

SUELI APARECIDA MILARÉ

Intervenção Breve em Organizações:
Mudança em *Coaching* de Executivos

PUC Campinas
2008

SUELI APARECIDA MILARÉ

Intervenção Breve em Organizações:
Mudança em *Coaching* de Executivos

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia do Centro das Ciências da Vida, da Pontifícia Universidade Católica de Campinas, para obtenção do título de Doutor.

Orientadora: Dra. Elisa Medici Pizão Yoshida.

PUC Campinas
2008

Ficha Catalográfica
Elaborada pelo Sistema de Bibliotecas e
Informação - SBI - PUC-Campinas

t158.7 M637i Milaré, Sueli Aparecida.
Intervenção breve em organizações: mudança em coaching de executivos / Sueli Aparecida Milaré. - Campinas: PUC-Campinas, 2008.
xii, 89p.

Orientadora: Elisa Medici Pizão Yoshida.
Tese (doutorado) – Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Centro de Ciências da Vida, Pós-Graduação em Psicologia.
Inclui anexos e bibliografia.

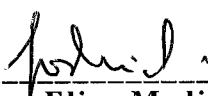
1. Psicologia organizacional. 2. Comportamento organizacional. 3. Desenvolvimento organizacional - Aspectos psicológicos. 4. Executivos - Avaliação. 5. Capacidade executiva. 6. Metas (Psicologia). I. Yoshida, Elisa Medici Pizão. II. Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Centro de Ciências da Vida. Pós-Graduação em Psicologia. III. Título.

22ed. CDD - t158.7

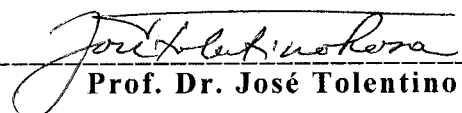
SUELI APARECIDA MILARÉ

Intervenção Breve em Organizações: Mudança em
Coaching de Executivos

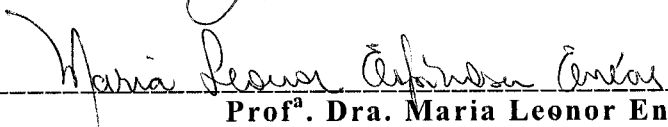
Banca Examinadora



Presidente Prof^a. Dra. Elisa Medici Pizão Yoshida



Prof. Dr. José Tolentino Rosa



Prof^a. Dra. Maria Leonor Enéas



Prof^a. Dra. Helena Bazanelli Prebianchi



Prof^a. Dra. Fátima Rosely Schette

Aos meus pais, Ranulpho (*in memoriam*) e Evilasia que apesar de todas as adversidades da vida sempre me incentivaram a aprender e a praticar, acreditando sempre no sucesso de um trabalho bem realizado e feito com amor. Em especial ao meu pai que acompanhou o início desta jornada, mas que infelizmente não pode estar aqui presente neste momento único.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família e aos meus amigos por compartilharem comigo suas experiências e, principalmente, pelo suporte dado ao longo destes anos. E por entenderem as ausências necessárias para a elaboração deste estudo.

Quero agradecer aos professores e à coordenação do Programa de Pós Graduação em Psicologia, pela incessante busca pela melhoria em nosso curso e pelo incentivo a um trabalho feito com profissionalismo.

Em especial, agradecer à Profa. Dra. Elisa Medici Pizão Yoshida, cuja exigência e sabedoria teórica e aplicada, apoiou-me de forma a superar e orientar os momentos de incerteza.

Sou grata aos participantes desta pesquisa que através de suas experiências possibilitaram a realização deste estudo. Assim como minha eterna gratidão aos meus colegas da Korum Consultoria em Desenvolvimento Gerencial que me apoiaram e entenderam minhas horas de dedicação a este estudo.

Agradeço ao Programa de Capacitação de Docentes da Puc-Campinas, pelo suporte financeiro aos estudos.

E a todos que de alguma forma acompanharam e deram apoio para o meu desenvolvimento no doutorado, principalmente os professores e colegas da graduação, alunos da graduação e da especialização, minha eterna gratidão.

SUMÁRIO

DEDICATÓRIA.....	iii
AGRADECIMENTOS.....	iv
SUMÁRIO.....	v
LISTA DE FIGURAS.....	vi
LISTA DE TABELAS.....	vii
RESUMO.....	viii
ABSTRACT.....	ix
RESUMEN.....	x
1. APRESENTAÇÃO.....	xi
2. INTRODUÇÃO.....	01
2.1. Os Fundamentos da Abordagem Cognitivo–Comportamental e <i>Coaching</i> de Executivos.....	19
2.2. Tendências de Comportamento da Teoria DISC e o <i>Coaching</i> de Executivos.....	22
2.3. Etapas de um Programa de <i>Coaching</i> de Executivos.....	25
2.4. Avaliação da Adaptação e o <i>Coaching</i> de Executivos.....	29
2.5. Avaliação da Mudança e o <i>Coaching</i> de Executivos.....	36
2.6. Adaptação, Estágios de Mudança e <i>Coaching</i> de Executivos..	39
3. OBJETIVOS.....	41
4. MÉTODO.....	42
5. RESULTADOS.....	48
6. DISCUSSÃO.....	69
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	79
8. REFERÊNCIAS.....	81
9. ANEXOS.....	88

LISTA DE FIGURAS

	Página
Figura 01 – Quantificação dos Setores Adaptativos AR e Pr.....	35
Figura 02 - Estágios de Mudança Segundo a Abordagem Transteórica.....	37
Figura 03 – Integração dos Instrumentos PPA – EDAO R – EEM e <i>Coachees</i> com perfil predominante Dominância.....	66
Figura 04 – Integração dos Instrumentos PPA – EDAO R – EEM e <i>Coachees</i> com perfil predominante Influência.....	66
Figura 05 – Integração dos Instrumentos PPA – EDAO R – EEM e <i>Coachees</i> com perfil predominante Estabilidade.....	66
Figura 06 - Integração dos Instrumentos PPA – EDAO R – EEM e <i>Coachees</i> com perfil predominante Conformidade.....	66

LISTA DE TABELAS:

	Página
Tabela 1. Quantificação dos Setores Adaptativos AR e Pr.....	34
Tabela 2. Avaliação da EDAO-R, antes e depois do processo de <i>coaching</i> , segundo cada juiz e o acordo.....	48
Tabela 3. Resultado do consenso entre juízes – EDAO-R.....	49
Tabela 4. Evolução dos <i>coachees</i> quanto ao Estágio de Mudança, no início e no final do processo.....	51
Tabela 5. . Evolução da eficácia adaptativa e dos estágios de mudança para os participantes que evoluíram do Gr,II para o Gr I da EDAO-R	52
Tabela 6 – Evolução da eficácia adaptativa e dos estágios de mudança para os participantes que evoluíram do Gr,III para o Gr I da EDAO-R.....	54
Tabela 7 – – Evolução da eficácia adaptativa e dos estágios de mudança para os participantes que evoluíram do Gr,IV para o Gr II da EDAO-R	56
Tabela 8 – Eficácia adaptativa e estágio de mudança para o participante que manteve os resultados iniciais, sem evolução. Gr III da EDAO-R.....	59
Tabela 9 - Resultados do PPA.....	61
Tabela 10. Resultados da EEM no início e no final do programa e resultado da AAD.....	64

RESUMO

Milaré, Sueli Aparecida (2008). *Intervenção Breve em Organizações: Mudança em Coaching de Executivos*. Tese de Doutorado, Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Campinas, pp.xii+90.

O perfil profissional que se espera das pessoas no trabalho hoje não é o mesmo que se esperava há alguns anos atrás. O *coaching* de executivos está sendo usado pelas organizações como uma ferramenta para ajudar seus executivos a adaptarem-se mais eficazmente aos desafios impostos pela globalização. O *coaching* utiliza-se das informações obtidas sobre o desempenho e a problemática do indivíduo para, posteriormente, ajudá-lo no desenvolvimento de novas competências para atingir as metas organizacionais. O objetivo deste estudo foi o de avaliar a eficiência de um programa de *coaching* de executivos para profissionais com nível de comando em organizações. A amostra ficou constituída por dez executivos, de diversas empresas da região metropolitana de Campinas, sendo que seus superiores espontaneamente buscaram o programa desenvolvido pela pesquisadora em sua prática profissional privada. Foram realizadas avaliações no início e ao final dos processos e as diferenças clinicamente analisadas. Foram utilizados os seguintes instrumentos: EDAO – Escala Diagnóstica Adaptativa Operacionalizada, que fornece uma medida da eficácia adaptativa; a EEM – Escala de Estágios de Mudança, para medir o nível de prontidão para mudança; o PPA – *Personal Profile Analysis*, para levantamento da tendência comportamental e AAD – Auto-Análise do Desempenho, para identificar o esforço realizado em direção aos *feedbacks* recebidos e da clareza que o executivo possui de possíveis déficits em seu desempenho. Os dois últimos instrumentos são usualmente empregados na prática profissional da pesquisadora. Os resultados demonstram que o programa de *coaching* é eficiente, permitindo a promoção e o desenvolvimento de novas competências pessoais que possibilitam aos executivos atingir suas metas organizacionais. Observou-se que certos perfis adicionados às condições de gerenciamento a que o executivo está submetido em seu ambiente de trabalho, poderão gerar desempenho inadequado. O estudo apresenta limites como o fato da amostra ser restrita e os atendimentos terem sido realizados pela própria pesquisadora. Novos estudos poderão incluir o acompanhamento do executivo após o programa, para verificar sua estabilidade e a consolidação dos novos comportamentos desenvolvidos.

Palavras-chave: Eficácia Adaptativa; Mudança Comportamental em Organizações; Desenvolvimento de Executivos; Instrumentos Psicológicos; Psicoterapia de Executivos.

ABSTRACT

Milaré, Sueli Aparecida (2008). *Brief Intervention in Organizations: Change in Executives Coaching*. Doctor Thesis, Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Campinas, pp.xii+90.

The professional profile currently expected from executives in business organizations is not the same of many years ago. Executive coaching is being used by organizations as a tool to help their executives to adapt more efficaciously to the new challenges imposed by globalization. The executive coaching program is based on the evaluation of the individual's performance and his or her difficult to deal with the organizations' demands, to help the executives to deal with the development of new competences in reaching the organizational goals. The objective of this study was to evaluate the efficiency of a program of executive coaching. The sample was constituted by ten executives, from different companies located in the metropolitan area of Campinas, whose directors spontaneously looked for the coaching program for their employees; the researcher in her private professional practice developed this coaching program. Evaluations were accomplished at the beginning and at end of the processes and changes were clinically evaluated. The following instruments were employed: EDAO - Operational Scale for Diagnosis of Adaptation, designed to be a measure of the adaptive efficacy; EEM – Stage of Change Scale, measures the level of readiness for change; PPA - Personal Profile Analysis, designed to evaluate the individual's predominant or characteristic behavior and AAD – Performance Self-Analysis designed to identify the efforts accomplished by the executive concerning the feedback he or she has received from his or her partners and/or chiefs. The last two instruments are usually employed in the researcher's professional practice. Results suggested that the coaching program is efficient in promoting the individual's development as well as new personal competences to reach the organizational goals. It was observed that some profiles added to the management conditions that the executive is submitted in his/her work environment, they can generate inappropriate performance. The study limits are the restricted sample and the researcher herself had accomplished the meetings. New studies can include the executive's follow up after the program, to verify his/her stability and the consolidation of the new developed behaviors.

Key - Words: Adaptation Effectiveness; Organizations Behavioral Change; Executives Development; Psychological Instruments; Executive Psychotherapy.

RESUMEN

Milaré, Sueli Aparecida (2008). *Intervención Breve en Organizaciones: Mudanza en Coaching de Ejecutivos*. Tesis de Doctorado, Pontificia Universidad Católica de Campinas. Campinas, pp.xii+90.

El perfil profesional que se espera de las personas en el trabajo hoy, no es el mismo que se esperaba hace algunos años atrás. El *coaching* de ejecutivos está siendo usado por las organizaciones como una herramienta para ayudar sus ejecutivos a adaptarse más eficazmente a los desafíos impuestos por la globalización. El *coaching* se utiliza de las informaciones obtenidas sobre el desempeño y la problemática del individuo para, posteriormente, ayudarlo en el desarrollo de nuevas competencias para alcanzar las metas organizacionales. El objetivo de este estudio fue el de evaluar la eficiencia de un programa de *coaching* de ejecutivos para profesionales con nivel de comando en organizaciones. La muestra quedó constituida por diez ejecutivos, de diversas empresas de la región metropolitana de Campinas, siendo que sus superiores espontáneamente buscaron el programa desarrollado por la pesquisidora en su práctica profesional privada. Se realizaron evaluaciones en el inicio y en el final de los procesos y las diferencias clínicamente analizadas. Fueron utilizados los siguientes instrumentos: EDAO – Escala Diagnóstica Adaptativa Operacionalizada, que provee una medida de eficacia adaptativa; la EPM – Escala de Prácticas de Mudanza, para medir el nivel de prontitud para mudanza; el PPA – *Personal Profile Analysis*, para levantamiento de la tendencia de comportamiento y AAD – Auto-Análisis de Desempeño, para identificar el esfuerzo realizado en dirección a los *feedbacks* recibidos y de la clareza que el ejecutivo tiene de posibles déficit en su desempeño. Los dos últimos instrumentos son usualmente empleados en la práctica profesional de la pesquisidora. Los resultados demuestran que el programa de *coaching* es eficiente, permitiendo la promoción y el desarrollo de nuevas competencias personales que posibiliten a los ejecutivos alcanzar sus metas organizacionales. Se observó que ciertos perfiles adicionados a las condiciones gerenciales a que el ejecutivo está sometido en su ambiente de trabajo, podrán generar desempeño inadecuado. El estudio presenta límites como el hecho de la muestra ser restricta y los atendimientos habiendo sido realizados por la propia pesquisidora. Nuevos estudios podrán incluir el acompañamiento del ejecutivo posterior al programa, para verificar su estabilidad y la consolidación de los nuevos comportamientos desarrollados.

Palabras-clave: Eficacia Adaptativa; Mudanza de Comportamiento en Organizaciones; Desarrollo de Ejecutivos; Instrumentos Psicológicos; Psicoterapia de Ejecutivos.

APRESENTAÇÃO

O interesse neste estudo surgiu da minha prática profissional. Tenho trabalhado há vários anos com desenvolvimento de pessoas em empresas, ora na execução e ora na coordenação de equipe da área de desenvolvimento dos recursos humanos. Tenho visto, ao longo destes anos, que algumas pessoas se engajam nos novos projetos de suas empresas e outras não só não se comprometem com as novas filosofias e propósitos como também as negligenciam.

A maioria das empresas tem se preocupado com a globalização dos mercados que vem acompanhada de evolução tecnológica, econômica, social e política. As pessoas trabalhadoras das empresas também reconhecem que estas evoluções se refletiram no conteúdo e na forma de trabalhar. Um dos meios que as empresas têm usado para fazer com que estes trabalhadores acompanhem as mudanças no mercado é através da sua capacitação. Muito investimento tem sido aplicado no desenvolvimento grupal de trabalhadores, mas como mencionado, nem todos se engajam nestes processos de mudanças empresariais.

O mercado então passou a dirigir suas ações voltadas ao desenvolvimento dos líderes das empresas, acreditando que aqueles que possuem cargo com nível de comando poderão influenciar melhor as pessoas que com eles trabalham. Acompanho também esta nova onda chamada de desenvolvimento grupal de líderes ou desenvolvimento gerencial e que tomou conta primeiro das grandes empresas e tem se ramificado para todas as outras organizações: pequenas, médias, privadas ou públicas. É nesta hora que as empresas recorrem a algum especialista em desenvolvimento de líderes, para capacitá-los. O que vejo acontecer é que também neste nível, alguns dos líderes adaptam-se rapidamente às novas necessidades e outros não são capazes de reagir com a rapidez que o mercado precisa.

Ao conhecer esta realidade, passei a pesquisar novas metodologias disponíveis no mercado que pudessem ajudar a resolver este problema.

Percebi que no mercado americano e europeu desenvolvem-se líderes face-a-face ou como eles chamam “*one to one*”. A estratégia de desenvolver o líder em momento individual, com programa extremamente personalizado e focado nas necessidades específicas daquele líder é o *coaching* de executivos. Passei então a buscar no exterior formação e especialização na área, já que não existia na década de 90 publicações brasileiras sobre o assunto. A formação que recebi sobre *coaching* foi genérica, mas o mercado distingue o *coaching* geral (realizado para esportistas, musicistas, profissionais em geral) do *coaching* de executivos, que é a metodologia desenvolvida individualmente e especificamente para líderes, ou seja, profissionais executivos com cargo em nível de comando em organizações, metodologia esta em que me especializei e em que proponho este estudo.

Como hoje publicações científicas brasileiras sobre o tema são ainda incipientes, considerei importante desenvolver um estudo sistematizado sobre os resultados dos programas de *coaching* de executivos que venho conduzindo. Este estudo tem como objetivo avaliar a eficiência da metodologia do programa de *coaching* de executivos no desenvolvimento de líderes que buscam sua adaptação às novas exigências do mercado.

INTRODUÇÃO

O que se espera das pessoas no trabalho hoje não é o mesmo que se esperava há alguns anos atrás. Não é novidade para ninguém que as sociedades estão passando por grandes mudanças estruturais e sendo realinhadas em um processo de globalização econômica, política e tecnológica, que por sua vez afeta diretamente as estratégias organizacionais e as decisões empresariais. O fato, para Neri (2005), é que as organizações estão passando por importantes e interessantes processos de transformações nem sempre iniciadas dentro de sua própria estrutura, mas forçadas pela necessidade de competir e sobreviver num mercado dinâmico, globalizado e principalmente exigente. Estas transformações organizacionais estão deflagrando processos de mudança ao nível comportamental, pelas mudanças rápidas das contingências. Do lado das organizações, a necessidade imperiosa de flexibilidade para se adaptarem às exigências do mercado exigiu estruturas mais leves e investimentos na melhoria da qualificação dos trabalhadores, além de outras preocupações.

Para Davis e Meyer (1999) as regras que norteavam as decisões empresariais no passado deixaram de ser confiáveis, fazendo com que o tempo e o espaço, dimensões básicas do universo, sejam modificados de forma transformadora: a comunicação e a computação estão quase instantâneas, reduzindo o tempo e concentrando na velocidade. Tudo está *on line*, sobrepondo-se à distância, ou melhor, resultando na quase inexistência da distância. De sua parte, os líderes nas empresas têm a função de dominar este mundo embaçado e difuso, mantendo o ritmo acelerado das transformações.

Estas transformações cada vez mais intensas, além das pressões globais que as organizações têm que enfrentar, acabam exigindo incremento substancial na capacidade de aprendizagem para viabilizar a gestão de sua complexidade, diversidade e ambigüidade, características das condições atuais (Ulrich,1998). Sendo que a capacidade de aprendizagem reflete diretamente o potencial de adaptação dos indivíduos responsáveis por empreender estas modificações.

Zuboff (1992, citado por Néri, 2005) também enfatiza que a nova forma de trabalho é caracterizada pela aprendizagem. Não sendo mais considerada

como uma atividade separada e que precede a atividade em si ou que é experimentada apenas na escola. A aprendizagem hoje se constitui o coração da atividade produtiva. Nesta mesma linha Fleury e Fleury (1995), comentam que a nova realidade organizacional é como um contínuo processo de transformação e inovação e ressaltam a importância de desenvolver a cultura da aprendizagem. Nesta abordagem baseia-se o conceito desenvolvido por Peter Senge (1990), *o Learning Organization*, que evidencia as disciplinas fundamentais para o processo de inovação e aprendizagem: domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em grupo e pensamento sistêmico, sendo requisito fundamental para a dinâmica da organização que o processo de aprendizagem operacional e conceitual ocorra em todos os níveis organizacionais. Dentro desta perspectiva, o processo de aprendizagem se inicia a partir da aprendizagem individual, seguida pela aprendizagem grupal e organizacional.

Na instância do indivíduo, o processo de aprendizagem ocorre através de idéias inovadoras, *insights*, contribuições individuais; o nível da aprendizagem grupal pode se constituir em um processo social e coletivo que para compreendê-lo é preciso observar como um grupo aprende, como combina os conhecimentos e as crenças individuais, interpretando-as e integrando-as em esquemas coletivamente partilhados que poderão ser constituídos em ações. Na instância organizacional o processo de aprendizagem individual de compreensão e interpretação partilhadas pelo grupo se torna institucionalizado e expresso em diversos artefatos organizacionais: na estrutura de regras, procedimentos e elementos simbólicos (Fleury & Fleury, 1995).

As mudanças organizacionais podem ser enfrentadas a partir de metodologia que permita que as pessoas aprendam primeiramente de forma individual e depois aplicando e ampliando seus conhecimentos para o nível grupal e organizacional. Dentre as modalidades de intervenção profissional existentes para se obter as mudanças desejadas, existe o *coaching*. Etimologicamente *coaching* vem de *coach*, uma palavra antiga com origem em uma pequena vila húngara onde foi desenvolvida a carruagem coberta, chamada *koczi*, foi idealizada para proteger seus habitantes das intempéries regionais ao serem transportados de um lugar para outro (Hendrickson, 1987,

citado por Stern, 2004). Esta palavra ao longo da história esteve associada ao transporte e mais recentemente ao esporte, em que um especialista treina e desenvolve um atleta ou uma equipe de atletas a atingirem suas metas. Também é utilizada no sentido de tutorado, alguém que guia os passos de uma pessoa para que esta tenha sucesso sustentado em valores e princípios. Efetivamente todos esses sentidos da palavra são encontrados no dicionário Oxford (1997), em que a palavra *coach* é traduzida como sinônimo de técnico, treinador, tutor, assim como carruagem, ônibus e viagem em carro ou em carruagem.

A essência do *coaching* é ajudar o indivíduo a resolver seus problemas e a transformar o que aprendeu em resultados positivos para si e para a equipe a qual lidera. Desta forma seu aprendizado é ampliado para seu grupo de trabalho e daí para a coletividade organizacional (O’Neil, 2001). Ser um *coach* significa ser um profissional qualificado a ajudar uma pessoa a expandir suas competências, levando-o de um posicionamento a outro, sustentado por seus princípios e valores. Enquanto que a expressão *coaching* é utilizada para designar este processo de ajuda. A utilização do *coaching* como forma de desenvolvimento dos executivos é mais uma evolução do conceito que tem se ampliado através dos anos.

O *coaching* de executivos é um processo individualizado de desenvolvimento de liderança que otimiza a capacidade do líder para alcançar metas organizacionais a curto e a longo prazo. É conduzido por interação um – a – um dirigido por *feedbacks* de múltiplas fontes e baseado em confiança e respeito mútuo. A organização, um executivo, e o *coach* trabalham em parceria para alcançar aprendizagem e impacto máximos. Tal desenvolvimento pode ser fornecido pelo chefe do executivo, um par, profissionais de recursos humanos (RH) de dentro da organização do executivo, ou um consultor externo. Em sua prática mais formal, um *coach* profissional é formalmente contratado por um executivo e sua organização para trabalhar em parceria colaborativa com o executivo e outros na organização para alcançar os resultados de negócios e os objetivos de aprendizagem para o executivo. Um contrato formal precisa incorporar as regras concordadas, período de tempo, metas, e medidas específicas de sucesso (Ennis & cols., 2003). Independente de quem o está fornecendo, o que realmente importa no *coaching* de

executivos é que seja dirigido pelos objetivos, necessidades e preferências do executivo e da organização (Stern, 2004). O processo pode requerer qualquer tipo de mudança: atitudes e hábitos, habilidades em desenvolvimento, preparar-se e desenvolver-se para tarefas futuras, definir e implementar liderança, metas de negócios e estratégias. Os *coaches* ajudam executivos a crescerem através de questionamentos que buscam ampliar o seu auto-conceito o que melhora sua eficácia adaptativa, nos termos de Simon (1995). É um grande apoio para que esta pessoa consiga enxergar mais longe do que conseguiria por si só (Bardwick, 2003).

O processo de *coaching* pode impactar positivamente os níveis de produtividade individual, principalmente em executivos de nível sênior, e que isto aumenta potencialmente a produtividade da organização inteira... que *coaching* resulta em aumento de conhecimento, aumento da autoconsciência e do desenvolvimento, e liderança mais efetivas (Kampa & White, 2002, p. 153).

O conceito técnico do *coaching* de executivos é diferente de *Mentoring* e de *Counselling*, ambos os procedimentos utilizados pelas empresas para desenvolvimento de pessoas e de líderes.

Schette (2005) comenta que deve-se desenvolver tecnologias de ensino baseadas em andragogia, *coaching*, *mentoring* e *counselling* para lideranças e aplicá-las nos programas de desenvolvimento nas organizações, com isto os líderes estariam preparados para atenderem às demandas atuais do mercado, das pessoas e das organizações no que diz respeito à formação e desenvolvimento das competências daquele que lidera (p.139).

O *Mentoring* é um processo no qual o *Mentee*, ou participante do processo, aprende sobre a cultura da organização onde está inserido. Um líder sênior mais experiente desta organização decide ser um orientador para um novo líder ou um novo empregado, o qual pode ter sido apontado como líder de alto potencial. O trabalho do mentor é preparar este alto potencial para

promoção ou para aumentar sua responsabilidade, realizando os ajustes finos referentes às características comportamentais ou desempenho, aumentando a sua exposição para outras áreas da organização, para que os outros pares reconheçam esta promessa de desempenho.

O *Counselling* é um tipo de aconselhamento para a orientação de problemas. É uma fonte de consulta e recomendações. Geralmente o conselheiro é respeitado pela quantidade e qualidade das informações que detém. O contato é pontual. Um empregado pode procurar seu líder solicitando um conselho ou perguntando como resolver um problema. O líder ouve e dá sugestões (Milaré, 2005).

Portanto, a especificidade do *coaching* de executivos em relação ao *mentoring* e *counselling* é ser focado na melhoria do desempenho em busca do desenvolvimento de novas competências, levando à satisfação profissional e pessoal, sendo o seu ponto de início o desejo (ou necessidade) de mudança para o atingimento de suas metas.

Para ser totalmente eficaz o *coaching* de executivos deve possibilitar a integração de dois mundos, o mundo do trabalho com todas as suas variáveis e o mundo além dos limites organizacionais, freqüentemente negligenciado. Conseguir ajudar uma pessoa significa trabalhar com estes dois mundos, de um lado as competências dos negócios e de outro lado o social, o pessoal, a família. O *coaching* será bem-sucedido se abordar estes dois mundos.

Quanto à tipologia, o *coaching* de executivos, pode ser dividido em: individual, no qual a pessoa física é quem procura a ajuda profissional por iniciativa própria, no sentido de realizar mudanças que promovam o seu auto desenvolvimento. E corporativo, quando é a pessoa jurídica quem contrata a ajuda profissional, para atender um ou mais executivos, no sentido de promover mudanças pessoais que possam ser convertidas em resultados positivos para a organização e para o envolvido (Milaré, 2003). A escolha de um *coach* capacitado para exercer esta função é o principal cuidado que deve ser tomado ao iniciar um programa de *coaching* de executivos. A condução de programas de desenvolvimento deste tipo deve ser realizada por profissionais que tenham uma forte base e formação humanista para entender sobre relações interpessoais, grupais, ter vivência organizacional, institucional diversificada, ser um profissional sênior garantindo ser ouvido pelo participante

(recomenda-se que já tenha exercido cargo de comando de mesmo nível ou superior aos de seus clientes) e que seu histórico profissional e pessoal garanta credibilidade e confiança em processos sigilosos e delicados (Milaré, 2005).

O *coach* profissional precisa entender e trabalhar dentro do sistema organizacional (Ennis & cols., 2003) em lugar de ver o executivo como seria visto em um tradicional aconselhamento ou relação de *coaching* pessoal (com menos ênfase no sistema organizacional dentro de que o cliente trabalha). Para fazer isso, o *coach* precisa envolver as pessoas chaves do executivo no *coaching* para verdadeiramente ajudá-lo a compreender como suas ações são afetadas e impactadas pelo sistema organizacional inteiro. Estas pessoas chaves incluem: gerente do executivo; o departamento de RH; executivos de desenvolvimento dentro da organização; pares do executivo, empregados, e outros.

O *coaching* utiliza-se das informações obtidas sobre o desempenho e a problemática do indivíduo para posteriormente dar condições para ele incorporar novas competências e atingir suas metas organizacionais. Todas as oportunidades de melhoria que forem levantadas durante o processo de gestão do desempenho serão utilizadas como elementos a serem transformados através da metodologia de *coaching* que orienta a mudança do padrão do comportamento para melhor alinhamento na empresa. A utilização desta metodologia nos Estados Unidos cresceu 45% nos últimos anos (Reis, 2000). Estes dados mostram que as empresas estão utilizando estratégias de desenvolvimento que procuram gerar aprendizagem e desenvolvimento profissional no próprio local onde ocorrem as interações de trabalho, mesmo que se utilize de um especialista externo, garantindo a privacidade e o apoio ativo.

Muitos motivos justificam o interesse pela utilização desta metodologia, mas o principal é que ela contribui diretamente para a aquisição e amadurecimento de competências, adaptação aos processos de transformação organizacional com melhoria de desempenho (Milaré, 2004). Os diálogos de *coaching* podem propiciar uma profundidade de questionamento que permite que o indivíduo escape do pensamento restrito de suas próprias culturas: profissional, organizacional e, em alguns casos, nacional (Adler, 2003).

Esta metodologia direciona os esforços de desenvolvimento profissional de forma alinhada à estratégia dos negócios da empresa, oferecendo novas perspectivas, nova forma de ver os mesmos desafios e compreendendo de forma mais sistêmica a realidade organizacional. Logicamente as mudanças ocorrem de forma diferente de pessoa para pessoa, sendo que o que se espera é que a metodologia de *coaching* quer realizada pelo próprio superior ou por um agente externo, acelere as mudanças pretendidas.

Para o *coaching* atingir os objetivos pretendidos é necessário que a ajuda seja aceita pelo executivo designado pela empresa (*coachee* ou participante) e que haja comprometimento por parte dele, para atuar dentro do contrato que será estabelecido e será preciso esforço pessoal para alcançar os objetivos propostos (Kampa-Kokesch & Anderson, 2001). O *coach* (externo) não possui autoridade corporativa alguma, mas exerce uma influência considerável. Sem autoridade formal nem responsabilidade direta, seu maior objetivo é afetar profundamente a forma como a pessoa pensa e como se comporta (Lyons, 2003).

Ao mesmo tempo em que o *coaching* de executivos evoluiu como uma prática ou metodologia reconhecida, muitas outras formas de *coaching* têm também atingido o mercado. *Coaching* pessoal ou de vida (foco nas metas pessoais, no pensamento, sentimento e ações e como o indivíduo poderá mudar sua vida para efetividade e satisfação pessoal maior), *coaching* de desempenho (foco específico no potencial específico do indivíduo, requisitos de trabalho, deficiências, e em como diminuir dificuldades de desempenho e adequação do trabalho para otimizar a performance do indivíduo), *coaching* espiritual (busca questionar e refletir sobre posicionamentos filosóficos), *coaching* do novo líder (busca especificamente ajudar o líder a assimilar o seu novo papel e definir e implementar seu novo negócio para garantirem juntos os componentes chaves para sua equipe), *coaching* de relacionamento (ajuda a forma ou a mudança daquelas relações para produtividade e satisfação maiores), *coaching* de legado (ajuda a pessoa que se aposenta a identificar o legado que ela gostaria de deixar e tomar as ações apropriadas para fazer seu legado se tornar uma realidade), *coaching* de equipe (um ou mais *coaches* se especializam em dinâmica e efetividade da equipe para trabalhar junto com o

líder e cada membro da equipe), entre muitos outros que têm se popularizado (Stern 2004).

O que diferencia *coaching* de executivos da maioria destas outras formas de *coaching* é seu enfoque dual de trabalho um - a - um e em desenvolver o executivo como um líder enquanto também ajuda aquele líder a alcançar os resultados dos negócios. O *coaching* de executivos freqüentemente incorpora algumas destas outras formas de *coaching*. Mas é importante diferenciar os métodos de *coaching* que são freqüentemente praticados separadamente por especialistas com conhecimento limitado para uma ou duas formas de *coaching* (Stern, 2004).

A origem da história do *coaching* de executivos é difícil de localizar porque somente tem recebido atenção recentemente na literatura. Ao revisá-la, não é claro quando exatamente o *coaching* de executivos se iniciou. Alguma especulação relativa às suas origens possíveis foi feita por Harris (1999), Judge e Cowell (1997), Kilburg (1996).

O termo *coaching* de executivos é originário do mundo dos negócios no final da década de 1980 e foi usado porque *coaching* soou menos ameaçador que outros tipos de intervenções. No entanto, desde a década de 1940 a área de recursos humanos das organizações tem praticado o “desenvolvimento aconselhado” para o crescimento das pessoas de nível gerencial e lideranças seniores nas organizações de negócios e este cada vez mais tem sido chamado de *coaching* de executivos. Os consultores iniciaram a prática do *coaching* de executivos quando eles ganharam acesso aos líderes de organizações (Kampa-Kokesch & Anderson, 2001).

Judge e Cowell (1997) referem que a realização de *coaching* de executivos por consultorias começou ao redor de 1990, entretanto reconhecem que já existia um certo oferecimento antes de 1990. Como uma intervenção, eles acreditam que *coaching* de executivos atualmente está se reposicionando da fase introdutória para a fase de crescimento. Na primeira fase, os artigos referem-se ao *coaching* como uma forma de melhorar desempenho do executivo, como uma ferramenta importante no desenvolvimento da liderança e na fase de crescimento encontram-se produções evidenciando o *coaching* como estratégia organizacional e a busca por dados empíricos que indiquem sua eficiência.

Um psicólogo organizacional industrial praticante no campo de *coaching* de executivos, entrevistado por Harris (1999), menciona três fases na história do *coaching* de executivos: primeira fase entre os anos de 1950 e 1979, quando alguns profissionais usaram uma mistura de desenvolvimento organizacional e técnicas psicológicas em trabalho com executivos; durante o período de 1980-1994, um aumento do profissionalismo aconteceu como também o início de serviços padronizados (entretanto uma padronização completa ainda não aconteceu e talvez nem seja desejável, já que cada caso é um caso e a dinâmica das instituições varie muito). No período de 1995 até o presente, existe um aumento em publicações e o estabelecimento de uma organização profissional para *coaching*, a *Professional and Personal Coaches Association*, mais recentemente denominada *International Coaching Federation (ICF)*.

A ICF é uma associação profissional mundial, sem fins lucrativos, de *coaches* pessoal e de negócios (*personal and business coaches*) com 8.366 membros e presente em 34 países e 132 capítulos, com sede na Inglaterra. Sua missão é descrita em seu site como “ser o fórum global para a ciência e a arte do *coaching*, onde são inspiradas conversações transformacionais em busca de excelência e de expandir a consciência da contribuição do *coaching* para o futuro de gênero humano” (*International Coaching Federation, 2000*). A ICF tem contribuído para a estruturação do campo através da organização de congressos e encontros internacionais e de publicações específicas da área, sendo que os últimos congressos foram realizados em San Jose, Califórnia – USA (2005), cidade de Quebec, Quebec – Canadá (2004) e no ano de 2006 foi realizado em St. Louis, Missouri – USA.

Em revisão da literatura, Kampa-Kokesch e Anderson (2001) referem que o *Coaching* de Executivos como intervenção distinta do *coaching* em geral recebeu a atenção da literatura nos últimos anos. De acordo com as autoras as publicações sobre o *coaching* de executivos podem ser classificadas em três grandes grupos: as relacionadas com a psicologia; as relacionadas com treinamento e desenvolvimento e as relacionadas ao gerenciamento de pessoas. Apesar da literatura estar cada vez mais disponível, até 2001 somente sete pesquisas empíricas haviam sido reportadas sobre a eficácia do *coaching de executivo*. São elas: investigação dos

resultados de *coaching* de executivos realizados na abordagem comportamental versus a abordagem psicodinâmica em uma agência de setor público (Olivero & cols., 1997, citado por Kampa-Kokesch & Anderson, 2001); a segunda pesquisa sobre a prática atual do *coaching* de executivos, em que se verificou os principais motivos da busca de *coaching*: (a) modificar o estilo das interações (b) lidar mais efetivamente com mudanças e (c) construir relacionamentos confiáveis. (Judge & Cowell, 1997); a terceira investigando a efetividade do *coaching* de executivos através de métodos quantitativos e qualitativos, buscou identificar, (a) como os executivos se envolveram com o *coaching*, (b) como foi medida a linha de base e os ganhos após *coaching*, (c) os maiores obstáculos para o *coaching*, (d) a maior experiência aprendida, (e) se o *coaching* afetou outras áreas da vida, e (f) alguma informação adicional para compartilhar (Gegner, 1997, citado por Kampa-Kokesch & Anderson, 2001); a quarta entrevistando ambos, executivos e *coaches*, relativo à sua prática, efetividade e direções futuras (Hall, Otazo & Hollenbeck, 1999, citado por Kampa-Kokesch & Anderson, 2001); a quinta investigou os efeitos da dessensibilização ao stress através da técnica EMDR (*Eye Movement Dessensibilization and Reprocessing*) e sua efetividade enquanto técnica usada em *coaching* de executivos (Foster & Lendl, 1996, citado por Kampa-Kokesch & Anderson, 2001); a sexta explorou o efeito transformador do *coaching* de executivos como um programa parte da agenda diária de trabalho do profissional (Laske, 1999, citado por Kampa-Kokesch & Anderson, 2001); e a sétima examinou percepções públicas do *coaching* de executivos (Garman & cols., 2000, citado por Kampa-Kokesch & Anderson, 2001).

Kampa-Kokesch e Anderson (2001) assinalam ainda que a atenção da literatura sobre este assunto talvez explique o aumento da demanda deste serviço no campo e como consequência deste, o aumento de preocupações tais como, quem pode praticar o *coaching* de executivos, se é uma intervenção eficaz ou se a mudança obtida não será mantida ao longo do tempo. Há também a preocupação e o debate sobre a prática do *coaching* de executivos ser semelhante de forma muito próxima da prática da psicoterapia, como será abordado mais detalhadamente adiante.

Mais recentemente Kilburg (2004a) refere que todo o trabalho feito para esclarecer o *coaching* de executivos nos últimos 15 ou 20 anos, e mais especificamente, sobre o que realmente acontece no compromisso de *coaching* não foi suficiente para esclarecê-lo, já que há ausência de dados e falta de estudos de casos detalhados que descrevam o que os *coaches* fazem com seus clientes. Livros e artigos de *coaching* de executivos tendem a focar os vários métodos que os praticantes individualmente estão inventando e reinventando e às vezes renomeando. Uma revisão do banco de dados PsycINFO, realizado por aquele autor, revelou 96 referências em *coaching* de executivos desde 1996. Estas referências enfocam principalmente os artigos publicados nos jornais que fazem parte da APA - *American Psychological Association*, compostos por artigos de *coaches* estabelecendo metodologias para o processo, definições e diferenciações de outras metodologias organizacionais, quem é o cliente do *coaching* de executivos, entre outros. Virtualmente os livros que apareceram ao mesmo tempo foram ignorados por aquele banco de dados, devido aos rígidos requisitos de indexação. Deste modo, parece que a prática está se construindo sobre uma literatura baseada largamente na experiência individual e em um conjunto modesto de esforços empíricos feitos principalmente a partir da formação de estudantes, através da elaboração de estudos supervisionados e decorrentes relatos em monografias.

Na revisão de bibliografia sobre o *coaching* de executivos Kampa-Kokesch e Anderson (2001) além dos agrupamentos das publicações relacionadas com a psicologia, com treinamento e desenvolvimento e ao gerenciamento de pessoas, encontraram cerca de seis temas emergentes: definição e modelos; técnicas e metodologias utilizadas; comparação entre aconselhamento e psicoterapia; credenciamento como *coach*, quem procura os serviços e propósitos do *coaching* de executivos. Devido à sua relevância, serão apresentados resumidamente a seguir, incluindo discussão por outros autores.

a) definição e modelos

No que diz respeito à definição e modelos, *coaching* de executivos é entendido como:

Relação de ajuda entre um cliente que tem autoridade administrativa e responsabilidade em uma organização e um consultor que usa grande variedade de técnicas e métodos comportamentais para ajudar o cliente a atingir o conjunto mutuamente identificado de metas para melhorar seu desempenho profissional e satisfação pessoal e, conseqüentemente, melhorar a efetividade da organização do cliente dentro de um acordo de *coaching* formalmente definido (Kilburg, 2000, p. 67).

Quanto aos modelos de *coaching* de executivos foram definidos como relações contínuas; com duração entre alguns meses até um ano ou mais em que o *coach* não tem autoridade direta sobre o executivo; enquanto uma intervenção pode ser usada para ambos propósitos: desenvolvimento e redirecionamento, contendo seis fases: construção da relação, avaliação, *feedback*, planejamento, implementação avaliação e *follow up* (Kampa-Kokesch & Anderson, 2001). Diretrizes para o sucesso do *coaching* de executivos foram propostas, mas até o momento, nenhum padrão ou diretriz foi adotado amplamente. A *International Coaching Federation* recentemente disponibilizou em seu *site* algumas definições, padrões e diretrizes, embora estas informações não estejam formalmente publicadas. Para a ICF, *coaching* de executivos é:

uma relação individual, mutuamente desenhada entre o profissional *coach* e um contribuidor-chave que tem posição de poder na organização. Esta relação pode acontecer nas áreas de negócios, no governo, nas organizações não governamentais e organizações educacionais onde existem múltiplos colaboradores e responsabilidade para o *coach* ou grupo de *coaching*. O *coaching* é contrato de benefício a um cliente que é responsável por decisões altamente complexas com escopo de alto impacto na organização e na indústria como um todo. O enfoque do *coaching* está normalmente baseado em desempenho ou desenvolvimento organizacional, mas pode também ter um componente pessoal. Os resultados

produzidos desta relação são observáveis e mensuráveis (*International Coaching Federation*, 2000).

Quanto às diretrizes, a ICF está desenvolvendo-as, porém, Brotman e cols. (1998, citado por Harris, 1999) argumentam que a *American Psychological Association* (APA) deveria configurar os modelos porque o psicólogo possui muito das habilidades necessárias para fornecer serviços de *coaching*. O que o psicólogo não necessariamente possui, porém, é o conhecimento sobre negócios. Kilburg (2004a) enfatiza que os serviços *coaching* trazem otimização do desempenho de líderes em organizações e que nestes serviços, em muitas das situações, os clientes precisam de ajuda em mudança de comportamentos, atitudes, valores, e emoções que são problemáticos e interferem em uma função efetiva, serviços estes melhores oferecidos pelo psicólogo.

b) técnicas e metodologias

As publicações sobre as técnicas e as metodologias utilizadas no *coaching* de executivos têm da psicologia a contribuição mais significativa. Os modelos são apresentados nos jornais da área, principalmente o *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, como o estudo de Diedrich (1996) que descreveu um planejamento completo do processo que avalia habilidades críticas e dirige o desenvolvimento do executivo; ou o estudo de Katz e Miller (1996) que traz uma abordagem baseada na diversidade e inclusão. Kiel e cols. (1996) que adotaram uma abordagem orientada por sistemas, e Levinson (1996) que baseou sua abordagem em habilidades e *insight* psicológicos (Kampa-Kokesch & Anderson, 2001).

Peterson e Hicks (1996) adotaram uma abordagem baseada em cinco estratégias de *coaching* suportadas por pesquisa e experiência na *Personnel Decisions International*, a primeira consultoria de gerenciamento a oferecer um programa de *coaching* estruturado e individualmente baseado. As estratégias são as seguintes: *construir uma parceria entre cliente e coach* (entendendo como as pessoas são diferentes, ouvindo para entender e construindo confiança e segurança); *inspirar compromisso* (alinhando objetivos e tendo certeza de que as pessoas têm informação sobre suas

necessidades de desenvolvimento); *desenvolver habilidades* (esclarecendo os objetivos, tornando-os mensuráveis, dando *feedback*, oferecendo aprendizagem; desenvolvendo novos conhecimentos); *promover a persistência* (ajudando na reflexão, favorecendo o auto desenvolvimento, ajudando a enfrentar o medo de falhar) e estimulando o ambiente (*coach* como modelo de um papel).

Ducharme (2004) recomenda a abordagem cognitivo-comportamental para o *coaching* de executivos com propósitos de gerenciamento de *stress* e desenvolvimento de habilidades, porque o estilo de vida do executivo é, para a maioria dos que trabalham com este nível, associado com um alto nível de tensão. O elemento estressor variará dependendo do indivíduo, mas origens comuns de tensão no trabalho são o equilíbrio entre vida e trabalho, ansiedade relacionada ao trabalho, condições de trabalho disfuncionais e reações às mudanças no trabalho (Lipp, 1996).

Outras origens de tensão do executivo podem incluir procrastinação, indecisão na tomada de decisão, reações à crítica e medo de confrontação. As técnicas cognitivo-comportamentais para o gerenciamento de *stress* mostraram eficácia para indivíduos de alto desempenho, como atletas (Smith, 1996 citado por Ducharme 2004) e músicos (Sinden, 1999, citado por Ducharme, 2004). Têm sido também utilizadas com gerentes de nível médio que mostraram comportamentos tipicamente associados com padrões do Tipo A (Roskies & cols., 1986, citado por Ducharme, 2004). Além de que, existe uma variedade de técnicas cognitivo-comportamentais especificamente criadas para o gerenciamento de *stress* que estão disponíveis para os *coaches* (Judge & Cowell, 1997; Lipp, 1984).

Para o propósito específico de gerenciamento do *stress* e seus efeitos, as técnicas cognitivo-comportamentais são particularmente apropriadas e úteis (Lipp, 2005), sendo este um foco comum de intervenções de *coaching* de executivos. O desenvolvimento de habilidades sociais requeridas no ambiente de trabalhado também tem sido solicitado aos *coaches*. Por exemplo, um executivo que sofre de ansiedade social e seu trabalho requer este contato freqüente, seria um candidato para *coaching* cognitivo-comportamental. O provável fluxo de ação seria para focar a ansiedade social e seus pensamentos e comportamentos associados. As sessões de *coaching* poderiam

envolver uso de dessensibilização sistemática, gradualmente trazendo o indivíduo para o ponto em que ele poderia entrar em contato com situações provocadoras de ansiedade social, ter pensamentos funcionais e apropriadamente se comportar (Ducharme, 2004).

Em outra vertente, Kilburg (2004b) considera oportuna a abordagem psicodinâmica em casos de *coaching* de executivos quando forem vistos padrões disfuncionais de comportamento em indivíduos, grupos, ou organizações inteiras em que metodologias de mudança mais convencionais falham sem ter efeito construtivo. Da mesma forma que quando estiverem presentes estados emocionais fortes ou quando transições importantes na vida pessoal ou organizacional do executivo, os fatores inconscientes devem ser considerados.

Segundo o ponto de vista psicodinâmico, os problemas de desempenho dos executivos, do seu grupo de trabalho ou de suas organizações freqüentemente são fomentados por circunstâncias que estão fora da consciência das pessoas envolvidas. As famílias nucleares e famílias de origem dos executivos também podem criar áreas importantes de tensão não reveladas de conflito para um líder. Ou seja, vários pontos podem ser trabalhados nestes aspectos das organizações e dos indivíduos.

A natureza e complexidade dos conflitos, processos, e conteúdo têm sido extensamente exploradas clínica e cientificamente, tanto na abordagem cognitivo-comportamental quanto na psicodinâmica. Conhecer o que acontece com as pessoas quando estão em conflito e como são suas formas de enfrentar relacionamentos é de importância para poder ajudar os líderes a fazerem melhor o seu trabalho, porque eles estão sempre em situações de conflitos e sempre realizando suas tarefas com a ajuda de outras pessoas. E neste sentido, muitos métodos desenvolvidos para uso em psicoterapia são transferíveis para situações de *coaching*. Conhecer quais métodos usar e o porquê da escolha são competências cruciais para os *coaches* (Kilburg, 2004b).

No estudo feito por Kampa-Kokesch e Anderson (2001) são identificados pontos em comuns nas diferentes técnicas e metodologias, como, por exemplo, parece que há acordo sobre os estágios de execução do *coaching* de executivos: construção de relacionamento, avaliação (*assessment*), intervenção, acompanhamento e avaliação dos resultados. As autoras

comentam que estes estágios são consistentes com a maioria das intervenções dos consultores. Existe acordo também relativo às técnicas de avaliação (*assessment*), incluindo o *feedback* 360 graus (caracterizado por fornecer uma avaliação baseada em dados sobre o desempenho do executivo através de múltiplas fontes – seu chefe direto, seus pares, seus subordinados e sua auto-avaliação), entrevistas qualitativas, e instrumentos psicológicos, como inventários de estilo de personalidade e liderança. O propósito destes instrumentos é para juntar dados para apresentar ao cliente o seu perfil profissional e pessoal. O componente comum e relevante é a necessidade do *feedback* que, quando fornecido com dados confiáveis, faz com que os executivos se engajem com confiança no processo de *coaching*.

c) comparação de *coaching* de executivos com aconselhamento e terapia

Kampa-Kokesch e Anderson (2001) apontam a existência de um debate sobre a comparação de *coaching* de executivos com aconselhamento e terapia. Algumas considerações sobre o assunto indicam que o *coaching* de executivos pode acontecer no local de trabalho e com a intenção de melhorar suas habilidades interpessoais e o desempenho de sua organização. O foco é restrito, mais que em terapia, além de possibilitar reuniões com outras pessoas, uso do telefone e e-mail como forma de contato, formas estas não vistas normalmente em terapias. As sessões de *coaching* podem durar de minutos a horas e a terapia tipicamente ocorre entre 45 e 50 minutos. Também diferentemente do aconselhamento ou da psicoterapia, os dados são coletados de muitas origens, inclusive do próprio executivo, dos seus superiores, dos seus pares, seus subordinados, e membros de família.

Outras diferenças incluem poder ser mais diretivo em *coaching* de executivos e entender a relação entre o executivo e o *coach* como mais corporativa, já que a necessidade da auto descoberta do executivo talvez não seja tão grande quanto é para o aconselhamento ou terapia.

Kilburg (2000) afirma que os princípios do aconselhamento ou da terapia podem reforçar o *coaching* de executivos, sendo a diferença principal, a profundidade como os assuntos são procurados e processados. Embora os limites entre elas não estejam fortemente delineados.

Não apenas os processos são comparados pelos estudiosos, mas também a qualificação dos *coaches* e dos psicoterapeutas é discutida. Harris (1999) acredita que o *coach* dos executivos precisa entender não só da dinâmica psicológica e de desenvolvimento do adulto, mas também de negócios, gerenciamento e política. O conhecimento de liderança também é importante. O *coaching* de executivos é medido em termos numéricos ou em termos do desempenho dos seus negócios enquanto que o aconselhamento ou terapia é medido principalmente pelo próprio cliente.

d) credenciamento de *coaches* de executivos

O credenciamento de *coaches* de executivos é o quarto ponto emergente da literatura sobre *coaching* de executivos, segundo Kampa-Kokesch e Anderson (2001). Nele discutem-se as qualificações necessárias para realizar o processo para o qual a psicologia contribui fortemente. A principal questão é a formação necessária para executar este serviço. Atualmente os profissionais de negócios, professores, advogados e profissionais ligados aos esportes estão reivindicando ser *coaches*.

Relativo às qualificações, há duas atitudes relacionadas e representadas na literatura. A primeira acredita que os psicólogos já possuem um número grande das habilidades necessárias para fornecer o *coaching* de executivos e então são os provedores de serviço mais qualificados. Estas habilidades incluem respeitar confidência e manter relações altamente intensas com objetividade; além da habilidade de escutar, empatizar, fornecer *feedback*, criar argumentos, desafios, e explorar o mundo do executivo. A segunda atitude diz que mesmo que a psicologia qualifique o necessário, ela sozinha não será suficiente. É preciso ter ciência em negócios, gerenciamento, assuntos políticos e conhecimento de liderança para ser efetivo.

Kilburg (2000) afirma que os *coaches* são indicados normalmente pelo profissional da área de recursos humanos das organizações, pelo superior ou por um amigo e lista os três principais critérios de escolha: confiança, reputação sólida e empatia. Sugere a seleção de *coaches* pela experiência anterior em acompanhar *feedbacks* 360 graus, conhecimento de ambiente corporativo e habilidade em confrontar e mesmo assim ser suportivo, mantendo a confidencialidade.

e) quem procura os serviços de *coaching* de executivos

Ao identificar este tema emergente na literatura de *coaching* de executivos, Kampa-Kokesch e Anderson (2001) afirmam que ele consiste em identificar quem procura os serviços de *coaching* de executivos. Ainda segundo estas autoras, uma pesquisa realizada nas empresas líderes de mercado pela revista *Fortune*, apontou que os usuários do *coaching* de executivos vão desde os gerentes até os presidentes. Parte destas pessoas está buscando posições superiores em suas carreiras, parte está tentando aumentar suas habilidades de liderança e outra parte está tendo dificuldades na atividade atual.

Os usuários de *coaching* são usualmente executivos que sempre tiveram excelente desempenho, mas os comportamentos atuais estariam interferindo e colocando suas carreiras e organizações em risco (Koonce, 1994).

f) propósitos

Referentes aos propósitos do *coaching* de executivos, Kampa-Kokesch e Anderson (2001) comentam que existem várias razões citadas na literatura para o amplo uso da prática do *coaching* de executivos, sendo elas, a influência do sucesso do uso do *coaching* para a busca do alto desempenho em atletas, artistas e apresentadores (Witherspoon & White, 1996), a rápida mudança da economia global necessitando contínuo desenvolvimento (Sperry, 1993), a falta de oportunidades fornecidas para o crescimento do executivo (Kiel & cols, 1996), a possibilidade da fraca liderança de um executivo que poderá levar à ruína financeira sua organização (Kilburg, 1996), e o reconhecimento que habilidades interpessoais são chave no gerenciamento eficaz de si mesmo e da organização (Levinson, 1996).

Conforme referido, o propósito do *coach* é fornecer *feedback* ao executivo sobre seu comportamento e o impacto causado nos outros dentro e fora da organização. Ao dar este tipo de *feedback* os executivos aumentam sua autoconsciência, auto-estima, melhoram a comunicação com os pares e subordinados, o que por sua vez poderá aumentar a moral, produtividade e lucros (O'Neill, 2001).

Os Fundamentos da Abordagem Cognitivo-Comportamental e o
Coaching de Executivos

Os fundamentos da abordagem cognitivo-comportamental têm se mostrado úteis na condução de processos de *coaching* de executivos realizados pela pesquisadora. Algumas pessoas têm rapidamente aprendido a identificar e classificar seu pensamento, para mudá-lo em seu próprio benefício, especialmente se mostrarem motivação. Muitas pessoas podem aprender esta técnica com relativa facilidade e podem implementar mudanças significativas e mantidas quando alguém, um *coach*, consistentemente relembra e reforça estas mudanças por um período de tempo. É adaptável ao ambiente corporativo de negócios. É direto e voltado a resultados. É fácil de explicar e os executivos podem rapidamente ver o foco de trabalho e o seu benefício potencial. Mesmo assim, as pessoas têm a tendência de retornar aos seus antigos padrões de comportamento e esta abordagem permite em períodos de tempo reforçar os novos comportamentos aprendidos, podendo até pedir a colaboração de pares ou subordinados, caso não traga prejuízos ao cliente (Peltier, 2001).

Desde que o termo *coaching* de executivos começou a aparecer na literatura, várias abordagens diferentes para este processo têm surgido, mas poucos autores se referiram a uma perspectiva cognitiva comportamental exceto como uma estrutura para uma abordagem mais eclética (Richard, 1999) ou com uma orientação de terapia Cognitiva pura (Peltier, 2001), apesar de conhecido o sucesso e a eficácia da abordagem em populações clínicas (Dobson & Dozois, 2001). Ducharme (2004) traz esta associação da terapia Cognitivo-Comportamental com a aplicação em *coaching* de executivos e propõe as situações apropriadas de aplicação no *coaching* cognitivo-comportamental.

A terapia cognitivo-comportamental é um termo amplo com uma variedade grande de técnicas de intervenção que vão desde as estritamente cognitivas até as comportamentais. Apesar da diversidade de abordagens dentro do campo em geral, terapia cognitivo-comportamental tem três suposições fundamentais em seu núcleo. 1) Avaliações de eventos cognitivos podem afetar respostas dos comportamentos para estes eventos. Como se

interpreta a realidade de uma situação ou evento afetará esta decisão em termos de como reagir para o evento ou situação. Esta suposição tem suporte empírico. 2) As cognições podem ser acessadas, monitoradas e alteradas. Os indivíduos podem ficar cientes de que um evento ou situação, como a presença de um erro no trabalho, foi resultado de um certo padrão de pensamento, como pensamentos relativos à incompetência, e esta consciência pode ajudar na monitoração e alteração subseqüentes destes pensamentos. 3) A mudança de cognição dos indivíduos pode resultar em desejo de mudança do comportamento. Alterando os padrões de pensamento em relação a um evento pode resultar em mudanças no modo de se comportar subseqüentemente. Por exemplo, se é pensamento de incompetência diante de um erro pode ser alterado para tomar a forma de pensamentos relacionados às causas potenciais do erro, assim aparecendo caminhos para evitar o erro de recorrência (Ducharme, 2004).

Hoyt (1995) divide os tratamentos cognitivo-comportamentais em três categorias: terapia de habilidades de enfrentamento (*coping*), terapias de resolução de problemas e terapias de reestruturação cognitiva. A *terapia de habilidades de enfrentamento* entende que os problemas são externos ao indivíduo e estão além do seu controle. Esta categoria incluiria terapias como gerenciamento de *stress*, que ajuda indivíduos a construir níveis de resistência ou de tolerância de tensão. Também nesta categoria a terapia de autocontrole leva a pessoa a enfrentar uma situação problema. Os indivíduos são ensinados a usar contingências de comportamento para formar seu próprio comportamento em direção a um padrão prefixado. As atividades cognitivas usadas pelo indivíduo para interpretar eventos ambientais embasam as diferenças nas avaliações cognitivas (Lazarus & Folkman, 1984).

As *técnicas de resolução de problemas* são desenvolvidas para ajudar aqueles que têm uma habilidade reduzida de administrar problemas do dia-a-dia. Esta categoria ensina o indivíduo a poder reconhecer situações problemáticas do dia-a-dia, criando e decidindo dentre diferentes rumos que podem ser tomados, e então verificar qual o caminho certo a ser escolhido. As *técnicas de reestruturação cognitiva* envolvem a identificação e alteração de padrões de pensamentos negativos. Beck (1976) propôs que os indivíduos interpretam seu mundo por *crenças* que são definidas como as convicções e

compreensões básicas que indivíduos têm e que costumam organizar a visão de si e de seu ambiente. Quando estas crenças são maladaptativas, os indivíduos desenvolvem problemas de enfrentamento em suas vidas, pois crenças inadequadas foram desenvolvidas (Ellis, 1973).

Em geral, as técnicas de reestruturação cognitiva envolvem avaliar e mudar as crenças maladaptativas, pensamentos automáticos e crenças disfuncionais. Estas técnicas eram originalmente para trabalhar com indivíduos deprimidos, mas também têm sucesso se aplicadas à ansiedade, abuso de substância, raiva e gerenciamento de crise (Dobson & Dozois, 2001).

Em geral, o termo *coaching* de executivos se refere à relação de ajuda que existe entre um executivo e um *coach*, que tem como sua meta o crescimento, o desenvolvimento e o aumento do desempenho do executivo. A mudança de comportamento no *coaching* de executivos deve ser mensurável e os resultados devem ser medidos em termos de mudança de comportamento. O foco no resultado, a orientação para atingimento das metas das técnicas cognitivo-comportamentais, coloca esta abordagem como adequada para as situações de *coaching* de executivos. Qualquer modelo de *coaching* de executivos deve levar em conta que o participante deste processo é alguém com alto desempenho em sua organização e a intervenção precisa levar os efeitos significativos e duradouros de desenvolvimento.

Kilburg (2000) evidencia um princípio subjacente importante ao *coaching*, o aumento da consciência psicológica e social dos executivos, desenvolvendo sua sabedoria e melhorando sua autoconsciência. Por exemplo, em situações de *coaching* cognitivo-comportamental, executivos que buscam diminuir a frequência com que agem baseados em suas emoções no local de trabalho pode, como parte da intervenção, ser pedido para monitorar seu próprio sentimento de modo a ajudar a prever e ficar ciente de seus pensamentos e emoções. Embora isto seja talvez uma abordagem simplista para autoconsciência pode, todavia ser bem sucedido para alguns clientes executivos.

Feedback é mais uma parte importante nas intervenções de *coaching* de executivos, assim como as intervenções cognitivas. O *feedback* não só é o suporte principal da orientação cognitiva, mas os dados de comportamentos

objetivos são freqüentemente usados como o índice de mudança bem sucedida. Uma vantagem de *coaching* cognitivo-comportamental é que as técnicas aplicadas na intervenção são transparentes e talvez mais facilmente compreensíveis sem necessidade de treinamento extenso, diferente de alguma outra intervenção (por exemplo, abordagem psicodinâmica) e são então mais facilmente aplicadas pelo executivo às suas outras relações de trabalho. O executivo que se submeteu ao *coaching* cognitivo-comportamental para desenvolver suas próprias habilidades está em condições de aplicar os princípios cognitivo-comportamentais para seus subordinados diretos, assim possivelmente aumentando o desempenho de outros membros de suas unidades de trabalho (Ducharme, 2004).

Tendências do Comportamento da Teoria DISC e o *Coaching* de Executivos

Marston (1928), ao tentar compreender e sistematizar modelos de interação entre os indivíduos e seus ambientes, elaborou duas proposições básicas: uma biossocial, que destaca a interdependência das emoções, ações e ambientes; e uma que se refere aos diferentes mecanismos utilizados pelas pessoas na busca pelo prazer e harmonia, e conseqüentemente afastamento da dor, hostilidade e desprazer. Os fatores comportamentais representam, nesse contexto, modalidades básicas de reação comportamental a partir da percepção (mais hostil ou amigável) que o sujeito tenha de seu ambiente. Definiu então que dois tipos de percepção são importantes para explicar as respostas das pessoas em situações particulares: a percepção do ambiente e a percepção de si mesma.

Utilizando-se destes conceitos, o psicólogo americano Thomas Hendrickson (1950, citado por Thomas International, 1996) adaptou-os para o contexto do trabalho e da administração. Sistematizou essa abordagem originando a ferramenta Análise do Perfil Pessoal - PPA. É importante comentar que um padrão comportamental obtido com base nesta teoria não significa ser melhor do que o outro, mas sim adequado a certos tipos de função ou propensos a determinados tipos de atitudes. O estilo comportamental de cada indivíduo é a combinação dos Altos e Baixos dos

quatro fatores comportamentais identificados pela teoria DISC, de Marston (1928), acrônimo dos quatro fatores comportamentais analisados: Dominância, Influência, Estabilidade (Stability do inglês) e Conformidade. A linguagem DISC identifica, portanto as tendências de ação natural das pessoas, dando a elas o necessário conhecimento para que conscientemente se adaptem às diferentes situações. As pessoas podem adaptar-se a qualquer estilo, porém esta adaptação requer maior energia do que agir naturalmente (Duarte, 2006).

As pessoas que entendem o ambiente como desfavorável e que lidam com os problemas ou desafios de forma pró-ativa e gostam de desafios, mas que, porém ficam nervosas com grande facilidade, sendo a sua emoção principal a raiva, são consideradas como tendo perfil de alta dominância. São características dos executivos com ‘alto d’ a necessidade de controlar, dirigir e dominar os outros. São orientados para o trabalho, movidos pelos desafios pessoais, demonstram impaciência, nervosismo e agem rapidamente. Por outro lado, trazem para as equipes valores como orientação para resultados. São de alta iniciativa, competitivos e inovadores, persistentes chegando à obstinação. Dispõem-se a assumir riscos e a assumir posições impopulares, se for o caso (Duarte, 2006).

As pessoas com predominância do perfil alta estabilidade (alto s) entendem o ambiente como favorável e são normalmente descontraídas, consistentes, cautelosas e calmas de forma estável, mas resistentes à mudança, por apreciarem as situações previsíveis. Para que uma mudança seja aceita é necessário que se ofereçam razões lógicas e mesmo assim essas mudanças deverão ocorrer de forma gradual, num ritmo mais lento e metódico. Tratam-se de pessoas que tentam não demonstrar as suas emoções facilmente em suas expressões faciais ou corporais e que evitam dar sinais de insatisfação ou aprovação, por recearem a perda da estabilidade. Trazem para a equipe a necessidade de apresentar resultados concretos, grande senso de organização, trabalho duro, além de serem habilidosas para reconciliar lados opostos (Duarte, 2006).

As pessoas com a predominância do perfil alta conformidade são, geralmente, preocupadas, cuidadosas, cautelosas e perfeccionistas. Sendo consideradas diplomáticas, de opinião equilibrada e precisa. Ao considerar o

ambiente como desfavorável, são rígidas, regradas procurando seguir normas e procedimentos pré-estabelecidos, porque somente assim sentem-se seguras. Os executivos com ‘alto c’ são normalmente solícitos, preocupados em manter um alto padrão de qualidade em tudo o que fazem, não apreciam em seus interlocutores um estilo muito informal ou pessoal, bem como uma proximidade muito grande corporal. Para um trabalho em equipe trazem valores como o de pensar objetiva e cuidadosamente sobre os assuntos, atuarem com grande padrão de qualidade, especialmente em tarefas que requirem atenção aos detalhes (Duarte, 2006).

As pessoas com alta influência são efusivas, carismáticas, políticas, eloqüentes, convincentes e persuasivas, além de calorosas, atenciosas, otimistas e acima de tudo sociáveis. Entendem o ambiente como favorável e procuram interagir intensamente e acham que podem resolver a maioria dos problemas através da conversa ou das palavras. Os executivos com este perfil irritam-se quando seus interlocutores são abruptos, frios ou muito formais e, especialmente, se forem impessoais e arrogantes. Por seu entusiasmo característico, trazem para a equipe valores como senso de humor positivo, além de serem negociadores de conflitos, com capacidade e habilidade para fazer os outros sentirem-se bem e incluídos. Apresentam dificuldades em sua reação quando submetidos a conflitos e também em sua capacidade de gerenciar o tempo para completar tarefas (Duarte, 2006).

Considera-se relevante ao programa de *coaching* de executivos a realização do PPA. Este instrumento permite identificar o perfil predominante do *coachee* e seus possíveis ajustes e desajustes à sua função. O instrumento permite também que se identifique o perfil de função adequado. Ao ser identificado qual o perfil adequado à uma função, procede-se à identificação do perfil do executivo para que se verifique o grau de coincidências e de déficits entre ambos. Para o exercício da atividade de liderança, o que se espera do executivo é que ele tenha bem evidenciado em seu perfil a alta influência e a alta dominância. Este perfil de função permite ao executivo utilizar seu entusiasmo e empreendedorismo (alto i) para atingir seus objetivos (alto d) (Duarte 2006).

Estudos brasileiros trazem a mesma solicitação de perfil para executivos, a predominância do perfil influência e em segundo plano a

dominância como necessários ao desempenho solicitado aos líderes empreendedores (Target Training International, 2000). Outra importante consideração a ser feita, é a confiabilidade do PPA, que é adequado a todo tipo de pessoa, cultura e situação (Ritchey e Axelrod, 2002). Empresas distribuidoras do PPA, como a *Inscape Publishing* (Straw, 2002), informa que a consistência interna de suas ferramentas, utilizando-se o Coeficiente Alfa de Cronbach, situa-se na faixa de 0,77 a 0,85, enquanto que a *Target Training International* (2000) informa que sua faixa de confiabilidade encontra-se entre 0,72 e 0,84.

Etapas de um Programa de *Coaching* de Executivos

Na pesquisa realizada foram acompanhados os programas de *coaching* de executivos realizados dentro da metodologia proposta pela pesquisadora e composta de três etapas: formalização do contrato com a empresa-cliente, formalização do contrato com o participante e avaliação dos resultados. Sendo que a segunda etapa é subdividida em 4 módulos, que compõem a essência do programa de *coaching* de executivos propriamente dita e que são: módulo 1: auto-percepção; módulo 2: identificação das oportunidades de melhoria; módulo 3: elaboração do plano de ação e módulo 4: execução e acompanhamento (Milaré, 2003).

Formalização do contrato com a empresa-cliente - A primeira etapa do programa inicia-se com reuniões de levantamento de necessidades e expectativas do cliente. É considerado como cliente, a pessoa jurídica (empresa-cliente) que procura o programa para um de seus executivos, ou pode ser uma pessoa física (participante espontâneo) que por sua própria iniciativa tenha interesse em submeter-se ao programa. O levantamento de necessidades e expectativas tem como finalidade informar o *coach* sobre o planejamento estratégico da empresa cliente, o período de vigência deste planejamento, as metas que o participante precisará atingir dentro deste planejamento e as dificuldades que estão interferindo no seu desempenho. São levantadas também, do ponto de vista da empresa-cliente, quais as competências que o participante precisará desenvolver. No caso do participante ter procurado o programa por iniciativa própria, este

levantamento é feito diretamente com ele. Todos estes dados são obtidos em entrevista e posteriormente são preenchidos os impressos correspondentes a esta etapa do processo.

A fase final desta primeira etapa é a apresentação ao cliente do diagnóstico da situação elaborado pelo *coach*, quais são os resultados previstos, o cronograma e o local das reuniões, quais serão os relatórios disponíveis e qual será o investimento necessário. É neste ponto que a empresa-cliente tem todas as informações disponíveis para realmente iniciar o programa ou simplesmente abandoná-lo, quer por desinteresse comercial ou mesmo pela questão não ser viável de ser resolvida por *coaching*. Em caso de aceite, são definidas as bases legais do contrato.

Formalização do contrato com o participante - A segunda etapa do programa inicia-se com a formalização da proposta ao profissional alvo do *coaching* (participante), pois até neste momento o contato foi realizado com a empresa-cliente, representada normalmente pelo profissional da área de Recursos Humanos e o superior imediato do participante. Com muita frequência a empresa-cliente não fornece os detalhes necessários sobre o programa ao participante, portanto são retomados: o diagnóstico, os resultados esperados, cronograma e local das reuniões diretamente com o participante. São informadas as regras deste contrato como ausências, atrasos, desistências, etc.

Nesta etapa a metodologia de *coaching* de executivos começa a ser apresentada ao participante, dividida em quatro módulos, a seguir:

O primeiro módulo do programa de *coaching* de executivos- **auto percepção** – tem como objetivo a avaliação do autoconhecimento do participante e o reconhecimento das oportunidades de melhoria e a necessidade de mudança. É realizado através do preenchimento e discussão de um questionário que versa sobre questões pessoais como origem familiar, características dos papéis sociais, como papel de filho, de marido, de pai, os projetos de vida pessoal, as principais características pessoais, as fraquezas e vícios, o que gostaria de mudar e preferência sobre formas de adequar-se ao seu meio; e sobre questões profissionais, tais como: conquistas realizadas, promoções e reconhecimentos obtidos, necessidade de mudanças, principais qualificações, etc. Ainda neste módulo, na expectativa de conseguir seu

objetivo, é solicitado ao participante que realize o preenchimento do instrumento *Personal Profile Analysis PPA* (Thomas International, 1996). A proposta do conceito PPA, nesta fase do programa, é a de conhecer o perfil comportamental do participante (Anexo A).

Ainda no primeiro módulo, com a necessidade de aprofundar o conhecimento sobre as realizações do participante e para que ele tome contato com suas conquistas significativas do passado, são discutidos suas realizações profissionais e resultados. Com a finalidade de fazer uma comparação entre os dados fornecidos pela empresa-cliente durante o levantamento de expectativas e a percepção do participante, é solicitado que seja respondido o formulário *Auto Análise do Desempenho* (Anexo B).

Neste momento do programa é possível realizar uma súmula diagnóstica e prognóstica e discuti-la com o participante. Esta análise favorece o reconhecimento das necessidades de mudança do participante, que também pondera os conhecimentos necessários a serem adquiridos, as habilidades existentes e as que precisarão ser desenvolvidas, a motivação e a confiança para esta mudança.

O segundo módulo do programa de *coaching* de executivos – **Identificação das oportunidades de melhoria** - tem a finalidade de identificar claramente as dificuldades encontradas no exercício do cargo que estão impedindo o participante de atingir suas metas empresariais. É realizada uma discussão sobre a natureza causal destas dificuldades e quais recursos estão agindo favoravelmente ou contrariamente à manutenção destas dificuldades. Utiliza-se uma análise técnica chamada *GUT* (Gravidade, Urgência, Tendência), sendo a classificação realizada pela: Gravidade da oportunidade de melhoria encontrada, pela Urgência em corrigir os comportamentos considerados como alvo de melhoria e a Tendência do que poderá acontecer (impactos), se a dificuldade não for corrigida.

Acredita-se que neste ponto do programa de *coaching* o participante esteja consciente de suas dificuldades e que poderá iniciar a identificação do suporte necessário para promover o processo de mudança. Como no final do módulo anterior as necessidades de mudança foram identificadas e hierarquizadas, solicita-se então que o participante eleja pessoas que poderão auxiliá-lo neste momento e que poderão ser referência para outras

dificuldades futuras. As pessoas são identificadas a partir de suas competências profissionais e/ou proximidade com o participante, mas que sem dúvida poderão ajudá-lo a enfrentar as diferentes situações do cotidiano empresarial.

Em todos os módulos do programa de *coaching* o participante é levado a refletir sobre as mudanças requeridas pela empresa-cliente. Poderá haver divergência entre o posicionamento de um e de outro. Diante deste tipo de situação, o *coach* fará a intermediação necessária entre ambos, para se chegar a um consenso. Para dar mais subsídio ao participante discute-se sobre valores, hábitos e atitudes característicos de sua ação profissional.

O terceiro módulo do programa de *coaching* de executivos – **elaboração do plano de ação** - tem por objetivo o levantamento das ações estratégicas e táticas que o participante poderá adotar para melhorar seu desempenho e atingir as suas metas profissionais. Estas ações são elaboradas pelo participante e discutidas com o *coach* que verificará a eficácia delas diante das solicitações da empresa-cliente e do próprio participante no início do processo. O foco dirigido ao resultado da orientação cognitivo-comportamental ajusta-se bem com a necessidade dos executivos, que pode ser dirigida a assuntos específicos. A aquisição de novas habilidades para facilitar crescimento na organização, como também a eliminação de comportamentos maladaptivos, forma a base das técnicas cognitivo-comportamentais.

No último e quarto módulo - **execução e acompanhamento** - o participante estará executando as ações identificadas no módulo anterior com o acompanhamento do *coach*. Espera-se que as mudanças sejam rapidamente apontadas pelos colegas de trabalho e pelo superior imediato, como *feedback* positivo ao participante. Este módulo leva o participante a experimentar novas ações em seu dia-a-dia que promoverão a eficiência da mudança. O programa é acompanhado pelo *coach* e imediatamente antes do encerramento dos encontros o programa é avaliado pelo participante e são resgatadas as oportunidades de melhoria do segundo módulo versus a situação atual do participante. Esta avaliação do programa é feita pelo participante.

Os formulários, instrumentos e questões que foram descritos são parte integrante do *Manual do Programa de Coaching*, que fica em poder do participante do processo de *coaching* de executivos.

Avaliação dos resultados - Na terceira e última etapa do programa de *coaching* de executivos, os resultados alcançados são comparados com os esperados e previstos no início do programa. Esta verificação é realizada em reunião da empresa-cliente e o *coach*. O conteúdo desta reunião foi discutido anteriormente com o participante, obtendo permissão para exposição de seus dados. Esta avaliação é feita pela empresa-cliente.

O programa todo ocorre usualmente em 10 encontros, com 90 minutos de duração cada um deles. No primeiro mês, com a intenção de percorrer todo o primeiro módulo de forma rápida e efetiva, os encontros são semanais. Os demais módulos acontecem em encontros quinzenais e com a duração também de 90 minutos cada. Desta forma, o programa todo é transcorrido no prazo de quatro meses. Esta proposta é a contratada com a empresa cliente. Durante a avaliação final do programa é ponderada a necessidade de acompanhamento das ações de melhoria do participante por parte do *coach*.

Este programa foi desenvolvido para privilegiar a complexidade do mundo dos negócios e a crescente necessidade de rápida adaptação dos executivos neste contexto. Foi baseado na experiência profissional da pesquisadora e em práticas de mercado. Conforme apontado nos estudos de Koonce (1994), a velocidade das mudanças está gerando executivos com comportamentos não adequados às necessidades atuais, mesmo que tenham tido no passado excelentes resultados. Os processos de *coaching* de executivos trabalham, portanto, diretamente com a prontidão para a mudança e a eficácia de sua adaptação.

Avaliação da Adaptação através da EDAO-R e o *Coaching* de Executivos

A evolução da adaptação de executivos pode ser comparada à evolução das mudanças nas organizações ao longo da história. No passado, as organizações evoluíam de forma lenta e gradual, dando tempo de se acomodarem às novas culturas e filosofias. Atualmente, as mudanças são

velozes o que dificulta os ajustes necessários para que todos as absorvam adequadamente.

No nível de adaptação do indivíduo, do mesmo modo, há ritmos de mudança: aquelas graduais que se dão de forma imperceptível ao longo do tempo, oferecendo condições da pessoa desenvolver um repertório de respostas necessário às situações de vida, e aquelas repentinas que quebram a homeostase e que desafiam a capacidade de adaptação das pessoas (Simon, 1995). De acordo com Simon (1995), as situações que operam cumulativa e gradualmente são chamadas de microfatores externos ou internos, podendo ser positivos (f+) ou negativos (f-). E as situações que desequilibram dramaticamente a estabilidade adaptativa, gerando crises, são chamadas de Fatores, e também se dividem em positivos (F+) e negativos (F-).

As *mudanças graduais* podem originar-se de interações da pessoa com circunstâncias favoráveis (f+) ou desfavoráveis (f-), que agem de forma cumulativa ao longo do tempo e se refletem na qualidade de sua eficácia adaptativa, decorrido um largo espaço de tempo (Simon, 1995). Esta última poderá ser melhorada, quando as respostas dadas às situações tenham sido adequadas, enquanto que pode se tornar menos eficaz se prevaleceram, neste período, respostas pouco ou pouquíssimo adequadas (Simon 1995).

A ocorrência de Fatores, sejam positivos ou negativos, obriga o sujeito a mudanças bruscas, na medida em que ele deve dar respostas novas, num curto espaço de tempo, às situações de vida, para readquirir a estabilidade adaptativa. A ocorrência de Fatores, sejam positivos ou negativos, costuma afetar profundamente o padrão de adaptação da pessoa, que poderá se tornar mais ou menos eficaz após a crise, em função da qualidade das respostas dadas (Simon, 1995).

A adaptação consiste num processo formado pelo,

Conjunto de respostas de um organismo vivo, em vários momentos, a situações que o modificam, permitindo manutenção de sua organização (por mínima que seja) compatível com a vida (Simon, 1995, p.14).

E a cada momento a adaptação pode ser avaliada quanto à sua eficácia.

Inicialmente, Simon propôs classificar a eficácia adaptativa segundo um nível eficaz e outro não eficaz. Sendo que neste último caso, poderia ser considerada não eficaz moderada ou severa (Simon, 1995). Posteriormente, propôs a alteração do termo não eficaz por ineficaz, sendo esta configuração da adaptação subdividida em *leve, moderada, severa e grave*. Estes níveis de eficácia seriam dados pela qualidade da adaptação relativa aos setores da personalidade, afetivo-relacional e da produtividade, para os quais o autor propõe uma avaliação quantitativa, e dos setores, orgânico e sócio-cultural, avaliados qualitativamente (Simon, 1997).

De acordo com Yoshida (1999), a avaliação da configuração adaptativa de candidatos a psicoterapias fornece base segura dos recursos da pessoa em termos de capacidade de enfrentamento e de flexibilidade de respostas frente aos seus problemas, constituindo-se em critério prognóstico da qualidade dos resultados terapêuticos de sujeitos que concluem atendimentos. Isto é, os pacientes que apresentam melhor eficácia no início do processo terapêutico são também os que apresentam melhores resultados com mudanças mais significativas na qualidade da adaptação. Enquanto que aqueles que possuem configurações adaptativas ineficaz severa ou grave, tendem a abandoná-lo antes do término.

De forma análoga aos processos psicoterápicos, acredita-se que a eficácia adaptativa do executivo possa ser utilizada também em processos de *coaching* de executivos, como um critério diagnóstico e prognóstico, na medida em que fornece indicações das condições de enfrentamento e flexibilidade de repostas do sujeito, necessárias para o sucesso deste processo.

Para a avaliação da eficácia adaptativa, Simon (1989) desenvolveu a *Escala Diagnóstica Adaptativa Operacionalizada – EDAO*. Ela foi criada com a finalidade de facilitar a triagem da população universitária para a implantação de um programa de prevenção de distúrbios mentais, no Departamento de Medicina Preventiva da Escola Paulista de Medicina. O motivo que teria levado Simon a desenvolver a EDAO refere-se ao fato de que os instrumentos existentes, naquele momento, não privilegiavam a prevenção. O critério utilizado para a classificação foi o conceito de adaptação, considerando sua avaliação geral de acordo com o grau de adequação do

conjunto de respostas que a pessoa apresentava para a satisfação de suas necessidades. Foi definida adequação como:

Resposta a um problema que permite a obtenção de resultado útil consoante determinado esforço. Para ser adequada, basta que, primeiro, a resposta solucione o problema que surge para o indivíduo. Segundo, que a solução traga satisfação para o indivíduo. Terceiro, que a solução encontrada não provoque conflitos intrapsíquicos (coerência da solução com valores internos), nem conflitos sócio-culturais. ... Em suma, a resposta adequada é aquela que resolve a dificuldade, dá prazer, e mantém ou aumenta a auto-estima, sem provocar atritos legais ou culturais (Simon, 1989, p. 16 - 17).

A adaptação geral obtida na avaliação original da escala passou, a partir de 1977, a ser considerada como resultado da combinação da adequação das respostas da pessoa a quatro setores da personalidade: Afetivo-Relacional (AR) compreendendo o conjunto das respostas emocionais da pessoa nas relações interpessoais e com relação a si mesmo; Produtividade (Pr) relacionada à totalidade das respostas diante do trabalho, estudo ou qualquer atividade produtiva; Sócio-Cultural (S-C), indicando as atitudes e ações da pessoa diante das instituições, valores e costumes da cultura em que vive; e Orgânico (Or) abrangendo o estado físico e o conjunto das respostas quanto aos sentimentos, atitudes e cuidados relativos ao próprio corpo (Simon, 1983/1989, 1997).

Com a finalidade de operacionalizar a avaliação de cada setor da adaptação foram adotados três tipos de adequação: resposta adequada, pouco adequada ou pouquíssima adequada. Foram consideradas respostas *adequadas* se solucionassem os problemas enfrentados, atendendo os três critérios citados: 1) grau de satisfação que a resposta traz à pessoa; 2) solução da situação enfrentada e 3) grau de compatibilidade com as normas e valores culturais. Seria considerada resposta *pouco adequada*, se dois destes critérios fossem satisfeitos. E, se apenas um dos critérios fosse satisfeito, a resposta seria considerada *pouquíssima adequada*. E a pessoa seria avaliada como em

crise, caso estivesse passando por um problema e não conseguisse encontrar, em curto espaço de tempo, uma resposta.

A classificação diagnóstica da adaptação geral considerando os setores AR, Pr, S-C e Or ficou subdividida em: Grupo I: Adaptação Eficaz; Grupo II: Adaptação Eficaz em Crise; Grupo III: Adaptação Não Eficaz Moderada; Grupo IV: Adaptação Não Eficaz Moderada em Crise; Grupo V: Adaptação Não Eficaz Severa e Grupo VI: Adaptação Não Eficaz Severa em Crise.

Do ponto de vista fenomenológico, os grupos correspondem a:

Grupo I: Adaptação Eficaz - diagnósticos de normalidade, mais os casos ligeiramente neuróticos e traços de personalidades esparsos;

Grupo II: Adaptação Eficaz em Crise - critérios do Grupo I, sendo o indivíduo está em fase desestabilizada.

Grupo III: Adaptação Não Eficaz Moderada - corresponderia aproximadamente aos diagnósticos de neuroses de moderada intensidade, distúrbios de personalidade com alguma flexibilidade.

Grupo IV: Adaptação Não Eficaz Moderada em Crise -corresponderia aos mesmos critérios do Grupo III, acrescida a condição de desestabilização.

Grupo V: Adaptação Não Eficaz Severa - corresponderia aos quadros de neuroses graves, distúrbios da personalidade muito rigidamente estruturados, casos limítrofes e psicóticos em fase não aguda.

Grupo VI: Adaptação Não Eficaz Severa em Crise - corresponderia aos mesmos critérios descritos no Grupo V, com indivíduos em fase de crise, desestabilizadora. (Simon, 1983/1989, 1997).

A listagem original de respostas da EDAO, construída a partir de respostas freqüentemente dadas por estudantes e associadas a cada um dos setores, ao ser utilizada em outros contextos, revelou-se insuficiente. Para fazer uso de seu conceito, os profissionais passaram a utilizá-la baseando-se nos três critérios de avaliação da qualidade da resposta, ou seja, o grau de satisfação, a solução ou não do problema e a presença ou não de conflito causado pela resposta. Um dos estudiosos desta forma de utilização da escala foi o Dr. José Tolentino Rosa, que atribuiu pontos a cada um dos setores, da seguinte forma: para adaptação adequada, 3 pontos; para adaptação pouco adequada, 2 pontos e para adaptação pouquíssimo adequada foi atribuído um

ponto. A somatória traria o resultado da adaptação geral da pessoa (Simon, 1997).

Embora este sistema tenha permitido maior uso da escala em pesquisas, apresentava algumas contradições na análise quantitativa, que foram identificadas pelo DR. Abílio Rosa, pois o sistema possibilitava pontuações gerais iguais para pessoas com avaliações adaptativas diferentes (Simon, 1997). Como solução, sugeriu outra forma de quantificação baseada na presença de conflito. Apesar de parecer resolvida a contradição, novos estudos mostraram que o procedimento sugerido pelo Sr. Abílio também permitia classificar indivíduos do grupo V com pontuação maior que aqueles do grupo III, conforme indicado pela Dra. Yamamoto (Simon, 1997). Diante das falhas apresentadas, Simon (1997) redefiniu a avaliação quantitativa e qualitativa das categorias da EDAO, que passou então a ser chamada de Escala Diagnóstica Adaptativa Operacionalizada – Redefinida, ou simplesmente, EDAO-R (Yoshida, 1999a).

Estas mudanças foram realizadas a partir da observação empírica de que o setor Afetivo-Relacional ocupava posição central no conjunto da adaptação e que deveria ter um diferencial na determinação da eficácia adaptativa. Simon (1996) também reconheceu a importância do setor Produtividade na avaliação geral da pessoa. Quanto aos setores Sócio-Cultural e Orgânico, desempenhavam um papel secundário na eficácia da adaptação geral. Na EDAO-R os setores Sócio-Cultural e Orgânico passaram a ter papel qualitativo, conforme sugestão de Simon (1997). Como consequência, a escala passou a ser avaliada conforme o sistema de quantificação indicado na Tabela 1.

Tabela 1. Quantificação dos Setores Adaptativos AR e Pr *

SETOR	TIPO DA ADEQUAÇÃO		
	(pontuação)		
	adequado	pouco	pouquíssimo
AR	3	2	1
Pr	2	1	0,5

* Reproduzido de Simon, 1997, p.7.

A somatória dos escores resulta em cinco diferentes grupos, conforme Figura 1 (Simon, 1997):

Grupo	Classificação Diagnóstica	Descrição	Pontuação	Soma
1	ADAPTAÇÃO EFICAZ	Personalidade dita “normal”, em que há raros sintomas neuróticos ou caracterológicos.	AR = 3 Pr = 2	5
2	ADAPTAÇÃO INEFICAZ LEVE	Sintomas neuróticos brandos, ligeiros traços caracterológicos, algumas inibições.	Ar = 2 + Pr = 2 ou AR = 3 + Pr = 1	4
3	MODERADA	Alguns sintomas neuróticos mais limitadores, inibições restritivas, rigidez de traços caracterológicos	Ar = 2 + Pr = 1 ou AR = 3 + Pr = 0,5 ou AR = 1 + Pr = 2	3 3,5 3
4	SEVERA	Sintomas neuróticos mais limitadores, inibições restritivas, rigidez de traços caracterológicos.	AR = 1 + Pr = 1 ou AR = 2 + Pr = 0,5	2 2,5
5	GRAVE	Neuroses incapacitantes, bordeline, psicóticos, não agudos, extrema rigidez caracterológica.	AR = 1 + Pr = 0,5	1,5

Figura 1. Classificação Quantitativa e Descritiva da Redefinição da EDAO-R*

* Adaptado de Simon, 1997, pp. 8 e 9.

Nesta nova versão da EDAO foi possível constatar que ela permite julgamentos precisos sobre a qualidade da eficácia adaptativa, além de ser considerada como critério confiável para indicação e contra indicação para pacientes em psicoterapias breves. Yoshida (1999) calculou o índice de precisão da EDAO – R através do Kappa de Cohen. Para a avaliação da eficácia adaptativa geral obteve $K = 0,78$; para o setor AR $K = 0,73$ e para o

setor da Pr K = 1. As medidas de validação foram obtidas através do grau de associação entre a EDAO-R, e a Escala de Avaliação Psicodinâmica (EAP) que corresponde a uma medida de severidade da patologia e a Escala de Resultados (ER) e que fornece a qualidade dos resultados obtidos em processos psicoterápicos. A correlação entre a eficácia da adaptação, medida pela EDAO-R, e a avaliação psicodinâmica, obtida através da EAP, foi estatisticamente significativa, $r_s(48) = 0,50$, $p = 0,05$, mas explicava apenas 25% da variância, sugerindo que estas escalas avaliam aspectos (algo diferente) do sujeito. A correlação entre a avaliação da adaptação dada pela EDAO-R e a qualidade do resultado do atendimento, dada pela ER, foi estatisticamente significativa, $r_s(48) = 0,34$, $p = 0,50$, mas explicava apenas por 11,5% da variância, mostrando que outros fatores podem contribuir para o resultado da terapia, além da eficácia da adaptação.

Avaliação da Mudança Através da EEM e o *Coaching* de Executivos

Segundo Yoshida (1999), mesmo que a pessoa revele uma boa eficácia adaptativa, ou seja, que tenha recursos adaptativos suficientes para enfrentar as vicissitudes da vida é preciso saber se ela reconhece a necessidade de mudança para se engajar num processo psicoterapêutico. Da mesma forma, acredita-se que para a aceitação do desafio de um programa de *coaching* de executivo é necessário que haja o reconhecimento do participante, de que ele enfrenta problemas e que esteja disposto a enfrentá-los. Nesta medida, é necessário abordar também a questão da mudança.

Dentre os estudiosos dos processos de mudança, Prochaska (1995) tem grande representatividade. Ao se referir a uma revisão dentre os principais sistemas de psicoterapia, comenta que não foi encontrada uma teoria que explicasse como as pessoas mudam por si mesmas, apesar de grande parte da mudança acontecer nos intervalos entre as sessões. E, em vários casos, a mudança está relacionada com a melhoria da qualidade de vida da pessoa, independente deste ser o foco do processo (Prochaska, 1995).

A partir destas limitações e da necessidade que se sentia à época em obter uma prática mais integrada e compreensiva, DiClemente e Prochaska (1982) propuseram que a mudança deveria ser pensada segundo três

dimensões: os *processos de mudança*, considerados como “atividades encobertas ou manifestas nas quais as pessoas se engajam para mudar o afeto, o pensamento, o comportamento ou o relacionamento interpessoal ligado a problemas particulares ou padrões de vida “ (Prochaska, 1995, p. 408); os *estágios de mudança* que “estão fundamentados na idéia de que “a mudança ocorre ao longo do tempo, em função do nível de consciência do problema demonstrado pela pessoa e a disposição para enfrentá-lo” (Prochaska, 1995, p. 409) e os *níveis de mudança* que “representam uma organização hierárquica de cinco distintos, mas inter-relacionados níveis dos problemas psicológicos que podem ser tratados em psicoterapia” (Prochaska, 1995, p. 409).

Segundo Prochaska (1995), na dimensão dos estágios, as mudanças ocorrem ao longo do tempo, tendo um caráter dinâmico e estável. Os cinco diferentes estágios de mudança são chamados de pré-contemplação; contemplação, de preparação, de ação e de término, caracterizados conforme a Figura 2.

Estágios	
Pré – Contemplação	A pessoa não aceita que precisa mudar, embora os outros ao seu redor procurem alertá-la ou pressioná-la à mudança. Há resistência em reconhecer ou modificar um problema ou padrão comportamental.
Contemplação	A pessoa começa a admitir que tem um problema e a considerar a necessidade de enfrentá-lo, mas sem chegar a realmente fazê-lo. Há consciência do problema e a pessoa pensa seriamente em enfrentá-lo, mas não há esforço efetivo
Preparação	A pessoa tenta alguma mudança, mas não chega a ser bem-sucedida ou não persiste. As ações ocorrem, mas não são efetivas.
Ação	A pessoa é capaz de tomar decisões e realmente modificar os comportamentos, atitudes ou padrões relacionais. Há a adoção de medidas e de atitudes de enfrentamento do problema. Há o reconhecimento externo pelo esforço.
Manutenção	A pessoa persiste nas atitudes, comportamentos ou padrões relacionais, esforçando-se para impedir recaída, consolidando os ganhos obtidos. Há um nítido esforço para impedir o retorno aos padrões anteriores.
Término	A pessoa estabiliza seus padrões de conduta resultantes da mudança. Não se tem motivo de recaída ou retrocesso. A situação problema foi totalmente superada e há a confiança de que o padrão antigo não deve retornar.

Figura 2- Estágios de Mudança Segundo a Abordagem Transteórica

A concepção de mudança, envolvendo diferentes dimensões, parece ser útil na abordagem preventiva dos problemas psicológicos, na medida em que pode orientar a opção pelo programa ou intervenção mais adequado, especialmente se os recursos adaptativos do sujeito forem considerados (Yoshida, 1999b, p. 126). Analogamente, acredita-se que no processo de *coaching* de executivos o conhecimento do estágio de mudança do executivo deverá orientar a escolha mais adequada dos instrumentos e procedimentos de avaliação a serem utilizados, assim como a modalidade de intervenção para sensibilizá-lo à mudança.

Com a finalidade de viabilizar a avaliação dos estágios de mudança, McConnaughy, Prochaska e Velicer (1983) desenvolveram a *Escala de Estágios de Mudança*. Um primeiro estudo com 155 participantes, citado por McConnaughy e colaboradores (1983), mostrou com distinção os quatro estágios de mudança, os quais ao serem correlacionados entre si mostraram que a mudança se processa de forma previsível de um estágio para o outro. A análise de *cluster* indicou o engajamento simultâneo em atitudes e comportamentos característicos de mais de um estágio de mudança, sendo que as pessoas se movem de um estágio ao outro em seqüência. Um segundo estudo realizado por McConnaughy, DiClemente, Prochaska e Velicer (1989), com 327 pacientes do *Texas Research Institute for Mental Sciences*, reproduziu o estudo original e encontrou os quatro estágios distintos e oito perfis de clientes.

Após uma pesquisa de adaptação da *Escala de Estágios de Mudança-EEM* para o português, realizada por Pace (1999), em que foram investigadas algumas qualidades psicométricas deste instrumento, Yoshida, Pace e Primi (2003) realizaram um estudo de validade de constructo e de validade de critério (concorrente e preditiva), com 147 participantes adultos que buscavam psicoterapia breve psicodinâmica. A análise fatorial indicou a existência de quatro fatores interpretáveis e compatíveis com os quatro estágios de mudança: pré-contemplação, contemplação, ação e manutenção. Quanto à consistência interna foi inferior para os estágios de pré-contemplação ($\alpha=0,56$) e contemplação ($\alpha=0,57$), quando comparada à dos fatores de ação ($\alpha=0,82$) e manutenção ($\alpha=0,77$). De acordo com os autores, a relativa baixa consistência dos fatores pré-contemplação e contemplação deve

ser atribuída à menor “comunalidade” dos itens expressa pelos valores dos respectivos eigenvalues: 2,4 e 1,9. No estudo de validade concorrente, em que foi utilizada como medida de critério a EDAO-R (Simon, 1997), foram observadas correlações modestas, porém significantes apenas entre o estágio de ação e o setor da Produtividade da EDAO-R ($r=0,22$), assim como entre o estágio de ação e o escore total da EDAO-R ($r=0,21$). E no estudo de validade preditiva, em que se utilizou como medida de critério concluir ou interromper a psicoterapia, os resultados sugeriram que “apenas com base no estágio de mudança do início da psicoterapia, não se pode distinguir os pacientes que irão concluí-la ou não” (Yoshida & Cols., 2003, p.20). Os autores sugerem a realização de novas pesquisas para que as propriedades psicométricas deste instrumento possam ser melhor compreendidas, pois os resultados podem ser uma peculiaridade desta amostra ou podem estar expressando uma relação entre as duas medidas. É sugerida também adaptação de quatro dos 32 itens para conferir maior validade de constructo à versão em português e, eventualmente, ampliar a consistência interna dos componentes (Yoshida, Primi & Pace, 2003).

Adaptação, Estágios de Mudança e *Coaching* de Executivos

De acordo com Yoshida e Enéas (2004) não se espera (em psicoterapias) que o processo de mudança ao qual se submete uma pessoa se dê de forma repentina, mas é função de todo um contexto que precisa ser avaliado. Este vai desde o reconhecimento do problema, passa pela disponibilidade para enfrentá-lo, até a averiguação de seus recursos adaptativos. Sugerem as autoras que a análise da avaliação do estágio de mudança, se associada à avaliação da eficácia adaptativa, permite estimar a probabilidade de aderência ao tratamento psicoterápico e o grau de progresso esperado. O estágio de mudança mostrará a prontidão para a mudança e a eficácia adaptativa mostrará a qualidade dos recursos disponíveis para enfrentar os problemas. Da mesma forma, programas de *coaching* de executivos propõem mudanças, mas também não se espera que estas mudanças sejam obtidas apenas pelo conhecimento da situação-problema. De nada adianta a empresa-cliente e o *coach* estarem conscientes da necessidade de

mudança do participante do programa se este não a reconhece. E, mesmo havendo o reconhecimento da necessidade de mudança é preciso que haja recursos adaptativos para enfrentá-la.

Em psicoterapia pressupõe-se que o paciente esteja no estágio de contemplação para encontrar-se disposto a enfrentar seus conflitos e quanto melhor a qualidade de suas respostas adaptativas maiores serão as chances do processo psicoterápico ser bem sucedido (Yoshida, 1999b, 2004). No *coaching* de executivos tem sido observado que as atitudes positivas e abertura em relação ao desenvolvimento do programa fazem com que o processo seja mais fluido, passando pelos módulos de forma consistente e com evolução gradual. Da mesma forma, já foi observado na prática profissional da pesquisadora, que as mudanças obtidas por alguns não possuem a mesma rapidez e consistência observadas em outros, principalmente aqueles com maiores dificuldades no setor afetivo-relacional.

Yoshida e Enéas (2004) sugerem que o uso clínico e em pesquisas dos Estágios de Mudanças transcende o Modelo Transteórico podendo ser aplicado a outros tipos de psicoterapia. Além disto, sugere que a avaliação clínica, através da análise do tipo das respostas fornecidas diante da situação problema, possa indicar o estágio de mudança em que se encontra o paciente. A idéia é a de utilizar a definição operacional do conceito de estágio de mudança da mesma forma que se avalia a eficácia adaptativa com a EDAO.

Com base nas analogias feitas entre os processos psicoterapêuticos e os de *coaching* de executivos, hipotetiza-se que, havendo a identificação do estágio de mudança em que um executivo está, e sabendo-se o grau de eficácia adaptativa deste executivo é possível estimar a probabilidade de mudança num programa de *coaching*. Sendo assim, são definidos a seguir os objetivos da pesquisa.

OBJETIVOS

Objetivo Geral

Avaliar a eficiência de um programa de *coaching* de executivos para profissionais em cargo com nível de comando em organizações.

Objetivos Específicos

1. Avaliar antes e depois de programa do *coaching* de executivos a eficácia adaptativa e os estágios de mudança de profissionais em cargo com nível de comando em organizações.

2. Avaliar qualitativamente em cada processo, a relação entre a eficácia adaptativa e os estágios de mudança antes e depois do processo de *coaching* de executivos.

3. Identificar, em cada processo, possíveis relações entre a eficácia adaptativa, o estágio de mudança e os dados obtidos através dos instrumentos de avaliação utilizados no programa, *Personal Profile Analysis* - PPA e Auto Análise do Desempenho - AAD.

4. Através da integração dos dados revelados nos processo individuais, traçar um quadro geral das mudanças de forma a identificar a eficiência do programa de *coaching* de executivos adotado.

MÉTODO

Participantes / *Coachees*

Profissionais em cargo com nível de comando em organizações de pequeno, médio ou de grande porte, nacionais, multinacionais, públicas ou privadas indicados para programa de *coaching* por sua empresa ou por iniciativa própria, independente de sexo e de formação educacional. Entende-se por executivos, profissionais que ocupem cargos com nível de comando que requerem conhecimento de atividades de planejamento organizacional, controle e manutenção de processos e pessoas, tais como: supervisores, gerentes, diretores e presidentes. São profissionais que estão submetidos a altos níveis de exigência por decidirem o futuro de suas organizações e das pessoas que dela fazem parte; especificamente a amostra foi constituída por dez executivos, sendo 5 mulheres e 5 homens. As idades variaram entre 36 e 52 anos, com média de 43 anos e a mediana 41 anos.

Seis executivos com nível de comando em organizações multinacionais de grande porte e privadas; dois de empresas nacionais privadas de grande porte, dois de empresas nacionais públicas, de pequeno porte. Nove foram indicados para programa de *coaching* por sua empresa e um por iniciativa própria. Seis executivos eram pós graduados (especialistas) e os demais graduados em nível superior.

A amostra foi constituída pelo maior número possível de profissionais que realizaram espontaneamente o programa de *coaching* de executivos no período de Julho / 2006 a Julho /2007, com a primeira pesquisadora atuando como *coach*, os executivos forneceram o consentimento livre e esclarecido de sua participação (Anexo C).

Critério de exclusão: profissionais indicados para o processo de *coaching* de executivos que se recusem a colaborar com a pesquisa.

Dentre os participantes houve uma situação atípica aos outros participantes que refere-se ao *coachee I*. que iniciou o programa de *coaching* de executivos antes do início desta pesquisa. No entanto, como foi solicitado um novo período de *coaching*, a extensão do programa, a pedido da empresa, e este reinício ocorreu dentro do prazo proposto para esta pesquisa. Optou-se por mantê-lo como parte dos dados a serem analisados por caracterizar-se

como caso de difícil quebra de resistência, adesão superficial ao início do programa de *coaching* e também por manter-se em um período bem mais longo que qualquer outro programa desenvolvido pela pesquisadora.

Material

- Registros dos atendimentos em programa de *coaching* de executivos realizados pela pesquisadora em seu escritório particular.
- O processo de *coaching* de executivos utiliza-se de vários formulários constantes do Manual de *Coaching*, desenvolvidos pela pesquisadora. Para este projeto foram utilizados o *Personal Profile Analysis* - PPA (Anexo A) e a Auto Análise do Desempenho – AAD (Anexo B), pois avaliam aspectos do *coachee* relacionados respectivamente a EDAO – R e a EEM.

Medidas de Avaliação

Escala Diagnóstica Adaptativa Operacionalizada-Redefinida/ EDAO-R desenvolvida por Ryad Symon (1989) para acompanhar a eficácia adaptativa promovida pelo programa de *coaching* de executivos.

A listagem dos comportamentos da escala aborda o setor Afetivo-Relacional, que ocupa posição central no conjunto da adaptação e tem um diferencial na determinação da eficácia adaptativa e o setor Produtividade na avaliação geral da pessoa.

A classificação da escala é dada por setores o que facilita a verificação do conjunto de respostas da pessoa, permitindo a visualização dos campos bem sucedidos e daqueles comprometidos.

A somatória dos escores resulta em cinco diferentes grupos (Simon, 1997): Grupo 1, Adaptação Eficaz (Personalidade dita “normal”, em que há raros sintomas neuróticos ou caracterológicos), pontuação obtida de 5 pontos proveniente da classificação três para o fator afetivo relacional e total dois para o fator produtividade; Grupo 2, Adaptação Ineficaz Leve (Sintomas neuróticos brandos, ligeiros traços caracterológicos, algumas inibições) sendo a pontuação total de quatro pontos originada por dois pontos do fator afetivo relacional mais pontos iguais no fator produtividade ou então a obtenção de três pontos no fator afetivo relacional e apenas um ponto no fator produtividade; Grupo 3,

Adaptação Ineficaz Moderada (alguns sintomas neuróticos mais limitadores, inibições restritivas, rigidez de traços caracterológicos), conforme combinações de pontuação entre os fatores afetivo relacional (dois, três ou um) e o fator produtividade (um, meio ou dois) ficando a somatória entre 3 a 3,5; Grupo 4, Adaptação Ineficaz Severa (Sintomas neuróticos mais limitadores, inibições restritivas, rigidez de traços caracterológicos), pontuação um a dois para o fator afetivo relacional e meio a um para o fator produtividade, no total de 2 a 2,5; Grupo 5, Adaptação Ineficaz Grave (neuroses incapacitantes, borderline, psicóticos, não agudos, extrema rigidez caracterológica) com a somatória de 1,5, o fator afetivo relacional obtém um ponto e o fator produtividade apenas meio ponto.

Escala de Estágios de Mudanças/EEM, desenvolvida por McConaughy, Prochaska e Velicer (1983), trata-se de uma escala que tem a finalidade de avaliar como os estágios de mudança refletem diferentes níveis de consciência de um problema e o grau despendido de esforço para enfrentar este problema. Foi criada no contexto do Modelo Transteórico de Mudança, que compreende conceitos empiricamente desenvolvidos a respeito de como as pessoas mudam; considerou-se os estágios de mudança como sendo uma das três dimensões da mudança, ou seja, os estágios, os processos e os níveis de mudança (Prochaska, 1995).

Resumidamente, o conceito de estágio de mudança está fundamentado na idéia de que a mudança ocorre ao longo do tempo, em função do nível de consciência do problema demonstrado pelo paciente e a disposição para enfrentá-lo (Yoshida & Rocha, 2005, P. 5).

Segundo a apresentação de Yoshida (2002) a escala é composta por 32 itens, subdivididos em quatro grupos de oito, destinados a avaliar cada um dos seguintes estágios de mudança: pré-contemplação (A pessoa não aceita que precisa mudar, embora os outros ao seu redor procurem alertá-la ou pressioná-la à mudança. Há resistência em reconhecer ou modificar um problema ou padrão comportamental), contemplação (A pessoa começa a admitir que tem um problema e a considerar a necessidade de enfrentá-lo, mas sem chegar a realmente fazê-lo. Há

consciência do problema e a pessoa pensa seriamente em enfrentá-lo, mas não há esforço efetivo), ação (A pessoa é capaz de tomar decisões e realmente modificar os comportamentos, atitudes ou padrões relacionais. Há a adoção de medidas e de atitudes de enfrentamento do problema. Há o reconhecimento externo pelo esforço) e manutenção (A pessoa persiste nas atitudes, comportamentos ou padrões relacionais, esforçando-se para impedir recaída, consolidando os ganhos. Há um nítido esforço para impedir o retorno aos padrões anteriores.) . As respostas são do tipo Likert de cinco pontos, onde 1 corresponde a discordo totalmente e 5 a concordo totalmente. Foi concebida com o propósito de orientar o clínico quanto à disponibilidade de paciente para a terapia (p. 62).

A versão em português discutida por Yoshida (2002) e validada por Yoshida, Primi e Pace (2003), apresenta-se com 32 perguntas sendo agrupadas nos quatro blocos dos estágios de mudança: pré-contemplação, contemplação, manutenção e ação, portanto, cada um dos estágios é avaliado por oito questões. Yoshida e Enéas (2004) sugerem também a possibilidade da indicação do estágio de mudança através da análise das respostas fornecidas diante da situação – problema em pesquisas e avaliações clínicas.

Personal Profile Analysis - PPA

Faz parte do programa de *coaching* a utilização do PPA. Este instrumento foi desenvolvido a partir do modelo conceitual de Marston (1928). Seus conceitos visavam compreender e sistematizar modelos de interação entre os indivíduos e seus ambientes. Utilizando-se destes conceitos o psicólogo americano Thomas Hendrickson (1950, citado por Thomas International, 1996) adaptou-os no contexto do trabalho e da administração. Sistematizou essa abordagem originando a ferramenta Análise do Perfil Pessoal. A partir das palavras escolhidas (+ e -) pelo sujeito no formulário de PPA obtém-se uma descrição acurada das características que mais se destacam em seu estilo comportamental. Não é um teste normativo, já que a análise não gera um resultado final a ser comparado com um grupo padrão ou que posicione o indivíduo em alguma categoria. As respostas são auto-referentes e absolutamente individuais. O perfil resultante é um produto da percepção do indivíduo. O conceito PPA foi desenvolvido para aprofundar o conhecimento das características comportamentais, a compreensão e aceitação dessas

diferenças, possibilitando um melhor aproveitamento de suas potencialidades. Em aconselhamento profissional é utilizado para melhor identificação nos cargos que mais se ajustam às características pessoais, é utilizado também na verificação de adequação do potencial e possível mudança em projetos de carreira ou de desempenho.

As quatro características analisadas são: Dominância - Característica moldável, voltada ao ambiente desfavorável. Seus principais traços: postura voltada a metas e objetivos, liderança, quer estar no comando da situação, ambicioso, convive com situações de risco. Influência - Característica moldável, voltada ao ambiente favorável. Seus principais traços são: situações de interação com pessoas, não voltadas a detalhes, procuram estabelecer um clima alegre no ambiente de trabalho, necessidade de aceitação dos outros. Estabilidade - Característica não moldável, voltada ao ambiente favorável. Seus principais traços são: procura situações de interação com pessoas, procura ambientes estáveis, sem sobressaltos, foge de conflitos, procura situações de trabalho bem definidas. Cautela - Característica não moldável, voltada ao ambiente desfavorável. Seus principais traços são: procura de situações precisas, exigência com o nível de resultados, busca estabelecer uma avaliação crítica, tem dificuldade em lidar com mudanças, estabelece uma abordagem lógica e sistemática.

Devido às características do PPA, pretende-se cotejá-lo com os resultados da EDAO-R, examinando em cada processo de *coaching* como as avaliações provenientes destes dois procedimentos encontram-se relacionadas.

Auto Análise do Desempenho - AAD

Faz parte do programa de *coaching* a utilização do AAD. Este instrumento foi desenvolvido a partir do modelo conceitual de Fournies (1978, citado por Bárbara Darraugh, 2000). Seu conceito inicial visava a compreensão e sistematização do que estaria influenciando a insatisfação quanto ao desempenho do *coachee*. A proposta da autora é de buscar junto ao superior imediato do *coachee* uma análise de seu desempenho, principalmente dos esforços realizados para atingimento de suas metas organizacionais. Este processo tem duas fases, primeiro uma análise dos problemas de performance e segundo uma discussão sobre esta análise com o *coachee*. Com base nestes

conceitos, a pesquisadora desenvolveu um instrumento *self report* que busca identificar através da análise do próprio *coachee* como está seu desempenho e o quanto de *feedback* tem recebido de seu superior imediato a partir desta performance. Principalmente, visa obter do *coachee* o quanto de esforço tem realizado e de clareza que possui de possíveis déficits de desempenho.

Devido às características do AAD, pretende-se cotejá-lo com os resultados da EEM, examinando em cada processo de *coaching* como as avaliações provenientes destes dois procedimentos encontram-se relacionadas.

Procedimento

O projeto foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da PUC-Campinas, com a aprovação publicada em 08 de agosto de 2006, sob o Protocolo 392/06 e, após aprovação, foi iniciada a coleta de dados. Para tanto, a pesquisadora consultou os *coachees* que iniciaram processos de *coaching* em sua empresa particular, e aos que concordaram, foi solicitada a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Em seguida, deu-se início à avaliação dos dados, como se segue:

- a) Avaliação da Eficácia Adaptativa através da EDAO no início do programa de *coaching* de executivos.
- b) Avaliação do Estágio de Mudança através da aplicação Escala dos Estágios de Mudança, no início do programa de *coaching* de executivos.
- c) Realização do programa segundo os procedimentos desenvolvidos pela pesquisadora, utilizando-se dos quatro módulos, formulários e instrumentos propostos por este programa; os processos tiveram duração máxima de 20 encontros, a mínima de 6 encontros e a duração média de 10 encontros.
- d) Reavaliação através da EDAO ao final do programa.
- e) Reavaliação da Escala de Estágios de Mudanças ao final do programa.

RESULTADOS

EDA0-R

Com vistas à estimativa do grau de acordo entre avaliadores, a eficácia adaptativa foi avaliada segundo a EDAO-R pela pesquisadora (juiz 1) e pela orientadora (juiz 2), que atuou como juiz independente. Para as avaliações antes e depois do programa de *coaching*, o juiz 2 baseou-se, respectivamente, nas transcrições da primeira e da última reuniões com o *coachee* (Tabela 2). O percentual de acordo obtido entre os avaliadores foi de 70%, valor este considerado por Stemler (2004) como adequado para estimativa de consensos.

Tabela 2. Avaliação da EDAO-R, antes e depois do processo de *coaching*, segundo cada juiz e o acordo.

Coachee	Antes		Acordo	Depois		Acordo
	J1	J2		J1	J2	
A. Gr AR Pr	III 2 1	III 2 1	A	I 3 2	I 3 2	A
B. Gr AR Pr	II 2 2	II 2 2	A	I 3 2	I 3 2	A
C. Gr AR Pr	III 2 1	III 2 1	A	I 3 2	I 3 2	A
D. Gr AR Pr	III 1 2	III 1 2	A	I 3 2	I 3(inferido) 2	A
E. Gr AR Pr	IV 1 1	III 1 2	D	I 3 2	II 2 2	D
F. Gr AR Pr	II 2 2	II 2 2	A	I 3 2	I 3 2	A
G. Gr AR Pr	II 2 2	IV 1 1	D	I 3 2	II 2 2	D
H. Gr AR Pr	III 1 2	III 1 2	A	I 3 2	I 3 2	A
I. Gr AR Pr.	IV 1 1	IV 1 1	A	I 3 2	II 2 2	D
J. Gr AR Pr	III 2 1	III 2 1	A	I 3 2	III 2 1	D

A= Acordo

D= Desacordo

Após as avaliações independentes dos juízes, foi obtido um consenso em relação às avaliações da eficácia adaptativa dos participantes em que havia desacordo, conforme indicado na Tabela 3.

Tabela 3 - Resultado do consenso entre juízes –
EDAO-R

<i>Coachee</i>	Início	Final
A. Gr AR Pr	III 2 1	I 3 2
B. Gr AR Pr	II 2 2	I 3 2
C. Gr AR Pr	III 2 1	I 3 2
D. Gr AR Pr	III 1 2	I 3 2
E. Gr AR Pr	IV 1 1	II 2 2
F. Gr AR Pr	II 2 2	I 3 2
G. Gr AR Pr	II 2 2	I 3 2
H. Gr AR Pr	III 1 2	I 3 2
I. Gr AR Pr	IV 1 1	II 2 2
J. Gr AR Pr	III 2 1	III 2 1

Dos dez *coachees*, analisados no início do programa, cinco foram classificados como apresentando Adaptação Ineficaz Moderada (Gr III), três apresentavam Adaptação Ineficaz Leve (Gr II) e dois Adaptação Ineficaz Severa (Gr IV). Em todos os dez casos, a eficácia do setor afetivo relacional estava comprometida, sendo que 60% apresentavam adaptação pouco adequada e 40% pouquíssimo adequada. Quanto ao setor da produtividade, 50% apresentavam adaptação pouco adequada, enquanto os demais apresentavam 50% adaptação adequada.

A avaliação da EDAO-R realizada na última reunião com o *coachee* indicou que sete participantes haviam apresentado evolução positiva na

eficácia adaptativa, sendo avaliados como Adaptação Eficaz (Gr I). Dois deles terminaram o programa com Adaptação Ineficaz Leve (Gr II), ainda que ambos tenham apresentado evolução positiva de sua avaliação inicial, Adaptação Ineficaz Severa (Gr IV). Um dos casos não apresentou evolução.

Na avaliação ao final do programa, 90% dos participantes tiveram a avaliação eficaz no setor produtividade e 10% mantiveram-se com a avaliação inicial, pouco adequada. A eficácia adaptativa do setor afetivo relacional foi restabelecida em 70% dos *coachees*. Em 20% casos apesar dos participantes terem melhorado na qualidade da adaptação do setor AR, não chegaram a uma adaptação adequada. E um dos casos não apresentou evolução.

EEM

A avaliação do estágio de mudança em que o participante se encontrava por ocasião do início e de término do programa de *coaching* foi feita por meio da Escala dos Estágios de Mudanças, em 9 dos 10 casos analisados. E, para o *Coachee I*, foi realizada por meio de avaliação clínica, conforme proposta por Yoshida e Enéas (2004) que sugeriram a possibilidade da definição do estágio de mudança por meio da análise das respostas que indicassem o grau de consciência do participante de seu problema e sua disposição para fazer face a ele. Esta opção ocorreu pelo fato do cliente ter iniciado o programa de *coaching* de executivos antes do início desta pesquisa. No entanto, como foi necessário duplicar o programa (conforme descrito em ‘participantes’, do capítulo Método) para que o *coachee* pudesse obter maiores ganhos em sua eficácia adaptativa, esta ampliação ocorreu dentro do prazo proposto para esta pesquisa. A evolução positiva dos *coachees* nos estágios de mudança pode ser vista na Tabela 4.

Tabela 4. Evolução dos *coachees* quanto ao Estágio de Mudança, no início e no final do processo.

<i>Coachee</i>	<i>EEM Início</i>	<i>EEM Final</i>
A.	Preparação	Ação
B.	Contemplação	Ação
C.	Ação	Ação
D.	Contemplação	Preparação
E.	Contemplação	Preparação
F.	Contemplação	Ação
G.	Contemplação	Ação
H.	Contemplação	Ação
I.	Pré Contemplação	Contemplação
J.	Contemplação	Contemplação

A avaliação realizada no início do programa revelou que sete *coachees* obtiveram a classificação estágio Contemplação, segundo a classificação sugerida por McConnaughy e cols. (1989); um foi classificado no Estágio Preparação, um no Estágio Ação e um no estágio Pré Contemplação. Ao final do programa seis participantes atingiram o Estágio Ação, dois estavam no Estágio Contemplação e dois no de Preparação. A evolução positiva nos estágios de mudança deu-se em oito programas, sendo que para dois deles foram realizadas ampliações do programa *coaching* de executivos para a obtenção desta evolução, conforme explicado no item ‘Participantes’ do Método. Dois dos programas realizados mantiveram o mesmo estágio do início do programa.

EDAO-R e EEM

Procurando aprofundar a análise da relação da eficácia adaptativa e dos estágios de mudança, os dados foram agrupados discriminando-se as respostas adaptativas mais frequentes por ocasião do início e do final do processo. A Tabela 5 mostra as respostas adaptativas mais frequentes, nas fases inicial e final do processo, do grupo de participantes com adaptação Ineficaz Leve (Gr II) no início do processo e que evoluíram para Adaptação Eficaz (Gr I), ao final. Deve-se observar que nos três casos a mudança deu-se no setor Afetivo-Relacional, com a passagem de respostas pouco adequadas para adequadas.

Tabela 5. Evolução da eficácia adaptativa e dos estágios de mudança para os participantes que evoluíram do Gr,II para o Gr I da EDAO-R

<i>Respostas Ineficazes</i>	<i>Estágio de Mudança Inicial</i>	<i>Estágio de Mudança Final</i>	<i>Respostas Eficazes</i>
(1)* Falta de Comunicação			(2) Melhor Comunicação
(1) Falta de Delegação	B-Contemplação	Ação	(1) Delegação Efetiva
(2) Dificuldade em Ouvir	F- Contemplação	Ação	(2) Saber Ouvir como Prática
(2) Autocontrole Deficitário/ Excesso de Ansiedade na Obtenção de Resultados	G- Contemplação	Ação	(2) Autocontrole desenvolvido / Menor Ansiedade
(2) Falta de Flexibilidade / Não assumir riscos			(2) Flexibilidade / Aceitação de Riscos
(3) Dificuldade de Relacionamento com Chefe, Pares ou Equipe			(3) Melhor nível de Relacionamento com Chefe, Pares ou Equipe
			(2) Melhoria de auto-estima e autoconfiança

* Frequência das respostas dadas pelos *coachees* **B.**, **F.** e **G.**

Dentre as respostas consideradas ineficazes no setor afetivo-relacional, a dificuldade de relacionamento interpessoal com o superior imediato foi observada nos três *coachees*. Esta dificuldade está caracterizada por distanciamento, entendimento de que a presença do *coachee* possa parecer ‘politicagem’, ou até falta de reconhecimento do chefe enquanto superior

hierárquico. A dificuldade em manter o autocontrole em situações de pressão estaria trazendo menor absorção das críticas e do entendimento delas, para reagir de forma mais amadurecida. A dificuldade em assumir riscos aparece como dificuldade na auto-exposição, há a preferência de colocar as opiniões apenas quando tiver segurança do que será exposto.

Após a realização do programa de *coaching* de executivos observou-se a melhora na qualidade da eficácia adaptativa de todos os participantes deste grupo. Eles tiveram a oportunidade de criar alternativas para ampliar seu repertório e também para aperfeiçoar o seu trabalho. Todos evoluíram da adaptação ineficaz leve para a adaptação eficaz. As respostas eficazes mais freqüentes foram aquelas relacionadas ao restabelecimento de um bom contato interpessoal com o superior, melhoria do processo de comunicação, atitude mais voltada ao saber ouvir e do desenvolvimento da flexibilidade. Como decorrência da evolução adquirida todos os *coachees* relatam a melhoria de auto-estima e da autoconfiança.

Quanto ao estágio de mudança, os três *coachees* iniciaram no estágio de contemplação e terminaram o programa no de ação, caracterizado por novas respostas e comportamentos em relação à situação que os levava a serem indicados para o programa de *coaching*. Segundo Yoshida (2003), no estágio de contemplação há a consciência de um problema e o sujeito pensa seriamente em enfrentá-lo, mas sem esforço efetivo. Dependendo da situação, poderá permanecer por um longo período de tempo neste estágio. Percebe-se que o programa de *coaching* de executivos colaborou com a conscientização das necessidades de mudanças e fez com que os *coachees* buscassem novo repertório para o enfrentamento do problema, assim como ocorre em psicoterapia que quando o indivíduo apresenta adaptação ineficaz leve, o paciente tem mais chance de atingir estágio de ação ainda durante a terapia (Yoshida, 1999b).

Tabela 6 – Evolução da eficácia adaptativa e dos estágios de mudança para os participantes que evoluíram do Gr,III para o Gr I da EDAO-R

<i>Respostas Ineficazes</i>	<i>Estágio de Mudança Inicial</i>	<i>Estágio de Mudança Final</i>	<i>Respostas Eficazes</i>
(2)* <i>Falta de Comunicação</i>	<i>A- Preparação</i>	<i>Ação</i>	(2) <i>Melhor Comunicação</i>
(3) <i>Falta de Delegação</i>	<i>C- Ação</i>	<i>Ação</i>	(3) <i>Delegação Efetiva</i>
(4) <i>Dificuldade em Ouvir</i>	<i>D- Contemplação</i>	<i>Preparação</i>	(4) <i>Saber Ouvir como Prática</i>
(2) <i>Autocontrole Deficitário/ Excesso de Ansiedade na Obtenção de Resultados</i>	<i>H- Contemplação</i>	<i>Ação</i>	(2) <i>Autocontrole desenvolvido / Menor Ansiedade</i>
(2) <i>Falta de Flexibilidade / Não assumir riscos</i>			(4) <i>Flexibilidade / Aceitação de Riscos</i>
(4) <i>Dificuldade de Relacionamento com Chefe, Pares ou Equipe</i>			(4) <i>Melhor nível de Relacionamento com Chefe, Pares ou Equipe</i>
			(3) <i>Melhoria de auto-estima e autoconfiança</i>

* Frequência das respostas dadas pelos *coachees A., C., D. e H.*

No grupo de quatro *coachees* que iniciaram com Adaptação Ineficaz Moderada (Gr III) e apresentavam Adaptação Eficaz (Gr I) ao final do programa, dois deles estavam no início do processo no Estágio Contemplação, um deles no Estágio Preparação e um no Estágio Ação. As respostas consideradas ineficazes, independente do estágio de mudança inicial, são similares. A totalidade apresenta dificuldade relacional com superior, pares ou com a equipe, sendo três deles especificamente com o superior. Tanto a dificuldade de relacionamento interpessoal com o chefe, com os pares e com a equipe de trabalho interferem na avaliação organizacional que é feita do *coachee* e por isto este tem sido o principal motivo de encaminhamento para o programa de *coaching* de executivos.

Dentre as respostas consideradas ineficazes no setor afetivo relacional dois *coachees* apresentaram classificação pouquíssimo adequada referentes à dificuldade em ouvir, relatada como falta de paciência em esperar o interlocutor terminar uma frase que normalmente acaba de ser completada por ele próprio ou então tirando as próprias conclusões e fazendo delas verdades, sem mesmo ouvir com clareza o que está tentando ser falado. Como

conseqüências acabam ocorrendo conflitos com o ambiente, além da insatisfação do próprio sujeito. Também com a mesma classificação as respostas referentes à ansiedade para obtenção de resultados. A mesma dificuldade do ‘saber ouvir’, com menor intensidade, também apareceu em outros dois *coachees* com respostas classificadas pouco adequadas neste setor. Metade dos *coachees* relatou que a dificuldade é específica em relação à sua equipe e a outra metade que é específica em relação ao seu superior. A falta de delegação de tarefas em um dos *coachees* é específica referente ao setor produtividade que centraliza suas decisões por considerar sua equipe imatura profissionalmente, fazendo com que quantitativamente os resultados estejam aquém do esperado. Nos outros casos referem-se à falta de confiança, classificado então como setor afetivo relacional.

Judge e Cowell (1997) pesquisando os motivos da busca de *coaching* por executivos chegaram às razões: mudança do estilo das interações, necessidade de lidar com mudanças e construção de relacionamentos confiáveis. É o mesmo que se percebe entre os *coachees* deste estudo.

Após a realização do programa observou-se a melhora na qualidade da adaptação no setor afetivo-relacional nos quatro participantes. Os *coachees* disseram ter buscado respostas que poderiam de forma assertiva resolver os seus problemas. Dentre estes quatro *coachees*, um deles (**H.**) teve seu programa de *coaching* ampliado em 5 reuniões, por solicitação da empresa-cliente. Um dos *coachees* manteve-se no mesmo estágio e três deles evoluíram em seu estágio de mudança. O *coachee* C. que manteve-se desde o início no estágio ação teve seu progresso alcançado de forma rápida. É característica deste estágio considerar que as mudanças de comportamento já estão ocorrendo de forma efetiva, dentro de até 6 meses, quando então considera-se o próximo estágio, o de manutenção, onde há a consolidação dos comportamentos (Lichtenstein & Glasgow, 1992). Como o programa de *coaching* de executivos é previsto ser realizado em 4 meses, não houve tempo para a maturação refletir na avaliação da EEM.

As respostas eficazes mais frequentes neste grupo são aquelas relativas ao exercício da liderança, como desenvolvimento da delegação, aceitar melhor e respeitar o ritmo de cada um dos membros da equipe e para isto conseqüente flexibilização e melhoria de relacionamento em geral. É também decorrente

do programa a percepção para este grupo da melhoria da auto-estima e autoconfiança.

Mesmo com a eficácia adaptativa inicial mais comprometida que a do grupo anterior, os *coachees* pertencentes ao Gr III evoluíram em suas prontidões para mudança. Yoshida (1999b) refere-se aos pacientes em psicoterapia com adaptação ineficaz moderada ou severa, mesmo no estágio de contemplação, oferecem maior dificuldade para evoluir para o estágio de ação durante o processo. Explica-se aqui a evolução positiva dos *coachees D e H* por não terem sido identificadas dificuldades no setor produtividade e que, também para Yoshida (1999b), este é um fator facilitador para o enfrentamento, o que acontece de forma diferente com os *coachees A e C*, que apresentaram Pr pouco adequadas. Todavia, *C*, já se encontrava em um estágio bastante adiantado do processo de mudança, com respostas claras de enfrentamento do problema, o que permaneceu até o final do programa. Os pontos de dúvida ou de falta de flexibilidade que faltavam para otimizar seu comportamento foram repensados e alterados, a fim de compatibilizar-se ao que o ambiente esperava, o mesmo tendo ocorrido com *A*.

Tabela 7 – – Evolução da eficácia adaptativa e dos estágios de mudança para os participantes que evoluíram do Gr,IV para o Gr II da EDAO-R

<i>Respostas Ineficazes</i>	<i>Estágio de Mudança Inicial</i>	<i>Estágio de Mudança Final</i>	<i>Respostas Eficazes</i>
(1)* <i>Falta de Comunicação</i>	<i>E - Contemplação</i>	<i>Preparação</i>	(1) <i>Melhor Comunicação</i>
(2) <i>Falta de Delegação</i>			(1) <i>Delegação Efetiva</i>
(2) <i>Dificuldade em Ouvir</i>	<i>I - Pré-Contemplação</i>	<i>Contemplação</i>	(2) <i>Saber Ouvir como Prática</i>
(2) <i>Auto-controle Deficitário/ Excesso de Ansiedade na Obtenção de Resultados</i>			(2) <i>Auto-controle desenvolvido / Menor Ansiedade</i>
(2) <i>Falta de Flexibilidade / Não assumir riscos</i>			(2) <i>Flexibilidade / Aceitação de Riscos</i>
(2) <i>Dificuldade de Relacionamento com Chefe, Pares ou Equipe</i>			(1) <i>Melhor nível de Relacionamento com Chefe, Pares ou Equipe</i>
			(0) <i>Melhoria de auto-estima e autoconfiança</i>

* Frequência das respostas dadas pelos *coachees E. e I.*

No grupo de dois *coachees* com Adaptação Ineficaz Severa (IV) e que evoluíram para Adaptação Ineficaz Leve (Gr II), um estava no Estágio Contemplação e outro no Estágio Pré-Contemplação, no início do processo. As respostas consideradas ineficazes, independente do estágio inicial, também são consideradas similares. Os dois *coachees* apresentam dificuldades expressas em todas as classes de respostas, excesso de ansiedade, autocontrole deficitário chegando à impulsividade em situações de pressão, dificuldade em ouvir a opinião dos outros, falta de delegação e a resposta menos freqüente é a questão de comunicação. Os superiores queixaram-se fortemente em um dos casos por dificuldade de relacionar-se adequadamente com a equipe e o outro com dificuldade de relacionar-se com o próprio chefe. Estas respostas do setor afetivo relacional receberam a classificação como pouquíssimo adequadas. No setor produtividade ambos também tiveram respostas classificadas como pouco adequadas. O autocontrole deficitário e a falta de delegação geraram prejuízos na quantidade e qualidade dos resultados de ambos os *coachee*.

Dentre as respostas pouquíssimo adequadas sobressai em um dos *coachees* o excesso de ansiedade e nervosismo para atingir as metas de forma absolutamente perfeita, levando à desconfiança da competência de sua equipe e conseqüente insegurança. Sua resposta pouquíssimo adequada é acompanhada de muito controle e muita diretividade, o que o torna agressivo em situações de pressão. Também é expressa a sua dificuldade em ouvir as sugestões dos subordinados e as opiniões do chefe, fazendo com que as decisões sejam centralizadas apenas em sua visão.

No outro caso, as respostas ineficazes mais evidentes estão em torno do relacionamento com o superior e suas conseqüências, como dificuldade para ouvir as diretrizes do superior, já que se sentia sem tempo para exposições demoradas e sem objetivo claro, característicos de seu superior. As decisões de sua área são tomadas apenas com seu referencial. Outro agravante é o relacionamento com seus pares, prejudicado pelo comportamento de seu superior. Diante de respostas ineficazes e de ambiente profissional de difícil controle, houve a necessidade de duplicação do programa de *coaching* de executivos (*coachee I.*), conforme mencionado anteriormente. A dificuldade de relacionamento com o superior neste caso manteve os comportamentos

inadequados principalmente pela dificuldade do próprio superior em lidar com a situação. Na ampliação do programa foram realizadas intervenções também com o superior do *coachee*, quando de certa forma a situação foi amenizada. Diante da tentativa de comportamentos eficazes emitidos pelo *coachee* e requisitados por seu superior, este deixou de reforçá-los e, pelo contrário, denegria a sua imagem. O *coachee* perdeu a referência de como deveria comportar-se.

A dificuldade de evolução de estágios para aqueles com adaptação ineficaz severa, o comprometimento da adaptação ocorria igualmente no setor da produtividade, classificada como pouco adequada. E quanto aos estágios de mudança, nenhum deles chegou ao estágio de ação, corroborando a afirmação de Yoshida (1999b, p.127), segundo a qual, “pacientes com menores recursos adaptativos tenderão a permanecer por mais tempo do estágio de preparação, posto que as iniciativas de mudança devem esbarrar com dificuldades pessoais, que os impedem de chegar às soluções efetivas requeridas pelo estágio ação”.

A realização do programa de *coaching* de executivos trouxe a evolução positiva de um dos *coachees* do Estágio Contemplação para o Estágio Preparação, sendo este caracterizado pela tentativa da mudança, mas com pouca persistência nas ações. A busca de *feedback* dos subordinados e de pessoas próximas colaborou para ter visão externa do problema; o enfrentamento da ansiedade, do entendimento das formas que pode ser obtido o autocontrole em situações de pressão, além de um programa formal de atividade física ajudaram o *coachee* a iniciar a aplicação de respostas eficazes. Cabe retomar que os estágios de mudança estão fundamentados na idéia de que a mudança ocorre ao longo do tempo, em função do nível de consciência do problema demonstrado pela pessoa e a disposição para enfrentá-lo (Prochaska, 1995), portanto, percebe-se a necessidade de um maior espaço de tempo para uma evolução mais significativa.

O programa trouxe ao outro *coachee* uma evolução lenta, mas progressiva, de uma adaptação Ineficaz Severa para Ineficaz Moderada e no final da ampliação do programa Ineficaz Leve; de estágio Pré-Contemplação para Contemplação ao final da ampliação. A flexibilização do *coachee* para ouvir os *feedbacks* de seu superior e considerá-los a fim de melhorar seu

relacionamento, o exercício da delegação, transferindo responsabilidades formalmente aos seus subordinados através do compartilhamento das decisões, ouvindo as sugestões dos subordinados entre outras, são exemplos de respostas eficazes do *coachee*. Deve-se considerar também que o problema não estava concentrado no *coachee* apenas, mas também em seu superior. A partir do momento em que o superior entendeu que ele também deveria fazer a parte da solução para que o relacionamento se restabelecesse, passou a ter uma postura mais tranqüila diante do *coachee*. Foi sugerido ao *coachee* que buscasse fazer psicoterapia, para trabalhar toda esta situação, minimizando o impacto em sua auto-estima. Observa-se, portanto, que os participantes com a eficácia adaptativa mais comprometida eliciavam nas pessoas ao seu redor respostas menos eficazes do ponto de vista adaptativo.

As respostas eficazes mais frequentes neste grupo são similares aos outros grupos já relatados, com o diferencial que os *coachees* precisaram trabalhar de forma mais intensa o setor afetivo relacional antes de desenvolver competências de liderança.

Tabela 8 – Eficácia adaptativa e estágio de mudança para o participante que manteve os resultados iniciais, não apresentando evolução. Gr III da EDAO-R.

<i>Respostas Ineficazes</i>	<i>Estágio de Mudança Inicial</i>	<i>Estágio de Mudança Final</i>	<i>Respostas Eficazes</i>
<p>(1)* <i>Falta de Comunicação</i></p> <p>(0) <i>Falta de Delegação</i></p> <p>(0) <i>Dificuldade em Ouvir</i></p> <p>(1) <i>Auto-controle Deficitário/ Excesso de Ansiedade na Obtenção de Resultados</i></p> <p>(0) <i>Falta de Flexibilidade / Não assumir riscos</i></p> <p>(1) <i>Dificuldade de Relacionamento com Chefe</i></p>	<p><i>J - Contemplação</i></p>	<p><i>Contemplação</i></p>	<p>(1) <i>Melhor Comunicação</i></p> <p>(0) <i>Delegação Efetiva</i></p> <p>(0) <i>Saber Ouvir como Prática</i></p> <p>(1) <i>Auto-controle desenvolvido / Menor Ansiedade</i></p> <p>(0) <i>Flexibilidade / Aceitação de Riscos</i></p> <p>(0) <i>Melhor nível de Relacionamento com Chefe</i></p> <p>(1) <i>Melhoria de auto-estima e autoconfiança</i></p>

* Frequência das respostas dadas pelo *coachee J*.

O *coachee J.* foi avaliado inicialmente Adaptação Ineficaz Moderada (Gr III) e Estágio Contemplação. As respostas ineficazes apresentadas são relativas ao setor afetivo relacional sendo dificuldade de relacionar-se com seu superior, excesso de ansiedade em busca de resultados e dificuldade de comunicar-se, de expressar idéias em reuniões e em apresentações formais. Estas dificuldades impactaram no setor produtividade e também pela alta autocrítica, o *coachee* considerou não atingir qualitativamente seus resultados, embora os tenha atingido quantitativamente.

O *coachee* não apresentou evolução em sua eficácia adaptativa, pois logo depois do início do programa foi demitido, apesar da pesquisadora solicitar que a empresa-cliente esperasse por mais um tempo. O *coachee* manteve-se no programa que foi realizado com as informações disponíveis. Foi desenvolvida a habilidade de comunicação, as alternativas de comportamento para construir um bom relacionamento com o superior e com a equipe, além de algumas intervenções para o desenvolvimento da habilidade social, através de trabalho voluntário. Por falta de *feedback* da organização e da própria aplicação dos ganhos do programa se tornarem inviáveis, manteve-se sua avaliação inicial. Decorrente do programa foi mencionado pelo *coachee* a melhoria da auto-estima e autoconfiança, necessários para a busca de uma nova oportunidade profissional.

Ainda apoiando-se em Yoshida (1999) o progresso entre estágios não ocorre de forma linear, podendo haver recaídas e o retorno aos padrões antigos de comportamento. O movimento de progressão dos estágios encontra-se provavelmente condicionado a outras variáveis que podem facilitá-lo, retardá-lo ou mesmo agirem como forças impeditivas, o que deve ter acontecido neste caso, quando o programa de *coaching* de executivos não conseguiu ser aplicado plenamente, devido ao desligamento do *coachee*.

EDAO-R X PPA

Ao se aplicar os conceitos de Marston (1928) de forma sistematizada e através de ferramenta eletrônica *Personal Profile Analysis* (PPA), obtém-se uma descrição acurada das características que mais se destacam no estilo comportamental do *coachee*. Ao se considerar a expectativa de resultado do

PPA para um executivo será envolvida uma série de comportamentos que são requeridos para o desempenho da função. Espera-se, portanto, que estes comportamentos requeridos como ideais aos executivos estejam presentes nos participantes avaliados como Grupo I, isto é, adaptação eficaz.

Dentre os dez programas de *coaching* de executivos analisados, sete aparecem com o resultado do PPA no início do programa considerado como inadequado ao perfil de liderança, conforme já referido na introdução. Os *coachees A., B., E., F., G., I. e J.* apresentaram resultados em seu PPA variando entre extrema passividade de seu comportamento nas condições profissionais, até extrema dominância e controle sobre suas ações e as ações dos outros, conforme resultados demonstrados na Tabela 9.

Tabela 9. Resultados do PPA

<i>Coachees</i>	Perfil Preponderante e Perfil Secundário do PPA
A. B. G. J.	(1) Alta Estabilidade e Alta Conformidade (1) Alta Conformidade e Alta Estabilidade (1) Alta Conformidade (1) Alta Estabilidade
E., F. e I.	(3) Alta Dominância e Alta Conformidade
C. D. e H.	(1) Alta Influência e Alta Dominância (2) Alta Dominância e Alta Influência

O *coachee A.*, considerado como parte do Gr III, Adaptação Ineficaz Moderada, obteve como perfil pessoal preponderante a alta estabilidade e como perfil secundário a alta conformidade, significando uma condição de centralização de suas atividades e excesso de passividade diante de situações críticas, evitando ao máximo as confrontações. Condições estas que geraram sua participação no programa de *coaching*. Como parte deste grupo, o *coachee B.* obteve resultados similares ao *coachee A.*, no que diz respeito ao PPA. Foi classificado como Gr II. Seu excesso de cuidado para tomar decisões (alta conformidade) adicionado ao cuidado em não gerar conflito em situações de pressão (alta estabilidade) foram motivos de crítica pelo seu superior imediato, pela falta de assumir riscos e tomar decisões sem precisar

de todas as mínimas informações que normalmente solicita. Este comportamento gera situações inadequadas para o *coachee* que possui posição de diretoria.

Ainda como parte deste primeiro agrupamento, o *coachee G.* obteve a classificação Gr II, Adaptação Ineficaz Leve e o resultado do PPA como alta conformidade, sem ter aparecido o perfil secundário. Este perfil tem como característica a procura de situações precisas, exigência com o nível de resultados, buscando estabelecer uma avaliação crítica, com dificuldade em lidar com mudanças, estabelecendo uma abordagem lógica e sistemática. Aparentemente o *coachee* conseguiu estabelecer toda esta sistematização em suas tarefas, mas não conseguiu controlar seus superiores da mesma forma. Diante de uma promoção na área e que não foi a dele, buscou ajuda no programa de *coaching* para entender o que estava acontecendo em termos de sua carreira. Com o perfil pessoal alta estabilidade tendo como característica a procura de ambientes estáveis, sem sobressaltos, necessidade de fugir dos conflitos e busca de situações de trabalho bem definidas, o *coachee J.* teve dificuldades em enfrentar um novo diretor com novos projetos e estilo de liderança, opostos ao seu. Esta instabilidade em seu ambiente trouxe dificuldades em saber posicionar-se e expor-se adequadamente às situações, o que justifica que tenha sido avaliado como Gr III, Adaptação Ineficaz Moderada, quando do início do programa.

Em outro agrupamento a partir dos resultados do PPA, o *coachee E.* foi classificado como parte do Gr IV, Adaptação Ineficaz Severa e obteve como perfil pessoal preponderante a alta dominância e o perfil secundário a alta conformidade, significando que dispenderá muita energia e com muita rigidez para que seus objetivos sejam atingidos, além de solicitar um número de detalhes e fatos tal para sua tomada de decisão. Com a postura voltada a metas e objetivos, forte liderança e querendo estar sempre no comando da situação de forma ambiciosa, o *coachee* entrou em um conflito agressivo com o meio para conseguir suas metas. Estas foram as considerações de seu superior ao encaminhá-lo para o programa de *coaching* e que também resultaram na classificação no Grupo IV. O *coachee F.* obteve o resultado do PPA similar ao *coachee E.*, exceto as características de seu ambiente, ou seja, apesar da tentativa de *F.* exercer controle e tentar dominar as pessoas e os

projetos, a cultura da organização a que pertence ensinou-o que esta atitude poderia diminuir sua permanência na empresa, então *F.* utilizou seus recursos adaptativos para administrar seu estilo comportamental, que acabou gerando excesso de contenção, ou seja, trazendo falta de assertividade, falta de exposição, motivos que o trouxeram ao programa. Como estas características levaram-no a um menor conflito que do caso anterior, *F.* foi classificado como Gr II.

Também com o perfil pessoal preponderante a alta dominância e com o perfil secundário a alta conformidade, mas com os recursos adaptativos bem mais prejudicados, Grupo IV, Adaptação Ineficaz Severa e sua predisposição para a mudança em seu nível mais precário, Pré-Contemplação, esperava-se que o *coachee I.* tivesse dificuldades para lidar com todas estas variáveis, agravado pelo ambiente hostil criado por seu superior imediato. Os motivos que o trouxeram ao programa de *coaching* passa pelo excesso de independência em suas ações (alta dominância), centralização e execução de tarefas de seus subordinados (alta conformidade).

O *coachee C.* apresentou o perfil mais adequado ao exercício de liderança, caracterizado pelo perfil predominante alta influência e secundário, alta dominância. A combinação destes dois elementos faz com que a busca pelos resultados seja feita através das pessoas, influenciando-as e trabalhando todos para um mesmo fim em situação de interação, procurando estabelecer um clima alegre no ambiente de trabalho. Os *coachees D.* e *H.* apresentaram também um bom perfil para a liderança, mas com o predomínio em alta dominância, procurará atingir seus objetivos com persistência, decisão e imposição em suas iniciativas. A associação à alta influência traz naturalmente boa comunicação. Os três *coachees* apresentaram evolução positiva em seus recursos adaptativos, vindos do Gr III para o Gr I. Nos casos *C.* e *D.* a dificuldade estava focada no relacionamento com o superior e no caso *H.* no relacionamento com a equipe. O ambiente contribuiu muito para a emissão de respostas pouco adequadas nos três casos, como exemplo *D.* e *H.* tinham acabado de receber um novo superior, com forma de trabalho não alinhada com os *coachees*. Portanto, todos teriam condições de pertencerem ao Gr I, Adaptação Eficaz, mas por situações externas a eles, esta condição

alterou-se, gerando a necessidade de busca do programa de *coaching* de executivos.

EEM X Auto-Análise do Desempenho (AAD)

O questionário AAD é um instrumento de tipo *self-report* que permite identificar através da análise do próprio *coachee*, sua percepção sobre o ambiente e seu desempenho, como também o quanto de *feedback* e de reconhecimento recebeu de seu superior imediato. Visa também obter do *coachee* o quanto de esforço realizou em busca de seus objetivos e a clareza que possui de possíveis déficits de desempenho. Na Tabela 10 compara-se os resultados da EEM e as dificuldades apontadas pelos *coachees*, AAD.

Tabela 10. Resultados da EEM no início e no final do programa e resultado da AAD.

<i>Coachee</i>	<i>EEM Início</i>	<i>EEM Final</i>	AAD
A.	Preparação	Ação	<i>Desempenho Insatisfatório Falta Feedback Falta Reconhecimento Equipe e chefe obstáculos</i>
B.	Contemplação	Ação	<i>Desempenho Insatisfatório Inexistência de Feedback Falta Reconhecimento Chefe e outras áreas obstáculos</i>
C.	Ação	Ação	<i>Falta Reconhecimento Não ser aceito pelo chefe</i>
D.	Contemplação	Preparação	<i>Falta Clareza de Metas de Gestão de Pessoas Falta Reconhecimento Não ser aceito pelo chefe</i>
E.	Contemplação	Preparação	<i>Desempenho Insatisfatório Censura devido à Ansiedade</i>
F.	Contemplação	Ação	<i>Falta de Feedback Falta Reconhecimento</i>
G.	Contemplação	Ação	<i>Falta Feedback</i>
H.*	Contemplação	Ação	<i>Feedback Inconsistente</i>
I.*	Pré Contemplação	Contemplação	<i>Falta Reconhecimento Não ser aceito pelo chefe</i>
J.	Contemplação	Contemplação	<i>Desempenho Insatisfatório Falta Feedback Falta Reconhecimento Não ser aceito pelo chefe</i>

Seis *coachees* relataram a falta de *feedback* de seus superiores como sendo o motivo principal de não estarem ajustados às expectativas dos chefes.

Sete deles justificam seu desempenho não estarem ajustados às expectativas de seus superiores como a falta de reconhecimento de suas ações. Sem exceção, todos comentam que poderiam ter mudado seu desempenho se soubessem com clareza o que poderia ser feito para tal, assim como todos se julgavam capazes de melhorar seu desempenho. Portanto, existia abertura para o processo de mudança, ainda que como proceder para obtê-la, não estivesse claro em função da falta de pistas fornecidas pelo ambiente.

Na percepção de seis *coachees*, os seus superiores são considerados como obstáculos a um melhor desempenho. Entre estes, alguns mencionam que não se sentem aceitos pelos chefes e outros que não se sentem aceitos pela equipe ou por outras áreas. O desempenho sendo percebido como insatisfatório foi mencionado por quatro *coachees*. Percebe-se que os *coachees* apontam as condições de gerenciamento a que estão submetidos como a causa de seus problemas, problemas estes efetivamente assumidos por apenas 40% deles, de forma explícita.

EDAO-R, EEM, PPA e AAD

Neste tópico procurou-se atender ao quarto item dos objetivos específicos que tinha como objetivo traçar, através da integração dos dados revelados nos processos individuais, um quadro geral das mudanças de forma a identificar a eficiência do programa de *coaching* de executivos adotado. Sendo que ao final das avaliações de cada caso esperava-se ser possível traçar um quadro geral das mudanças e com isto contribuir para a construção do conhecimento empiricamente baseado sobre a eficiência de programa de *coaching* de executivos.

A integração dos dados foi realizada através do cruzamento dos dados obtidos na EDAO-R e a Escala de Estágios de Mudança para cada um dos perfis predominantes do *Personal Profile Analysis* – PPA, conforme **Figuras 3 a 6**. A análise dos resultados do *self-report* AAD, ajuda a completar as análises ao longo do texto.

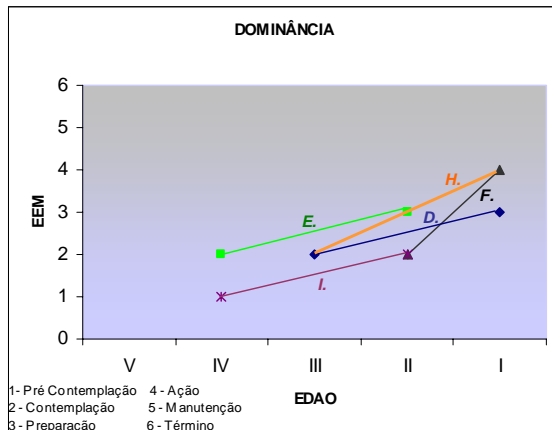


Figura 3 – Integração dos Instrumentos PPA/EDAO-R/EEM e *Coachees* com perfil predominante Dominância.

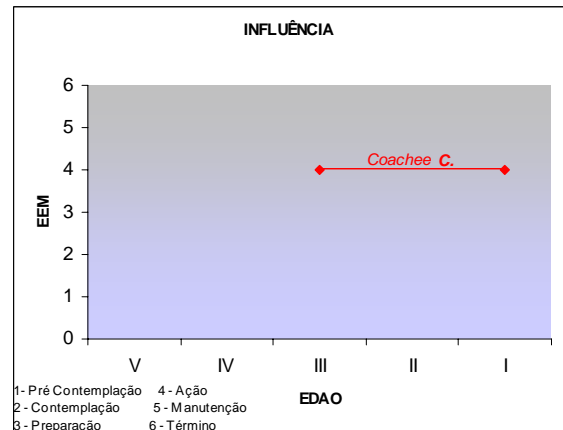


Figura 4 – Integração dos Instrumentos PPA/EDAO-R/EEM e *Coachees* com perfil predominante Influência.

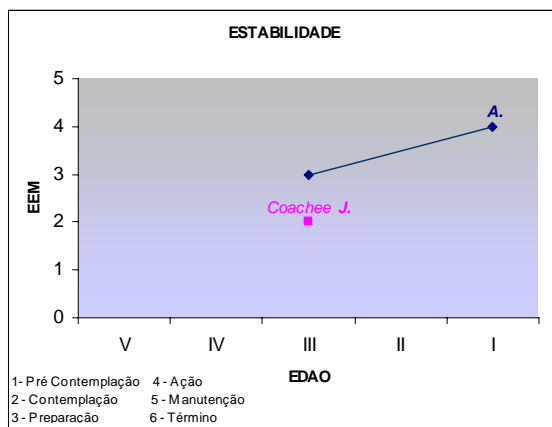


Figura 5 – Integração dos Instrumentos PPA/EDAO-R/EEM e *Coachees* com perfil predominante Estabilidade.

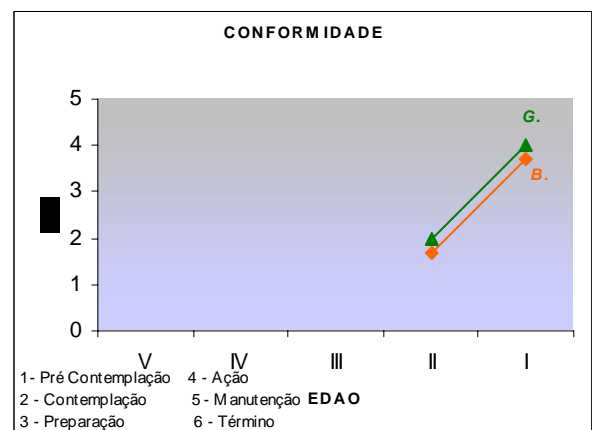


Figura 6 – Integração dos Instrumentos PPA/EDAO-R/EEM e *Coachees* com perfil predominante Conformidade.

A maior concentração dos resultados relativos ao PPA, 50% dos pesquisados, possuem como fator predominante a Dominância. Todos os *coachees* evoluíram após o programa de *coaching* de executivos, tanto na qualidade de sua eficácia adaptativa como em seus estágios de mudança. Relativo à auto percepção de seu desempenho, AAD, todos mencionaram problemas advindos do ambiente, ora o chefe, ora a equipe. Estes resultados estão conformes aos conceitos de Marston (1928) sobre os perfis de alta dominância por perceberem o ambiente como desfavorável, sentem-se mais poderosos e experimentam respostas dominantes. Também como

característica, esta pessoa irá tentar mudar, consertar ou controlar a situação. Assim sendo, diante do *feedback* explícito da necessidade de mudança, eliciado pelo programa de *coaching*, voltaram seus esforços para o desenvolvimento das competências faltantes, gerando a evolução percebida, conforme demonstrado na Figura 3.

Apenas um *coachee* apresentou a Influência como característica predominante em seu perfil. Com resultados do programa de *coaching* de executivos percebidos mesmo antes de seu encerramento, evoluiu da adaptação ineficaz moderada para a adaptação eficaz, mantendo-se no estágio ação. Ao ser observado que o estágio ação é caracterizado pela capacidade de tomar decisões e realmente modificar os comportamentos, atitudes ou padrões relacionais, o *coachee* utilizou-se deste recurso e modificou os comportamentos apontados por seu superior. Em sua própria percepção do problema (AAD) o *coachee* considerava-se com *feedbacks* insuficientes para ter, mesmo antes do programa, alterado sua atitude. Foi necessário o programa de *coaching* para poder ter clareza da expectativa de seu desempenho. Por possuir perfil com alta influência entende que o ambiente pode lhe ser favorável, a partir do que considerou-se com forças para influenciá-lo e mudar a percepção dos outros a seu respeito (Figura 4).

Os dois *coachees* que obtiveram como perfil preponderante a estabilidade apresentam auto percepção de seu desempenho de forma idêntica, considerado insatisfatório, com falta de *feedback* que poderia dar clareza das necessidades de mudança e não recebendo reconhecimento pelos resultados positivos alcançados. Em um dos casos houve evolução positiva tanto na qualidade da eficácia adaptativa como no estágio de mudança. No outro caso a evolução não pode ser verificada no mesmo ambiente organizacional pela demissão ocorrida do *coachee* que impediu a aplicação dos ganhos do programa. A alta estabilidade como perfil comportamental considera o ambiente como favorável embora a pessoa sente-se menos poderosa que ele, então busca manter a situação imutável, apreciando as situações previsíveis. Nos dois casos os *coachees* consideravam-se ‘perseguidos’ por seus chefes, mas em nenhum momento até a realização do programa, confrontaram esta questão, para confirmação ou dissolução de um entendimento inadequado (Figura 5).

Ao perceber o ambiente como desfavorável e com impotência para mudá-lo, o perfil conformidade buscará regras claras para as situações e as seguirá fielmente. Os dois *coachees* dentro deste perfil relataram na AAD que precisariam de *feedback* de seu desempenho e também de reconhecimento dos acertos para poderem balizar sua performance. Ambos tiveram evolução positiva de sua eficácia adaptativa após o programa de *coaching* de executivos. Ambos evoluíram do estágio contemplação para ação. Acredita-se que a mudança de estágio poderia ter ocorrido com uma maior participação dos seus superiores, como fonte das regras, clareza de objetivos e reconhecimento de metas atingidas. Isto é considerado bastante importante para a pessoa com este perfil, já que há a tendência em ser mais lento para a tomada de decisões devido à sua necessidade de requerer informações muitas vezes em demasia para fundamentar as suas ações e evitar correr qualquer tipo de risco. Um dos maiores receios deste perfil é de receber críticas ao seu trabalho até porque são muito críticos consigo mesmo e com os outros, procurando sempre estar em conformidade com altos padrões de qualidade. Portanto, a participação dos superiores para estes *coachees* no programa de *coaching* de executivos foi fundamental (Figura 6).

DISCUSSÃO

Dentre os instrumentos utilizados para a avaliação dos *coachees*, e que orientaram as intervenções, foi utilizado o PPA que permite traçar um perfil do tipo de interação que o indivíduo mantém com o seu ambiente. Conforme referido na introdução, o PPA está baseado na proposta de Marston (1928) de tentar compreender e sistematizar modelos de interação entre os indivíduos e seus ambientes. De acordo com ela, dois tipos de percepção são importantes para explicar as respostas das pessoas em situações particulares: a percepção do ambiente e a percepção de si mesma.

De acordo com os resultados, pode-se observar que parte das dificuldades enfrentadas pelos participantes e que teriam dado origem à indicação de um programa de *coaching de executivos* a eles, se deveu, de um lado, à falta de compreensão dos superiores quanto às percepções e expectativas que o *coachee* tinha de seu ambiente. E, por outro lado, pela falta de percepção do próprio *coachee*, sobre a necessidade de ampliar ou modificar suas atitudes, de forma a adequá-las às exigências deste ambiente.

Dentre os participantes, 50% dos *coachees*, inclusive os dois com ineficácia adaptativa – severa, foram avaliados pelo PPA, como tendo alta dominância. São características dos executivos com ‘alto d’ a necessidade de controlar, dirigir e dominar os outros. São orientados para o trabalho, movidos pelos desafios pessoais, demonstram impaciência, nervosismo e agem rapidamente. Por outro lado, trazem para as equipes valores como orientação para resultados. São de alta iniciativa, competitivos e inovadores, persistentes chegando à obstinação, dispendo-se a assumir riscos e a assumir posições impopulares se for o caso (Duarte, 2006). Era de se esperar que causassem conflitos em seu ambiente de trabalho, já que a velocidade de ação deste tipo de perfil nem sempre é correspondida pelos seus subordinados, como o ocorrido com o *coachee E.*, com a postura voltada a metas e objetivos, forte liderança e querendo estar sempre no comando da situação de forma ambiciosa, entrou em conflito com o meio para conseguir suas metas. Ou seja, imprimiu um ritmo de trabalho não adequado ao ambiente em que se encontrava; assim como o *coachee I.* que teve seu encaminhamento ao programa de *coaching* através de seu superior, justamente pelo nível de

conflito entre eles, além das queixas sobre sua postura centralizadora e excessivamente independente, deixando de respeitar em diversas ocasiões a hierarquia existente entre eles. O *coachee F.* apresentou iniciativa em sua atividade profissional, mas também impaciência e nervosismo diante dos objetivos, o que motivou sua indicação para o programa de *coaching* de executivos.

Dentre os participantes, 20% apresentaram perfil com ‘alto s’ (estabilidade), de acordo com o PPA. Tratam-se de pessoas que por considerarem o ambiente favorável, mas serem resistentes às mudanças, tentam não demonstrar as suas emoções facilmente em suas expressões faciais ou corporais e evitam dar sinais de insatisfação ou aprovação, por recearem a perda da estabilidade. Trazem para a equipe a necessidade de apresentar resultados concretos, sendo que os executivos com este perfil possuem grande senso de organização e são habilidosos para reconciliar lados opostos (Duarte, 2006). Nos casos estudados, não houve nenhum tipo de enfrentamento antes do programa de *coaching* aos problemas apresentados. A falta de reação explícita por parte do *coachee* gerou a necessidade de realização do programa, como o ocorrido com o *coachee J.*, que teve dificuldades em enfrentar um novo diretor com novos projetos e estilo de liderança, opostos ao seu. Assim como o *coachee A.* que apresentou centralização de suas atividades e excesso de passividade diante de situações críticas, evitando ao máximo as confrontações.

As pessoas com a predominância do perfil ‘alta conformidade’ são geralmente perfeccionistas e diplomáticas. Ao considerar o ambiente como desfavorável, são rígidas, regradas procurando seguir normas e procedimentos, assim sentem-se seguras. Os executivos com ‘alto c’ são normalmente solícitos e preocupados em manter um alto padrão de qualidade em tudo o que fazem. Para um trabalho em equipe trazem valores como o de pensar objetiva e cuidadosamente sobre os assuntos (Duarte, 2006). Na amostra, 20% apresentaram este perfil. Como as regras precisariam estar claras, mas faltou *feedback* de seus superiores, o programa de *coaching* focou exatamente esta questão e os *coachees* evoluíram em seus recursos adaptativos e também em seus estágios de mudança. No programa do *coachee B.*, seu excesso de cuidado para tomar decisões, a falta em assumir riscos e a

tendência a tomar decisões somente quando tinha todas as informações trouxeram dificuldades junto ao seu superior que por sua vez também tinha dificuldades em dar este *feedback*. Também o *coachee G.* apresentava alta exigência com o nível de resultados, com dificuldade em lidar com mudanças e uso de abordagem lógica e sistemática, conseguiu estabelecer toda esta sistematização em suas tarefas, mas não conseguiu controlar seus superiores, que deixaram de conversar sobre isto. Basicamente, os superiores não forneciam um *feedback* verdadeiro e útil, o que pode ser corrigido com o programa de *coaching*.

Apenas um dos *coachees* apresentou o perfil do PPA denominado ‘alta influência’. Os executivos com este perfil irritam-se quando seus interlocutores são abruptos, frios ou muito formais e especialmente se forem impessoais e arrogantes. Trazem para uma equipe valores como senso de humor positivo além de serem negociadores de conflitos, com capacidade e habilidade para fazer os outros sentirem-se bem e incluídos (Duarte, 2006). O *coachee C.* quando submetido ao programa de *coaching* evoluiu rapidamente do grupo III para o grupo I em sua eficácia adaptativa e mudou a percepção dos outros sobre seu desempenho, principalmente utilizando-se de sua facilidade de comunicação e persuasão.

Considerou-se relevante ao programa de *coaching* de executivos, a realização do PPA. Através desta ferramenta pode-se levantar o perfil predominante do *coachee* e seus possíveis ajustes e desajustes à sua função. Tendo-se como princípio que qualquer função, inclusive a que envolve a liderança de pessoas, determina um padrão em termos de comportamento. A identificação destes comportamentos torna-se prioritária para o sucesso na função. É considerado também um importante indicador que prediz o ajuste do executivo a esses requisitos. Quanto mais próximo estiver o diagnóstico de perfil comportamental do executivo aos resultados do perfil da função mais ele estará apto a ter um desempenho eficaz. Se o seu comportamento não está ajustado, existirá tensão entre a função e o seu estilo natural, o que pode afetar o desempenho profissional e a continuidade no negócio, havendo conflitos dos mais diversos tipos.

A informação sobre o estágio de mudança dos *coachees*, medida no início do programa através da EEM, também contribuiu para a elaboração de

estratégias no decorrer do tempo. Sendo que se observou evolução positiva no estágio de mudança de em 80% dos casos. Percebeu-se que o estágio de mudança inicial, isto é, aquele em que o participante se encontrava no início do processo, tem relação com a rapidez e a eficácia com que o programa se desenvolveu. Os *coachees* que iniciaram o programa nos estágios Preparação e Ação tiveram seus objetivos alcançados antes mesmo do final do programa. Indicando, portanto, que aqueles que apresentam maior grau de reconhecimento de suas dificuldades e disposição para enfrentá-las, tendem a evoluir mais rapidamente em programas de *coaching* de executivos. Trata-se do mesmo movimento observado em processos de psicoterapia, em que pacientes que estejam no mínimo no estágio de contemplação, no início do processo, têm melhor prognóstico (Yoshida, 1999b, 2004).

A EEM ao ser utilizada como parte do processo de *coaching* de executivos apresentou-se de utilidade, considerando que orientou a escolha mais adequada dos procedimentos adotados, assim como a modalidade de intervenção que sensibilizou para a mudança (Milaré & Yoshida, 2007). Ao se deparar com pouca prontidão para a mudança torna-se necessário adotar estratégias de conscientização das dificuldades. Como por exemplo, o *coachee I.* avaliado como no estágio de pré-contemplação, no início do programa, fez com que se adotasse formas do *coachee* se conscientizar das suas necessidades de mudanças através de *feedbacks* e de auto reflexão. Com isto o programa teve que ser mais longo, até que o *coachee* apresentasse maior disponibilidade para enfrentamento das dificuldades. Para isto foram ensinadas estratégias de enfrentamento e de autocontrole, incluindo o encaminhamento para psicoterapia. O *coachee* acreditava que as mudanças deveriam ser realizadas apenas por seu superior e não por ele, naquele momento. Também no *coachee E.* foram observadas dificuldades de enfrentamento dos problemas, mas em um nível menos comprometedor (estágio de contemplação), o que fez com que diversas estratégias tenham sido adotadas, incluindo *feedback* de colaboradores e do superior. Percebe-se que nestes casos precisou-se adotar estratégias em um crescente grau de complexidade, estratégias de conscientização das dificuldades, que precisaram deixar o *coachee* preparado, com prontidão e abertura suficientes para seguir as etapas seguintes do programa. Diferentemente do que foi

verificado no *coachee C.* que teve seu processo mais rápido, pois iniciou o programa avaliado como estágio ação.

Conforme o esperado, não se observou relação entre os diferentes estágios de mudança e a qualidade da eficácia adaptativa. Por se tratarem de construtos independentes, sugere-se que a avaliação do *coachee* inclua as duas medidas: estágio de mudança e eficácia adaptativa (Yoshida, 1999b, 2004).

Todos *coachees* indicaram, no início do programa, sua disponibilidade para mudar seu comportamento em sua Auto Análise de Desempenho (AAD), instrumento que procurou identificar através da análise do próprio *coachee*, sua percepção sobre seu desempenho e o quanto de *feedback* e de reconhecimento vinha recebendo de seu superior imediato, antes do programa. Cerca de 70% deles apontaram a falta de *feedback* e a falta de reconhecimento por parte de seus superiores como causas dos déficits de desempenho, o que é compatível com o ponto de vista de Kampa-Kokesch e Anderson (2001), que dizem que o componente comum e relevante nas diferentes metodologias de *coaching* é a necessidade do *feedback* que, quando fornecido com dados confiáveis, faz com que os executivos se engajem com confiança no processo.

Independentemente do estágio encontrado na EEM, pois nem sempre há coincidência entre a avaliação da AAD e da EEM, 100% dos *coachees* disseram na AAD estarem abertos para o processo de mudança, ainda que como proceder para obtê-la, não estivesse claro em função da falta de pistas fornecidas pelo ambiente. Por exemplo, o *coachee F.*, com bons resultados em seu trabalho e na tentativa de conter seu perfil de alta dominância, diante da cultura organizacional extremamente conservadora, acabou sendo encaminhado ao programa de *coaching* por falta de assertividade e de auto-exposição. Durante o programa, ao ser estimulado a interagir com seu superior com maior frequência e também a obter *feedback* de seus pares e do próprio superior, evoluiu rapidamente de estágio contemplação para ação.

Portanto, o uso correto do *feedback* é mais uma parte importante nas intervenções de *coaching* de executivos e sua falta pode ser identificada através do AAD. O *feedback* não é só considerado como suporte principal ao *coaching*, mas os dados de comportamentos objetivos são frequentemente usados como o índice de mudança bem sucedida (Ducharm, 2004).

As estratégias cognitivas utilizadas para estes ganhos comportamentais foram absorvidas pelos executivos que puderam rapidamente ver o foco de trabalho através de uma diferente percepção e o benefício potencial decorrente. Mesmo assim, as pessoas têm a tendência de retornar aos seus antigos padrões de comportamento e a estratégia cognitiva permite em períodos de tempo reforçar os novos comportamentos aprendidos. Para isto é possível, por exemplo, que o executivo venha precisar pedir a colaboração de pares ou subordinados, caso não traga prejuízos ao cliente (Peltier, 2001). No processo de *coaching*, para evitar o retorno ao comportamento anterior, os executivos traçaram um plano de ação pós *coaching* identificando todos aqueles que consideraram como importantes para a manutenção dos comportamentos, envolvendo as pessoas de sua relação que poderiam ajudar no estabelecimento consolidado dos novos comportamentos. O *coachee A.* determinou para seu programa pós *coaching*, acompanhado por seu superior e pelo responsável de recursos humanos da empresa, estratégias da manutenção de sua comunicação participativa com sua equipe e superior, também da manutenção da flexibilidade obtida de sua atuação enquanto líder, buscando sempre a participação da maioria, além da manutenção da delegação das atividades do seu departamento. Estas ações permitiram o reforçamento dos comportamentos aprendidos, conseqüentemente a manutenção deles.

Conceitualmente, Kampa e White (2002) afirmam que o processo de *coaching* pode impactar positivamente os níveis de produtividade individual, principalmente em executivos de nível sênior. Ainda segundo estes autores, o *coaching* resulta em aumento de conhecimento, aumento da autoconsciência e do desenvolvimento e liderança mais efetivas. Os resultados desta pesquisa corroboraram esta expectativa teórica, na medida em que 90% dos participantes tiveram evolução positiva nos setores produtividade e afetivo relacional, avaliados através da EDAO-R, sendo que destes, 77,8% chegaram a apresentar adaptação eficaz, ao final do processo.

A utilização da EDAO-R permitiu a identificação de qual setor da personalidade estava mais comprometido e quais os tipos de respostas apresentam-se como mais freqüentes em processos de *coaching* de executivos. Permitiu também uma avaliação do grau de comprometimento da eficácia adaptativa, por meio da identificação das respostas pouco ou pouquíssimo

adequadas. Os *coachees* que apresentaram classificação GII inicial, não tiveram comprometimento no setor da produtividade, e tiveram predomínio de respostas pouco adequadas no setor afetivo relacional. Para este grupo, as estratégias do programa de *coaching* foram centradas no exercício do *feedback*, técnicas de enfrentamento, além de reflexões sobre respostas alternativas aos problemas apresentados. Metade dos *coachees* classificados inicialmente como GIII apresentaram comprometimento no setor afetivo relacional com respostas consideradas pouquíssimo adequadas e outra metade apresentaram comprometimento também no setor produtividade com respostas consideradas pouco adequadas. As estratégias do programa de *coaching*, deste grupo, focalizaram entre outras, a assertividade, a melhoria de relacionamentos no trabalho, o autocontrole ou autogerenciamento emocional, além de reflexões sobre respostas alternativas aos problemas apresentados. Os *coachees* classificados no GIV no setor afetivo relacional receberam a classificação pouquíssimo adequada; no setor produtividade ambos também tiveram respostas classificadas como pouco adequadas. O programa de *coaching*, nestes casos, iniciou-se com um módulo totalmente dedicado ao autoconhecimento, pois havia a necessidade de restabelecer a auto-estima e principalmente o autocontrole ou autogerenciamento emocional dos *coachees*. A revisão das respostas que estavam comprometendo os relacionamentos, o entendimento das competências necessárias aos executivos, independente do empregador atual, a busca de solução de problemas e técnicas de enfrentamento, entre outras, foram utilizados durante o programa. Percebe-se, portanto, que quanto maior o comprometimento da eficácia adaptativa, mais recursos precisarão ser disponibilizados ao *coachee* para que ele se desenvolva. E, portanto, uma postura mais ativa por parte do *coach*.

Respostas consideradas ineficazes, do ponto de vista adaptativo, foram os alvos do programa de *coaching*. Algumas das respostas mais frequentes como, a falta de comunicação do *coachee* com a equipe ou com seu superior imediato (presente em 50% dos *coachees*), necessariamente, provocaram conflitos no ambiente de trabalho, visto que a equipe ao não ter compartilhadas as informações tem dificuldade em desenvolver suas tarefas e também em gerar resultados. O superior imediato do *coachee*, por sua vez, que não recebe informações suficientes, terá dificuldades em gerenciá-lo e

também de manter o alinhamento das estratégias da organização. A dificuldade de relacionamento interpessoal com o superior imediato está presente em todos os *coachees*. Esta resposta ineficaz é entendida pelo superior como esquiva de reuniões, poucos contatos, falta de informações, distanciamento, entre outros. Por parte do *coachee* é entendida como obrigação, necessidade política ou mesmo como não aceitação da relação hierárquica. Tanto a dificuldade de relacionamento interpessoal com o chefe, quanto com os pares e com a equipe de trabalho interferem na avaliação organizacional que é feita do *coachee* e por isto este tem sido o principal motivo de encaminhamento para o programa de *coaching* de executivos.

A competência gerencial “compreensão interpessoal”, descrita por McClelland (1971), prevê a necessidade de todo executivo ter a capacidade de ouvir, compreender, interpretar e responder aos interesses dos outros. Bons ouvintes acreditam que ouvir as pessoas é importante e vale a pena dedicar-lhes tempo, assim como acreditar que outras pessoas têm boas idéias, pontos de vista, solução para problemas, etc. A falta desta competência esteve presente em 80% dos *coachees*. O autogerenciamento emocional em situações adversas, saber trabalhar com os outros sob condições de *stress*, também é competência desejável ao executivo (McClelland, 1971). A ausência desta competência foi relatada por 70% dos *coachees*, também sendo considerada como resposta ineficaz. Outras respostas ineficazes como falta de delegação, falta de flexibilidade e dificuldade em assumir riscos também foram relatadas. Partindo da informação de Koonce (1994), de que os *coachees* são usualmente executivos que sempre tiveram excelente desempenho, mas os comportamentos atuais estariam interferindo e colocando suas carreiras e organizações em risco, procurou-se trabalhar com as respostas ineficazes, no setor afetivo-relacional. Também para Levinson (1996) há o reconhecimento que as habilidades interpessoais são a chave no gerenciamento eficaz de si mesmo e da organização. Malschitzky (2004) chama a atenção para as exigências relacionais do ambiente de trabalho, e conseqüentemente para um novo perfil dos trabalhadores, evidenciando a reciclagem periódica, a fim de manter as competências atualizadas e buscar sempre o desenvolvimento de novas habilidades, com o objetivo de adaptar-se facilmente às contínuas mudanças.

Como parte programa de *coaching* os executivos receberam *feedback* do *coach*, assim como de seus superiores, fazendo com que aumentassem o nível de autoconsciência, auto-estima, o que por sua vez obtendo a elevação “da moral”, produtividade e lucros, nos termos de O'Neill(2001). Também Kilburg (2000) evidencia este princípio subjacente ao *coaching*, o aumento da consciência psicológica e social dos executivos, desenvolvendo sua sabedoria e melhorando sua autoconsciência. Assim sendo, as respostas eficazes, relatadas tanto pelos *coachees* quanto por seus superiores, são principalmente aquelas relativas ao restabelecimento de relações interpessoais sem conflitos (80%). Além disto, observou-se como conseqüência do programa, a melhor aceitação e respeito ao ritmo e forma de trabalho de cada um dos membros da equipe (80%), o desenvolvimento da delegação de tarefas (60%) e conseqüente flexibilização (80%), além da melhoria da comunicação em geral (50%). O autocontrole, diante de situações adversas, também foi desenvolvido (70%). Também corroborando a teoria, é decorrente do programa, a percepção da melhoria da auto-estima e autoconfiança.

Os procedimentos propostos pela pesquisadora de realização do programa de *coaching* de executivos, composta de três etapas: formalização do contrato com a empresa-cliente, formalização do contrato com o participante e avaliação dos resultados, mostrou-se adequada diante das evoluções verificadas (Milaré, 2003). Percebeu-se que a EDAO-R, quando incorporada ao programa, permite identificar quais são as situações que estariam gerando desprazer e conflito, tanto interno quanto externo, e medir sua evolução tanto por meio das próprias respostas do *coachee*, quanto pelo depoimento das pessoas que convivem com ele. Obtém-se assim, um retrato do que foi conseguido (ou não) durante o programa, além de identificar as respostas consideradas inadequadas pelo ambiente e que podem estar gerando conflitos. As avaliações da EDAO-R em conjunto com o PPA, mostraram-se úteis na escolha das estratégias e ferramentas utilizadas durante os módulos do programa. Ao se considerar a expectativa do perfil do executivo, por meio do PPA, espera-se que estes comportamentos estejam presentes em um grupo de respostas adaptativas cuja eficácia esteja em seu grau máximo de adaptação. Qualquer resultado diferente disto poderá causar conflitos no executivo ou em seu ambiente, que demandarão ações de intervenção.

Por outro lado, a EEM permitiu identificar o grau de prontidão do *coachee* para enfrentar novas solicitações do ambiente. Estas informações adicionadas aos *feedbacks* que ele já possuía (ou não), e que foram evidenciados pelos resultados da AAD, colaboraram para o sucesso do programa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar deste estudo ter sugerido que programas de *coaching* de executivos podem ser eficientes e que uma certa sistematização dos procedimentos é desejável, é preciso observar que eles não devem se tornar procedimentos rigidamente padronizados. Ao contrário, eles deverão ser sempre adequados ao nível de entendimento e capacidade de modificação de atitudes do *coachee*. Percebe-se também que algumas técnicas são utilizadas independentes do comprometimento da eficácia adaptativa do *coachee*. Porém, a forma com que elas são utilizadas e os momentos são totalmente particulares a cada caso. Para estas discriminações faz-se necessário que o *coach* tenha um bom nível de preparo para o exercício desta atividade. A condução de programas de desenvolvimento deste tipo deve ser realizada por profissionais que tenham uma forte base e formação humanista para entender sobre relações interpessoais, ter vivência organizacional diversificada, ser um profissional sênior que garanta que seja ouvido pelo *coachee* e que seu histórico profissional garanta credibilidade e confiança em processos sigilosos e delicados como o *coaching* (Milaré, 2005).

Os resultados desta pesquisa permitem, pois concluir que, da mesma forma que na psicoterapia, não se espera que o processo de mudança no *coaching* de executivos se dê de forma repentina, mas é função de todo um contexto que precisa ser avaliado. Este vai desde o reconhecimento do problema, passa pela disponibilidade para enfrentá-lo, até a averiguação de seus recursos adaptativos (Yoshida & Enéas, 2004). Portanto, com este estudo percebe-se que certos perfis podem ser considerados como mais prováveis de enfrentar problemas, devido às características já explicitadas. As quais, adicionadas às condições de gerenciamento a que o executivo está submetido em seu ambiente de trabalho, poderão ser agravantes para um desempenho inadequado. Nesta medida, uma avaliação que considere o perfil de personalidade do executivo, sua eficácia adaptativa, assim como o estágio de mudança em que ele se encontra, parece ser útil na abordagem preventiva dos problemas psicológicos, facilitando a opção pelo programa ou intervenção mais adequados.

Pode-se dizer que no programa de *coaching* o executivo aprende novos comportamentos e contribui por meio do exercício de sua liderança, para a aprendizagem grupal. Da mesma forma ocorre o inverso, o aprendizado organizacional, torna-se um fator essencial na medida em que, a capacidade reflexiva e adaptativa é estimulada e possibilita o indivíduo a sobreviver e progredir, fazendo com que a organização, da mesma forma, sobreviva e progrida.

Acredita-se também que este estudo trouxe a possibilidade de ampliação da utilização de instrumentos psicológicos como a EDAO-R e a EEM, que tradicionalmente são empregados no campo clínico, para as organizações, demonstrando sua utilidade de aplicação a diferentes contextos. Ele também permitiu demonstrar que os fundamentos da psicologia podem ajudar a aperfeiçoar o trabalho, desde que privilegiados a ética e os princípios da dignidade humana.

Poucos estudos sistematizados são encontrados na literatura científica a respeito de procedimentos de execução de um programa de *coaching* de executivos. Os resultados deste estudo contribuem parcialmente para o preenchimento desta lacuna. Todavia, como qualquer estudo, contém limites que devem ser observados. A limitação mais evidente refere-se ao fato dos processos de *coaching* terem sido realizados pela própria pesquisadora. Em pesquisas futuras, esforços devem ser envidados no sentido de se obter processos de *coaching* conduzidos por outros profissionais. Ademais, amostras maiores, com participantes provenientes de empresas de diferentes regiões e/ou estados da federação, de diferentes portes e abrangendo vários níveis do setor produtivo, deverão garantir maior capacidade de generalização dos resultados. E finalmente, sugere-se, a partir dos dados encontrados, que as novas pesquisas incluam em seu delineamento metodológico, o seguimento dos resultados por ao menos seis meses ou um ano, de forma a se obter mais evidências sobre a manutenção e estabilidade do programa, ao longo do tempo.

REFERÊNCIAS

- Adler, N. (2003). Coaching de Executivos Globais. Em M. Goldsmith, (Ed.), *Coaching o Exercício da Liderança*. Rio de Janeiro: Campus.
- Bardwick, J. (2003). Técnicas Interpessoais para Líderes. Em M. Goldsmith (Ed.), *Coaching o Exercício da Liderança*. Rio de Janeiro: Campus.
- Beck, A. T. (1976). *Cognitive therapy and the emotional disorders*. New York: International Universities Press.
- Darraugh, B. (2000). Coaching and Feedback. *American Society for Training & Development: Info-line*, Issue 9006, 7-12.
- Davis, S. & Meyer, C. (1999). *Blur: A Velocidade da Mudança na Economia Integrada*. Rio de Janeiro. Campus.
- DiClemente, C.C. & Prochaska, J.O. (1982). Self-change and Therapy Change of Smoking Behavior. *Addictive Behavior*, 7, 133 – 142.
- Diedrich, R. C. (2001). Lessons learned in and guidelines for coaching executive teams. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53, 238–239.
- Dobson, K. S. & Dozois, D. J. (2001). Historical and philosophical bases of the cognitive-behavioral therapies. Em K. S. Dobson (Ed.), *Handbook of cognitive-behavioral therapies*. New York: Guilford Press.
- Duarte, M. (2006) Desenvolvimento do Potencial através do DISC. *Monografia do curso de Especialização em Desenvolvimento do Potencial*. Orientação de S. Milaré. Campinas: PUC Campinas.

- Ducharme, M. (2004). The Cognitive-Behavioral Approach to Executive Coaching. *Psychology Journal: Practice and Research*, 56(4), 214–224.
- Ellis, A.(1973). *Humanistic psychology: The rational-emotive approach*. Nova York: Julian.
- Ennis, S., Stern, L. R., Yahanda, N., Vitti, M., Otto, J., Hodgetts, W., Goodman. R., Hodgetts, W. & Hunt, J. (2003). *The executive coaching handbook*. Wellesley, MA: The Executive Coaching Forum (<http://www.executivecoachingforum.com/>).
- Fleury, M. T. L. & Fleury, A. S.(1995). *Aprendizagem e Inovação Organizacional*. São Paulo: Atlas.
- Harris, M. (1999). Look, it's an I - psychologist - no, it's a trainer - no, it's an executive coach. *TIP*, 36 (3), 1-5.
- Hoyt, M. (1995). The Cognitive Behavioral Approaches to brief therapy. Em A. Gurman, A., & S. Messer (Eds), *Essential Psychotherapies Theory and Practice*. New York : Guilford Press.
- International Coaching Federation (2000). www.icf.org
Acesso realizado em 15.10.2005. 16h.
- Judge, W.Q. & Cowell, J. (1997). The brave new world of executive coaching. *Business Horizons*, 40 (4), 71-77.
- Kampa-Kokesch, S. & Anderson, M., (2001). Executive Coaching: A Comprehensive Review of the Literature. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53, 205 – 228.
- Kampa, S. & White, R. P. (2002). The effectiveness of executive coaching: What we know & what we still need to know. Em R. L. Lowman (Ed.),

- Handbook of organizational consulting psychology* (pp. 139-158). San Francisco: Jossey-Bass.
- Katz, J. H. & Miller, F. A. (1996). Coaching leaders through culture change. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48, 104-114.
- Kiel, F., Rimmer, E., Williams, K. & Doyle, M. (1996). Coaching at the top. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48, 67-77.
- Kilburg, R. R. (1996). Executive coaching as an emerging competency in the practice of consultation. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48, 59-60.
- Kilburg, R. R. (2000). *Executive coaching: Developing managerial wisdom in a world of chaos*. A.P.A. Washington, DC.
- Kilburg, R.R. (2004a). Trudging Toward Dodoville: Conceptual Approaches and Case Studies in Executive Coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56(4), 203-213.
- Kilburg, R.R. (2004b) When Shadows Fall: Using Psychodynamic Approaches in Executive Coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56(4), p 246-268.
- Koonce, R. (1994). One on one. *Training and Development Journal*, 48(2), 34-40.
- Lazarus, R. & Folkman, S. (1984) *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer.
- Levinson, H. (1996). Executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48, 115-123.
- Lichtenstein, E. & Glasgow, R.E. (1992). Smoking cessation. *Journal*

Consulting and Clinical Psychology, 60 (4), 518 – 527.

Lipp, M.E.N.(1984) Stress e suas implicações. *Estudos de Psicologia*,1, 3- 19.

Lipp, M.E.N.(1996). Estresse: conceitos básicos. Em M.E.N. Lipp (Org.), *Pesquisas sobre estresse no Brasil. Saúde, ocupações e grupos de risco*. Campinas: Papirus.

Lipp, M.E.N. (2005). *Stress e o Turbilhão da Raiva*. São Paulo. Casa do Psicólogo.

Lyons, L. (2003) O Coaching no Cerne da Estratégia. Em M. Goldsmith, (Ed.), *Coaching: o Exercício da Liderança*. Rio de Janeiro. Campus.

McClelland, D. (1971) *Motivating Economic Achievement*. New York: VanNostrand.

McConaughy, E.A., Prochaska, J.O. & Velicer, W. F. (1983). Stages of Change in psychotherapy: Measurement and samples profiles. *Psychotherapy*, 20, 368 – 375.

McConaughy, E.A., DiClemente, C.C., Prochaska, J.O. & Velicer, W. F. (1989). Stages of Change in psychotherapy: a follow up report. *Psychotherapy*, 26, 494 – 503.

Marston, W. M., (1928). *Emotions of Normal People*. New York.

Malschitzky, N. (2004). *Empregabilidade: Um modelo para a instituição de ensino superior orientar e encaminhar a carreira profissional dos acadêmicos*. Tese de Doutorado – Universidade federal de Santa Catarina.

Milare, S.A. (2003). Manual do Programa de Coaching. *Korum Consultoria*. Manuscrito. São Paulo.

- Milare, S.A. (2004). Investimento com Retorno Garantido. *Revista T&D – Inteligência Corporativa*, 12 (132),20 - 22.
- Milaré, S.A.; (2005). Afinal, o que é Coaching? *Revista Inove – Conceitos, Tendências e Negócios Corporativos*, 2, 5 - 5.
- Milaré, S.A. & Yoshida, E.M.P. (2007). *Coaching de Executivos: adaptação e estágio de mudanças. Psicologia Teoria e Prática*, 9 (1), 86 - 99.
- Neri, A.; (2005). *Gestão de RH por Competências e a Empregabilidade*. Campinas: Papirus.
- O’Neill, M.B. (2001) *Coaching: Treinando Executivos* (Lasserre, Trad). São Paulo: Futura.
- Oxford Dictionary (1997). Oxford University Press. New York.
- Pace, R. (1999). *Escala de Estágios de Mudança: variáveis psicométricas*. Dissertação de Mestrado não publicada. Campinas: Pontifícia Universidade Católica de Campinas.
- Peterson, D. B. & Hicks, M. D. (1996). *Leader as coach: Strategies for coaching and developing others*. Minneapolis. Personnel Decisions International.
- Prochaska, J. O. (1995). An eclectic and integrative approach: Transtheoretical therapy. Em A.S. Gurman & S.B. Messer (Eds.), *Essential Psychotherapies: theory and practice* (pp. 403– 440). New York: Guilford Press.
- Peltier, B. (2001). *The psychology of executive coaching*. Florence, KY: Brunner-Routledge.

- Reis, G.G. (2000). *Avaliação 360 Graus: Um Instrumento de Desenvolvimento Gerencial*. São Paulo: Atlas.
- Richard, J. T. (1999). Multimodal therapy: A useful model for the executive coach. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 51, 24–30.
- Ritchey, T. & Axelrod, A. (2002). *I'm Stuck, You're Stuck*. San Francisco: Berrett –Koehler Publishers, Inc.
- Schette, F. R. (2005). *O Papel da Psicologia no Desenvolvimento de Líderes Organizacionais, segundo Psicólogos e Líderes*. Tese de Doutorado. Campinas: Pontifícia Universidade Católica de Campinas.
- Senge, P. (1990). *A Quinta Disciplina*. São Paulo: Best Seller.
- Simon, R. (1989). *Psicologia Clínica Preventiva: novos fundamentos*. São Paulo: EPU (original publicado em 1983, pela Vetor).
- Simon, R. (1995). Teoria da Evolução humana. *Mudanças*, 3, 25- 36.
- Simon, R. (1997). Proposta de Redefinição da EDAO (Escala Diagnóstica Adaptativa Operacionalizada). *Boletim de Psicologia*. XI.VII (107), 85-94.
- Sperry, L. (1993). Working with executives: Consulting, counseling, and coaching. *Individual Psychology*, 49(2), 257-266.
- Stemler, S. E. (2004). A comparison of consensus, consistency, and measurement approaches to estimating interrater reliability. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 9(4).
- Stern, L.R. (2004). Executive Coaching: A Working Definition. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56(3):154 – 162.

- Straw, J. (2002) *The 4 dimensional Manager. Disc Strategies for Managing Different people in the best way* – San Francisco: Berrett – Koehler Publishers.
- TTI – Target Training International (2000). *Identificando e Gerenciando Talentos*. São Paulo: Venko Consulting.
- Thomas International (1996) *Manual do PPA*. São Paulo: Thomas
- Ulrich, D. (1998) *Campeões de Recursos Humanos*. (Trad. Knipel). Rio de Janeiro: Campus.
- Witherspoon, R. & White, R. P. (1996). Executive coaching: A continuum of roles. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48, 124-133.
- Yoshida, E.M.P. (1999a). EDAO-R: Precisão e Validade. *Mudanças Psicoterapia e Estudos Psicossociais*, 7 (11), 189 – 213.
- Yoshida, E.M.P. (1999b). Psicoterapia breve e prevenção: eficácia adaptativa e dimensões da mudança. *Temas em Psicologia*, 7 (2), 119 – 129.
- Yoshida, E.M.P. (2002). Escala de Estágios de mudança: uso clínico e em pesquisa. *Psico-USF*, 7 (1), 59 – 66.
- Yoshida, E.M.P.; Primi, R. & Pace, R. (2003). Validade da Escala de Estágios de Mudança. *Estudos de Psicologia*, 20 (3), 7 – 21.
- Yoshida, E.M.P. & Enéas, M.L. (2004) *Psicoterapias Psicodinâmicas Breves: propostas atuais*. São Paulo: Alínea.
- Yoshida, E.M.P. & Rocha, G.M.A. (2005). *Avaliação em Psicoterapia Psicodinâmica*. Manuscrito.

Anexo B

AAD – AUTO ANÁLISE DO DESEMPENHO

Questões	SIM	NÃO	PORQUE
1) Você acha que seu desempenho está satisfatório ou necessita de melhoria?			
2) As metas que você tem que atingir estão bem claras e objetivas?			
3) Você sabe o que / como precisa fazer para atingir as metas?			
4) Você sabe quando fazer?			
5) Você tem recebido algum tipo de censura ou reclamação por seu desempenho?			
6) Seu superior fornece algum tipo de feedback?			
7) Você tem recebido algum tipo de elogio por seu desempenho?			
8) Se dependesse da sua vontade seu desempenho poderia ser melhor?			
9) Você está enfrentando algum tipo de obstáculo para atingir suas metas?			

--

Anexo C

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO

Eu, _____, idade _____ anos, R.G. número _____, estou devidamente informado(a) e concordo em participar livre e espontaneamente da pesquisa intitulada “**Intervenção Breve em organizações: Mudança em de Coaching de Executivos**”, proposta pela doutoranda do programa de pós – graduação em Psicologia como Profissão e Ciência da Pontifícia Universidade Católica de Campinas *Sueli Aparecida Milaré* sob orientação da doutora Elisa M.P.Yoshida, cujo objetivo é avaliar a eficiência de um programa de *coaching* de executivos para profissionais em cargo com nível de comando em organizações.

Para cumprir este objetivo, estou ciente e concordo em que os registros das entrevistas realizadas como parte do programa de *coaching* sejam usados como coleta de dados para fim exclusivo desta pesquisa, tendo a garantia de que a minha identidade será mantida em sigilo, assim como tenho ciência que meu empregador poderá informar e/ou ser consultado a respeito de meu desempenho, procedimento este também considerado como parte do programa de *coaching*.

Tenho também a garantia de que a minha participação na pesquisa não me acarretará quaisquer ônus ou prejuízos pessoais.

Tenho a garantia de receber resposta a qualquer pergunta ou esclarecimento a qualquer dúvida a respeito da pesquisa, como também estou ciente de que tenho plena liberdade e direito de desistir dela se assim me for conveniente.

Para eventuais dúvidas tenho à disposição o contato com a pesquisadora pelos telefones (19) 3242 5867 ou 9188 2626; assim como poderá ser acessado o Comitê de Ética da universidade através do telefone (19) 3729 6808.

Este documento contém duas vias, das quais uma ficará em meu poder e a outra arquivada com a pesquisadora.

Campinas, _____ de _____ de 2.006.

Assinatura do participante da pesquisa

Pesquisadora Sueli Aparecida Milaré