você consegue resolver os problemas pontuais. Em um processo maior, você precisa ter um plano de dez sessões e não existe “alta” no <i>Coaching</i>, após dez sessões o cliente já vai ter a consciência de como conduzir a vida dele naquele processo.</p>
Psicóloga	<p>Em geral, eu estabeleço um parâmetro de 15 sessões, mas pode ser mais e pode ser menos. Se a situação for muito complexa então não é só um <i>Coaching</i>, é uma terapia, é outro tipo de intervenção. Nas primeiras sessões conversamos muito sobre o auto-conhecimento e o conhecimento que ele tem da empresa e as últimas sessões são de desenvolvimento. As sessões do meio passam por assuntos específicos que nós vamos encontrando ao longo das primeiras sessões. Converso com seus subordinados, entrevisto seus pais e tudo onde possa ser coletado informações sobre a carreira do <i>Coachee</i> e então as informações são expostas nas sessões para que ele possa refletir. Em primeiro lugar é muito importante que você, como consultora, ouça a queixa e a expectativa do seu <i>Coachee</i> porque ele vai apresentar, na visão dele, o que é que precisa ser focalizado. O <i>Coachee</i> expõe sua posição mas a empresa que nos contrata também expõe as opiniões dela .</p> <p>Como todo trabalho do psicólogo, devemos começar com um bom diagnóstico. Você ouve, mas não necessariamente o que ele diz é verdadeiro. Ele traz a própria leitura que ele faz da própria carreira e do ambiente onde ele atua. Você faz seu diagnóstico e pondera as coisas que realmente estão interferindo na carreira do <i>coachee</i>. Então parte de uma visão diagnóstica, uma capacidade de avaliar os pontos que devem estar sendo decisivos para a carreira dele. Feito o diagnóstico, você pondera as formas de intervenção, o comportamento que você estabelece com ele sendo o desejável e os recursos que você tem e então inicia-se a sua intervenção.</p>

Na categoria planejamento do *Coaching* ambos os entrevistados relataram sobre a importância em “coletar informações” sobre o *Coachee* a fim de “conhecê-lo melhor” antes de ser iniciada uma intervenção. Pode-se comparar esse “conhecer melhor” com o início do estabelecimento da confiança, ponto fundamental que a autora Krausy defende. Chiavenato (2002) também indaga que o conhecer seu *Coachee* não implica apenas em saber quem é ele, mas o que é ele, em um conjunto de percepções, expectativas e aspirações.

Segundo a psicóloga, o processo se dá em torno de 15 sessões, já o administrador prevê 10 sessões para o processo de *Coaching* sendo que ao final destas 10 sessões “o cliente já vai ter a consciência de como conduzir a vida dele”

Entretanto, a psicóloga afirma que em alguns casos é necessário a terapia ao invés do *Coaching*, “Se a situação for muito complexa então não é só um *Coaching*, é uma

terapia, é outro tipo de intervenção”. Para Digmam (2004), a terapia é necessária quando se percebe que o cliente apresenta transtornos emocionais e comportamentais e não somente dificuldades para atingir metas e aumentar a autoconfiança, motivação e desenvolver-se

Vale ressaltar também que ao longo de seu discurso, a psicóloga apresenta palavras específicas do repertório da Psicóloga como “queixa”, intervenção”, “diagnóstico” e “expectativa”.

Para o administrador o planejamento do *Coaching* orienta-se através de três maneiras de intervenções: micro, nano e macro *Coaching*, as quais aparecem como importantes para planejamento do *Coaching* já que cada modo de atuação esta inteiramente relacionada ao tipo de “problema” que o executivo traz para ser trabalhado ao longo do processo de coaching executivo.

Para a psicóloga o planejamento do *Coaching* é realizado através da visão diagnóstica do *Coach*, ou seja, ‘uma capacidade de avaliar pontos que devem estar sendo decisivos para a carreira do *Coachee*’. Feito o diagnóstico, o *Coach* pode pensar em formas de intervenção (plano de ação), que segundo a psicóloga, forma-se quando “você estabelece com ele o comportamento desejável e os recursos que você tem”.

Pode-se verificar que tanto o administrador quanto a psicóloga na categoria do planejamento no *Coaching* se aproximam em suas opiniões, mostrando semelhanças em suas atuações, pois relatam que primeiramente tem que ser identificado as necessidades do *Coachee*. O administrador deixa claro em sua resposta o quanto relevante é a etapa de avaliação no processo de *Coaching*, já que diz com precisão a quantidade de sessões que ocorre às sessões de avaliação e a quantidade de ferramentas utilizadas durante as mesmas sessões. A psicóloga também relata que em primeiro lugar é importante “ouvir a queixa e a expectativa do *Coachee*”.

Por outro lado, o modo como se dá o planejamento do *Coaching* para que seja traçado o plano de ação faz com que as atuações dos profissionais se diferenciem entre si. No relato da psicóloga é possível observar a importância em coletar grande quantidade de informações sobre o *Coachee*, não apenas advindas dele, mas também de “seus subordinados.. seus pais e “tudo onde possa ser coletado informações sobre a carreira do *Coachee*” o que mostra que o processo de *Coaching* vai além da relação *Coach-Coachee*, entretanto, o administrador direciona toda sua atenção no executivo, em um processo realizado entre os dois, “ o cliente e eu podemos trabalhar juntos para ele se conhecer melhor e nós chegarmos ao objetivo”.

4.4 Categoria 4 : Plano de ação

Para analisar a categoria “Plano de ação” as seguintes perguntas foram formuladas: Quais são os aspectos considerados por você para iniciar o *Coaching*? Qual o tempo mínimo que você considera necessário para o *Coaching* ser bem realizado? Quais aspectos você considera em seu cliente para a elaboração do plano de ação do *Coaching*? Do ponto de vista das técnicas e instrumentos no *Coaching*, quais você utiliza?

	Respostas
Administrador	<p>Para a elaboração do plano de ação do <i>Coaching</i> é necessário que seja feito um planejamento estratégico, isto é, o estabelecimento de objetivos, metas e o que o <i>Coachee</i> fará para alcançá-las e acompanhar até chegar as metas. Várias competências podem ser trabalhadas ao longo do processo de <i>Coaching</i> como a liderança, gestão de pessoas, trabalho em equipe, administração do tempo. O ciclo inteiro do processo de <i>Coaching</i> executivo constitui-se em 10 sessões, sendo que cada sessão geralmente se dão entre uma hora e uma hora e trinta.</p> <p>Como <i>Coach</i>, pré-estabeleço algumas ferramentas no plano de ação visto o problema levantado nas primeiras sessões as quais pode ser percebido o que o precisa ser trabalhado no cliente. Eu utilizo algumas avaliações como disk, rvti, além de ferramentas vinda da psicologia, como a da “roda da vida”., porém essas ferramentas podem ser alteradas ao longo das sessões. Por isso é necessário ter em mentes vários tipos de ferramentas. É importante discriminar até onde o <i>Coach</i> pode intervir e até onde ele não pode. Há coisas que o <i>Coach</i> não pode trabalhar, somente o psicólogo em uma sessão de terapia.</p> <p>Eu adequo as ferramentas conforme a necessidade. O plano de ação é ajustado conforme o cliente. Por exemplo, tem pessoas que são mais diretas, então se eu trabalhar as ferramentas de uma forma mais linear, a pessoa às vezes se dá muito bem. Um exemplo prático seria, pedir para o <i>Coachee</i> fechar os olhos e se imaginar e então eu pergunto onde ela está, com quem, o que ela esta vendo, o que ela está sentindo...todas essas perguntas são uma metodologia que sigo que no caso é a PNL (Programação neurolinguística).</p> <p>Outra técnica é trabalhar com perguntas, respeitando as crenças e limitações do <i>Coachee</i>. Por exemplo, se estivermos trabalhando com a administração do tempo faria a seguinte pergunta: Como você trabalha com isso? Então a pessoa responde e já começaria a se avaliar em relação a esta questão. Em seguida rebato com outra pergunta e assim se segue a sessão. Até que no final, o cliente já vai pensar em alternativas que até então ele não havia pensado. Por fim, o cliente se dá uma meta para a semana seguinte que tentará alcançar até a sessão seguinte. Desta forma, a própria pessoa vai achando alternativas para a solução do seu problema e não eu. Eu não sou um psicólogo, sou um <i>Coach</i> e tenho um papel totalmente imparcial o qual permite que a pessoa por si própria atinja seus resultados.</p> <p>Mais uma técnica que utilizo da programação neurolinguística é a chamada “disney”. Ela faz com que a pessoa esteja em três âmbitos, no criativo, no fazer e no crítico. Eu pego a pessoa e coloco em uma sala vazia e digo que ali será o momento criativo da pessoa e a questiono sobre o que ela vai fazer para alcançar este momento. Então neurologicamente, a pessoa começa a trabalhar este aspecto. Lógico que às vezes vai aparecer coisas de outros espaços, do crítico ou do fazer, mas você deve mantê-la no espaço criativo. Depois você leva a pessoa para o âmbito do fazer, de tudo aquilo que ela falou o que realmente pode ser feito?. Depois vamos para o âmbito crítico, no qual a pessoa pode criticar tudo aquilo que ela apresentou e ver as dificuldades de desenvolver o que ela mesma propôs e depois você volta para o criativo novamente, é um ciclo. Era exatamente o que o Disney fazia, pegava todas as idéias dos desenhos animados, e as fazia, depois as criticava e as melhorava.</p>

<p>Psicóloga</p>	<p>Para que seja iniciado o <i>Coaching</i> é necessário que o cliente precisar compreender que ele precisa fazer escolhas, ele pode ter dificuldade para realizar isso, então você como <i>Coach</i> ajuda-o, mas ele deve entender essa necessidade de escolhas, de mudança. Ele pode não ser capaz de escolher, mas ele precisa compreender que ele necessita caminhar para...</p> <p>É fundamental você entender a área a qual o cliente atua para que você possa entender a realidade da área que ele atua. De preferência, você ter informações convincentes sobre a cultura da organização onde ele atua, a cultura daquela área de atuação e daquela empresa, você precisa conhecer a formação que ele tem ou as falhas de formação. Também é muito importante você conhecer o estilo do seu orientando porque para cada tipo de cliente você precisa usar caminhos diferentes. Eu uso um caminho bastante simples que é o estilo de aprendizagem, baseado na experiência vivencial. Por exemplo, em uma pessoa voltada para a ação, você não pode fazer um <i>Coaching</i> filosófico, teórico, você vai ter que passar por reflexão, ação concreta e abstrata, todo o processo de aprender comportamentos novos, você passa por eles, mas você usa recursos de acordo com o estilo do cliente.</p> <p>O tempo mínimo que considero necessário para o <i>Coaching</i> ser bem realizado é de sessões de uma hora e meia a duas em um total de 15 sessões.</p> <p>Eu utilizo alguns instrumentos de <i>assessment</i>, uso também aquele mapa de carreira, que é um formulário onde eu peço que as pessoas construam um mapa de vida e carreiras. Neste formulário, as pessoas colocam sucessos de carreira, o que antecipou o sucesso e determinadas crises para a pessoa perceber se existe um padrão que se repete nos empregos e nas fases de vida. E às vezes uso alguma técnica projetiva no sentido de desenho, da pessoa criando mesmo uma representação gráfica, um símbolo para expressar como ela sente a respeito da situação. Essa técnica, eu utilizo quando eu percebo que a pessoa tem dificuldade de se expressar através da fala.</p> <p>Também me baseio na técnica da narrativa, que consiste no indivíduo narrar a própria carreira. Utilizo caminhos de expressão para que ele se sinta mais a vontade. Se ele articular bem, pode ser na fala. Se ele tem muitas barreiras eu posso fazer um <i>brainstorming</i>.</p>
-------------------------	---

Na categoria plano de ação, os entrevistados apresentam opiniões que se fundamentam de acordo com linha teórica que os orientam. Ambos pontuaram a importância da determinação de objetivos no *Coaching*, objetivos advindos de escolhas que o *Coachee* estabelece juntamente com a orientação do *Coach*.

O administrador menciona a necessidade de um planejamento estratégico, que é definido por ele como “o estabelecimento de objetivos, metas e o que o *Coachee* fará para alcançá-las” para que ocorra um plano de ação. No ponto de vista do administrador, o plano de ação é constituído por técnicas provindas da PNL (Programação neurolinguística), as quais são ajustadas conforme a necessidade do cliente e o jeito do cliente. Ele relata diversas técnicas que utiliza, algumas vindas da Psicologia como disk, roda da vida e outras técnicas como entrevistas e questionários norteadas pela metodologia que utiliza. Estas entrevistas e questionários possuem o intuito de provocar uma sequência de questionamentos no cliente. Segundo o administrador, um dos propósitos da metodologia que utiliza é atribuir uma meta ao final de cada sessão pois quando o cliente atribui uma meta a si próprio para a semana seguinte, ele encontra sozinho alternativas para a solução do seu problema. O administrador ainda enfatiza sua atuação como *Coach* com a de um

psicólogo como terapeuta “É importante discriminar até onde o *Coach* pode intervir e até onde ele não pode. Há coisas que o coach não pode trabalhar, somente o psicólogo em uma sessão de terapia”. Para o administrador o ciclo inteiro do processo de *Coaching* Executivo se dá em um conjunto de 10 sessões as quais cada sessão geralmente apresenta duração entre uma hora e uma hora e trinta minutos.

A psicóloga define como fundamental a necessidade do executivo fazer escolhas e a necessidade do *Coach* entender o local onde o *Coachee* atua, a cultura da empresa onde trabalha, bem como ter o conhecimento sobre a formação que o *Coachee* possui assim como as falhas que ele possui em sua formação. A partir disso, é possível traçar o plano de ação.

A psicóloga pontua sobre o quão significativo é conhecer o estilo do *coachee*, pois “para cada tipo de cliente você precisa usar caminhos diferentes”. Para a psicóloga, as técnicas utilizadas baseiam-se no estilo de aprendizagem, o qual relaciona-se com a experiência vivencial do cliente, ou seja, “você usa recursos de acordo com o estilo do cliente”. O processo de *Coaching* se dá em torno de 15 sessões e a duração pode variar entre uma hora e meia e duas horas.

A psicóloga também faz referência de outras técnicas e instrumentos que utiliza ao longo do processo de *Coaching* Executivo como instrumentos de assesment, mapa de carreira, no qual ela pede para seus clientes construírem no papel o mapa de sua carreira, como foi a sua trajetória, os picos altos e baixos de sua carreira (a própria entrevistadora elaborou este instrumento) e também utiliza técnicas projetivas ancoradas pela Psicologia, como a análise de desenhos e a técnica de *brainstorming* vinda da Administração que significa “O brainstorming ou tempestade de ideias”, mais que uma técnica de dinâmica de grupo, é uma atividade desenvolvida para explorar a potencialidade criativa de um indivíduo ou de um grupo - criatividade em equipe - colocando-a a serviço de objetivos pré-determinados.

Destaca-se na categoria estabelecimento do plano de ação no *Coaching* o cuidado que ambos os pesquisados possuem em alinhar as técnicas e instrumentos ao estilo do *Coachee*. Este cuidado permite a aproximação no modo de atuação do administrador e da psicóloga.

Tanto a duração de cada sessão quanto a quantidade de sessões para finalizar o processo de *Coaching* Executivo tiveram opiniões diversificadas. Porém, segundo Ascama (2004), a maioria dos profissionais que atuam como *Coach* executivo relatam que não há regra a respeito do tempo que se deve dispor para fazer *Coaching*, argumentando que cada situação demanda certa quantidade de tempo o que torna-se difícil definir a quantidade exata de sessões para completar um ciclo de *Coaching* Executivo assim como o tempo de cada sessão.

O administrador aponta utilizar instrumentos tomados da prática psicológica, este relato também permite aproximar da atuação da psicóloga, já que segunda ela, grande parte de seu repertório de técnicas e instrumentos são retirados da psicologia.

4.5 Categoria 5 : Perspectivas teóricas que orientam o processo de *Coaching*

Para analisar a categoria “Perspectivas teóricas que orientam o processo de *Coaching*” foi formulada a seguinte pergunta: Por quais perspectivas teóricas você se orienta ao longo do processo de *Coaching*?

	Respostas
Administrador	<p>A abordagem teórica que procuro me apoiar é a programação neurolinguística. A Aline Devis, que inclusive foi a minha professora ao longo do meu curso de <i>Coaching</i>, já escreveu diversos livros que procuro me orientar. Além disso, tenho diversos amigos coaches executivos para que possamos trocar experiências. Durante toda a minha formação na Sociedade Latina de <i>Coaching</i>, eu aprendi mais de cem ferramentas para serem utilizadas ao longo do processo de <i>coaching</i>. Grande parte das técnicas e instrumentos que utilizo se fundamentam a partir da programação neurolinguística. No meu ponto de vista, essas técnicas e instrumentos são menos sistemáticos. Os instrumentos podem avaliar a fundo aspectos do indivíduo, podendo verificar até crenças e valores do coachee.</p>
Psicóloga	<p>Eu privilegio o discurso e é confortável para mim trabalhar com a psicossociologia do Moscovici - representações sociais. A forma como um grupo representa a empresa, como ele descreve uma situação. É como eu procuro me orientar.</p> <p>Agora a situação a qual ocorre intervenção, ela é multifatorial, então você tem aspectos de mercado os quais é preciso usar aspectos da macroeconomia.</p> <p>Às vezes até me oriento a partir da abordagem comportamental, a qual você tem procurar as contingências dos comportamentos do <i>Coachee</i>, você precisa ir criando com ela um repertório e valorizar e reforçar aquele novo comportamento adquirido. Na verdade eu sou eclética no uso de técnicas, acho que sou até meio careta no sentido de posicionamento ético, o respeito ao outro tem que ser total, ele é quem faz escolhas, ele é quem exercita as escolhas.</p>

Na categoria perspectivas teórica no *Coaching*, os entrevistados apresentam opiniões que se distanciam uma das outras. O administrador considera ser norteado e sustentado a partir da Programação Neurolinguística, abordagem estudada em sua formação como *Coaching* na Sociedade Latina de *Coaching*. O administrador aponta ter aprendido em sua formação como *Coach* mais de cem ferramentas, acrescenta também que grande parte das técnicas e instrumentos utilizados são advindos da programação neolinguística ou através do banchmarketing com amigos que também atuam como coach executivo.

Segundo Christopher E. Bogan, benchmarking é um método sistemático de procurar os melhores processos, as ideias inovadoras e os procedimentos de operação mais eficazes que conduzam a um desempenho superior. Para o administrador, estas técnicas são “menos sistemáticas”, o que facilita na avaliação profunda dos valores e crenças do cliente, fatores que o administrador considera importante para um bom andamento do processo de *Coaching* Executivo.

A psicóloga considera que tanto a psicologia como administração são áreas de conhecimento que são levadas em consideração no desenvolvimento do *Coaching* Executivo. Ela afirma que a situação onde ocorre a intervenção do *Coach* é multifatorial, ou seja, o processo de *Coaching* ocorre em função de diversos fatores dentre eles aspectos de mercado e por conta disso, aponta como necessário o conhecimento da macroeconomia.

Ela se apóia na Teoria das Representações Sociais, preconizada pelo psicólogo social europeu Serge Moscovici. O objetivo desta teoria é explicar os fenómenos do homem a partir de uma perspectiva coletiva, sem perder de vista a individualidade. Entretanto a psicóloga também aponta a psicologia comportamental como uma teoria que permite investigar as contingências dos comportamentos do *Coachee* e então criar com o *Coachee* um repertório e sim valorizar e reforçar aquele novo comportamento adquirido. A psicóloga finaliza sua resposta fazendo referência à importância para ela sobre a ética profissional permitindo justificar “seu jeito eclético no uso de técnicas”, segundo ela, o *Coachee* tem que fazer escolhas no processo de *Coaching* e cabe ao *Coach* respeitar dentro da ética as escolhas dele referente as técnicas utilizadas ao longo do processo.

Entre as perspectivas teóricas utilizadas pelos profissionais participantes da pesquisa pode-se verificar a presença de uma variedade de perspectivas teóricas que dão embasamento as sessões de *Coaching*. Nesta resposta o administrador não apontou técnicas utilizadas vinda da Psicologia, entretanto na questão sobre quais são as técnicas e instrumentos utilizados ao longo das sessões, o administrador faz referência a Psicologia, sendo assim cabe ressaltar que a técnicas/ instrumentos da Psicologia são utilizadas em ambos os profissionais. Além disso, na atuação da psicóloga pode-se identificar o uso de teorias e técnicas próprias da formação em psicologia, o que permite observar que a habilidade do psicólogo e a prática constante tornam-se uma vantagem para atuar como *Coach*.

Também é importante ressaltar que a psicóloga relata sobre relevância em apresentar conhecimento na área da administração, já que o *Coach* atua dentro de um

contexto empresarial, onde a cultura e vocabulário são diferentes do contexto terapêutico, o qual o psicólogo está usualmente acostumado.

4.6 Categoria 6: Avaliação e acompanhamento do *Coaching*.

Para analisar a categoria “ Avaliação e acompanhamento do *Coaching*” foi formulada a seguinte pergunta: Quais aspectos você considera na avaliação e acompanhamento do *Coaching*?

	Respostas
Administrador	<p>Ao longo das sessões, anoto o que ocorre e então ao final de cada sessão costumo fazer um fechamento, em que geralmente consiste em três perguntas simples. O que o cliente aprendeu na sessão, qual o momento especial da sessão e o que eu, profissional, posso melhorar na minha sessão como <i>Coach</i>. No meu ponto de vista, este fechamento é de grande importância, pois é o momento em que o <i>Coachee</i> recebe o meu <i>feedback</i> assim como também recebo o feedback dele.</p> <p>É muito importante não ser tendencioso. Falo aspectos que me chamaram atenção na sessão e então forneço o feedback, acredito ser mais um momento para você se aproximar da pessoa do que uma avaliação em si. Eu não vou avaliar a pessoa, ela mesma precisa se avaliar e então apresentar uma mudança.</p> <p>No final das dez sessões também faço uma sessão de fechamento com o <i>Coachee</i> a qual levanto tudo o aconteceu ao longo das dez sessões e mais uma vez forneço um feedback. Acredito que o mais importante é mostrar para o <i>Coachee</i> que dentro das limitações que possui, pode atingir determinados objetivos.</p> <p>Por fim, escrevo um relatório e entrego para a diretoria da empresa.</p>
Psicóloga	<p>Os aspectos que eu considero para a avaliação do processo de <i>Coaching</i> são utilizando os relatos, o cliente relata o sucesso dele, o cliente gosta de contar os passos que ele deu. Você vê o próprio progresso, o relato de estar melhor consigo mesmo, de estar melhor com a família, estar melhor na situação que antes era de desconforto. É o <i>feedback</i> do próprio <i>Coachee</i>.</p> <p>Utilizo um roteiro de <i>feedback</i>. Você pega queixas e faz um <i>follow up</i> para ver se persiste o comportamento ou não.</p>

O administrador inicia sua resposta relatando como se dá a situação de avaliação do processo de *Coaching*. De acordo com o administrador, ele segue um modelo de avaliação aprendido durante sua formação de *Coach*, que consiste em avaliar o *Coachee* ao final de cada sessão e também uma avaliação ao final de todo processo de *Coaching*.

A avaliação que o administrador utiliza e que ocorre no fechamento de cada sessão é composta por três perguntas, “o que o cliente aprendeu na sessão; qual o momento especial da sessão, e o que eu, profissional, posso melhorar na minha sessão como

Coach?". Para o administrador, esse é um momento de grande importância, pois é o momento em que tanto ele como o *Coachee* recebem *feedback*. A avaliação que ocorre no final de todo o processo de *Coaching*, segundo o administrador, ocorre na última sessão do processo e tem como intuito fornecer ao *coachee* o resumo do que ocorreu nas dez sessões, além de transmitir quais objetivos foram atingidos. Também relata sobre a entrega de um relatório para a diretoria da empresa contendo sobre a evolução do processo.

Foi possível observar que o administrador apresenta uma visão cuidadosa do processo de avaliação já que mostra a avaliação como fator que favorece o processo de mudanças do *Coachee* e não como apenas uma situação avaliativa/julgadora. Em relação ao acompanhamento o administrador não faz nenhuma consideração, o que mostra nenhum monitoramento concreto. O administrador cita apenas sobre o uso do processo de avaliação.

A psicóloga em poucas palavras relata sobre o quão é significativo o "relato" do *Coachee* sobre o seu próprio desenvolvimento do decorrer do processo. A sessão de avaliação que para ela, ocorre na última sessão de todo o processo de *Coaching* e é um momento em que ela faz um *follow up* através de um roteiro de *feedback*, ou seja, observa as queixas iniciais e observa se elas ainda persistem ou não. Para a psicóloga, o acompanhamento ocorre justamente se o *Coachee* sentir necessidade, de acordo com ela, "ele a procura, se sentir necessidade".

Houve concordâncias nas falas dos profissionais a respeito do processo de *feedback* que se fornece ao cliente. Os dois profissionais afirmaram que fornecer *feedback* na avaliação permite retomar os objetivos/queixas iniciais possibilitando observar se foram atingidos/solucionados ou não.

Também foi mencionado nesta categoria o acompanhamento do *Coaching*, porém apenas a psicóloga fez referência a este aspecto mostrando que o acompanhar parte de uma demanda futura do próprio *Coachee*.

Verifica-se que a atuação do administrador na categoria apresentada se distancia da opinião da psicóloga quando se refere que a própria avaliação que o cliente faz dele é um aspecto importante para avaliar o trabalho de *Coaching* realizado por ele. O administrador aponta como importante o *feedback* do *Coachee* com relação sua atuação já a psicóloga na diz nada a respeito.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao comparar as respostas dos dois participantes foram observadas semelhanças e diferenças na atuação de ambos profissionais. Os resultados foram surpreendentes, pois desde o início do estudo, supunha-se encontrar muitas diferenças nas visões entre o psicólogo e o administrador, já que na literatura foi observada uma contribuição significativa da psicologia durante o processo de *Coaching* Executivo. Entretanto, ao analisar os dados obtidos nota-se que os dois profissionais apresentam visões parecidas em algumas categorias de análise, indicando semelhança na atuação como *Coaching* Executivo.

O administrador de empresas apresentou respostas que se aproximaram das idéias da psicologia, o que indica uma atuação como *Coach* Executivo próxima a da psicóloga. Ambos relatam a importância de uma postura neutra como *Coach*. Além disso, enfocam o quão significativo é estabelecer uma forte relação de confiança entre o *Coach* e o *Coachee*.

A psicóloga apresenta uma postura de um “ser” provocador de reflexão durante o processo de *Coaching* Executivo, com uma visão além do contexto organizacional, pois ela relata a importância de entender o *Coachee* “como um todo”, não apenas através da visão que a empresa transmite sobre o executivo. Diferentemente do administrador de empresas que atribui grande importância as opiniões da empresa ao longo do processo de *Coaching* executivo.

Foi possível perceber também ao longo da análise das repostas da psicóloga a forte presença da Psicologia em sua atuação como *Coach* Executivo, seu repertório de técnicas, teorias utilizadas bem como “olhar sobre o cliente” carregam grande traço da sua formação em Psicologia. A maneira que se depara sobre o significado da atuação do *Coach* mostra o quão importante é provocar a reflexão em seu *Coachee*. Além disso, a psicóloga reforça a importância em procurar compreender seu cliente através de vários direcionamentos, ou seja, via trabalho ou até mesmo através de informações por familiares. Este modo de atuar leva a considerar o quanto a postura como psicóloga permite influenciar sua atuação como *Coach* Executivo. Apesar do administrador de empresas não apresentar em suas respostas grande preocupação em provocar reflexão como a psicóloga, foi possível perceber durante toda a entrevista seu cuidado em gerar mudanças significativas no seu *Coachee*.

As técnicas e instrumentos que os participantes utilizam nas sessões são também provindos da psicologia. Porém a psicóloga ressalta a importância de possuir conhecimento sobre aspectos da administração quando se atua dentro de organizações, como é o caso do

Coaching Executivo. Para ela, o vocabulário e o contexto em que o profissional de *Coach* atua é diferente do qual o psicólogo está acostumado a trabalhar, ele precisa se inserir no universo organizacional, conhecer a estrutura de uma empresa, o vocabulário específico e as atividades da área.

Em relação à duração das sessões, o tempo utilizado pelos dois profissionais é diferente, mas esta questão é relativa, pois cada situação demanda um tempo específico, o que dificulta a determinação de um tempo padrão.

Nota-se que a atuação dos profissionais é norteada pelas teorias que eles escolheram como direção. Embora ambos os profissionais concordem que em alguns casos o *Coaching* executivo não é suficiente e adequado para atender as expectativas do *Coachee* e, conseqüentemente as da empresa; e sim a terapia é o mais indicado. O administrador tem suas técnicas advindas da programação neurolinguística e a psicóloga, por sua vez, se baseia em abordagens da psicologia, tais como a psicologia comportamental e a psicologia social. Portanto, os dois profissionais pesquisados remetem perspectivas teóricas referentes tanto as áreas da psicologia quanto da administração.

O acompanhamento e a avaliação no *Coaching* Executivo indicaram a importância do *feedback* do cliente, e se foram ou não alcançados os objetivos do programa.

Portanto, observa que há sim diferenças e semelhanças na atuação dos profissionais de psicologia e administração no processo de *Coaching* Executivo. As diferenças que se perceberam referiam-se mais às particularidades das formações. A psicóloga, por exemplo, contribui com sua experiência em saber lidar com pessoas e também com as técnicas que são inerentes a sua formação durante sua atuação como *Coach*. No entanto, vale ressaltar que para um *Coach* Executivo o conhecimento das duas áreas faz-se necessário. A análise das respostas dos dois participantes mostra que apesar da psicologia ter grande contribuição no processo de *Coaching*, a administração também deve estar presente, uma vez que uma complementa a outra. A psicóloga sente a necessidade de conhecer o campo administrativo, bem como o administrador sente a necessidade de utilizar a psicologia em seu trabalho.

Por fim, vale destacar as limitações encontradas para o desenvolvimento desta pesquisa que inclui a falta de bibliografia específica sobre a atuação do administrador como *Coach* Executivo, pois o que foi encontrado foram apenas obras que apresentam a atuação do administrador de uma forma geral. Outra dificuldade encontrada foi relacionada ao prazo de entrega do trabalho que dificultou no aprofundamento da análise dos dados obtidos. De

qualquer modo, o resultado encontrado através deste estudo possibilitou responder a questão problema.

É importante ressaltar sobre o método adotado neste estudo. Apesar de o método responder a questão problema pode-se dizer que a conclusão foi restrita pelo número de sujeitos entrevistados, talvez , para uma melhor configuração do fenômeno, uma amostra maior de coaches executivos pudesse ter proporcionado outros resultados.

Portanto, verifica-se que investigar a atuação do Psicólogo e do Administrador de Empresas no *Coaching* Executivo é um trabalho necessário como ponto de partida para outras investigações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, A. Coach: Um parceiro para o seu sucesso. São Paulo: Editora Gente, 1999

ASCAMA, Mirtha O.J. Atuação do psicólogo e de outros profissionais no coaching em organizações de trabalho. Florianópolis, 2004. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal de Santa Catarina.

BASTOS, V. O Psicólogo Brasileiro: Práticas emergentes e desafios para formação. São Paulo, 1994. Editora: Casa do Psicólogo, 1994.

BROTMAN, Lloyd; LIBERI, William & WASYLYSHYN, Karol. (1998) Executive Coaching The Need for standards of Competence: Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 50 (1), 40-46.

CHIAVENATO, Idalberto. Construção de talentos: coaching & mentoring. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

DAVIS, S.; MEYER, C. Blur: a velocidade da mudança na economia integrada. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DIEDRICH, Richard, (1996) Na Iterative Approach to Executive Coaching: Consulting Psychology Journal Practice and Research, 48 (2), 61-66.

DIGMAN, M.E. The effects of executive coaching on job related attitudes, 2004. Tese de doutorado (Organizational Leadership) – School of Leadership, Regent University, 2004.

GRANT, A.M. Keeping up with the again! Research as a foundation for professional coaching of the future. Coaching Psychology Unit – School of Psychology – University of Sydney. Australia, 2003 (b).

GRANT, A.M; CAVANAGH,M. Toward a profession of coaching: sixty-five years of progress and challenges for the future. International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, Sydney, v.2, n.2,p. 1-15,2004.,

KAMPA-KOKESCH, S., & ANDERSON, M., (2001). Executive Coaching: A Comprehensive Review of the Literature, Consulting Psychology Journal, 53, 205-228.

KETS DE VRIES,M. F .R; KOROTOV, K.; FLORENT-TREACY, E.. Experiências e técnicas de Coaching. A formação de líderes na prática.Porto Alegre: Bookman, 2009.

KRAUSY, Rosa. Coaching Executivo: A conquista da Liderança. São Paulo: Nobel, 2007.

LUDKE, Menga e André; MARLI, E.D.A. Pesquisa em educação: abordagens qualitativas, São Paulo, EPU, 1980.

MALVEZZI, Sigmar. O papel dos Psicólogos Profissionais de Recursos Humanos – um Estudo na Grande São Paulo. Dissertação de Mestrado apresentada à Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, S.P. 1979.

MILARÉ, S.A. (2007). Coaching de executivos: adaptação e estágio de mudanças. Psicologia: Teoria e Prática. 9 (1), 83 – 105.

MILARÉ, S.A. (2009). Intervenção breve em organizações: mudança em coaching de executivos. Psicologia em estudo, vol. 14,no 4, 1-10 Maringá Oct/Dec. 2009.

NERI, A. Mudanças nos cenários sócio político econômico e tecnológico e impacto nos indivíduos das organizações. Apostila do curso de desenvolvimento do potencial, Faculdade de Psicologia, PUC Campinas, 2000. (manuscrito)

O'NEILL, M. B. Coaching: treinando executivos. São Paulo: Futura, 2001

PASCOALONO, A. O Psicólogo como agente de mudanças nas organizações. Trabalho de Conclusão de curso. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 1994.

PELTIER, B. (2001). The Psychology of executive coaching. Florenc, KY: B. Routledge.

SOUZA, D. (2008) Coaching e Mentoring como facilitadores da gestão de Pessoas nas organizações que aprendem. Estação Científica Online, n. 05, Juiz de Fora.

WARE, J.; GRANTHAM, C. The future of work. Journal of Facilities Management, v.2, n.2, p. 142-59, 2003

ANEXOS

ANEXO 1

ROTEIRO DE QUESTÕES PARA A ENTREVISTA

Dados Gerais:

a) Perfil dos profissionais participantes da pesquisa:

- Idade,
- Sexo,
- Tempo de experiência como Coach Executivo

b) Formação dos profissionais participantes:

- Em que instituição se formou?
- De quais cursos participou?
- Possui alguma formação específica em *coaching* (quanto tempo e qual instituição)?

Questões:

1. Do ponto de vista profissional, qual é o significado que têm o trabalho do *coach*?
2. Quais tipos de situações indicam a necessidade de utilizar o *coaching*?
3. Descreva o modo como você planeja o *coaching* para seus clientes?
4. Quais são os aspectos considerados por você para iniciar o *coaching*?
5. Quais aspectos você considera em seu cliente para a elaboração do plano de ação do *coaching*?
6. Qual é o tempo mínimo que você considera necessário para o *coaching* ser bem realizado?
7. Do ponto de vista das técnicas e instrumentos no *coaching* quais você utiliza?
8. Por quais perspectivas teóricas você orienta-se no *coaching*?
9. Quais aspectos você considera na avaliação e acompanhamento do *coaching*?

ANEXO 2

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

Sede Campus Monte Alegre



PESQUISA: "O PSICÓLOGO COMO COACHES DE EXECUTIVOS"

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

Faculdade de Ciências Humanas e da Saúde

Departamento de Psicologia

Trabalho de Conclusão de Curso

Prezado(a) Senhor (a),

A estudante do quinto ano do curso de Psicologia GIOVANNA ROSOLEM LESSA, RG: 28.166.931-4 da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo está realizando a pesquisa de campo intitulada "Coaching Executivo: Um estudo exploratório da atuação do Psicólogo e do Administrador de Empresas como Coaches Executivos". O objetivo desta pesquisa é coletar dados com dois profissionais (um Psicólogo e um Administrador de Empresas) que atuam como coaches de executivos a fim de investigar as possíveis semelhanças e diferenças entre as atuações.

Para a realização da pesquisa a estudante esta solicitando a permissão para entrevistar 6s profissionais que atuam como coaches de executivos, para qual a estudante garante completo anonimato em possíveis publicações em relatórios da presente pesquisa, além de todos os preceitos éticos que norteiam um trabalho desta natureza.

Após o esclarecimento sobre a metodologia da pesquisa em questão e estando de acordo em participar desta pesquisa, solicito o preenchimento do consentimento abaixo. Este documento está em duas vias. Uma delas será sua e a outra do pesquisador responsável.

Eu _____, RG: _____, abaixo assinado, concordo em colaborar com a pesquisa de campo " O psicólogo como *coaches* de executivos" vinculada ao Departamento de Psicologia da Universidade Católica de São Paulo, como sujeito. Fui devidamente informado e esclarecido pela pesquisadora GIOVANNA ROSOLEM LESSA sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação. Foi-me garantido o sigilo das informações e que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve à qualquer penalidade ou interrupção de meu acompanhamento/ assistência/tratamento.

Local e data _____/_____/_____

Nome: _____

Assinatura do sujeito: _____

ANEXO 3

ENTREVISTA COM O ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

Entrevista realizada em 02 de março de 2012

DADOS GERAIS:

Sexo- masculino

Idade – 31 anos

Tempo de experiência como Coach Executivo: 2 anos e 9 anos no Departamento de RH de uma empresa, atualmente está na área de Treinamento e Desenvolvimento desta empresa.

Em qual Instituição você se formou?

Eu sou formado em Administração de Empresas com ênfase em Planejamento Estratégico e Empresarial (2006) e pós-graduado com MBA em Recursos Humanos (2008).

Tirando outras faculdades que eu comecei e parei no meio do caminho. Eu fiz cinco faculdades, comecei com Análises de Sistemas, fiz um ano e parei, depois eu fiz Ciências da Computação, fiz um ano e parei e depois fui para o curso de Administração. Fiz então um curso de Planejamento Estratégico e Empresarial pela UNINOVE.

Possui formação específica em *coaching*?

Quando eu pensei em fazer a formação para *coaching* eu procurei fazer um uma Instituição que fosse realmente boa porque o curso é caro, então eu escolhi a Sociedade Latino Americana de *Coaching*. O curso que eu fiz é o de *coaching* com Programação em Linguística, não é o tradicional, este tende ir o mais fundo na pessoa.

Quanto tempo durou o curso?

Foi um curso de 80 horas, não foi modular, foi um curso intensivo, foram dez dias seguidos. O curso tradicional de *coaching* é geralmente separado em dois módulos mensais. Segundo eles, a divisão acontece para uma melhor absorção de conteúdo.

Quando você fez o curso?

Faz dois anos, em 2010.

Você procurou em outras instituições?

Sim, mas nenhuma delas oferecia essa mescla, de trabalhar com linguística. Na verdade, tem a Sociedade Brasileira de *coaching*, que também é muito boa.

O que te motivou a fazer o curso de *coaching*?

Eu sempre gostei de trabalhar com pessoas, tanto que hoje eu trabalho na área de RH. Primeiro curso que eu fiz na minha vida foi de Administração de pessoal, que é de Recursos humanos. Inicialmente trabalhava desenvolvendo *softwares* de RH. Só que de uns anos para cá eu percebi que meu lado de pessoas falou muito mais alto que o lado de tecnologia. Eu gosto muito mais de trabalhar com pessoas do que trabalhar com tecnologia. Então isso fez com que eu mudasse minha carreira e até mudasse de área e trabalhasse aqui, mas específico, na área de treinamento.

Depois deste curso de *coaching*, você fez mais algum curso?

Não, mas eu participo de fóruns e experiências. Sempre me atualizo.

Nessa terça feira, fui conversar com um amigo, fiz um benchmarking, que cuida da parte de avaliação. Então fui ao uma empresa para ver como ele fazia. Há sempre uma troca de experiências, de informações. Ainda pretendo fazer uma especialização em *coaching*.

Há quanto tempo você está no RH desta empresa?

Há nove anos.

Há quanto tempo você está na área de treinamento desta empresa?

Em torno de dois ou três anos. Antes eu trabalhava na área de sistemas de informação do RH. Eu entrei no RH para ser auxiliar de treinamento, eu ajudava em todas as áreas.

QUESTÕES:**1- Do ponto de vista profissional, qual é o significado que tem o trabalho do coach?**

O significado do trabalho do *Coach* é aquele de que alguém no caso o *Coach* conduz o *Coachee* a chegar em seus objetivos, respeitando os valores, as crenças e suas limitações. Devo ser totalmente imparcial. Além disso, foi uma das formas que eu encontrei de realmente ajudar as pessoas a sentir prazer em realizar sua função no seu trabalho e satisfação em ver as pessoas conseguindo o que elas querem no ambiente de trabalho.

2- Quais tipos de situações indicam a necessidade de utilizar o *coaching*?

Qualquer situação em que a empresa perceba que precise alcançar em determinado local, que os funcionários precisem alcançar determinados objetivos e que há alguma dificuldade. Qualquer dificuldade gera uma necessidade, então entra o *Coach* para atender estas necessidades.

Como você atua hoje em dia?

Geralmente indicação. Às vezes um amigo não tem disponibilidade para atender um grande cliente, então nós fazemos parcerias. Não há um lugar específico para o atendimento, normalmente com os executivos, conseguimos fazer o atendimento no próprio local de trabalhos deles, porém precisa ser um local totalmente afastado do local de trabalho deles. O profissional não pode ter nenhum estímulo visual ou auditivo que interrompa o processo.

3- Descreva o modo como você planeja o *coaching* para seus clientes?

Primeiro explico toda a metodologia e procuro saber o motivo da realização do *Coaching*. Geralmente, o processo de *Coaching* ocorre em dez sessões, as duas primeiras são de avaliação para realmente perceber o que o cliente precisa.

Nas sessões de avaliação, eu explico que se trata de uma sessão de avaliação e apresento duas ou três ferramentas as quais o cliente e eu podemos trabalhar juntos para ele se conhecer melhor e nós chegarmos ao objetivo. O *Coaching* é isso, planejamento.

Eu trabalho com três linhas de *Coaching*- o *nano Coaching*, o *micro Coaching* e o *macro Coaching*. O *nano Coaching* é aquele que você faz em cinco minutos, aquele que o cliente liga pra você e explica o problema, então você questiona a pessoa sobre alguns pontos para o Coachee abrir a cabeça e ele mesmo resolve o problema. O *micro Coaching* é aquele que em entre uma e três sessões você consegue resolver os problemas pontuais. Em um processo maior, você precisa ter um plano de dez sessões e não existe “alta” no *Coaching*, após dez sessões o cliente já vai ter a consciência de como conduzir a vida dele naquele processo.

4- Quais são os aspectos considerados por você para iniciar o *coaching*?

Avaliação é um aspecto super necessário, porque a pessoa precisa se conhecer, precisa saber como ela está.

E como se dá essa avaliação?

Por meio de várias ferramentas.

Você segue um roteiro?

Sim e não. Nós vamos adequando conforme a necessidade. Por exemplo, tem pessoas que são mais diretas, mais certas. Então se eu trabalhar as ferramentas de uma

forma mais linear, a pessoa às vezes se dá muito bem. Agora, às vezes eu peço para a pessoa fechar os olhos e se imaginar na postura de gerente e então eu pergunto onde ela está, com quem, o que ela está vendo, o que ela está sentindo...todas essas perguntas são uma metodologia, uma ferramenta, dentro de um roteiro para você chegar em um resultado final. O roteiro é ajustado conforme o cliente tem pessoas, por exemplo, que não precisam fechar os olhos para desenvolverem esse exercício.

5- Quais aspectos você considera em seu cliente para a elaboração do plano de ação do *coaching*?

Para a elaboração do plano de ação do *Coaching* é necessário que seja feito um planejamento estratégico, isto é, o estabelecimento de objetivos, metas e o que o *Coachee* fará para alcançá-las e acompanhar até chegar as metas. Várias competências podem ser trabalhadas ao longo do processo de *Coaching* como a liderança, gestão de pessoas, trabalho em equipe, administração do tempo

Como *Coach*, pré-estabeleço algumas ferramentas no plano de ação visto o problema levantado nas primeiras sessões as quais pode ser percebido o que o precisa ser trabalhado no cliente. Eu utilizo algumas avaliações como disk, rvti, além de ferramentas vinda da psicologia, como a da “roda da vida”, porém essas ferramentas podem ser alteradas ao longo das sessões. Por isso é necessário ter em mentes vários tipos de ferramentas. É importante discriminar até onde o *Coach* pode intervir e até onde ele não pode. Há coisas que o *Coach* não pode trabalhar, somente o psicólogo em uma sessão de terapia.

6- Qual o tempo mínimo que você considera necessário para o *coaching* ser bem realizado?

As sessões geralmente se dão por volta de uma hora, mas uma hora e quinze ou uma hora e meio é o essencial. Depois disso, ocorre o ciclo inteiro.

7- Do ponto de vista das técnicas e instrumentos no *coaching* quais você utiliza?

Eu adéquo as ferramentas conforme a necessidade. Por exemplo, tem pessoas que são mais diretas, então se eu trabalhar as ferramentas de uma forma mais linear, a pessoa às vezes se dá muito bem. Um exemplo prático seria, pedir para o *Coachee* fechar os olhos e se imaginar e então eu pergunto onde ela está, com quem, o que ela está vendo, o que ela está sentindo...todas essas perguntas são uma metodologia que sigo que no caso é a PNL (Programação neolinguística).

Outra técnica é trabalhar com perguntas, respeitando as crenças e limitações do *Coachee*. Por exemplo, se estivermos trabalhando com a administração do tempo faria a seguinte pergunta: Como você trabalha com isso? Então a pessoa responde e já começaria a se avaliar em relação a esta questão. Em seguida rebato com outra pergunta e assim se segue a sessão. Até que no final, o cliente já vai pensar em alternativas que até então ele não havia pensado. Por fim, o cliente se dá uma meta para a semana seguinte que tentará alcançar até a sessão seguinte. Desta forma, a própria pessoa vai achando alternativas para a solução do seu problema e não eu. Eu não sou um psicólogo, sou um *Coach* e tenho um papel totalmente imparcial o qual permite que a pessoa por si própria atinja seus resultados.

Mais uma técnica que utilizo da programação neurolinguística é a chamada “disney”. Ela faz com que a pessoa esteja em três âmbitos, no criativo, no fazer e no crítico. Eu pego a pessoa e coloco em uma sala vazia e digo que ali será o momento criativo da pessoa e a questiono sobre o que ela vai fazer para alcançar este momento. Então neurologicamente, a pessoa começa a trabalhar este aspecto. Lógico que às vezes vai aparecer coisas de outros espaços, do crítico ou do fazer, mas você deve mantê-la no espaço criativo. Depois você leva a pessoa para o âmbito do fazer, de tudo aquilo que ela falou o que realmente pode ser feito?. Depois vamos para o âmbito crítico, no qual a pessoa pode criticar tudo aquilo que ela apresentou e ver as dificuldades de desenvolver o que ela mesmo propôs e depois você volta para o criativo novamente, é um ciclo. Era exatamente o que o Disney fazia, pegava todas as idéias dos desenhos animados, e as fazia, depois as criticava e as melhorava.

8- Por quais perspectivas teóricas você se orienta no *coaching*?

A programação neurolinguística. A Aline Devis é minha mentora. Eu não sou muito de estudar, mas eu sempre procuro me atualizar, ler uma coisa ou outra, entro em um site de *coaching*. Então as abordagens teóricas que eu me orienta é da formação e de pesquisas que eu faço ou de amigos que me contam de ferramentas que deram certo e você também cria, faz adaptações em ferramentas.

9- Quais aspectos você considera na avaliação e acompanhamento do *coaching*?

Ao final da sessão, eu pergunto o que a pessoa aprendeu. No fechamento, a própria pessoa vai se dar um feedback. Eu dou um feedback também, mas o meu não será nada além do que a pessoa já tenha dito. Com certeza, a pessoa saiu de um estado e foi para outro.

E tem uma avaliação?

Sim, mas não sendo tendencioso. No final da sessão, além das três perguntas eu também dou um feedback, ele tem que se mútuo. Vou falar coisas pontuais da sessão, é

mais um momento para você se aproximar da pessoa do que uma avaliação em si. Eu não vou avaliara a pessoa, ela mesma vai se avalia. No caso do *coaching* executivo, no final das dez sessões nós fazemos um levantamento de tudo o aconteceu. Faço também um relatório e entrego para a diretoria. Acredito que o mais importante é mostrar para o *Coachee* que dentro das limitações que possui, pode atingir determinados objetivos.

ANEXO 4

ENTREVISTA COM A PSICÓLOGA

Entrevista realizada em 15 de março de 2012

DADOS GERAIS:

Sexo- feminino

Idade – 67 anos

Tempo de experiência como Coach Executivo: trabalhou por 14 anos em um banco privado no Departamento de Recursos Humanos da empresa e em torno de 11 anos em sua consultoria de Recursos Humanos como *Coach* Executivos.

Em que instituição a senhora se formou?

Eu me formei em Psicologia pela PUC, na primeira turma, quando eram seis anos. Depois eu fiz pós graduação em Psicologia da Aprendizagem com professor Joe Martins quando a faculdade estava ainda obtendo a permissão para ter pós-graduação. Ainda na formação, eu fui para a Inglaterra, morei dois anos lá. Eu fiz mestrado em Sociologia da Educação. Voltei ao Brasil e não cheguei a defender tese porque na época não consegui equivalência com o mestrado aqui. Voltei para a Europa, para a Escócia, onde eu fiz mais uma tentativa de fechar uma tese, fiquei seis meses e retornei. Além disso, por conta do meu trabalho em organizações, eu fui recebendo treinamento em negócios, então fiz um curso aplicado em negócios no City Bank, então eu estudei macro economia, microeconomia, marketing, fora outros cursos que a gente fazia. Fui mandada até para fora do país para fazer curso de Gestão de pessoas, de informática. Então eu acredito que fiquei com uma formação acadêmica boa e com um complemento de visão do mundo de negócios que me ajudou muito a fazer carreira, trabalhando em organizações.

Experiências profissionais minhas foram: o experimental da Lapa, que era uma escola experimental na área de educação que comecei como psicóloga e cheguei à diretora de quatro unidades, então também pude adquirir um conhecimento da gestão de empresas.

Era uma escola estadual experimental, que funcionava na Lapa. Uma escola que fez a inovação da educação. Eram duas escolas, uma o Colégio de aplicação na USP e outra essa escola experimental. Então sempre ligada assim à educação e ao desenvolvimento profissional dos professores.

E quanto tempo a senhora trabalhou no banco?

Fui trabalhar no banco Comércio Indústria de São Paulo, depois no City Bank, onde eu fiquei 14 anos.

Como a senhora começou lá?

Eu comecei como gerente do Centro latino-americano de treinamento, depois fui a diretora do mesmo centro e depois me desloquei para a diretoria de recursos humanos.

E por quanto tempo ficou nessa parte de empresa privada?

Bem, de 1981 a 1995, quer dizer 14 anos. Então depois eu fui para a minha própria consultoria que se chama Tendência, Atualização e Desenvolvimento Profissional.

Que tem foco em treinamentos?

Foco em recursos humanos em geral, planejamento estratégico inclusive *Coaching Executivo*.

E em relação a curso específico relacionado à *coaching*. A senhora fez algum?

Tem aquele que eu relatei, que eu fiz em Nova York, que era o Descarrilhamento de Carreira que seria nada mais nada menos do que o começo do coaching. Então comecei a ser treinada em *coaching* pela empresa, pelo City Bank.

E quanto tempo durou esse curso?

Duas semanas. Um curso fora do Brasil com dois psicólogos.

QUESTÕES:**1- Do ponto de vista profissional, qual é o significado do trabalho de coach?**

Contando a partir das minhas experiências nas empresas em que trabalhei, eu percebi que de fato há necessidade em algum momento da carreira do executivo de uma interlocução entre o executivo e alguém com certa neutralidade, no caso o *Coach*, o qual consiga provocar uma discussão sobre o que ele (executivo) faz, sobre os talentos que ele têm, sobre as frustrações que ele têm e sobre as possibilidades que ele têm de desenvolvimento. Provocar essa reflexão até deixar a empresa numa carreira equivalente da dele ou de o executivo pensar em fazer outra carreira. É uma oportunidade do executivo de repensar sua carreira.

2- Quais tipos de situações indicam a necessidade de utilizar o coaching?

Primeiro quando o próprio executivo demonstra através de desempenho baixo e de pouca motivação, ele demonstra que algo não vai bem na relação dele com a carreira, com a atual empresa. Outro momento que isso é necessário é quando a empresa muda muito de forma, de atuação. Tem o exemplo dos auditores que teriam que passar a vendedores de sistemas, então é uma mudança de posição, de postura da empresa, que leva os profissionais a adquirir alguma habilidade, a desenvolver mais uma habilidade.

Quanto tempo a senhora trabalhou de coach externo na sua empresa de consultoria? Eu fiquei praticamente 11 anos fazendo isso.

Em quais empresas?

No City Bank, na Natura, na Arapuã e em um banco holandês e também a CTI.

3- Descreva o modo como você planeja o coaching para seus clientes.

Em geral, eu estabeleço um parâmetro de 15 sessões, mas pode ser mais e pode ser menos. Se a situação for muito complexa então não é só um *Coaching*, é uma terapia, é outro tipo de intervenção. Nas primeiras sessões conversamos muito sobre o auto-conhecimento e o conhecimento que ele tem da empresa e as últimas sessões são de desenvolvimento. As sessões do meio passam por assuntos específicos que nós vamos encontrando ao longo das primeiras sessões. Converso com seus subordinados, entrevisto seus pais e tudo onde possa ser coletado informações sobre a carreira do *Coachee* e então as informações são expostas nas sessões para que ele possa refletir. Em primeiro lugar é muito importante que você, como consultora, ouça a queixa e a expectativa do seu *Coachee* porque ele vai apresentar, na visão dele, o que é que precisa ser focalizado. O *Coachee* expõe sua posição mas a empresa que nos contrata também expõe as opiniões dela .

Como todo trabalho do psicólogo, devemos começar com um bom diagnóstico. Você ouve, mas não necessariamente o que ele diz é verdadeiro. Ele traz a própria leitura que ele faz da própria carreira e do ambiente onde ele atua. Você faz seu diagnóstico e pondera as coisas que realmente estão interferindo na carreira do *coachee*. Então parte de uma visão diagnóstica, uma capacidade de avaliar os pontos que devem estar sendo decisivos para a carreira dele. Feito o diagnóstico, você pondera as formas de intervenção, o comportamento que você estabelece com ele sendo o desejável e os recursos que você tem e então inicia-se a sua intervenção.

4- Quais são os aspectos considerados por você para iniciar o coaching?

Para que seja iniciado o *Coaching* é necessário que o cliente precisar compreender que ele precisa fazer escolhas, ele pode ter dificuldade para realizar isso, então você como *Coach* ajuda-o, mas ele deve entender essa necessidade de escolhas, de mudança. Ele pode não ser capaz de escolher, mas ele precisa compreender que ele necessita caminhar para...

5- Quais aspectos você considera em seu cliente para a elaboração do plano de acao do coaching?

É fundamental você entender a área a qual o cliente atua para que você possa entender a realidade da área que ele atua. De preferência, você ter informações convincentes sobre a cultura da organização onde ele atua, a cultura daquela área de atuação e daquela empresa, você precisa conhecer a formação que ele tem ou as falhas de formação. Também é muito importante você conhecer o estilo do seu orientando porque para cada tipo de cliente você precisa usar caminhos diferentes. Eu uso um caminho bastante simples que é o estilo de aprendizagem, baseado na experiência vivencial. Por exemplo, em uma pessoa voltada para a ação, você não pode fazer um *Coaching* filosófico, teórico, você vai ter que passar por reflexão, ação concreta e abstrata, todo o processo de aprender comportamentos novos, você passa por eles, mas você usa recursos de acordo com o estilo do cliente.

6- Qual o tempo mínimo que você considera necessário para o coaching ser bem realizado?

O tempo mínimo que considero necessário para o *Coaching* ser bem realizado é de sessões de uma hora e meia a duas em um total de 15 sessões.

7- Do ponto de vista das técnicas e instrumentos no coaching quais você utiliza?

Eu utilizo alguns instrumentos de *assessment*, uso também aquele mapa de carreira, que é um formulário onde eu peço que as pessoas construam um mapa de vida e carreiras. Neste formulário, as pessoas colocam sucessos de carreira, o que antecipou o sucesso e determinadas crises para a pessoa perceber se existe um padrão que se repete nos empregos e nas fases de vida. E às vezes uso alguma técnica projetiva no sentido de desenho, da pessoa criando mesmo uma representação gráfica, um símbolo para expressar como ela sente a respeito da situação. Essa técnica, que eu utilizo quando eu percebo que a pessoa tem dificuldade de se expressar através da fala.

Também me baseio na técnica da narrativa, que consiste no indivíduo narrar a própria carreira. Utilizo caminhos de expressão para que ele se sinta mais a vontade. Se ele articular bem, pode ser na fala. Se ele tem muitas barreiras eu posso fazer um *brainstorming*

8- Por quais perspectivas teóricas você orienta-se no coaching?

Eu privilegio o discurso e é confortável para mim trabalhar com a psicologia do Moscovici - representações sociais. A forma como um grupo representa a empresa, como ele descreve uma situação. É como eu procuro me orientar.

Agora a situação a qual ocorre intervenção, ela é multifatorial, então você tem aspectos de mercado os quais é preciso usar aspectos da macroeconomia.

Às vezes até me oriento a partir da abordagem comportamental, a qual você tem procurar as contingências dos comportamentos do *Coachee*, você precisa ir criando com ela um repertório e valorizar e reforçar aquele novo comportamento adquirido. Na verdade eu sou eclética no uso de técnicas, acho que sou até meio careta no sentido de posicionamento ético, o respeito ao outro tem que ser total, ele é quem faz escolhas, ele é quem exercita as escolhas.

9 – Quais aspectos você considera na avaliação e acompanhamento do coaching?

Os aspectos que eu considero para a avaliação do processo de *Coaching* são utilizando os relatos, o cliente relata o sucesso dele, o cliente gosta de contar os passos que ele deu. Você vê o próprio progresso, o relato de estar melhor consigo mesmo, de estar melhor com a família, estar melhor na situação que antes era de desconforto. É o *feedback* do próprio *Coachee*.

Utilizo um roteiro de *feedback*. Você pega queixas e faz um *follow up* para ver se persiste o comportamento ou não.