

2 Referencial teórico

Esta seção tem o objetivo de apresentar uma revisão da literatura acerca do problema da pesquisa, de forma a conceituar e apresentar as principais metodologias de Coaching.

2.1. Conceituando coaching

Mesmo com a enorme gama de recursos educacionais que está sendo colocada à disposição do mercado, a maior parte dos treinamentos das pessoas acontece nos postos de trabalho e provavelmente continuará assim.

As salas de aula terão um papel cada vez mais significativo na formação de talentos, mas durante o exercício da prática é que a dúvida surge. E é vivenciando as situações que o treinamento vai sendo incorporado, principalmente quando o objetivo é de mudança de comportamentos, em que os exemplos de possibilidades e diferenças de exemplos e situações se multiplicam, a ponto de ser quase impossível reproduzi-las em sala e num tempo pré-determinado.

Ulrich (1998) aponta que vivemos um momento de revisão de conceitos e práticas na Gestão de Pessoas. Nas organizações se busca cada vez mais respostas de como trabalhar com suas equipes, aproveitando seus potenciais, melhorando os relacionamentos, os níveis de *turn-over*, a motivação e os resultados.

As alternativas tradicionais de desenvolvimento de executivos tem se mostrado inadequadas para atender às demandas atuais em função de seu ritmo, padronização, formalidade e tendência a teorização. Atualmente procuram-se metodologias caracterizadas pela ênfase em práticas de ações e resultados, customização e rapidez dos processos de desenvolvimento de competências.

Dentre os modelos que se apresentam, destaca-se o Coaching de Executivos ou *Executive Coaching*, um processo focado em ações práticas de planejamento de estratégias para realização de metas e desejos, ou seja, ações no sentido de desenvolvimento de competências (Chevalier, 2000). O processo apóia a descoberta de competências necessárias a desenvolver e a que a pessoa aprenda a se responsabilizar por sua própria vida, deixando de culpar as condições externas e os outros, dedicando-se a mudar seu próprio comportamento, tornando-se mais pró-ativo, atuando como o agente da mudança necessária para atingir seus objetivos.

Além da capacidade de se responsabilizar pela sua própria vida e resultados de seus comportamentos, sejam eles positivos ou não, o processo envolve investigação e reflexão, principalmente para descoberta pessoal de fraquezas e qualidades, o que gera aumento da consciência de si, estrutura de metodologia de aplicação e ferramental, *feedback* consistente e realista e apoio no desenvolvimento dos planos de desenvolvimento.

Para entender o significado de Coaching, o ideal é não dedicar-se a traduzir a palavra e sim, entender o significado do que é o processo. Seria como tentar traduzir Jiu-Jítsu ou Shiatsu. São termos que não se traduzem, entende-se. Qualquer tentativa de tradução pode desvirtuar o objetivo e a intenção. Coaching tem como foco principal ajudar as pessoas a verem além do que são hoje para o que elas querem se tornar amanhã, expandindo suas competências, desempenho e crenças, através de mudanças de comportamento. Para o entendimento dos conceitos que neste estudo será explorado é importante reforçar o entendimento de alguns termos utilizados, além de Coaching que é o processo; *Coach* é quem conduz o processo de desenvolvimento e *Coachee* é a pessoa cujas competências estão sendo desenvolvidas no processo, sendo beneficiada por ele.

Para Bardwick (2003), Coaching é a atividade metodológica e sistematizada em que os coaches ajudam as pessoas a crescerem através de questionamentos que buscam ampliar o seu auto-conceito. Estes questionamentos se dão através de perguntas conduzidas pelo coach e de instrumentos de *assessment* e de *feedback* que cumprem o papel de despertar a pessoa principalmente para seus comportamentos e crenças que podem estar dificultando o atingimento de metas. O Coaching propicia um nível de questionamento que faz com que o executivo desprenda-se de seu modelo mental tradicional, relativo à sua cultura profissional e da organização em que trabalha (Adler, 2003).

Quanto à tipologia, o Coaching, pode ser dividido em *Life Coaching*, em geral onde a pessoa física é quem procura a ajuda profissional por iniciativa própria, no sentido de realizar mudanças que promovam o seu auto-desenvolvimento em questões ligadas a vida pessoal, como financeira, relacionamentos e familiar. O *Executive Coaching*, em geral contratado pela Pessoa Jurídica, para atender um ou mais funcionários, no sentido de promover mudanças de comportamento que possam se reverter em resultados positivos para a carreira do profissional e para a organização (Araújo, 1999).

Em revisão de bibliografia sobre Coaching de Executivos, Kampa-Kokesch e Anderson (2001), visualizaram dois importantes grupos de publicações referentes ao tema: um enfocando consultoria, treinamento e gerenciamento de pessoas e outro agrupamento com temas mais recentes, como *mentoring*, *counselling* e psicoterapia. *Mentoring* é quando um profissional sênior, considerado mais entendido como possuidor de mais preparo e conhecimento de determinado assunto dá conselhos e atua como modelo, com grande experiência profissional no campo de trabalho de seu cliente. Tanto o *mentoring* quanto o coaching lidam principalmente com as questões que estejam ocorrendo no presente e ações e planos para o futuro. No *Counseling*, trabalha-se com clientes que se sentem constrangidos ou insatisfeitos com sua vida. Eles buscam orientação e conselhos. O *counselor* (conselheiro) trabalha para sanar o problema de um cliente. Kampa-Kokesch e Anderson (2001) destacam os debates crescentes sobre as inter-relações entre coaching e terapia e Kilburg (1996) afirma que os princípios da terapia podem reforçar o trabalho de coaching. A terapia trabalha com o cliente que busca alívio de sintomas psicológicos ou físicos. O cliente quer uma cura emocional e o alívio do sofrimento mental. Dedicar-se bastante a fatos passados e a traumas. O Coaching lida com o presente e futuro e o crescimento mental do cliente, ou seja, de seu autoconhecimento e do entendimento de suas crenças e valores, de forma a desobstruir possíveis barreiras que possam estar impedindo sua continuidade em busca de suas inspirações. O consultor é contratado para dar uma resposta de como a empresa deve agir frente a algum desafio ou dificuldade, depois de entendida a situação entendida de um diagnóstico. Conforme Lyons (2003), o maior objetivo do Coach é afetar profundamente a forma como a pessoa pensa e como se comporta, aumentando sua produtividade no trabalho, sem apresentar respostas e soluções e sim ferramentas para que o próprio *coachee* conclua o que deve ser feito em cada situação, responsabilizando-se por seus objetivos.

Conforme Whitmore (2006), é missão e essência do Coaching libertar o potencial de uma pessoa para maximizar seu desempenho. Portanto não se trata de ensinar, mas sim de auxiliar a pessoa a aprender.

Covey (2005) utiliza o termo aprender a aprender e a fábula de ensinar a pessoa a pescar, sem dar o peixe para reforçar a essência do Coaching. Hudson (1999) reforça a importância de não utilizar conselhos nos processos de Coaching, investindo num relacionamento vital para ajudar o cliente a ter clareza das habilidades necessárias para promover as mudanças necessárias em sua vida e nos sistemas humanos (casais, família, empresa e comunidade).

Conforme Harris (1999), o Coaching vem sendo utilizado desde 1950, época em que se começou a utilização de técnicas psicológicas aliadas às técnicas de Desenvolvimento Organizacional - DO, mas somente a partir de 1995 que ocorreu aumento significativo de publicações e pesquisas sobre o tema, época em que também foi fundada a International Coaching Federation - ICF.

A ICF, instituição sem fins lucrativos, tem se empenhado em difundir os conceitos e práticas do Coaching, realizando pesquisas de resultados, indicando publicações, profissionais e credenciando cursos que obtêm registro pela entidade, o que indica seriedade e qualidade nos processos destes órgãos e empresas prestadoras de serviço. Trata-se de uma referência para profissionais, empresas e pessoas físicas que necessitam de referência sobre este serviço.

A ICF define o padrão de ética de relacionamento de coaches com seus clientes: Ter um acordo ou contrato claro logo no começo dos trabalhos; não prometer resultados que não possa garantir inclusive porque muito dos resultados dependem bastante do empenho e dedicação do *coachee*; respeitar a confidencialidade das informações; recomendar outros recursos quando necessário, como por exemplo, terapia ou treinamento; evitar conflitos de interesse, principalmente no que se refere a duração do processo; e não oferecer informação que seja confidencial ou enganosa. A ICF também estabelece 11 competências como principais, divididas em quatro seções, que devem fazer parte do repertório do desenvolvimento pessoal/profissional do coach: Estabelecer os fundamentos; co-criar relacionamento; comunicação efetiva e Facilitar o aprendizado e resultados. A ICF disponibiliza diversos treinamentos, literaturas e cursos de formação para apoiar o desenvolvimento de profissionais de Coaching.

Baseado em Brotman, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* (1998) as competências essenciais de um coach devem ser: acessibilidade, sendo bom ouvinte, sensível, agradável e tendo paciência com as ansiedades do *coachee*; confortável em lidar com o alto escalão, entendendo como os alto executivos pensam e processam a informação e sabendo usar a “linguagem” deles; importa-se com as Pessoas, com seus problemas pessoais, pronto para ajudar e demonstra empatia genuína; criatividade para formular novas idéias, ajudando o *coachee* a ter novas perspectivas; foco no consumidor, dedicado em atingir as expectativas de *coachees*; integridade, sendo direto, confiável e apresentando fatos de maneira efetiva; poder intelectual ao lidar com conceitos complexos confortavelmente; sabedoria interpessoal e política para relacionar-se bem com qualquer tipo de pessoa na organização, criando relacionamentos construtivos, diplomacia; habilidade de ouvir: ouve atentamente e ativamente, tem paciência para ouvir a pessoa completamente, consegue repetir a opinião dos outros mesmo quando discorda; flexível e que conhece suas qualidades, talentos e limites, aprende com os erros, estando aberto a críticas sem ser defensivo. Brotman defende que um coach efetivo é bem treinado nas áreas de comunicação, gestão efetiva e relacionamento humano.

Kilburg (1996) lista três principais critérios de escolha de um coach: confiança, reputação sólida e empatia. Sugere ainda, que o coach tenha experiência em avaliação 360º, conhecimento do meio corporativo e de manter confidencialidade quanto ao trabalho desenvolvido com o cliente. Ennis; Goodman; Stern, (2003) reforçam a necessidade de o profissional Coach entender do mundo corporativo e do funcionamento da estrutura da área de Recursos Humanos-RH, pares do executivo e áreas de oportunidade de desenvolvimento, para que tenha conhecimento e habilidade em ajudar seu cliente a compreender como suas ações são afetadas pelo sistema organizacional. Isto não significa que o coach tenha necessidade de conhecer do “negócio” de seu cliente, já que o *coach* não tem que aconselhar.

No processo de Coaching, depois de entendidas e definidas a missão e valores, a chave o desenvolvimento e alcance de resultados passa a ser a mudança de comportamento. De início é necessário traçar objetivos de alteração do comportamento que se necessita alterar até que se transforme num hábito e conseqüentemente numa competência desenvolvida. Isto requer foco, determinação e disciplina. Mesmo após conquistar resultados extraordinários, pessoas que participaram de processos de Coaching podem retornar a seus padrões de comportamentos indesejados. Conforme Stefano (2005), um

comportamento precisa ser acompanhado e reforçado por exercícios práticos durante um período compreendido entre dois a seis meses. Peltier (2001) sugere que este acompanhamento e apoio podem ser fornecidos até mesmo pelos pares ou subordinados.

Dentre o arcabouço ferramental que constitui este processo, existem inúmeras técnicas para desenvolvimento e adaptação do modelo mental das pessoas participantes dos processos de Coaching. Estas técnicas são utilizadas caso a caso, conforme a situação e a maturidade do *coachee*. O *coach* deve estar preparado com um rol amplo de técnicas para ser versátil o suficiente para atender a seu cliente da forma mais eficaz possível. Como não se trata de um processo de maximização de potencial de pessoas de talento, faz parte dos objetivos que o participante possa estender os ensinamentos a seus liderados na empresa, fazendo aumentar o desempenho de sua equipe (Ducharme, 2004; Peltier, 2001).

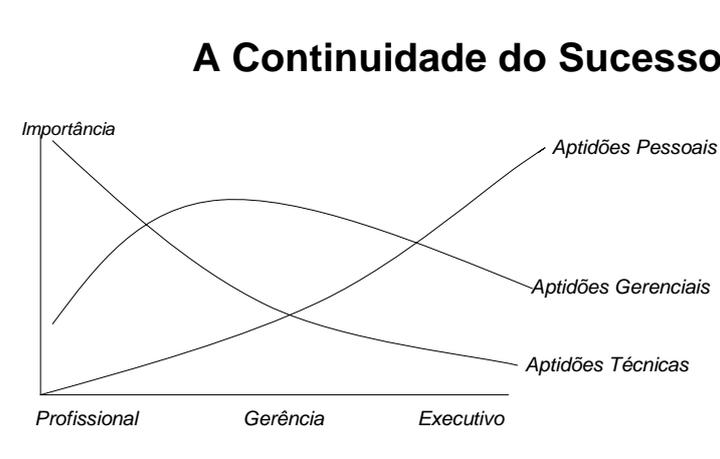
Apesar da flexibilidade de customização do processo de *Executive Coaching*, Kampa-Kokesch e Abderson (2001) identificam pontos em comum nas diferentes metodologias de utilizadas, como é o caso dos estágios a percorrer: estabelecer um clima de confiança, utilização de ferramentas de *assessment* como diagnóstico de entendimento das competências a desenvolver e a reforçar, planejamento de ações para desenvolvimento de competências através de plano de metas práticas, acompanhamento dos planos e avaliação dos resultados atingidos. É importante persistir no planejamento e avaliação dos resultados durante o tempo necessário para que o comportamento a ser melhorado seja incorporado pelo executivo a ponto de tornar-se um hábito.

De acordo com Kouzes e Posner (2002), a razão de adoção do processo de Coaching pelas empresas é puramente por estratégia. Como a mudança é inevitável e a todo o momento altera completamente as condições de vida e de todo um negócio, precisamos ter tecnologia de desenvolvimento que apóie as pessoas a se adaptarem rapidamente; como tecnologia e dinheiro não são mais barreiras para o avanço nas organizações, e a diferença cada vez mais está em competências como criatividade, agilidade em tomadas de decisão de qualidade, liderança e capacidade de relacionamento, as pessoas ocupam o papel de protagonista em meio a toda a competição global; para criar ambientes de comprometimento com os resultados e clientes; e porque as empresas não podem mais esperar que os funcionários se desenvolvam por si. Coaching é uma tecnologia de ponta no que se refere ao desenvolvimento de pessoas e a liderança atualmente está inserida em um novo contexto, o novo papel e o que

se pode realizar de resultados com uma efetiva atuação de liderança muitas vezes é incomensurável. Milaré & Yoshida (2007) reforçam que, em todo este processo de busca de melhoria, a aprendizagem é determinante para o alcance dos resultados positivos e faz-se necessário desenvolver lideranças efetivas que valorizem as pessoas como fundamentais.

Conforme Lombardo e Eichinger (2001), do *Center for Creative Leadership*, o início das carreiras profissionais exigem mais competências técnicas e conforme exista evolução vertical na estrutura organizacional, outras necessidades se estabelecem, como aptidões gerenciais e pessoais, o que justifica um empenho de aprendizagem, já que a formação da maioria dos cursos superiores baseia-se em técnicas e não comportamentais.

Gráfico 1 - A Continuidade do Sucesso



Fonte: Lombardo; Eichinger *apud* Souza (2005)

2.2. Principais metodologias de coaching

A literatura apresenta conceitos, modelos e ferramentas de Coaching disponíveis para utilizar em situações próprias. Cabe ao *coach* ter diversidade de conhecimentos para decidir as mais adequadas ao tipo de problema e perfil do *coachee* que estiver atendendo.

No modelo de Porchè e Niederer (2002), o roteiro de Coaching possui sete passos, iniciando pelo Relacionamento, que é o esforço de criar relacionamento e credibilidade entre *coach* e *coachee*, em que partilham suas filosofias, biografia e valores.

O segundo passo é chamado de Contrato de Resultados, em que se formalizam as regras básicas, como confidencialidade, cumprimento de horários e retornos a mails e ligações. Outras questões relevantes são combinadas: finalidade e abrangência do Coaching, resultados mensuráveis a serem produzidos com o processo, duração e cláusula de cancelamento, frequência e acertos financeiros. O item três é a Ação para o Futuro, em que o Coach, antes de tentar ajudar ao *Coachee*, observa-o no trabalho, avaliando seu comprometimento com o processo de Coaching e as ações que seriam prioridades a serem focadas de forma que possam representar 80% dos resultados.

O Diálogo é a quarta etapa, em que os autores a definem como “abrir novo caminho” para que o participante passe de seu estado atual para o estado desejado. Sugerem que sejam consideradas cinco perguntas que devem ser feitas ao longo de todo o processo de Coaching: 1- O que deve acontecer? Em relação a resultados desejados que precisem ser alcançados; 2- Por que você pensa deste modo? Para questionar se os resultados esperados são os mais apropriados; 3- Como isto pode ser realizado? Para que se inicie a pensar nas possibilidades de ação; 4- Quem deveria / poderia / seria responsável por isso? Para se verificar a necessidade de ajuda de outras pessoas para cumprimento de seus objetivos e 5- Quando isso precisa ser realizado? Pensando em uma perspectiva futura.

O item cinco, chamado de Eventos Importantes, são datas predeterminadas em que se verifica se o participante está cumprindo os objetivos e se está pronto para atingir o objetivo final. É o momento também de reconhecer os esforços e comemorar os resultados.

A análise e conversa sobre estes resultados positivos e o que não foi conseguido, os autores chamam de *feedforward*, ao invés de *feedback*, por entenderem que este momento significa uma ajuda a vislumbrarem um caminho a frente. No item seis, Ação, repete-se os itens três e quatro e o no item 7 – Desempenho, são avaliadas todas as ações que deram certo ou não, para se entender o que repetir e o que deve ser mudado para então voltar ao Roteiro de Coaching.

No modelo *Coaching for Performance* desenvolvido por Whitmore (2006), o momento de traçar metas e objetivos é calcado nos quatro estágios do sistema GROW, em que o participante define suas metas não somente para um encontro para curto e médio prazos (Goal); explora a situação atual, avaliando suas potencialidades e competências a desenvolver (Reality); explora e estabelece estratégias alternativas ou cursos de ação (Options) e define um plano de ação com o que deve ser feito, quando, por quem e o que exatamente ele irá fazer (what/when/whom/will).

Diferentemente de diversos autores e modelos de Coaching e de solução de problemas, Withmore (2006) defende que as metas sejam definidas antes de examinar a realidade, para ter propensão a ser positiva sem limitar-se a uma antiga performance, sem criatividade.

Para Dinsmore (2008), em seu modelo batizado de PBC – Project Based Coaching, a etapa de definir os objetivos é a última a ser cumprida, sendo prioridade a análise do ambiente atual, a definição dos valores, visão e missão.

Araujo (1999) apresenta o processo de Coaching através de quatro etapas: a primeira etapa, Coaching: uma relação de Confiança, é dedicada a criar condições para que o cliente sinta-se seguro e à vontade com o *coach* e com o processo. Este passo é definido como inicial, mas de acordo com a autora, os conceitos trabalhados devem ser desenvolvidos ao longo de todo o trabalho e não somente neste momento inicial. Criando uma Poderosa Visão de Futuro é a segunda etapa, momento em que é definido o contrato de atuação, clarificando as expectativas, explicando o processo de Coaching, suas etapas e os papéis de cada um e a visão e missão do *coachee*. A autora denominou a terceira etapa como Revisando a “Bagagem de Mão”. Trata-se de revisar antigos valores, forças e fraquezas e sucessos e fracassos. Faz-se uma avaliação do grau de abertura; determinação; como reagem a erros, críticas e elogios; papéis preferidos (líder ou seguidor); estilo de comunicação e como tomam decisões. E na quarta etapa, Começando a Jornada: traçando o plano de ação, a autora utiliza uma matriz de responsabilidade x autonomia e a partir daí define-se o

plano de ação, que deve contemplar: a visão de futuro (enunciado), os resultados pretendidos especificados por padrões de qualidade, análise dos gaps de e ações que faltam realizar, definição de ações prioritárias, mapeamento das competências necessárias para realizar tais ações, identificação das pessoas envolvidas, determinação de prazos e estabelecimento de agenda de ação e acompanhamento, que facilite *feedback* e possíveis redirecionamentos.

O Coching Integral foi desenvolvido por Shervington (2005) e possui suas raízes na Psicologia Integral e base nos trabalhos de vários autores como Wilber e Kegan. Shervington também se utiliza bastante do modelo GROW para traçar metas e de maneira diferenciada, alia esta técnica ao modelo de Quatro Quadrantes de Wilber (2002). Nesta fusão, para os objetivos ou metas do participante, o Coach deve perguntar: “O que você estaria pensando e sentindo se acreditasse nisso?”, que se comunica diretamente com o quadrante Eu, do modelo de Wilber. Esta reflexão leva o *coachee* a experimentar um sentimento de algo que ainda não vivenciou mas que desperta este desejo. “Em que seu comportamento seria diferente?”, que se correlaciona com o quadrante Isto, clareia os comportamentos que precisam ser desenvolvidos para que atinja seus objetivos e a tornar realidade o sentimento que experimentou com a pergunta anterior. “O que seu chefe e os outros colegas consideram qualidades de um bom apresentador?” Esta questão liga ao quadrante Nós de Wilber e estrutura um tipo de *check list* a ser seguido para tornar-se um bom apresentador, por exemplo, se este fosse o objetivo. E “como isto mudaria o sistema do ambiente profissional em que você atua?” O quadrante Istos, faz o participante ver os possíveis resultados positivos que terá com este esforço, o que o fornece motivação para dar continuidade.

Hersey e Chevalier (2000) unificaram seus estudos através de seus modelos de Liderança Situacional e Coaching de Performance, prestigiando ainda mais o reconhecido modelo de Liderança Situacional, de Hersey e Blanchard (1986). O ciclo Coaching de Performance que é estruturado pelas fases de: Preparar (revisar os planos, identificar as metas, focar as principais atividades e desenvolver plano de jogo), Executar (observar a performance, fornecer *feedback*, ajustar as metas e atividades e registrar a performance) e Revisar (pedir informações, rever os registros, analisar as atividades de performance e fornecer *feedback*).

Em relação ao modelo de Liderança Situacional a adequação principal foi na escala de nível de maturidade dos subordinados, com o princípio subjacente de que os líderes devem ajustar seus estilos de liderança ao nível de prontidão (capacidade e disposição para mudanças) de seus subordinados para realizar uma tarefa adequadamente. Então, ao invés dos parâmetros M1, M2, M3 e M4, onde M significa nível de maturidade, a régua passa a ser P1, P2, P3 e P4, onde P significa nível de prontidão. Esta adequação inclusive é coerente com a ferramenta Escala de Estágios de Mudança desenvolvido por McConnaughy *et alli* (1989) que este estudo utilizou para avaliar o nível de prontidão para mudanças dos participantes de processos de coaching.

2.2.1. Design do processo de coaching

Dentre as diversas metodologias de Coaching existentes, o autor utilizou o “Design do Processo de Coaching”, de Souza (2005) para utilização neste estudo. Para detalhar os procedimentos do relacionamento de Coaching, o modelo divide o processo em três fases:

1ª Fase- Estabelecer uma relação de confiança

2ª Fase- Entendimento da situação e estabelecimento de metas

3ª Fase- Planejamento: Ações e Contingências

Estas fases não necessariamente acontecem nesta ordem seqüencial que se apresenta, sendo apenas um referencial de atuação para facilitar o entendimento e a repetição do modelo quando necessário. A seguir, estas fases do modelo serão detalhadas:

1ª Fase- Estabelecer uma relação de Confiança

Se liderar mudanças de comportamento para desenvolvimento de competências é uma forma de relacionamento entre pessoas, independente de haver uma relação de subordinação, necessariamente é preciso que exista mais que um clima, que haja confiança entre as partes. E para tal duas habilidades são fundamentais para conseguir estabelecer uma relação de confiança com outra pessoa: ter a capacidade de ouvir os outros utilizando a audição ativa e saber fornecer *feedback*. Apresenta-se, a seguir, uma descrição destas habilidades.

a) Ter a capacidade de ouvir os outros utilizando a audição ativa.

Temos diversos pesquisadores e autores que vêm se utilizando destas técnicas para facilitar suas abordagens. Covey (1989) se refere a este tema como “Princípios da Comunicação Empática.” Para ficar ainda mais didático o entendimento deste comportamento, vamos subdividi-lo em mais duas etapas: Diagnóstico e Empatia.

Diagnóstico e espelhamento:

Quando estamos mantendo uma conversa com alguém, enquanto a pessoa está falando, é comum estarmos pensando no que vamos responder e sobre como trataremos o assunto. Depois de estabelecida a estratégia de como responder, muitas vezes se inicia um sentimento de que já se sabe tudo que vai ser dito e que a pessoa que está falando é lenta e pouco objetiva. Podemos fazer uma metáfora do processo de falar, comparando com o funcionamento de um computador. Quando você pensa, o faz com uma velocidade enorme tal qual um processador de computador. Mas quando vai falar o que pensou ou está pensando, o faz tão lentamente como a impressora, que é muito menos veloz do que o processador. Ou seja, pode não tratar-se de pouca objetividade, mas sim de uma condição física, de não ser possível falar tão rápido quanto pensar.

Para fazer um diagnóstico bem feito, é fundamental estar totalmente atento aos fatos, ao que está sendo dito e apresentado, portanto, não cabe neste momento uma pré-ocupação em já ter as respostas. As respostas vêm automaticamente, sem precisar fabricá-las.

O espelhamento é uma técnica eficaz para o entendimento de situações, não se tratando de repetir as palavras que foram ditas, mas sim de entender o sentimento que a pessoa experimentou ao passar pela situação descrita. Para fazer isso bem feito você não pode estar ocupado pensando no que vai falar, tem que estar verdadeiramente “entregue” a entender o que a pessoa tem a dizer e como se sentiu naquele momento. No início este exercício exige muita concentração, porque no mundo em que vivemos é fácil se distrair, as interrupções são a regra e não a exceção, os celulares tocam, outras pessoas querem lhe falar e as lembranças de outras atividades por fazer. Mas vale a pena. Além de ser uma excelente forma de entendimento das situações é uma poderosa maneira de conceder significância ao outro, que se sente importante com a atenção dedicada.

Aceitação e Empatia:

Julgar as pessoas, seus comportamentos e atitudes já se tornaram um hábito. O local de nascimento, a escolha da religião, o tipo de vida, de alimentação, a língua que fala e outras tantas condições, influenciam as escolhas e a maneira como se julgará a vida e as pessoas. Cada indivíduo tem a sua forma de enxergar a vida e com isso desperdiça-se muito tempo julgando as ações das outras pessoas, que na verdade são pontos de vista diferentes.

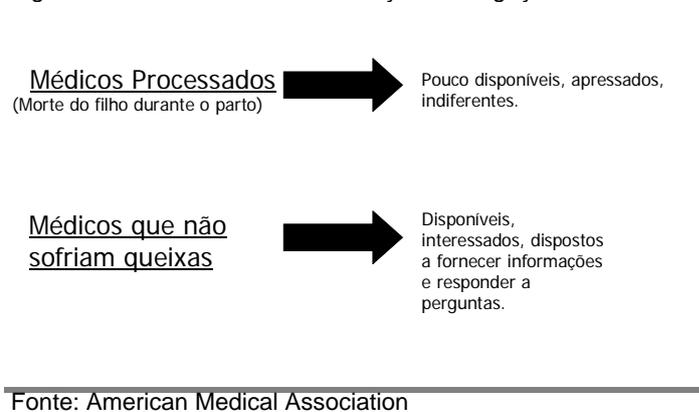
Para que a conexão necessária entre pessoas possa de fato acontecer, é preciso primeiramente que se entenda e aceite os valores e crenças das pessoas que está mantendo o relacionamento. Não se tratar de concordar, mas sim, aceitar que elas tenham entendimentos diferentes.

No Japão algumas pessoas escolhem e compram o caixão em que serão enterradas e o guardam em casa para a hora em que precisarem. Julgue isso quanto a estar correto ou não. Qualquer um que tenha nascido no Japão e que tenha sido educado pela cultura deles, comporta-se desta maneira. Não se trata de concordar com o fato, mas simplesmente de aceitar que exista este comportamento em outra cultura. Existem diversos outros exemplos, como os Chineses, que comem carne de cachorro, escorpião e grilo. Na Índia, os casamentos, em 99% das vezes são para sempre. A grande razão para uma separação é a morte do parceiro. Quando um Hindu morre, ele é cremado e a comunidade local exerce pressão para que a esposa se atire na pira no momento da cremação para demonstrar seu amor e por não ter mais razão para continuar vivendo. O dote na Índia ainda é algo sério. Para casar-se, a esposa precisa pagar ao noivo um dote, que dependendo das condições financeiras da família, pode variar entre dezenas e centenas de milhares de dólares. Como muitas não possuem todo o dinheiro, casam-se devendo parte do dote e são cobradas ao longo dos anos, para que honrem o pagamento total da dívida. Se ficar claro que o dote não será quitado, muitas esposas são mortas, vítimas de atentados por parte das sogras ou cunhadas. Os Esquimós quando recebem visitas, colocam sua esposa à disposição para dormir com o nobre visitante.

Reforçando, num relacionamento não é preciso que você concorde com a outra pessoa ou que passe a fazer o que ela faz. Usar a aceitação e a empatia é entender que, se você estivesse no lugar dela, talvez fizesse a mesma coisa. Encarar as diferenças, desta forma, ameniza nossa ânsia de corrigir os outros nos libertando para uma relação de maior abertura e entendimento, minimizando o desejo de aconselhar e a dar respostas, o que é contrário ao entendimento do

processo de Coaching, de maximizar ao máximo o potencial existente em cada pessoa.

Figura 1 - Saber ouvir faz a diferença: Investigação cinco anos

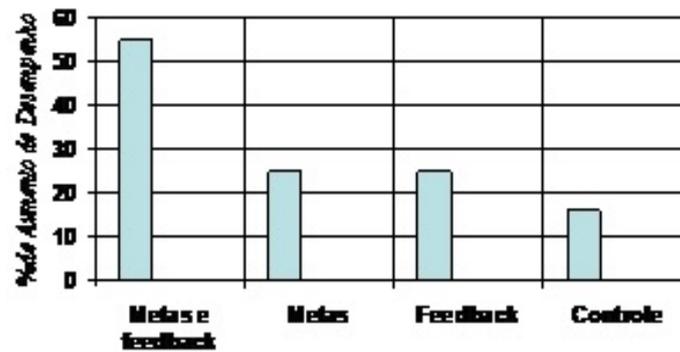


A American Medical Association efetuou uma investigação durante cinco anos, com o objetivo de agrupar informações que levassem às causas dos processos que casais moviam contra muitos médicos pela morte de crianças no parto, enquanto que, nos mesmos casos, vários outros médicos não eram processados. Averiguou-se que os médicos processados se comportavam de maneira pouco atenciosa aos pais ou às famílias do bebê, mostravam-se indiferentes e sempre apressados para dar atenção. Já os médicos que se colocavam à disposição para ouvir, dar explicações mais detalhadas e a responder todas as perguntas não era processado.

Ter a capacidade de ouvir os outros utilizando a audição ativa, explorando um diagnóstico mais aprofundado e aceitando mais como as pessoas são e como pensam, usando da empatia para, através da lente dela poder compreendê-la melhor, certamente contribuirá para o processo de Coaching.

b) Saber fornecer *feedback*

O *feedback* estruturado é amplamente utilizado em Coaching, onde percebe-se muitas dificuldades dos Gestores em utilizar esta poderosa ferramenta como um recurso para desenvolvimento de pessoas.

Gráfico 2 – Como metas e o *feedback* afetam os níveis de motivação

Fonte: A. Bandeira e D. Cervone "Self – Evaluative and Self-Efficacy Mechanisms Governing the Motivational Effects of Goal Systems"

Neste gráfico a pesquisa demonstra como o desempenho se comporta frente às metas e ao *feedback*. Percebe-se que mesmo sem metas, somente com *feedback*, as pessoas evoluem em seus desempenhos. Relevante notar como o controle é o que gera menor resultado prático em % de evolução, sem levar em consideração o clima que se instalou na equipe para que este resultado de 15% fosse conseguido. Quando se combina metas claras e *feedback*, para acompanhamento e correção de desvios, o desempenho evolui significativamente.

O *feedback* positivo ou de progresso, aquele que reforça os comportamentos adequados, deve ser dirigido aos fatos ocorridos e não à pessoa, ajuda na aproximação das pessoas, porque quem o recebe sente-se importante e reconhecida, dando um sentido de direção e fazendo com que se busque o melhor possível. Para que o *feedback* possa dar resultado e gerar desenvolvimento, necessariamente tem que deixar claro: Qual foi o fato, que impacto gerou e o que se aprendeu com isso?

Uma forma inadequada de transmitir um *feedback* pode gerar reações inesperadas em quem o está recebendo, como por exemplo:

Negação: Se não forem apresentados os fatos que ocorreram, a conversa pode desviar totalmente de rumo, o objetivo principal ser redirecionado e a conversa terminar em pizza, para usar um termo bem atual.

Irritação ou mágoa: Pode causar até mesmo certa mágoa com a forma que foi transmitido. "Gosto tanto dele e ele me trata assim, vou ficar sem falar com ele dois dias!"

Indiferença: Talvez a pior das reações, enquanto se fala a outra pessoa demonstra total indiferença ao que está sendo dito.

Reflexão: É na verdade aonde se quer chegar com um feedback. Fazer com que a pessoa reflita sobre seus comportamentos, se é vantajoso para ela mudar e como poderia melhorar.

O autor desenvolveu uma metodologia para fornecer *feedback*, trata-se do **+SARC+**, que utiliza em seus treinamentos e atendimentos de Coaching Executivo.

Figura 2 – *Feedback + SARC +*

	+	Reconhecer intenção positiva
SITUAÇÃO		Ontem em nossa reunião gerencial onde estavam todos presentes
AÇÃO		Você não prestou atenção na apresentação dos outros gerentes, ficando trabalhando no seu micro.
REPERCUSSÃO		Quais os prós e contras pra você?
CORREÇÃO		O que vai fazer para contornar? Como faria diferente?
	+	Com esta questão tratada Você ficará mais perto de sua meta?

Fonte: Souza (2005)

+ Reconhecer intenção positiva:

Na maioria dos casos, quando uma pessoa faz algo que precisa ser reavaliado por não estar totalmente adequado, ela não o fez porque quis ou para atrapalhar a vida de alguém. Na verdade ela tinha uma intenção positiva. Por isso o primeiro passo é reconhecer esta intenção, que neste exemplo poderia ser: “Reconheço seu esforço para conseguir terminar o projeto que terá que apresentar daqui a dois dias”.

S - Situação

Posicione a situação, o local, a hora e o que estava ocorrendo. Isto dá uma real dimensão da importância e relevância da consequência que seu comportamento tenha causado. Dependendo da situação, um determinado comportamento pode ter maior ou menor consequência.

A - Ação

Descrever a ação ocorrida, valendo-se inclusive das palavras que foram utilizadas no evento é de profunda necessidade, sendo direto em descrever os fatos, pois quanto mais objetivo e descritivo, melhor para o entendimento e maior será a aceitação.

R - Repercussão

Este momento é importante não hesitar em aconselhar e com isso de responsabilizar, utilizando-se de perguntas que façam pensar, como “Quais os prós e contras deste seu comportamento para você? Ou seja, o que de bom e de ruim você poderá receber?”

Esta é uma pergunta altamente poderosa que conduz a um processo de entendimento das diversas repercussões negativas que agirão contra ele próprio.

C - Correção

Nesta etapa é que muitos se sentem mais à vontade para aconselhar. Mas deve-se permanecer firme e manter o objetivo de responsabilizar. Como as pessoas não estão acostumadas a serem perguntadas desta maneira, elas no início poderão estranhar, esperando que o próprio interlocutor diga o que elas têm que fazer, mas, logo se adaptarão à sua nova forma de tratar os problemas.

O Coaching acredita que cada pessoa tem uma resposta para solução de seus problemas e oportunidades.

+ Com esta questão resolvida você ficará mais perto de sua meta?

É importante também, da mesma maneira como no início, fechar com positivo. Este é um momento especial, em que se faz a pessoa refletir como será bom para ela colocar em prática o que ela traçou como ações que deve executar.

Quando se está em um momento de dificuldade, qualquer que seja ele e independente da gravidade são muito poderosos os exercícios de olhar à frente e visualizar como será sua vida depois que tudo tiver passado. Isto apresenta motivos para seguir em frente, pois com isso se toma consciência de que aquela determinada situação irá passar e que existe a possibilidade de ficar ainda melhor.

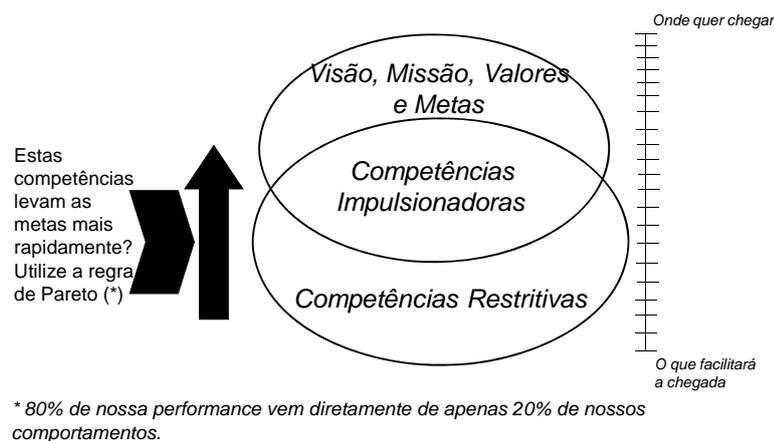
Pode-se utilizar este mesmo modelo para o *feedback* positivo. Ao Invés de C de correção, utilizando este passo para reforçar o progresso que ela teve agindo da forma como agiu.

Trabalhando o *feedback* desta maneira você estará experimentando os benefícios: Responsabilizando a pessoa a tomar as rédeas de sua própria vida; motivando a continuar em frente, apesar das dificuldades que enfrenta; ensinando a pensar; fazendo com que entenda, aceite e resolva mudar; estimulando o desenvolvimento de competências, através de mudanças de comportamentos; gerando um total comprometimento com as ações, sem necessidade de controle; gerando maior proximidade e uma aliança cada vez mais forte que resultará em confiança, respeito e admiração.

2ª Fase- Entendimento da situação e estabelecimento de metas

Para dedicar-se especificamente ao desenvolvimento de competências, o autor desenvolveu o modelo “*Bússola do Desenvolvimento*”, detalhado a seguir:

Figura 3 – Bússola do Desenvolvimento



Fonte: Souza (2005)

Este é um modelo especial que, depois de aplicado, ajudar a criar um vínculo de interação com as pessoas que estão participando do processo de coaching.

Visão, Missão e Valores:

O Coach deve ajudar seus Clientes a desenvolverem sua própria Visão e Missão e Valores, que passam a ser referenciais para o estabelecimento de objetivos, permitindo a clareza de percepção das escolhas nas tomadas de decisão sobre sua vida e carreira. Com estes princípios da Etapa 2 estabelecidos, definir suas metas fica muito mais fácil e o processo fica mais prático no sentido de que sabe-se a razão de cada meta e onde se quer chegar. Não se tratará mais de uma meta meramente material, terá uma visão estratégica de significado e de sentido de vida.

Por isso uma das primeiras perguntas e discussões levantadas é sobre as metas da pessoa na organização, onde ela quer chegar na empresa independente de considerar-se preparada. Com este questionamento muda-se o foco da conversa. A questão não é o que ela vai fazer para atingir as metas da empresa e sim onde ela quer chegar na empresa, o que facilitará o atingimento de sua Visão e Missão pessoais.

O estabelecimento de metas é crucial para a motivação das realizações que podem ser realizadas. O processo de melhoria é contínuo e gradual; desafiante a ponto de ser desconfortável. Esta equação move ao amadurecimento e a resultados extraordinários. As metas ajudam a medir o quanto se está mais perto da Visão e Missão, o quanto está progredindo no caminho definido. A relevância da meta se dá pela avaliação do quanto ela está conectada a Visão e Missão.

Descrevendo uma meta—exemplo para facilitar:

- Chegar à Diretoria Comercial da empresa, da unidade de negócios Vendas Industrial, num prazo de quatro anos.

Seguindo as técnicas de estabelecimento de metas, ela é específica, mensurável e tem uma data para atingimento. Também é relevante já que com isso estarei a caminho de minha Visão, Missão e Valores e suponhamos que neste exemplo seja plenamente atingível.

Acompanhando o gráfico observe que um pouco mais abaixo estão as competências impulsionadoras e as restritivas.

As perguntas poderosas que cabem agora são:

- De acordo com sua Visão, Missão e Valores, quais são suas competências fortes que servirão de impulsionadoras para que em quatro anos você possa ser Diretor da unidade de Vendas Industriais?
- E as competências que você considera menos desenvolvidas, que poderão agir como restritivas?

Pode-se observar como tudo isso apóia a avaliação e diagnóstico dos “gaps” que existem entre o estado de desempenho atual e para onde ele quer chegar. A partir deste ponto faz-se valer a régua ao lado direito do gráfico, que demonstra aonde se quer chegar e mais abaixo o que facilitará a chegada, que são as competências, tanto a desenvolver como as desenvolvidas.

Das competências a desenvolver, deve-se discutir e chegar a um consenso sobre as prioridades, não esquecendo de que por menor que seja o passo dado, se caminhou na direção desejada, não tendo receio de iniciar pelo mais fácil, é inclusive recomendado. Juran (1964) em seus programas de Qualidade recomendava começar pelos problemas menores.

3ª Fase- Ações e Contingências

Continuando nosso exemplo didático, supondo que para ser Diretor Comercial de Vendas Industriais, uma das competências necessárias seja *liderança*. Valendo-se dos indicadores que já foram identificados, pode-se dar continuidade ao plano de desenvolvimento de competências da maneira a seguir. A relação de indicadores abaixo traduz exemplos de comportamentos importantes num líder.

Competência: Liderança

- Definir e cobrar rapidez nos serviços prioritários;
- Permitir que os membros da equipe dêem opinião, respeitando e aceitando sugestões sempre que viáveis;
- Empenhar-se e incentivar que todos evoluam ainda mais seus desempenhos;
- Ser justo com todos em todas as situações, sem proteções ou preferências;
- Saber como mostrar os erros aos outros;
- Estabelecer e acompanhar os objetivos da equipe, apoiando no que for necessário;
- Delegar responsabilidades para quem estiver preparado para assumir.

O passo seguinte é perguntar: Quais destes comportamentos já tem bem desenvolvido e em quais não? Para isso devem-se utilizar as informações das avaliações 360º ou de entrevistas ou pesquisas anteriormente realizadas para apoiar este questionamento e a definição dos planos. Supondo que, depois desta análise, entende-se que para desenvolver especificamente esta competência será preciso melhorar no seguinte indicador:

- Permitir que os membros da equipe dêem opinião, respeitando e aceitando sugestões sempre que viáveis;

Para estabelecimento do plano de ação, segue com a pergunta ao *coachee*, sem aconselhar.

O que e como você vai fazer para permitir que os membros da equipe dêem opinião, respeitando e aceitando sugestões sempre que viáveis?

As respostas deste participante poderiam ser:

- Ler a breve descrição de seu cargo para corrigir possíveis desvios;
- Ouvir dele as dificuldades que possa estar enfrentando em seu dia-a-dia e que estejam interferindo negativamente em sua produtividade. Podem ser dificuldades de material, equipamentos, treinamento, procedimentos, etc. Anotar as sugestões para estes desvios e dar um feedback das ações que serão tomadas e as datas de implantação.
- Realizar mensalmente uma apresentação dos resultados da empresa e um aprofundamento das metas da divisão, para que todos possam sugerir alternativas de soluções para as dificuldades encontradas no mês anterior, de forma que possamos corrigir neste que se inicia.
- Estruturar uma campanha de incentivo de forma que possamos medir o resultado financeiro das sugestões, premiando os responsáveis a cada semestre.

Prazos:

- As duas primeiras ações acontecerão neste mês de Agosto, em que serão ouvidos os 23 funcionários ligados a mim.
- Até dia 10 de setembro darei o *feedback* com o devido plano de ação.
- A Apresentação de resultados ocorrerá no início de Outubro para que haja tempo suficiente para que se possam organizar as informações da empresa e mesmo do setor. Depois disso fica estabelecido todo terceiro dia útil do mês, que é quando já estamos mais tranquilos em relação às entregas do mês anterior.

- A estruturação do plano de incentivo não poderei me comprometer com o prazo agora, pois preciso envolver a área de RH e Marketing para que me ajudem. Mas conversarei com eles até dia 15 de Agosto e, provavelmente, já terei uma boa idéia de prazo.

Podemos observar neste exemplo que o plano de melhoria que se está criando é de apenas um dos indicadores de uma competência específica e por menor que sejam esses passos, esta pessoa planejando e colocando em prática este plano, estará se desenvolvendo na competência Liderança. Muitas vezes os planos são de ações que esta mesma pessoa já fazia anteriormente, mas que por alguma razão não mais praticava.

Nota-se que nestes planos de ação surgiram e estão sendo traçados para atingimento de uma meta daquele colaborador em se tornar Diretor e também orientadas para sua Visão e Missão. Apesar de não serem ações construídas diretamente para as metas da empresa, possuem uma conexão impressionantemente importante e favorável aos interesses da organização, que desejam estes comportamentos em seus líderes.

Esta empresa, tendo um líder colocando em prática estas ações, estará se aproximando de onde quer chegar. Na verdade teremos alguns beneficiados neste contexto: não somente a organização e o colaborador, mas o líder que está conduzindo o processo e que também estará vendo seus objetivos sendo atingidos, os outros funcionários que estarão experimentando um clima positivo na equipe e os clientes, que certamente receberão um produto de mais qualidade.

Deve-se também, neste momento, realizar o mesmo exercício para as metas da empresa, que este colaborador esteja envolvido, pois a partir deste trabalho, estas metas passaram a ser fundamentais para ele também, pois está claro que sem atingi-las terá mais dificuldades de caminhar mais objetivamente em direção aos seus objetivos primordiais.

Acho que este exemplo é muito feliz e didático para detalhar como se dá um desenvolvimento de uma competência. É claro que não basta um plano de quatro ações, mas a persistência em elaborar estes planos fará com que a nova forma de funcionar e de se comportar seja alterada ao longo de um curto espaço de tempo, deixando para trás comportamentos indesejados e fazendo com que o participante caminhe em direção a seus objetivos.

Contingências:

Não subestimando as contingências, o fato de ter decidido colocar tal ação em prática não quer dizer que tudo acontecerá da forma como previsto. A dificuldade do estabelecimento de planos de contingências é cultural. Para se montar um plano como esse é necessário exercitar a previsão de desvios no decorrer do trabalho. Se não houver uma preocupação nas diversas possibilidades e barreiras que possam surgir, pode-se interromper o processo na primeira adversidade que surja. Além do mais quando se trabalha com contingências o processo criativo se dá automaticamente, pois se faz necessário criar duas, três, quatro ou mais respostas para a mesma situação problema, gerando possibilidades.

Saber lidar e superar tantas adversidades com as quais convivemos diariamente pode ser a diferença entre prosperar ou não. Quanto mais autocontrole nestas situações, de forma a se responsabilizar por fazer algo que altere um possível rumo inadequado que esteja em andamento, mais se vencerá obstáculos. De nada adianta se colocar como vítima à frente dos problemas, vendo-os como maiores e piores do que verdadeiramente são.

A busca criativa por mais e mais opções, que possam se adequar como soluções, é um caminho para que não se pare frente às adversidades, pela simples questão de se poder contar com alternativas. As alternativas de solução dão liberdade às pessoas que querem prosperar.

2.3.

O papel dos instrumentos de *assessment*

Bardwick (2003), afirma que o papel dos instrumentos de *assessment*, como o *feedback 360º*, em despertar e evidenciar os comportamentos e crenças que podem estar dificultando o atingimento de metas. Como todo o processo se dá de forma a transferir *know how* ao participante, totalmente calcado na crença de que o próprio participante deve ter suas respostas e escolhas para o caminho a tomar frente a seus objetivos e que por isso o coach não deve aconselhar, o *feedback* precisa se valer do princípio socrático, em que o fato e comportamento aparentemente inadequado é exposto, sem julgamentos e a tarefa de definir o que e como fazer cabe exclusivamente ao participante, que deve comprometer-se com sua linha de ação. Desta forma o *feedback* gera aprendizado, aumenta a consciência psicológica e social, o que pode aumentar a moral e a produtividade (Kilburg, 2000; O'Neill, 2001).

O *feedback 360º* é uma fonte de informações que servem como matéria-prima de qualidade e atualizada para a análise, compreensão e identificação da estratégia de planejamento de desenvolvimento do executivo, pois conta com a referência do chefe, dos pares e de subordinados do executivo que está participando do Coaching.

Na etapa do *assessment* também são utilizadas entrevistas com as áreas de RH e com o chefe direto do participante. Alguns inventários de estilos de comportamento e perfil de liderança são amplamente utilizados. É importante salientar que todas estas possibilidades são utilizadas como fontes de referência, não sendo entendido como verdades absolutas isoladamente, por isso o ideal é a utilização de fontes variadas. Esta etapa não deve ser subjugada a uma importância inferior e nem ser trabalhada rapidamente, de forma a possibilitar que todo o planejamento das ferramentas de Coaching a serem utilizadas possa ser feito de maneira adequada.

Uma pesquisa realizada pela consultoria PricewaterhouseCoopers, encomendada pelo Institute Coaching Federation - ICF (2006), demonstra que 70% dos entrevistados que passaram pelo processo de Coaching tiveram melhora no desempenho, sendo: 73% de melhora na capacidade de relacionamento; 72% em habilidades de comunicação; 67% em equilíbrio entre trabalho e vida pessoal; 62% em conseguir novas oportunidades de carreira; 61% na melhora em organização pessoal; 57% em gestão do tempo; 51% na habilidade de trabalhar em equipe e 27% na capacidade de organização financeira.

Para aproveitar o máximo do potencial que o Coaching possibilita é importante escolher um modelo apropriado para avaliar a flexibilidade de mudanças dos executivos nestes processos, como ferramenta de diagnóstico e de prognóstico, para avaliar o executivo em suas condições de enfrentamento e flexibilidade necessárias para um bom desenvolvimento de suas competências.

2.3.1. Escala de estágios de Mudanças-EEM e o Coaching Executivo

Para que um processo de Coaching alcance seus objetivos de mudanças de comportamento é necessário que o executivo tenha a capacidade de reconhecer que existem competências a desenvolver e disposição para engajar-se neste desenvolvimento. Yoshida (1999) aponta que somente possuir os recursos adaptativos como capacidade de enfrentar os problemas não é suficiente, é preciso saber se a pessoa realmente reconhece a necessidade de

mudança em si, para que possa se entregar ao processo de forma engajada. Tendo em vista, que boa parte dos participantes dos processos de Coaching é indicada pelos empregadores, que procuram soluções para o desenvolvimento de seu pessoal, muitas vezes os executivos não têm clareza quanto ao reconhecimento ou entendimento suas necessidades de mudança e, até mesmo, entendimento sobre os benefícios do Coaching. Além disto, o processo pode tornar-se conturbado pelo fato de o executivo vislumbrar uma quantidade excessiva de comportamentos a mudar, o que pode confundir e até mesmo gerar um sentimento de incapacidade de enfrentar os desafios e obstáculos.

A Escala de Estágios de Mudanças-EEM, que propõe uma abordagem de ciclo de como as pessoas mudam, tem nos estágios de mudança o principal elemento explicativo das dimensões de mudança comportamental (Prochaska, 1995, Prochaska & Fava, 1988). Suttom (2001) reforça que estes estágios do modelo de mudança são o componente central da escala.

Inicialmente, Horn (1976) observou quatro etapas associadas ao processo de mudança de comportamentos: contemplando a mudança; decidindo mudar; mudança em curto prazo e mudança em longo prazo. Anos depois, McConaughy *et alli* (1983); Prochaska & DiClemente (1982), ampliaram e estenderam este estudo para cinco estágios de mudança: pré-contemplação, contemplação, preparação, ação e manutenção. Os estágios são representantes de atitudes, intenções e comportamentos típicos de pessoas freqüentadoras de cada estágio específico, Prochaska e Norcross (1999).

O processo através dos estágios de mudança não necessariamente ocorre de forma linear, pois recaídas e retrocessos aos padrões de comportamento anteriores são comuns e até freqüentes. Nas recaídas, o individuo pode regressar a um estágio anterior, apesar de poderem aprender com seus próprios erros e retomarem um movimento em direção à mudança pretendida (DiClemente *et alli*, 1991). O acompanhamento de um coach experiente pode ajudar a diminuir as recaídas, já que, conforme Prochaska & DiClemente (1983), 85% das pessoas que tentam uma mudança sem a devida assistência retornam aos estágios de contemplação ou até mesmo de pré-contemplação.

A importância do cumprimento de todos os estágios se dá em função de que para que um comportamento realmente seja mudado faz-se necessário que se torne um hábito, o que requer disciplina e persistência, já que a pessoa não tem este comportamento como característica normal em seu cotidiano. Covey (2005) reforça esta necessidade apontando que a competência vem com o hábito de comportamentos adequados.

Embora a Escala de Estágio de Mudanças-EEM tenha servido exaustivamente às pesquisas em adultos no que se refere a comportamentos de saúde bem definidos, como dificuldade de parar de fumar (DiClemente *et alli.*, Velicer, Hughes, Fava, & Prochaska, 1995) e alcoolismo (DiClemente & Hughes, 1990; Willoughby & Edens, 1996), a teoria dos estágios de mudança já foi testada (em menor número) de forma promissora em clientes de psicoterapia (Greenstein, Franklin & McGuffin, 1999; McConaughy, DiClemente, Prochaska & Velicer, 1989) e já que o Coaching, como a psicoterapia, lida com mudanças de padrões de comportamentos, acredita-se na utilização da EEM nas fases de diagnóstico e prognóstico do comportamento do executivo no processo de Coaching. O conceito de mudança e suas diferentes dimensões é útil na abordagem preventiva de problemas psicológicos fornecendo *outputs* para definição ou orientação dos programas ou intervenções mais adequados (Yoshida, 1999) e servem como analogia aos processos de Coaching, já que o conhecimento do estágio de mudança que o executivo se encontra pode facilitar a escolha dos instrumentos de avaliação e de ação que melhor contribuirão para a sensibilização à mudança.

2.3.2.

Os estágios de mudança

McConaughy e colaboradores (1983) criaram a primeira medida de estágios de mudança, que designaram “Estágios de Escala de Mudança” depois renomeada como Avaliação de Mudança da Universidade de Rhode Island – URICA (sigla em inglês), que conforme Sutton (2001) tornou-se a mais ampla medida de prontidão para a mudança estudada, já que tem capacidade de focar os problemas de maneira geral e não somente específica, como o caso de medidas que especificam o objeto do problema em si, como por exemplo, o ato de fumar.

A URICA, por McConaughy *et alli* (1983) consiste basicamente de uma avaliação de 32 itens proporcionando uma medida contínua nos estágios de mudança. A seguir, apresenta-se na íntegra o questionário da Avaliação URICA:

Quadro 1 - Questionário da Escala de Estágios de Mudança – EEM

	Discordo totalmente	Discordo Parcialmente	Estou indeciso	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
1. No que me diz respeito, não tenho problemas que precisem ser mudados.					
2. Acho que talvez esteja pronto para algum tipo de auto aperfeiçoamento.					
3. Estou fazendo alguma coisa a respeito dos problemas que vêm-me incomodando.					
4 Talvez valha a pena Trabalhar no meu problema.					
5. Não sou o problema. Não faz sentido para mim estar aqui.					
6. Me preocupa talvez poder voltar a um problema que já mudei; então estou aqui para procurar ajuda					
6. Finalmente estou trabalhando nos meus problemas.					
8. Venho pensando que talvez queira mudar alguma coisa a respeito de mim mesmo.					
9. Tenho tido êxito em trabalhar no meu problema, mas não estou certo de poder manter meus esforços.					
10. Às vezes, meu problema é difícil, mas eu estou trabalhando nele.					
11. Estar aqui é uma perda de tempo para mim, porque o problema não tem nada a ver comigo.					
12. Espero que este lugar me ajude a me compreender melhor.					
13. Acho que tenho defeitos , mas nenhum que eu realmente precise mudar.					
14. Realmente, estou trabalhando duro para mudar.					
15. Tenho um problema e acho realmente que deveria trabalhar nele.					
16. Não estou prossequindo com o que já havia mudado tão bem quanto esperava, mas estou aqui para evitar uma recaída do problema.					

17. Mesmo que nem sempre tenha conseguido mudar, estou pelo menos trabalhando no problema.					
18. Achei que tão logo tivesse resolvido o problema, estaria livre dele, mas às vezes ainda me pego lutando com ele.					
19. Gostaria de ter mais idéias sobre como resolver meu problema.					
20. Comecei a trabalhar nos meus problemas, mas gostaria de receber ajuda.					
21. Talvez esse lugar possa me ajudar.					
22. Talvez neste instante precise de um incentivo, para ajudar-me a manter as mudanças que já fiz.					
23. Posso ser parte do problema, embora não ache realmente que o seja.					
24. Espero que alguém aqui tenha algum bom conselho para mim.					
25. Qualquer um pode falar sobre mudanças, mas eu estou realmente fazendo alguma coisa a esse respeito.					
26. Toda essa conversa sobre psicologia é chata. Por que é que as pessoas simplesmente não conseguem esquecer seus problemas?					
27. Estou aqui para ver se consigo evitar uma recaída no meu problema.					
28. É frustrante, mas acho que estou recaído num problema que pensava já ter resolvido.					
29. Tenho preocupações, como todo mundo. Por que gastar tempo pensando nelas?					
30. Estou trabalhando ativamente no meu problema.					
31. Prefiro conviver com meus defeitos a tentar mudá-los.					
32. Depois de tudo que fiz para tentar mudar meu problema, de vez em quando ele volta para me assombrar.					

Fonte: McConaughy, DiClemente, Prochaska & Velicar (1989)

Após a obtenção das respostas, é possível identificar em que estágio na EEM se encontram os executivos indicados a realizar o coaching. O quadro 2, a seguir, foi utilizado como forma de compilação dos resultados da avaliação EEM. O estágio de mudança é definido pelo maior escore total. Empates usualmente indicam que a pessoa está em um momento de transição de um estágio para o outro, não necessariamente no sentido de progresso e devem ser esclarecidos através de uma entrevista.

Quadro 2 - Escala de Estágios de Mudança – Resultados da Avaliação EEM

Itens de Pré-Contemplação	Respostas	Itens Contemplação	Respostas	Itens Ação	Respostas	Itens Manutenção	Respostas
1		2		3		6	
5		4		7		9	
11		8		10		16	
13		12		14		18	
23		15		17		22	
26		19		20		27	
29		21		25		28	
31		24		30		32	
Total							

Fonte: Yoshida (1999)

Para melhor entendimento é importante a descrição dos cinco estágios de mudança, exemplificando os comportamentos e atitudes característicos dos participantes em cada estágio.

Pré-contemplação:

O que caracteriza cliente estar neste estágio é o fato de seu não reconhecimento do problema e conseqüentemente seu desinteresse em enfrentar o comportamento indesejado a ponto de eliminá-lo. A necessidade de mudança nos comportamentos é inconsciente ou quase, apesar de ser algo óbvio para as pessoas com que convive, principalmente pelos chefes e pelas áreas de RH das empresas em que trabalham. Como os problemas são inconscientes e a empresa o indicou para o processo de Coaching, o executivo pode sentir-se coagido e forçado por estas pessoas que detém poder de comando sobre ele, temendo algum tipo de retaliação ou punição. Esta situação,

apesar de motivar algum grau de mudança, pode gerar o retorno aos padrões de comportamento anteriores após a diminuição desta pressão externa. A principal marca que caracteriza o estar neste estágio é a resistência a reconhecer o problema, de acordo com Prochaska e Norcross (1999).

Os itens da URICA que contemplam o estágio de Pré-contemplação são:

- No que me diz respeito, eu não tenho nenhum problema que precise mudar.
- Eu não sou o problema aqui. Não faz muito sentido pra mim, estar aqui.
- Estar aqui é uma enorme perda de tempo pra mim porque o problema não tem nada a ver comigo.
- Acho que tenho faltas, mas não há nada que eu realmente precise mudar.
- Eu posso ser parte do problema, mas não acho que seja.
- Toda esta conversa sobre psicologia é chata. Por que as pessoas apenas não se esquecem de seus problemas?
- Eu tenho preocupações, mas o próximo cara também. Por que perder tempo pensando sobre elas.
- Eu preferiria lidar com minhas faltas que tentar mudá-las.

Contemplação:

A indecisão é forte característica neste estágio, onde o indivíduo tem consciência de que possui um comportamento que precisa de sua intervenção e até mesmo das conseqüências negativo para si próprio e para os outros que são conseqüências deste problema, mas apesar disso, ele pode permanecer neste estágio por um tempo indeterminado, sem realmente decidir-se e iniciar o processo de desenvolvimento e correção do comportamento. Ou seja, apesar do reconhecimento dos problemas não existe esforço efetivo.

Os itens da URICA que contemplam o estágio de Contemplação são:

- Eu acho que posso estar pronto para algumas auto-melhorias.
- Pode valer à pena trabalhar no meu problema.
- Tenho pensado que posso querer mudar alguma coisa sobre mim mesmo.
- Espero que este lugar me ajude a entender melhor a mim mesmo.
- Eu tenho um problema e acho e estou pensando realmente que deveria trabalhar nele.
- Eu gostaria de ter mais idéias de como resolver o meu problema.

- Talvez este lugar seja capaz de me ajudar.
- Eu espero que alguém aqui tenha bons conselhos para mim.

Preparação

Este estágio é demonstrado pela intervenção do próprio participante em algumas pequenas alterações de comportamento e até mesmo diminuição de alguns dos problemas que vinha convivendo, o que demonstra a intenção e disposição para iniciar suas ações efetivas que regeirão a mudança necessária, mas que ainda não chegam a ser efetivas. Parte das vezes o sujeito já fez outras tentativas sem sucesso. Nenhuma questão na URICA é direcionada especificamente a este estágio, entendendo-se que a alta pontuação nos estágios anteriores, de pré-contemplação e contemplação são fortes indicadores desta fase.

Ação

A característica principal deste estágio é a mudança efetiva no comportamento do indivíduo, o que exige comprometimento e foco através da dedicação de tempo e energia produzindo alterações que são percebidas e que promovem alto índice de reconhecimento das pessoas com que se relaciona. Este resultado pode ser reconhecido como atingido quando o comportamento inadequado é totalmente abandonado ou quando é substituído por outro desejado por um período de tempo suficiente para que realmente seja assimilado e se torne um hábito normal, tempo este que pode variar de um a seis meses (McConaughy *et alli*, 1983). Prochaska & Norcross (1999) acrescentam que o fato de o indivíduo ter conseguido atingir este estágio, não significa que não possa retornar aos padrões de comportamentos indesejados, pois muitos são os obstáculos, por isso desenvolvem formas para prevenir estes retrocessos. Trata-se de um processo de profunda dedicação para mudar atitudes que já podem estar sendo praticadas há muito tempo e que já faz parte do modelo de atuação desta pessoa.

Os itens da URICA que contemplam o estágio de Ação são:

- Estou fazendo alguma coisa sobre os problemas que estiveram me incomodando.
- Finalmente eu estou fazendo alguma coisa pelo meu problema.
- Às vezes, meu problema é difícil, mas estou trabalhando nele.
- Eu estou trabalhando realmente duro pra mudar.
- Mesmo que eu não seja sempre bem sucedido em mudar, pelo menos eu estou trabalhando no meu problema.
- Eu comecei a trabalhar nos meus problemas, mas gostaria de ajuda.
- Qualquer um pode falar sobre mudança; eu estou verdadeiramente fazendo alguma coisa (para mudar).
- Eu estou trabalhando ativamente em meu problema.

Manutenção

As estratégias desenvolvidas no estágio de Ação para suplantar os obstáculos de forma a não retroceder aos comportamentos indesejados, neste estágio tornam-se estáveis. Neste estágio os participantes do processo conseguem efetivamente colocar em prática planos que os tornam livres dos comportamentos indesejados por um período de mais de seis meses e/ou se engajam consistentemente em outras atitudes desejadas que substituam as anteriores que são incompatíveis com a nova forma de agir.

Os itens da URICA que contemplam o estágio de Manutenção são:

- Preocupa-me que eu possa recair em um problema que eu já mudei. Por isso, estou aqui para procurar ajuda.
- Tenho sido bem sucedido trabalhando no meu problema, mas não estou certo de que possa continuar por esforço próprio.
- Eu não estou prosseguindo com o que eu já mudei tão bem quanto eu esperava e por isso, estou aqui para prevenir uma recaída no problema.
- Pensei que uma vez que eu já tivesse resolvido meu problema, eu ficaria livre dele, mas às vezes ainda me pego lutando contra ele.
- Talvez eu precise de um impulso neste momento para me ajudar a manter as mudanças que eu já fiz.
- Estou aqui para me prevenir de ter uma recaída no meu problema.
- É frustrante, mas eu sinto que posso ter uma recorrência de um problema que eu pensei já ter resolvido.

- Depois de tudo o que eu fiz para tentar mudar meu problema, de vez em quando ele volta pra me assombrar.