



Paulo Roberto Menezes de Souza

**Coaching de Executivos e o Processo de Mudança
Comportamental**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientadora: Prof^ª. Patrícia Amélia Tomei

Rio de Janeiro
Junho de 2011.



Paulo Roberto Menezes de Souza

Coaching de Executivos e o Processo de Mudança Comportamental

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof^a. Patrícia Amélia Tomei

Orientadora

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof^a. Ana Heloisa da Costa Lemos

Departamento de Administração - PUC-Rio

Prof. Giuseppe Maria Russo

ESPM - RJ

Prof^a. Mônica Herz

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 15 de junho de 2011.

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e da orientadora.

Paulo Roberto Menezes de Souza

Graduou-se em Administração de Empresas pela Faculdade Celso Lisboa em 1987. Senior Coach pela ICI-International Coaching Institute, 2005.

Ficha Catalográfica

Souza, Paulo Roberto Menezes de

Coaching de executivos e o processo de mudança comportamental / Paulo Roberto Menezes de Souza ; orientadora: Patrícia Amélia Tomei. – 2011.

76 f. : il. (color.) ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2011.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Coaching de executivos. 3. Estágios de mudança. 4. Avaliação. I. Tomei, Patrícia Amélia. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Pai, como eu gostaria que você estivesse comigo neste momento...

Agradecimentos

À Dona Helena, que sempre acreditou em mim. Lembro-me de um episódio, quando me desliguei da empresa em que trabalhava e abri minha primeira empresa, ela disse: “vai dar certo!”

À meus filhos Pietra e Breno, hoje com 11 e 9 anos respectivamente, a quem procuro ser exemplo de conduta e que foram motivo de eu voltar a estudar.

À meu sócio Jefferson, com quem há 19 anos temos transformado desafios em oportunidades de evolução pessoal e profissional.

À todos os participantes do Mestrado que convivi durante os dois intensos anos de aulas, trabalhos e apresentações, em especial para Marcelo Arraes e Marcel Lima, que muito me ajudaram com aulas extras e Alessandra Baiocchi por sua permanente disposição e cooperação com todos.

À meu amigo David Ramos, com quem trabalhei junto na mesma empresa há mais de 20 anos atrás e que tenho grande prazer de mantê-lo em minha rede de relacionamentos pessoal e profissional.

Resumo

Souza, Paulo Roberto Menezes de; Tomei, Patrícia Amélia. **Coaching de Executivos e o Processo de Mudança Comportamental**. Rio de Janeiro, 2011. 76p. Dissertação de Mestrado-Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A arena de competição dos negócios está se transformando cada vez mais rapidamente e as organizações precisam de pessoas preparadas para liderar as adaptações e inovações necessárias. O Coaching vem ocupando um espaço no esforço de cumprir a missão de apoiar o desenvolvimento de comportamentos e competências nos executivos, para que as empresas possam perseguir seus objetivos. Para que os executivos experimentem os benefícios do processo de Coaching é fundamental que o *coachee* tenha clareza e entendimento de que existem comportamentos a melhorar e ter disposição para querer mudar e persistir ao longo do tempo necessário para que o novo comportamento desejado se torne um hábito. O objetivo deste trabalho é analisar a importância e efetividade de se avaliar a capacidade adaptativa e o estágio de mudança do indivíduo no início e no final de um programa de Coaching, como uma etapa estratégica de *assessment* e melhor planejamento do processo, de forma a escolher com mais rapidez e segurança as ferramentas a serem utilizadas em cada caso. Para cumprir este objetivo, utilizando a Escala de Estágios de Mudanças/EEM, que foi desenvolvida por McConaughy, Prochaska e Velicer (1983) e o Design de Processo de Coaching, de Souza (2005), foram acompanhados oito executivos num processo de Coaching durante três meses. Os resultados deste estudo sugerem que os programas de Coaching de executivos podem ser ainda mais eficientes utilizando ferramentas de avaliação como a Escala de Estágios de Mudanças. Apesar disso, não podemos perder de vista que se trata de um processo que requer extrema flexibilidade de acordo com cada caso que esteja sendo conduzido. Por isso é desejável que não se padronize os procedimentos de forma genérica. Algumas limitações do modelo foram observadas, conforme abordadas em capítulo próprio, e algumas recomendações de outros estudos e pesquisas também foram mencionadas.

Palavras-chave

Coaching de executivos; estágios de mudança; avaliação

Abstract

Souza, Paulo Roberto Menezes de; Tomei, Patrícia Amélia (Advisor). **Executive Coaching and Behavioral Change Process**. Rio de Janeiro, 2011. 76p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The arena of business competition is becoming ever faster and organizations need people prepared to lead the necessary adaptations and innovations. Coaching has been occupying a space in an effort to fulfill the mission of supporting the development of skills and behaviors in the Executive, so that companies can pursue their goals. For executives to experience the benefits of the process of coaching is essential that the *coachee* has clarity and understanding that there are behaviors to improve and a willingness to want to change and persist over time to the desired new behavior becomes a habit. The objective of this study is to analyze the importance and effectiveness of assessing the adaptive capacity and the individual's stage of change at the beginning and end of a coaching program as a strategic step for better *assessment* and planning process in order to choose more speed and security tools to be used in each case. To meet this goal, using the Stages of Change Scale / MES, which was developed by McConaughy, Prochaska and Velicer (1983) and the Design Process Coaching, de Souza (2005), were followed eight executives in the process of skills development for three months. The results of this study suggest that executive coaching programs can be even more efficient by using *assessment* tools such as the Stages of Change Scale. Nevertheless, we can not lose sight that this is a process that requires extreme flexibility according to each case that is being conducted. Therefore it is desirable not to standardize the procedures in a generic way. Some limitations of the model were observed, as discussed in a separate chapter, and some recommendations from other studies and research were also mentioned.

Keywords

Executive coaching; stages of change; assessment.

Sumário

1. Descrição do Problema	13
1.1. Introdução	13
1.2. O Problema	16
1.3. Objetivo	17
1.4. Delimitação do Estudo	17
1.5. Definição de Termos	17
2. Referencial Teórico	19
2.1. Conceituado Coaching	19
2.2. Principais Metodologias de Coaching	26
2.2.1. Design do Processo de Coaching	29
2.3. O Papel dos Instrumentos de <i>Assessment</i>	41
2.3.1. Escala de Estágios de Mudança – EEM e o Coaching Executivo	42
2.3.2. Os Estágios de Mudança	44
3. Metodologia	52
3.1. Tipo de Pesquisa	52
3.2. Seleção de Sujeitos da Pesquisa	53
3.3. Coleta de Dados	54
3.3.1. Questionário	54
3.3.2. Processo de Coaching	54
3.3.3. Questionário e Entrevistas	55
3.4. Tratamento de Dados	56
4. Análise e Discussão dos Resultados	57
4.1. Análise dos Casos	57
5. Considerações Finais	70
5.1. Conclusões	70
5.2. Limitações do Estudo e Sugestões para Futuras Pesquisas	71
6. Referências Bibliográficas	73

Lista de gráficos

Gráfico 1 – A continuidade do sucesso	25
Gráfico 2 – Como metas e o <i>feedback</i> afetam os níveis de motivação	33

Lista de figuras

Figura 1 – Saber ouvir faz a diferença: investigação cinco anos	32
Figura 2 – <i>Feedback</i> + SARC+	34
Figura 3 – Bússola do Desenvolvimento	36

Lista de quadros

Quadro 1 – Questionário da escala de estágios de mudança-EEM	45
Quadro 2 – Escala de estágios de mudança – resultados da avaliação EEM	47
Quadro 3 – Perfil dos sujeitos selecionados	53
Quadro 4 – Escala de estágios de mudança – resumo dos casos	68