

Coaching de executivos: adaptação e estágio de mudanças

Sueli Aparecida Milaré
Elisa Médici Pizão Yoshida

Pontifícia Universidade Católica de Campinas

Resumo: O mundo dos negócios mudou impulsionado pela globalização econômica, política e tecnológica. Como resultado dessas mudanças no ambiente de trabalho os indivíduos podem vir a apresentar dificuldades quanto à sua habilidade para se adaptar. O programa de *coaching* visa ajudar os indivíduos a desenvolverem novas atitudes e competências ao atingir as metas organizacionais. O processo de *coaching* está baseado na avaliação da *performance* do indivíduo, assim como nas suas dificuldades relacionais. O objetivo deste trabalho é discutir a relevância de se avaliar a eficácia adaptativa e o estágio de mudança do indivíduo no início de um programa de *coaching* de executivos, como critérios para o planejamento das estratégias de intervenção a serem adotadas ao longo do processo.

Palavras-chave: *coaching* de executivos; eficácia adaptativa; estágios de mudança.

EXECUTIVE COACHING: ADAPTATION AND STAGES OF CHANGE

Abstract: The business world has changed due to the economical, political and technological globalization. As a consequence of changes in the work environment, individuals can experience difficulties regarding their abilities to adapt. The coaching program aims at helping individuals to develop new attitudes and competences in the achievement of the organizational targets. The coaching process is based on the evaluation of the individual performance as well as on his/her difficulties in relationships. The aim of the current study is to show the importance of evaluating the individual adaptive efficacy as well as the stage of change at the beginning of an executive coaching program, as criteria to planning the strategies of intervention to be adopted along the process.

Keywords: executives coaching; adaptation effectiveness; stages of change.

COACHING DE EJECUTIVOS: ADAPTACION Y FASE DE CAMBIOS

Resumen: El mundo de los negocios cambió impulsado por la globalización económica, política y tecnológica. Como resultado de estos cambios en el ambiente de trabajo los individuos pueden venir a presentar dificultades en relación a las habilidades para adaptarse. El programa de *coaching* pretende ayudar los individuos a desarrollar nuevas actitudes y competencias para alcanzar las metas organizacionales. El proceso de *coaching* está basado en la evaluación del desempeño del individuo, así como en sus dificultades relacionales. El objetivo de este trabajo es discutir la relevancia de poder evaluar la eficacia adaptativa y la fase de cambio del individuo al inicio de un programa de *coaching* de ejecutivos, como criterios para la planificación de las estrategias de intervención a ser adoptadas a lo largo del proceso.

Palabras clave: *coaching* de ejecutivos; eficacia adaptativa; fases de cambio.

Introdução

O que se espera das pessoas no trabalho hoje não é o mesmo que se esperava alguns anos atrás. As sociedades passam por grandes mudanças estruturais, sendo envolvidas em um processo de globalização econômica, política e tecnológica que afeta diretamente as estratégias organizacionais e as decisões empresariais. O fato, para Neri (2000), é que as

organizações estão passando por importantes e interessantes processos de transformações nem sempre iniciadas dentro da própria estrutura, mas forçadas pela necessidade de competir e de sobreviver num mercado dinâmico, globalizado e, principalmente, exigente. Essas transformações organizacionais deflagram processos de mudança dos indivíduos, em nível comportamental, pelas rápidas transformações 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 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 esse mundo complexo, mantendo o ritmo acelerado das transformações.

Além das pressões globais que as organizações têm que enfrentar, observa-se um incremento substancial na necessidade de aprendizagem para viabilizar a gestão de sua complexidade, diversidade e ambigüidade (ULRICH, 1998). E a capacidade de aprendizagem reflete diretamente o potencial de adaptação dos indivíduos responsáveis por empreender essas modificações.

Zuboff (citado por NERI, 2000) também enfatiza que a nova forma de trabalho é caracterizada pela aprendizagem constante. 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. Nessa 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. Nessa abordagem, baseia-se o conceito desenvolvido por 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. Dessa perspectiva, o processo de aprendizagem inicia-se a partir da aprendizagem individual, seguida pela aprendizagem grupal e organizacional.

Na instância do indivíduo, o processo de aprendizagem se reflete em idéias inovadoras, *insights*, contribuições individuais; o nível da aprendizagem grupal pode constituir um processo social e coletivo que, para compreendê-lo, é preciso observar como um grupo aprende e como combina os conhecimentos e 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 torna-se institucionalizado e expresso em diversos artefatos organizacionais: na estrutura de regras, procedimentos e elementos simbólicos (FLEURY; FLEURY, 1995).

As mudanças organizacionais podem ser implementadas a partir de procedimentos que permitam que as pessoas aprendam primeiramente de forma individual, depois aplicando e ampliando seus conhecimentos em nível grupal e organizacional. Entre as modalidades de intervenção profissional existentes para obter as mudanças organizacionais desejadas, existe o *coaching*.

Revisão e análise

Etimologicamente *coaching* vem de *coach*, palavra antiga, de húngara, onde foi desenvolvida, numa pequena vila, a carruagem coberta chamada *koczi*, idealizada para proteger seus habitantes das intempéries regionais ao serem transportados de um lugar para outro (HENDRICKSON citado por STERN, 2004). Essa 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 para atingir suas metas. Também é utilizada no sentido de tutorado: alguém que guia os passos de uma pessoa para que esta tenha sucesso sustentada em valores e princípios. Efetivamente, todos esses sentidos da palavra são encontrados no *Dicionário Oxford* (1997), em que a palavra *coach* é traduzida por “técnico, treinador, tutor”, assim como por “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. Dessa 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 a expressão *coaching* é utilizada para designar esse 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 em curto e longo prazos. 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 procedimento 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 alguns casos, 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. Nessas circunstâncias, um contrato formal precisa incorporar as regras concordadas, o período de tempo, as metas e as medidas específicas de sucesso (ENNIS; GOODMAN; STERN, 2003). Independentemente de quem forneça essa direção, o que realmente importa no *coaching* de executivos é que se oriente 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 desenvol-

ver-se para tarefas futuras, definir e implementar liderança, metas de negócios e estratégias.

O processo de *coaching* pode impactar positivamente os níveis de produtividade individual, principalmente em executivos de nível sênior, aumentando potencialmente a produtividade da organização inteira [...] *coaching* resulta em aumento de conhecimento, aumento da autoconsciência e do desenvolvimento, e liderança mais efetivas (KAMPA; WHITE, 2002, p. 153).

Em revisão de bibliografia sobre o *coaching* de executivos, Kampa-Kokesch e Anderson (2001) encontraram dois agrupamentos das publicações relacionadas com o tema: um grupo de publicações que enfoca a psicologia, o treinamento, o desenvolvimento e o gerenciamento de pessoas, e outro agrupamento com cerca de seis temas emergentes: definição e modelos; comparação entre *mentoring*, *counselling* e psicoterapia; qualificação ou credenciamento como *coach*; técnicas e metodologias utilizadas; quem procura os serviços e os propósitos do *coaching* de executivos.

O conceito técnico do *coaching* de executivo é diferente de *mentoring* e de *counselling*, ambos os procedimentos utilizados pelas empresas para desenvolvimento de pessoas e de líderes. Kilburg (2000, p. 67) define, tecnicamente, *coaching* de executivos 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.

Já 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 dessa organização decide ser orientador do novo líder ou novo empregado, o qual pode ser apontado como líder de alto potencial. O trabalho do mentor é de prepará-lo para promoção ou para aumentar sua responsabilidade, realizando ajustes finos referentes às características comportamentais ou desempenho, aumentando sua exposição às outras áreas da organização, para que outros pares reconheçam essa 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).

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

Kampa-Kokesch e Anderson (2001) apontam a existência também de um debate sobre a comparação de *coaching* de executivos com 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 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 da psicoterapia, os dados são coletados de muitas origens, inclusive do próprio executivo, de seus superiores, de seus pares, de seus subordinados e de membros de família.

Outras diferenças incluem ser capaz de ser mais diretivo em *coaching* de executivos e de entender a relação entre o executivo e o *coach* como mais corporativa, já que a necessidade da autodescoberta do executivo talvez não seja tão grande quanto é para a terapia. A finalidade última do *coaching* de executivos é sua aplicação no mundo do trabalho, a sua eficiência e excelência na área profissional, e na terapia o alvo é a pessoa e seus conflitos nas diferentes instâncias. Kilburg (2000) afirma que os princípios da terapia podem reforçar o *coaching* de executivos, sendo a diferença principal a profundidade com que os assuntos são procurados e processados, embora os limites entre elas não estejam fortemente delineados.

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 do limite organizacional, freqüentemente negligenciado. Conseguir ajudar uma pessoa significa trabalhar com esses dois mundos: de um lado, as competências dos negócios e, de outro, o social, o pessoal, a família. O *coaching* será bem-sucedido se abordar esses dois mundos.

Quanto à tipologia, o *coaching* de executivos pode ser individual quando uma pessoa física procura a ajuda profissional por iniciativa própria, para realizar mudanças que promovam seu autodesenvolvimento. E corporativo quando é a pessoa jurídica quem contrata a ajuda profissional para atender um ou mais executivos, para promover mudanças pessoais que sejam convertidas em resultados positivos para a organização e para o envolvido (MILARÉ, 2003).

A escolha de um *coach* capacitado para exercer essa função é o principal cuidado a ser tomado ao iniciar um programa de *coaching* de executivos. A condução de programas de desenvolvimento desse tipo deve ser realizada por profissionais com forte base e formação humanista para entender de relações interpessoais, grupais, ter vivência organizacional e institucional diversificada. Um profissional sênior garantirá que será ouvido pelo participante (recomenda-se já ter exercido cargo de comando de mesmo nível ou superior aos de seus clientes) e seu histórico profissional e pessoal assegurará credibilidade e confiança em processos sigilosos e delicados (MILARÉ, 2007).

Nas qualificações necessárias para o exercício do *coaching* há duas atitudes relacionadas e representadas na literatura. A primeira acredita que os psicólogos já possuem um número grande das habilidades e conhecimentos necessários para fornecer o *coaching* de executivos e, então, são os provedores de serviço mais qualificados. Entre as habilidades, incluem-se o respeitar confidencialidade, manter relações altamente intensas com objetividade, além da habilidade de escutar, empatizar, fornecer *feedback*, criar argumentos, desafios e explorar o mundo do executivo. Em relação aos conhecimentos, o psicólogo é

um profissional especificamente formado para compreender o comportamento humano e as relações interpessoais. A segunda atitude diz que, mesmo que a psicologia qualifique o necessário, ela sozinha não será suficiente. É preciso ter ciência em negócios, gerenciamento, assunto político, além de conhecimento sobre 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.

O *coach* profissional precisa entender e trabalhar dentro do sistema organizacional (ENNIS; GOODMAN; STERN, 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-chave do executivo no *coaching* para verdadeiramente ajudá-lo a compreender como suas ações são afetadas e impactadas pelo sistema organizacional inteiro. Essas pessoas-chave incluem: gerente do executivo, o departamento de RH, executivos de desenvolvimento dentro da organização, pares do executivo, empregados e outros.

Para o *coaching*, utilizam-se informações obtidas sobre o desempenho e a problemática do indivíduo para, posteriormente, dar condições a ele de incorporar novas competências e de atingir suas metas organizacionais. Todas as oportunidades de melhoria levantadas durante o processo de gestão do desempenho serão utilizadas como elementos a serem transformados pela metodologia de *coaching*, que orienta a mudança do padrão do comportamento para melhor alinhamento na empresa.

Muitos motivos justificam o interesse pela utilização dessa metodologia, mas o principal é que ela contribui diretamente para a aquisição e o amadurecimento de competências, adaptação aos processos de transformação organizacional com melhoria de desempenho (MILARÉ, 2004). Quanto ao uso do *coaching* de executivos, nos Estados Unidos cresceu 45% nos últimos anos (REIS, 2000). Esses 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.

Os diálogos de *coaching* podem propiciar profundidade de questionamento que permite que o indivíduo escape do pensamento restrito da própria cultura profissional, organizacional e, em alguns casos, nacional (ADLER, 2003).

Kampa-Kokesch e Anderson (2001) relatam uma pesquisa realizada nas empresas líderes de mercado pela revista *Fortune*, que apontou que os usuários do *coaching* de executivos vão desde os gerentes até os presidentes. Parte dessas 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 normalmente executivos que sempre tiveram excelente desempenho, mas certos comportamentos atuais estariam interferindo e colocando suas carreiras e organizações em risco (KOONCE, 1994).

Kampa-Kokesch e Anderson (2001) também identificam pontos em comuns nas diferentes técnicas e metodologias de *coaching* de executivos; 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. Esses 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 por 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 desses instrumentos é reunir dados para delinear o perfil profissional e pessoal do executivo-alvo. O componente comum e relevante é a necessidade do *feedback* que, quando fornecido com dados confiáveis, faz que os executivos se engajem com confiança no processo de *coaching*. Essa 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, e o que se espera é que a metodologia de *coaching*, quer realizada pelo próprio superior quer 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 (*coach* 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), aumentando sua produtividade no trabalho.

Ao mesmo tempo 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 em metas pessoais, pensamentos, sentimentos e ações e em como o indivíduo poderá mudar sua vida para uma satisfação pessoal maior e mais efetiva), *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 seu novo papel e definir e implementar seu novo negócio para garantirem juntos os componentes-chave 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 dessas outras formas de *coaching* é seu enfoque dual de trabalhar um a um e em desenvolver o executivo como líder, enquanto também ajuda aquele líder a alcançar os resultados dos negócios. O *coaching* de executivos freqüentemente incorpora algumas dessas outras formas de *coaching*. Mas é importante diferenciar métodos de *coaching* freqüentemente praticados em separado por especialistas com conhecimento limitado para uma ou duas formas de *coaching* (STERN, 2004). Quanto aos modelos o *coaching* de executivos, foi definido como uma relação contínua, 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 os propósitos: desenvolvimento e redirecionamento, contendo seis fases: construção da relação, avaliação, *feedback*, planejamento, implementação avaliação e *follow-up* (KAMPA-KOKESCH; ANDERSON, 2001).

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 se iniciou. Alguma especulação foi feita relativa às suas origens possíveis por Harris (1999), Judge e Cowell (1997) e Kilburg (1996).

A expressão *coaching* de executivos é originária do mundo dos negócios no final da década de 1980 e foi usada porque *coaching* soou menos ameaçador que outros tipos de intervenção. 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 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 certo oferecimento antes de 1990. Como intervenção, 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 (2000).

Apesar do desenvolvimento da área, observa-se a necessidade de critérios precisos e válidos para a orientação das estratégias de intervenção a serem adotadas em programas de *coaching* de executivos. Visando colaborar para a maior sistematização dos procedimentos adotados, passa-se a apresentar dois critérios que já se mostraram úteis em intervenções psicoterapêuticas como critérios de indicação e prognósticos de resultados (YOSHIDA, 1999a), e que se acredita que possam ser igualmente empregados em processos de *coaching* de executivos. Trata-se do conceito de eficácia adaptativa, proposto por Simon (1995), e do conceito de estágio de mudança, deduzido pelo grupo liderado por Prochaska (1995), a partir de pesquisas empíricas voltadas para a compreensão das dimensões envolvidas em processos de mudança.

A avaliação da adaptação 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 para as pessoas se acomodarem às novas culturas e filosofias. Atualmente, as mudanças são velozes, o que dificulta os ajustes necessários para que todos as absorvam adequada e gradualmente.

No nível de adaptação do indivíduo, do mesmo modo, há ritmos de mudança: graduais, que se dão de forma imperceptível ao longo do tempo, oferecendo condições de a pessoa desenvolver um repertório de respostas necessário às situações de vida; e repentinos, que quebram a homeostase e que desafiam a capacidade de adaptação das pessoas. De acordo com Simon (1995), as situações que operam cumulativa e gradualmente são chamadas de microfatores externos ou internos, os quais podem 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. Esta última poderá ser melhorada, quando as respostas dadas às situações tenham sido adequadas, ou se tornar menos eficaz, caso tenham prevalecido, nesse período, respostas pouco ou pouquíssimo adequadas (SIMON, 1995).

A ocorrência de Fatores, sejam positivos sejam 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 sejam negativos, costuma afetar profundamente o padrão de adaptação da pessoa, que poderá se tornar mais ou menos eficaz após a crise, em razão da qualidade das respostas dadas (SIMON, 1995, p. 14), e 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”.

E a cada momento, a adaptação pode ser avaliada quanto à sua eficácia. Esses 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 sociocultural, avaliados qualitativamente (SIMON, 1997).

Acredita-se que a avaliação da eficácia adaptativa do executivo seja utilizada 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 respostas do sujeito necessárias ao sucesso desse processo. Da mesma forma, acredita-se que, para o enfrentamento de um processo de *coaching* de executivo, é necessário o reconhecimento do participante de que enfrenta problemas e a disposição de enfrentá-los. Nesse sentido, concorda-se com Yoshida (1999a) que, ao focalizar os critérios para indicação de psicoterapias, argumenta que, mesmo que a pessoa revele 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.

Entendendo-se, pois, o *coaching* como um processo semelhante às psicoterapias, na medida em que supõe mudanças em padrões de comportamento e de atitudes, é necessário abordar também as vertentes implicadas na mudança.

Prochaska e DiClemente (1983), focalizando processos psicoterapêuticos, propuseram que a mudança deveria ser pensada segundo três dimensões: os processos de mudança seriam considerados (PROCHASKA, 1995, p. 408) “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”.

Os estágios de mudança são fundamentados na idéia de que “a mudança ocorre ao longo do tempo, em razão do nível de consciência do problema demonstrado pela pessoa e a disposição para enfrentá-lo” (PROCHASKA, 1995, p. 409) e nos 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).

A concepção de mudança, envolvendo diferentes dimensões, parece 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, 1999a, p. 126). Analogamente, acredita-se que no processo de *coaching* de executivos o conhecimento do estágio de mudança do executivo pode auxiliar a escolha mais adequada dos instrumentos e procedimentos de avaliação a serem utilizados, assim como a modalidade de intervenção para sensibilizá-lo à mudança.

Foram identificados cinco diferentes estágios de mudança (PROCHASKA, 1995), chamados: *pré-contemplação* – a pessoa não aceita que precisa mudar, embora outros a 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 considera 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; e *término* – a pessoa estabiliza seus padrões de conduta resultantes da mudança; não há motivo de recaída nem retrocesso; a situação-problema foi totalmente superada e há a confiança de que o padrão antigo não deve retornar. Prochaska (1995) ainda menciona um estado intermediário entre os estágios de ação e término que é o de *manutenção* – a pessoa persiste nas atitudes, nos comportamentos ou padrões relacionais, esforçando-se para impedir recaída, consolidando os ganhos obtidos; há um nítido esforço para impedir o retorno aos padrões anteriores.

Considerações finais

Retomando a analogia do *coach* a um processo de psicoterapia, pode-se argumentar com Yoshida (YOSHIDA; ENÉAS, 2004) que o processo de mudança ao qual se submete uma pessoa não se dá 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; sugere 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 essas 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 haver recursos adaptativos para enfrentá-la.

No *coaching* de executivos, tem sido observado que as atitudes positivas e a abertura em relação ao desenvolvimento do programa fazem que o processo seja mais fluido, passando pelo processo de forma consistente e com evolução gradual. Da mesma forma, já foi observado na prática profissional da primeira autora 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.

A experiência no exercício de *coaching* de executivos tem demonstrado que a aderência ao processo e o próprio progresso do programa são determinados pelo nível de consciência para a mudança e a existência de recursos adaptativos para enfrentá-la. A título de ilustração, relata-se aqui de forma resumida um processo de *coaching* conduzido pela primeira autora.

Trata-se de um processo com um alto executivo em empresa de grande porte, multinacional e de formação superior, indicado a se submeter ao programa de *coaching* por seu superior imediato. A queixa revelou a necessidade de desenvolver no *coachee* o trabalho em equipe e a comunicação. Hipoteticamente, a falta de comunicação do *coachee* com a equipe estaria gerando muita dependência e centralização nas decisões, conseqüentemente a equipe não estaria progredindo. A centralização das decisões em si levava-o a um gerenciamento inadequado do tempo. No levantamento de oportunidades de melhoria de desempenho, seu superior imediato relatou que o *coachee* sabia o que deveria ser feito, mas que provavelmente não sabia como e quando fazê-lo, pois seu comportamento tinha gerado indisposição com a equipe e com seus pares (profissionais com mesmo nível de responsabilidade). Em sua auto-análise o *coachee* revela-se muito crítico consigo mesmo e focado em suas atividades na busca pelos melhores resultados. Profissional, com alto conhecimento técnico, sentia-se reconhecido pelos colegas, superiores e clientes. Considerava-se com alto poder de decisão, independente e auto-suficiente, além de ter grandes dificuldades em aceitar erros.

O programa de *coaching* foi iniciado pela avaliação da eficácia adaptativa por meio da Escala Diagnóstica Adaptativa Operacionalizada-Revisada (SIMON, 1997) ou EDAOR (YOSHIDA, 1999b) e da avaliação clínica do estágio de mudança (YOSHIDA, 2002). Os dados levantados mostraram adaptação pouco adequada no setor afetivo relacional e pouca adequada do setor da produtividade, caracterizando Adaptação Ineficaz Moderada. A avaliação dos estágios de mudança mostrou que ele se encontrava no estágio de contemplação.

Os dados levantados na última entrevista do programa e na primeira entrevista de acompanhamento (dois meses depois do encerramento) mostraram melhoria no setor Afetivo-Relacional e no setor Produtividade, avaliados como adequados, com a classificação geral Adaptação Eficaz. Após o programa de *coaching*, o estágio de mudança identificado foi o de manutenção, pois o *coachee* persistia em suas novas atitudes, comportamentos e padrões relacionais, esforçando-se e consolidando os ganhos obtidos.

Nesse exemplo, percebeu-se que a disponibilidade do *coachee* e sua abertura para o seu autodesenvolvimento trouxeram a possibilidade de evoluir de uma condição desconfortável, com queixas de sua liderança superior, de seus pares e de sua equipe, para uma condição de progresso consistente, em que seus comportamentos passaram a ser valorizados. O progresso no comportamento do *coachee* observado pela empresa-cliente só foi possível de ser conquistado pelo reconhecimento da situação problema pelo *coachee*, como também pelo fato de possuir recursos adaptativos suficientes para poder enfrentá-la.

A avaliação da eficácia adaptativa e do estágio de mudança do *coachee*, por ocasião do início do processo, forneceu não apenas uma indicação de quais eram os principais problemas a serem focalizados, mas, sobretudo, indicaram a medida de sua disponibilidade e seu potencialidade para a mudança, constituindo, como nos processo terapêuticos, critérios bastante úteis no direcionamento das intervenções, assim como na possibilidade de avaliação das mudanças obtidas.

Referências

- ADLER, N. *Coaching* de executivos globais. In: GOLDSMITH, M. (Ed.). **Coaching: o exercício da liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- DAVIS, S.; MEYER, C. **Blur: a velocidade da mudança na economia integrada**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- ENNIS, S.; GOODMAN, R.; STERN, L. **The executive coaching handbook**. Wellesley, 2003. Disponível em: <<http://www.executivecoachingforum.com/>>. Acesso em: 29 nov. 2005.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. S. **Aprendizagem e inovação organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995.
- HARRIS, M. Look, it's an I – psychologist – no, it's a trainer – no, it's an executive coach. **TIP**, v. 36, n. 3, p. 1-5, 1999.
- INTERNATIONAL COACHING FEDERATION. Londres, 2000. Disponível em: <<http://www.icf.org>>. Acesso em: 15 out. 2005.
- JUDGE, W.Q.; COWELL, J. The brave new world of executive coaching. **Business Horizons**, v. 40, n. 4, p. 71-77, 1997.
- KAMPA, S.; WHITE, R. P. The effectiveness of executive coaching: what we know & what we still need to know. In: LOWMAN, R. L. (Ed.). **Handbook of organizational consulting psychology**. San Francisco: Jossey Bass, 2002. p. 139-158.
- KAMPA-KOKESCH, S.; ANDERSON, M. Executive coaching: a comprehensive review of the literature. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 53, n. 4, p. 205-228, 2001.
- KILBURG, R. R. Executive coaching as an emerging competency in the practice of consultation. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 48, n. 2, p. 59-60, 1996.
- _____. **Executive coaching: developing managerial wisdom in a world of chaos**. Washington: A. P. A, 2000.
- KOONCE, R. One on one. **Training and Development Journal**, v. 48, n. 2, p. 34-40, 1994.
- LYONS, L. O *coaching* no cerne da estratégia. In: GOLDSMITH, M. (Ed.). **Coaching: o exercício da liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- MILARÉ, S. A. **Manual do Programa de Coaching**. São Paulo: Korum Consultoria, 2003. (manuscrito).
- _____. Investimento com retorno garantido. **Revista T&D: Inteligência Corporativa**, v. 132, n. 12, p. 20-22, 2004.
- _____. Afinal, o que é *Coaching*? **Revista Inove: Conceitos, Tendências e Negócios Corporativos**, v. 6, n. 2, p. 5, 2005.
- _____. **A escolha correta do coach eleva o nível do resultado do processo de coaching**. São Paulo: Korum Consultoria, fev. 2007. Disponível em: <<http://www.korum.com.br/artigos.html#4>>. Acesso em: 8 mar. 2007.
- NERI, A. **Mudanças nos cenários sócio político econômico e tecnológico e impacto nos indivíduos das organizações**. Apostila do curso de desenvolvimento do potencial, Faculdade de Psicologia, PUC Campinas, 2000. (manuscrito).

- O'NEILL, M. B. **Coaching: treinando executivos**. Trad. Lasserre. São Paulo: Futura, 2001.
- OXFORD DICTIONARY. New York: Oxford University Press, 1997.
- PROCHASKA, J. O. An eclectic and integrative approach: transtheoretical therapy. In: GURMAN, A. S.; MESSER, S. B. (Ed.). **Essential psychotherapies: theory and practice**. New York: Guilford Press, 1995, p. 403-440.
- PROCHASKA, J. O.; DICLEMENTE, C. C. Stages and processes of self-change in smoking: toward an integrative model of change. **Journal of Consulting and Clinical Psychology**, v. 5, p. 390-395, 1983.
- REIS, G. G. **Avaliação 360 graus: um instrumento de desenvolvimento gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- SENGE, P. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.
- SIMON, R. Teoria da evolução da adaptação humana e prevenção da ineficácia adaptativa. **Mudanças: Psicoterapia e Estudos Psicossociais**, v. 3, n. 3-4, p. 25-36, jan./dez. 1995.
- _____. Proposta de redefinição da EDAO (Escala Diagnóstica Adaptativa Operacionalizada). **Boletim de Psicologia**, São Paulo, v. XLVII, n. 107, p. 85-94, jul./dez. 1997.
- STERN, L. R. Executive coaching: a working definition. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 56, n. 3, p. 154-162, 2004.
- ULRICH, D. **Campeões de recursos humanos**. Trad. Knipel. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- YOSHIDA, E. M. P. Psicoterapia breve e prevenção: eficácia adaptativa e dimensões da mudança. **Temas em Psicologia da SBP**. v. 7, n. 2, p. 119-129, 1999a.
- _____. EDAO-R: precisão e validade. **Mudanças: Psicoterapia e Estudos Psicossociais**, v. 7, n. 11, p. 189-213, 1999b.
- _____. Escala de estágios de mudança: uso clínico e em pesquisa. **Psico-USF**, v. 7, n. 1, p. 59-66, 2002.
- YOSHIDA, E. M. P.; ENÉAS, M. L. E. A proposta do núcleo de estudos e pesquisa em psicoterapia breve para adultos. In: _____. (Org.). **Psicoterapias psicodinâmicas breves: propostas atuais**. Campinas, São Paulo: Alínea, 2004. p. 223-258.

Contato:

Sueli Aparecida Milaré
Rua Reinaldo Laubenstein, 1137 – Jd. Chapadão
Campinas – SP
CEP 13066-381
e-mail: su.milare@uol.com.br

Tramitação

Recebido em novembro de 2006

Aceito em março de 2007