

AS FASES DO COACHING E OS DESAFIOS ENCONTRADOS NESTE PROCESSO.

Débora Garcia Severgnini

Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

Março, 2012.

AS FASES DO COACHING E OS DESAFIOS ENCONTRADOS NESTE PROCESSO.

**Monografia apresentada como exigência parcial do Curso de Especialização em
Psicologia – Ênfase em Psicologia Organizacional – sob orientação do
Prof. Dr. Cláudia Eccel**

Por

Débora Garcia Severgnini

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Instituto de Psicologia

Porto Alegre, Março/2012

AS FASES DO COACHING E OS DESAFIOS ENCONTRADOS NESTE PROCESSO¹**THE COACHING STAGES AND CHALLENGES FOUND IN THIS PROCESS****Débora Garcia Severgnini²****Resumo**

O presente estudo apresenta quais as fases do processo de *coaching* e as principais dificuldades encontradas por profissionais que realizam este trabalho. Esta pesquisa foi um estudo exploratório, a amostra foi composta por cinco profissionais que atuam na área, possuem formação em *coaching* e trabalham no Rio Grande do Sul, o instrumento utilizado foi uma entrevista semi-estruturada, e os dados posteriormente foram analisados. Concluímos que o processo de *coaching* possui cinco principais fases: contrato, avaliação, definição de metas e planejamento, execução do plano de ação e avaliação dos resultados. Também apresentamos nos resultados as dificuldades mais comuns de serem encontradas neste processo, entre elas, a resistência, a falta de motivação e a dificuldade de formar aliança.

Palavras – chave: Coaching, fases e desafios do processo.

Abstract

The present study shows the phases of the coaching process and the main difficulties encountered by professionals who perform this work. This research was an exploratory study, the sample was composed of five professionals who work in the area, have training in coaching and working in Rio Grande do Sul, the instrument used was a semi-structured interview, and data were subsequently analyzed. We conclude that the coaching process has five main phases: contract, evaluation, goal setting and planning, implementing the action plan and results evaluation. We also present in the results the most common difficulties

¹Artigo resultante do Trabalho de Conclusão de Especialização em Psicologia Organizacional.

²Psicóloga, aluna do curso de Especialização em Psicologia Organizacional da UFRGS.

encountered in this process, including the resistance, lack of motivation and the difficulty of forming the alliance.

Key - words: Coaching, phases and process challenges.

Introdução.

Nos últimos anos a palavra “*coaching*” tem tomado grande espaço no mundo corporativo, o assunto tem sido publicado em muitas revistas populares de gestão, nos últimos anos foi publicado trinta e duas matérias envolvendo o tema na revista Você S/A da editora abril. Por outro lado existe pouca publicação em revistas científicas no Brasil sobre o mesmo tema. Com base nesta realidade apresentada, o trabalho tem o objetivo de conhecer um pouco mais sobre as fases de um processo de *coaching*, entendendo os procedimentos realizados e conhecendo quais são as principais dificuldades encontradas durante este processo, conforme o relato de profissionais da área.

A pesquisa se trata de um estudo exploratório, a amostra foi composta por cinco profissionais que atuam na área, possuem formação em *coaching* e trabalham no Rio Grande do Sul, o instrumento utilizado foi uma entrevista semi-estruturada, na qual os dados foram posteriormente analisados.

Este estudo poderá contribuir com a produção científica sobre o tema, proporcionando maior conhecimento do assunto para profissionais que se interessam pelo tema.

História do Coaching

O *coaching* executivo começou em 1980, com Thomas J., um planejador financeiro de Seattle, que primeiro ofereceu consultas de planejamento aos seus clientes, e em 1992 começou *Coach University*, um programa de *coaching* para os profissionais. O *coaching* começou antes deste período, porém os *Coachs* ainda não tinham sido formalmente reconhecidos como profissionais, e apenas em 1980 foi reconhecido como profissão (Natale e Diamante, 2005).

O termo *coach* é atribuído ao termo húngaro *kocsi* que se refere ao um tipo de carruagem, e foi traduzido para várias línguas, para o francês, *coache*, para o espanhol, *coche* e para o inglês *coach*. Porém o *coach* surgiu para nomear treinadores de equipes esportivas, mas o conceito evoluiu, e se passou a enxergar o *coach* como um profissional capaz de desenvolver pessoas. (Block, Mendes e Visconte, 2012). Segundo Tobias (1996), o termo *coaching* executivo, entrou no mundo dos negócios no final de 1980. Ele define que o *coaching* é "simplesmente uma remontagem de certas práticas que foram uma vez reunidos sob a consultoria de termos mais gerais ao aconselhamento "(p. 87).

Coaching Executivo está ganhando popularidade, no meio organizacional e também pessoal, é utilizado em programas de desenvolvimento nas organizações ou como consultoria individual. (Haan, Culpin e Curd, 2008). McCauley e Hezlett (2001, citado por Joo, 2005) argumentaram que o *coaching* executivo foi inicialmente desenvolvido para resgatar indivíduos talentosos que estão em perigo de estagnação de suas carreiras ou de perder seus empregos por causa de um problema específico no seu desempenho.

Conceitos sobre Coaching.

Antes de começar a falar de *coaching*, vamos expor alguns conceitos e explicações sobre o tema, conforme apresentado por Souza (2007) o *Coaching* é como se nomeia o processo no qual a pessoa está sendo submetida, *Coach* é quem conduz o processo, *Coachee* é a pessoa que passa pelo processo, que está sendo beneficiada com ele.

De acordo com Sherman e Freas (2004) citado por (Joo, 2005), o objetivo do *coaching* executivo é produzir aprendizagem, mudança de comportamento e crescimento do *coachee* para o benefício econômico do cliente que utiliza o *coaching*. Conforme (Milaré, 2004), citado por Miralé e Yoshida (2009), muitos motivos justificam o interesse pela utilização desta metodologia, mas o principal é que ela contribui diretamente para a aquisição e

amadurecimento de competências, adaptação aos processos de transformação organizacional com melhoria de desempenho.

Coaching de executivo difere do desenvolvimento de lideranças tradicionais de quatro maneiras: o *coaching* foca nas necessidades do *coachee* individual, bem como organização do cliente e as características únicas de cada um; *coaching* requer que o *coach* tenha habilidades únicas para atender com eficácia das diversas necessidades e dinâmica dos indivíduos e suas organizações; *coaching* de liderança privilegia a o relacionamento *coachee-coach*, sendo este elemento fundamental para criar um ambiente que apoia o desenvolvimento do *coaching*; e o *coaching* de liderança exige flexibilidade do processo para alcançar os resultados desejados, por isso se faz necessário a customização para atender as expectativas do cliente, tratando de uma situação de trabalho específica se necessário. (Ely, Boyce, Nelson, Zaccaro, Hernez-Broome e Whymand , 2010). Segundo Grant & Zackon, (2004) citado por Ely, Boyce, Nelson, Zaccaro, Hernez-Broome e Whymand (2010) as intervenções tendem a ser mais do que um treinamento de liderança tradicional, o *coaching* possui uma abordagem diferenciada, com foco em mudança comportamental.

Uma intervenção de *coaching* é guiada pelas necessidades, características e experiências do *coachee*, pelas necessidades da organização, e pelos conhecimentos, habilidades, capacidades e perspectivas do *coach*. Por isso não existem duas experiências idênticas de *coaching* (Ely, Boyce, Nelson, Zaccaro, Hernez-Broome e Whymand , 2010).

Fases do Processo de Coaching

Apesar dos programas de *coaching* de liderança terem crescido para atender à demanda, existe pouca orientação sobre como avaliar esta prática de desenvolvimento de liderança. (Ely, Boyce, Nelson, Zaccaro, Hernez-Broome e Whymand , 2010).

De acordo com os autores estudados, é importante que o *coaching* siga uma estrutura para manter o foco, de maneira que não se perca tempo e se alcance resultados, o processo pode ser

dividido em fases, sendo que o número de estágios pode variar dentre os modelos teóricos. A seguir apresentamos alguns tipos de estruturas:

De acordo com Natale e Diamante, (2005) o *coaching* executivo é visto como uma colaboração com foco na mudança e transformação, e é dividido em cinco fases: a primeira seria a de verificação da aliança, que envolve a escrita do roteiro do processo e remoção da resistência do executivo; a segunda fase é de avaliação da credibilidade, através de uma avaliação, com o objetivo do *Coach* mostrar ao executivo a sua formação, identificando que mais tarde o *coaching* pode ser benéfico; a terceira fase é o link de simpatia, é quando o executivo tende a comparar seu estilo preferido ao estilo do *coach*; a penúltima é a fase do diálogo e de aquisição de competências, através do diálogo e da prática, o executivo torna-se mais auto-consciente sobre reações automáticas e reconhece a oportunidade de escolher uma reação que melhor se adapta às circunstâncias; a última fase é de plano de ação baseado em pistas, em que tanto o *coach* e o executivo devem delinear o que mais tarde deve se fazer.

Segundo Van Velsor, McCauley & Moxley, (1998) citado por Ely, Boyce, Nelson, Zaccaro, Hernez-Broome e Whymand , (2010) dependendo do modelo utilizado, o processo de *coaching* possui de três a sete fases e pode incluir várias técnicas de avaliação e instrumentos. Conforme Ting & Hart, (2004) citado por Ely, Boyce, Nelson, Zaccaro, Hernez-Broome e Whymand, (2010) o modelo da CCL o *coaching* tem três partes: fase de estruturação do relacionamento de *coaching*, o processo de *coaching*, e os resultados.

Freas (2003) define como primeiro passo do processo a Contratação Cuidadosa, nesta fase é necessário criar um ambiente de confiança no qual possa ocorrer o diálogo aberto, buscando entender os fatores de sucesso para o papel atual, identificar os resultados do negócio e acordar os limites de confidencialidade; o segundo passo é denominado pelo autor como Avaliação Abrangente, e ocorre através de entrevistas e ferramentas de avaliação, buscando a identificação de lacunas entre a performance atual e esperada; o terceiro passo é o

Diálogo de Feedback e Planejamento da Ação, nesta fase o *coach* vai reafirmar as regras, ensinar o executivo a interpretar os resultados, destacar pontos fortes e identificar necessidades de desenvolvimento para definir as intervenções necessárias; o próximo passo é chamado de Aprendizado Ativo, nesta fase o *coach* orienta e reforça as estratégias de desenvolvimento, que podem incluir técnicas como aprendizado de ação; e a fase final do processo é a Revisão e Sustentação do Processo, realiza-se uma versão resumida da avaliação inicial para avaliar o impacto do processo sobre o indivíduo e organização.

Já, segundo Flaherty, (2010) o processo de *coaching* é dividido pelas seguintes fases: estabelecer o relacionamento, reconhecer a abertura, observar/avaliar, engajar o cliente e diálogos do *coaching*. Na fase de relacionamento serve para que *coach* e *coachee* confiem um no outro, se respeitem e que se sintam livres para se expressar. Nem sempre as pessoas estão abertas para o *coaching*, preparadas para receber inputs de outra pessoa, na fase de reconhecimento da abertura deve-se tentar explicar ao *coachee* porque estamos fazendo, o que fazemos agora, e como começamos a fazer isso. Na fase de avaliação o *coach* deve entender um pouco mais o cliente, primeiro se avalia o nível de competência do cliente, depois se avalia a estrutura de interpretação, depois o *coach* se dedica para estudar relacionamentos, projetos e práticas da vida do cliente. Na fase de engajamento busca-se entender se o *coachee* está preparado para isso, mostra-se os resultados pretendidos no programa, e esclarece que o *coachee* deve estar comprometido em atingir o programa de *coaching*. A fase do diálogo de *coaching* só deve acontecer se todas as etapas anteriores do fluxo forem cumpridas, caso contrário, o *coach* não será capaz de falar de um modo que faça sentido para o cliente, pois o diálogo deve acontecer de uma forma em que o *coach* fale de um modo que libere o cliente para tomada de ação.

Goldstein & Ford (2002) citado Ely, Boyce, Nelson, Zaccaro, Hernez-Broome e Whymand (2010) destaca alguns procedimentos realizados na fase de avaliação, entre eles a

coleta de informações descritivas e de julgamento que é necessário tomar decisões sobre a utilidade dos esforços de *coaching*, e em um segundo momento identificar áreas para a modificação e melhoria.

Os autores Block, Mendes e Visconte (2012), estruturam o processo em cinco fases. Inicia-se o trabalho com o diagnóstico, fase que será realizado o levantamento das expectativas, definição de resultados através de entrevista com RH, chefia e *coachee*; a segunda fase chamada de comprometimento, será realizado o autoconhecimento, análise de competências, identificação de valores e utilização de instrumentos de assessment, buscando identificar forças e gaps; para na próxima fase seja elaborado o plano de ação, e será definido os pontos que devem ser desenvolvidos, estabelecendo metas e ações, se comprometendo com a mudança; a próxima fase será de acompanhamento, utilizando ferramentas, obtendo o feedback das ações, análise do processo, para tomada de decisão, mudança de atitudes e desenvolvimento de habilidades; e na última fase do processo será feito a avaliação dos resultados, através de entrevista com chefia e stakeholders para avaliação dos resultados e verificar se as expectativas iniciais da empresa e do *coachee* foram atendidas.

Cada estágio do *coaching* é distinto, mas as fronteiras entre os estágios frequentemente se misturam, dificultando a determinação de quando um termina e outro começa (Flaherty 2010).

Desafios no Processo de Coaching

O *Coaching* executivo reflete uma dinâmica evolutiva entre o *coachee* e o *coach* que é qualitativamente diferente da maioria das abordagens para o desenvolvimento da liderança e, portanto, tem alguns desafios para a avaliação. (Ely, Boyce, Nelson, Zaccaro, Hernez-Broome e Whymand , 2010).

Segundo Peltier, (2001) citado por Miralé e Yoshida (2009) uma grande dificuldade no processo está no fato das pessoas terem a tendência de retornar aos seus antigos padrões de

comportamento, portanto o papel do *coaching* é permitir e reforçar periodicamente os novos comportamentos aprendidos, podendo até pedir a colaboração de pares ou subordinados, caso não traga prejuízos ao cliente.

Para Goldsmith (2003) o *coaching* pode não ter o resultado esperado quando se tem as seguintes situações: a pessoa que você está aconselhando não está sinceramente disposta a empenhar-se na mudança, pois o aconselhamento comportamental somente funcionará se executivo mostra-se disposto a assumir o comprometimento necessário; também não terá resultado quando a pessoa for excluída dos planos futuros da empresa; ou a pessoa carece da inteligência ou aptidões funcionais necessárias para o cargo, pois se não tiver capacidade ou conhecimento necessário o *coaching* não vai ajudar; ou quando missão da organização está equivocada, pois o papel do aconselhamento é mostrar “como chegar lá” e não “onde chegar”, se a empresa estiver no caminho errado não é o aconselhamento que vai resolver.

Segundo Bartlett (2006) a confiança mútua, respeito, e a liberdade de expressão, são considerados os elementos importantes de um relacionamento de *coaching* de sucesso. Ting e Hart (2004, citado por Ely, Boyce, Nelson, Zaccaro, Hernez-Broome e Whymand, 2010) fala que talvez o aspecto mais crítico de um programa de *coaching* seja a relação entre o *coachee* e o *coach*. Portanto, corresponder a uma boa relação entre o *coachee* e *coach* é um fator crítico para aumentar a autoconsciência, aprendizado e, portanto, fazer o comportamento mudar. (Joo, 2005).

A adesão deve tornar-se um componente essencial no planejamento do *coaching*, os positivos resultados do processo de *coaching* dependem em grande medida na força de adesão, conhecimento e habilidade. (Kilburg, 2001). Nesta perspectiva, sugere-se que fatores gerais do bom *coaching*, entre eles a qualidade da relação ou "aliança de trabalho" entre *coach* e *coachee*, sistema de suporte do *coachee*, as habilidades do *coach* e atendimento às expectativas do *coachee*. Prever uma ajuda total no *coaching*, ao invés de seguir sempre os

mesmos comportamentos específicos, técnicas ou modelos de *coaching*, por isso é necessário adaptar-se conforme as necessidades do coachee, manter uma boa relação e consequentemente obter resultados. (Haan, Culpin e Curd, 2008).

Através dos autores estudados foi possível identificar que existem diferentes modelos de *coaching* e algumas dificuldades encontradas nas fases do processo, diante deste cenário buscamos explorar:

Problema de Pesquisa.

Como os Coaches definem as fases do *coaching* e os principais desafios encontrados durante este processo?

Objetivo Geral.

- Conhecer quais são fases do processo de *Coaching*, através do relato de profissionais da área, identificando as principais dificuldades encontradas neste processo.

Objetivos Específicos.

- Conhecer quais as fases do processo de *coaching* conforme a percepção dos entrevistados.
- Entender o que acontece em cada fase do *coaching*
- Conhecer as principais dificuldades encontradas no processo de *coaching*.

Metodologia

Delineamento do estudo.

O presente estudo se trata de uma pesquisa descritiva, com método de pesquisa exploratório, a escolha do método foi devido ao fato de se encontrar poucas publicações científicas sobre o assunto. Este tipo de estudo tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito, pode-se dizer que estas pesquisas tem com um dos objetivos aprimoramento de idéias, portanto seu planejamento é

bastante flexível, de forma que possibilite considerar os mais variados aspectos relativo ao fato estudado (Gil, 1989).

Participantes.

A amostra foi composta por cinco profissionais que atuam com *Coaching*. Todos os profissionais pesquisados são do estado do Rio Grande do Sul, e tem pelo menos um ano de experiência na atividade.

Caracterização da amostra.

Sujeito	Tempo experiência	Formação Acadêmica	Formação em Coaching
A	9 anos	Engenharia	Instituto EcoSocial
B	6 anos	Psicologia	ICI – Integrated Coaching Institute
C	10 anos	Sociologia	Instituto EcoSocial
D	1 ano	Psicologia	Sociedade Brasileira de Coaching
E	4 anos	Engenharia	Leonardo Wolk

Procedimentos de coleta de dados.

Foi realizado um contato telefônico com profissionais que trabalham com *Coaching* para realizar o convite para participar da pesquisa, a amostra utilizada foi por conveniência. Após o aceite, foi agendado um horário para entrevista e apresentação dos objetivos da pesquisa. A entrevista foi gravada em áudio para garantir a fidedignidade dos dados, posteriormente foi realizado a transcrição dos dados.

O instrumento utilizado foi uma entrevista semi-estruturada, composta por sete questões abertas (apêndice A). Segundo Roesch (1999) a entrevista é apropriada quando o objetivo da entrevista é desenvolver uma compreensão sobre o “mundo” do respondente.

Neste tipo de entrevistas utiliza-se questões abertas, que permitem entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa, evitando a influência do pesquisador sobre as respostas (Roesch, 1999).

Procedimentos de Análise de dados.

Após a transcrição das entrevistas, foram identificados a partir das verbalizações dos participantes, categorias de análise, cujos dados foram analisados e discutidos através da *Análise de Conteúdo*. Esta técnica de investigação proposta por Bardin (1977), tem como finalidade a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação. Na análise qualitativa é considerada a informação sobre a presença ou ausência de uma característica de conteúdo, ou de um conjunto de características num determinado fragmento de mensagem. Este tipo de análise também pode ser chamado de análise categorial, este método permite categorizar o conteúdo através de critérios de classificação dos elementos de significação da mensagem, classificando os diferentes elementos para análise.

Categorias

A seguir serão apresentadas as seis categorias identificadas com base na verbalização dos participantes da pesquisa:

Categoria 1	Antes de Iniciar (Contrato)
Categoria 2	Avaliação
Categoria 3	Definição de Metas e Planejamento
Categoria 4	Execução do Plano de Ação
Categoria 5	Avaliação dos Resultados
Categoria 6	Dificuldades no Processo

Categoria 1 – Antes de Iniciar (Contrato)

Esta categoria tem a intenção de mostrar os procedimentos que devem ser avaliados antes de iniciar o processo de *coaching*.

“... a primeira fase do processo, que é a parte de contratação, se a contratação é inadequada o processo todo corre o risco...” (A)

“ se a organização já não acredita na pessoa, não é o processo de *coaching* que vai resolver...” (A)

“...muitas pessoas me procuram para fazer *coaching* achando que...é muito rápido, que é mais rápido que terapia...” (B)

“...antes do início do *coaching*, tem que avaliar e muito a disponibilidade interna do *coachee*..” (D)

“Sempre pergunto para o *coachee*, porque que você está aqui? Se a pessoa não quer fazer o *coaching* eu não faço...” (E)

“...eu percebo que para solução daquilo, o melhor que tenho que fazer é uma consultoria e não um *coaching*... (D)

“ Quais são os critérios de sigilo, confidencialidade dos programa, os graus de liberdade..(A)

Para Goldsmith (2003) antes de iniciar deve-se avaliar se pessoa que você está aconselhando está sinceramente disposta a empenhar-se na mudança, verificar se a pessoa não foi excluída dos planos futuros da empresa; ou a pessoa carece da inteligência ou aptidões funcionais necessárias para o cargo. Alguns entrevistados relataram questões relacionadas a esta fase, falando da importância de avaliar a disponibilidade interna do *coachee*, pois se a pessoa não estiver disposta, o *coaching* pode não ter resultado, em alguns casos isso ocorre devido à empresa impor o processo ao executivo que não tem interesse em fazer *coaching*. Percebemos que em alguns casos a empresa contrata o processo de *coaching*, mas não acredita mais naquele executivo, nestes casos o processo de *coaching* não vai resolver também, então é preciso avaliar se a pessoa está nos planos da empresa e se tem as aptidões

necessárias para função, caso contrário o processo não deve continuar. Também observamos através do relato dos participantes da pesquisa que muitas vezes existe uma visão equivocada do que é *coaching*, muitos procuram o serviço sem saber o que é *coaching*, por isso o *coach* deve avaliar estas questões, e talvez sugerir outro tipo de trabalho para aquela situação.

Freas (2003) nomeia o primeiro passo do processo de Contratação Cuidadosa, nesta fase é necessário criar um ambiente de confiança no qual possa ocorrer o diálogo aberto, buscando entender os fatores de sucesso para o papel atual, identificar os resultados do negócio e acordar os limites de confidencialidade. No contrato é necessário fazer um entendimento da organização e da função para saber onde se deseja chegar, acordar os limites de confidencialidade é um fator importante, para não ter nenhum tipo de surpresa durante o caminho. Segundos as verbalizações dos participantes se a contratação é inadequada o resto do processo corre risco. Kilburg (2001), também fala da importância na clareza nesta primeira fase do *coaching*, o contrato é um fator importante para adesão do processo de *coaching*. Identificamos através das verbalizações que o contrato é uma fase bastante importante do processo, mesmo que não verbalizado como uma fase do processo pelos entrevistados, porém observamos ao longo da entrevista que todos avaliavam questões relacionadas ao contrato antes de iniciar o processo de *coaching*.

Categoria 2 – Avaliação

Esta categoria visa apresentar uma das fases identificadas como parte do processo de *coaching*, conforme o conteúdo significativo apresentado pelos participantes.

“...normalmente existe uma etapa exploratória, onde explora o contexto a experiência que o cliente está tendo no sentido de ampliar a percepção dele...” (A).

“Onde eu vou poder conhecer um pouquinho de como é o modelo mental do *coachee*...e reconhecer o cenários atual...” (E)

“A gente usa uma metodologia específica para esta avaliação, para identificar então quais são as competências do cargo e como isso está em relação a este executivo... a partir do resultado do assessment a gente senta com a pessoa e faz um processo de soldagem...” (C)

“...a gente tem um gama enorme de ferramentas e métodos de assesment...importante que seja escolhido de acordo com a necessidade... (D)

“...eu começo a levantar as informações, coleta de dados, e ir anotando para gente definir o objetivo...” (B)

De acordo com Goldstein & Ford (2002) citado Ely, Boyce, Nelson, Zaccaro, Hernez-Broome e Whymand (2010) a fase de avaliação inclui a coleta de informações descritivas e de julgamento que é necessário tomar decisões sobre a utilidade dos esforços de *coaching* e identificar áreas para a modificação e melhoria. Conforme as verbalizações apresentadas pode-se identificar que sempre existe um processo de avaliação, apesar do mesmo variar muito conforme o profissional entrevistado.

Segundo Flaherty (2010) na fase de avaliação o *coach* deve entender um pouco mais o cliente, primeiro se avalia o nível de competência do cliente, depois a estrutura de interpretação, posteriormente o *coach* se dedica para estudar relacionamentos, projetos e práticas da vida do cliente. Conforme o conteúdo apresentado observamos que além de identificar as competências do cliente, devemos também entender as competências da empresa e do cargo para na próxima fase fazer um comparativo, identificando as competências que precisam ser desenvolvidas. Também é necessário conhecer os relacionamentos do *coachee*, explorando o contexto da experiência, assim é possível enxergar o comportamento do cliente e ampliar a percepção do mesmo.

Segundo os autores Block, Mendes e Visconte (2012), na segunda fase chamada de comprometimento, será realizado o autoconhecimento, análise de competências, identificação de valores e utilização de instrumentos de assessment, buscando identificar forças e gaps,

para que na próxima fase seja elaborado o plano de ação. Freas (2003) denomina o segundo passo como Avaliação abrangente, que também ocorre através de entrevistas e ferramentas de avaliação, buscando a identificação de lacunas entre a performance atual e esperada. Os profissionais entrevistados fazem uso de muitos instrumentos de avaliação buscando identificar as competências que devem ser trabalhadas. Os profissionais podem usar vários tipos de instrumentos, por exemplo, entrevistas, questionários e testes. Muitas vezes pode-se usar o feedback da chefia ou pares do *coachee* buscando chegar a uma avaliação mais próxima da realidade do *coachee*. Quanto ao uso de testes psicológicos, parece ser reduzido na fase de avaliação. Já outros instrumentos são considerados mais eficazes, como por exemplo, formulários e entrevistas.

Consideramos que esta fase é muito importante para a definição de como será todo o trabalho, um erro na avaliação pode fazer com que as metas seja definidas erroneamente, prejudicando o resultado final do processo.

Categoria 3 – Definição de Metas e Planejamento

Esta categoria vai apresentar a fase de diagnóstico e metas estabelecidas, conforme as verbalizações e revisão teórica apresentada.

“...a gente vai falar de desenvolvimento, vai traçar um objetivo e vai trabalhar isso aqui...”

(B)

“... a definição do propósito de *coaching*...e dos indicadores que se vai utilizar para que se possa mensurar o resultado deste trabalho...” (D)

“... então depois agente vai fazer um plano de ação para desenvolver o teu objetivo...” (B)

“...então eu preciso definir com ele passo a passo o que agente vai fazer...” (B)

“... para o segundo encontro já levamos, eu levo o plano de ação...ai a gente discute daí eu apresento o plano de ação...” (C)

Com base na avaliação realizada se inicia a fase que será realizada a definição de metas e planejamento da ação. Os autores Block, Mendes e Visconte (2012), nomeiam esta fase de diagnóstico, momento em que será realizado o levantamento das expectativas, definição de resultados através de entrevista com RH, chefia e *coachee*. Através das verbalizações pode-se ver que alguns profissionais se preocupam bastante em entender os objetivos da empresa e o que a empresa busca que seja desenvolvido, por isso a importância da entrevista com RH e chefia. A definição das metas com o *coachee* se faz necessário para manter o foco no que deve ser trabalhado, e para no final do processo avaliar os resultados que foram alcançados.

Para Freas (2003) o terceiro passo é o Diálogo de feedback e planejamento da ação, neste momento o *coach* vai reafirmar as regras, ensinar o executivo a interpretar os resultados, destacar pontos fortes e identificar necessidades de desenvolvimento para definir as intervenções necessárias. Também conforme os autores Block, Mendes e Visconte (2012) nesta fase será elaborado o plano de ação, e definido os pontos que devem ser desenvolvidos, estabelecendo metas e ações, se comprometendo com a mudança. Então, após a definição das metas, inicia-se o planejamento da ação, que pode ser construído junto com o *coachee*, através de análises, discussões e sugestões do *coach* será definido cada passo que será realizado.

Conforme Flaherty (2010) estágio do *coaching* é distinto, mas as fronteiras entre os estágios frequentemente se misturam, dificultando a determinação de quando um termina e outro começa. Através do conteúdo analisado observamos que isto é bastante comum entre a fase de avaliação e planejamento, inclusive alguns profissionais definiram esta fase como uma só, verificamos que alguns profissionais avaliam e já vão estabelecendo metas e ações, mesmo assim mantemos as fases separadas nas categorias, buscando seguir o conteúdo apresentado por alguns entrevistados e bibliografia encontrada.

Categoria 4 – Execução do Plano de Ação

Esta categoria apresenta uma das fases identificadas como parte do processo de *coaching*, e iremos apresentar nesta categoria o conteúdo apresentado pelos participantes em relação a fase de Execução do Plano de Ação.

“... a gente começa a trabalhar as competências...muitas vezes agente trabalha com apoio de leituras...que poça aproveitar a percepção né, esse aprendizado na prática (C)

“É a etapa onde começa a partir para ação..e vem parte das tentativas dos sucessos dos desafios e dos fracassos...” (E)

“... a cada sessão a gente lança mão de algumas ferramentas...a cada sessão encerrada eu registro o que foi feito, o que planeja fazer na próxima...” (D)

“...com base na coleta de dados, então você começa a construir os modelos, fazer uma análise...então você cria novos modelos, cria novas formas possibilidades de fazer ajustes...a ponto de você possa então a começar a estabelecer ações...” (A)

O autor Freas (2003) nomeia esta fase de Aprendizado ativo, nela o *coach* orienta e reforça as estratégias de desenvolvimento, que podem incluir técnicas como aprendizado de ação. Os profissionais entrevistados fazem uso de várias ferramentas para o aprendizado, muitos deles verbalizaram que gostam de usar como apoio leituras. Hernez-Broome e Whymand , (2010) dizem que dependendo do modelo utilizado, o processo de *coaching* pode incluir vários instrumentos.

De acordo com Natale e Diamante, (2005) na fase do diálogo e de aquisição de competências, através do diálogo e da prática, o executivo torna-se mais auto-consciente sobre reações automáticas e reconhece a oportunidade de escolher uma reação que melhor se adapta às circunstâncias. Através das verbalizações identificamos que isso ocorre a partir da vivência, com base na experiência é feita uma reflexão e análise da situação, assim vai se

estabelecer novos modelos e definir ações, com base nestas ações um novo ciclo de reflexão se inicia até alcançar o modelo desejado.

Segundo Flaherty (2010) A fase que foi denominada por ele como diálogo de *coaching* só deve acontecer se todas as etapas anteriores do processo forem cumpridas, caso contrário o *coach* não será capaz de falar de um modo que faça sentido para o cliente, o diálogo deve acontecer de uma forma em que o *coach* fala de um modo que libera o cliente para tomada de ação. Para a ação acontecer é necessário que o contrato esteja claro e o *coachee* comprometido com o processo, a avaliação precisa ser o mais próximo da realidade possível, e que se tenha assertividade na definição dos objetivos. Só assim o *coachee* vai conseguir evoluir nesta fase e efetivar a mudança desejada.

Categoria 5 – Avaliação dos Resultados

Esta categoria apresenta a última fase do processo de *coaching*, e possui informações relevantes sobre esta fase.

“... dentro daquilo que está sendo trabalhado, o que se percebeu de evolução, o que ainda continua sendo trabalhado...” (A)

“Vendo qual os resultados que a pessoa está alcançando, quais são as mudanças que estão sendo benéficas...” (E)

“...no 9º encontro a gente começa a avaliar...” (C)

“...no 10º encontro fica o fechamento...tu dá uma alinhada, uma direcionada e deixa com ele alguns instrumentos para ele continuar andando né...” (C)

“...lá no final, na última sessão, eu vou tá retomando esses indicadores que agente combinou para fazer esta avaliação...” (D)

“...agente traça um objetivo, chegamos lá, agente acorda, consegue visualizar o que nós anotamos, o que era chegar lá para o cliente...” (B)

Segundo Block, Mendes e Visconte (2012) na última fase do processo será feita a avaliação dos resultados, e será realizada entrevista com chefia e stakeholders para avaliação dos resultados e verificar se as expectativas iniciais da empresa e do *coachee* foram atendidas. Analisamos que nesta fase o *Coach* busca saber como foram os resultados do processo, em alguns casos se tem apenas o feedback do próprio *coachee*, buscando entender se era este resultado que este queria, conforme os objetivos estabelecidos, em outros casos pode-se buscar o feedback da chefia e RH, buscando entender se o programa atingiu também os objetivos da empresa. Nenhum dos entrevistados verbalizou que a avaliação final tinha participação dos stakeholders, porém acredito que conforme apresentado na bibliografia a participação dos mesmos poderia dar uma visão mais completa do resultado, mesmo que sendo considerados avaliadores de menor importância.

Para Freas (2003) a fase final do processo é a revisão e sustentação do processo, realiza-se uma versão resumida da avaliação inicial para avaliar o impacto do processo sobre o indivíduo e organização. Conforme as entrevistas realizadas podemos observar que esta fase é considerada importante para o *Coach*, pois ele vai conseguir visualizar o resultado do seu trabalho e também mostrar para o *coachee* a sua evolução.

Categoria 7 – Dificuldades no Processo.

Esta categoria identifica as principais dificuldades encontradas no processo de *coaching*.

“Existe os famosos sabotadores né, e cabe muito ao *coach* perceber as interferências que podem estar acontecendo...” (D)

“ Todo processo de mudança tem um certo nível de desconforto e tem uma resistência inerente ao processo. (A)

“...o cliente saia e comentava seu processo dentro da organização, e isso fazia com que algumas vezes a potência do processo diminuísse. (A)

“...mas tem uma coisa que eu acho inerente ao ser humano, que é os bloqueios diferentes que tem, eu acho que aparece muito no *coach*...muitas vezes o trabalho não flui (C).

“ O processo de sabotagem, de bloqueio, de trava dentro do *coaching* ele não é raro de acontecer..” (D)

“Esta pessoa tem que passar por uma transformação, nem sempre isso é agradável a pessoa tem que estar disposta...” (E)

“Eu considero a principal dificuldade as pessoas conseguirem cumprir as tarefas de casa que ficam durante a semana, nem todos estão 100% dispostos a conseguir alcançar o objetivo a curto prazo...” (B)

“ ... e importante agente ver qual a motivação da pessoa em querer o *coaching*...” (D)

“.....o que vincula são os primeiros encontros, se você não consegue vincular não tem processo de *coaching* como qualquer outro processo...” (B)

“.....é necessário que ele tenha muita abertura para feedback, é necessário que tenha muita receptividade, que se sinta com muita confiança no *coach*...” (D)

Apesar dos profissionais entrevistados possuírem formação e experiência com *coaching*, todos eles tem relatos de situações em que tiveram dificuldade do processo acontecer de forma correta, muitas vezes não adianta seguir os passos corretamente, outros fatores podem influenciar para o sucesso do *coaching*. Flaherty (2010) destaca uma dificuldade no processo, segundo o autor nem sempre as pessoas estão abertas para o *coaching*, preparadas para receber inputs de outra pessoa o tempo todo. De acordo com Natale e Diamante, (2005) o *coaching* tem uma fase de verificação da aliança, que envolve a escrita do roteiro do processo e remoção da resistência do executivo. Conforme as verbalizações dos entrevistados, identificamos que este é um dos problemas mais comuns para o insucesso do

coaching, segundo os entrevistados a resistência é inerente ao processo, é freqüente em todo processo de mudança e no *coaching* é comum de acontecer, cabe ao *Coach* perceber as interferências e buscar remover a resistência do *coachee*.

Outro fator apresentado como dificuldade é a falta de motivação do *coachee* para participar do processo, observamos que muitas vezes a falta de motivação acontece quando o processo é imposto pela empresa, e o executivo não acredita no trabalho que está sendo realizado pelo *Coach*. Para Flaherty (2010) na fase de engajamento busca-se entender se o *coachee* está preparado para isso, mostra-se os resultados pretendidos no programa, e esclarece que o *coachee* deve estar comprometido em atingir o programa de *coaching*, através das verbalizações verifica-se que o *Coach* tenta trabalhar isso, mas se não tiver sucesso as vezes é necessários suspender o programa. A adesão deve tornar-se um componente essencial no planejamento do *coaching*, os positivos resultados do processo de *coaching* dependem em grande medida na força de adesão, conhecimento e habilidade. (Kilburg, 2001).

Peltier, (2001) citado por Miralé e Yoshida (2009) também destaca uma grande dificuldade no processo, o fato das pessoas terem a tendência de retornar aos seus antigos padrões de comportamento, o papel do *coaching* é permitir e reforçar periodicamente os novos comportamentos aprendidos. Muitas vezes as pessoas não conseguem fazer o plano que foi montado, isso é atribuído a dificuldade de mudança comportamental, ou em alguns casos falta de comprometimento com o programa.

Outro fator que não foi considerado uma dificuldade comum, mas sim um fator essencial para o funcionamento do *coaching*, se trata da aliança de trabalho. Bartlett (2006) destaca que a confiança mútua, respeito, e a liberdade de expressão, são considerados os elementos importantes de um relacionamento de *coaching* de sucesso. Portanto, corresponder a uma boa relação entre o *coachee* e *coach* é um fator crítico para aumentar a auto-consciência, aprendizado e, portanto, fazer o comportamento mudar. (Joo, 2005). O *coachee*

precisar acreditar no que o *coach* está trazendo, para tentar mudar, a confiança pode ser um fator importante para o resultado final. Nesta perspectiva, sugere-se que fatores gerais do bom *coaching*, entre eles a qualidade da relação ou "aliança de trabalho" entre *coach* e *coachee*, sistema de suporte do *coachee*, as habilidades do *coach* e atendimento as expectativas do *coachee*, prevendo uma ajuda total no *coaching* (Haan, Culpin e Curd, 2008).

Podemos considerar que as dificuldades apresentadas são as mais comuns no processo de *coaching*, e o *coach* deve aprender a lidar com estas situações que são frequentes neste processo, os profissionais entrevistados informaram que apesar destas dificuldades, conseguem quase sempre alcançam os objetivos do *coaching*.

Considerações Finais.

Os profissionais que participaram da pesquisa têm sido bastante procurados por executivos, consideram que o trabalho de *coaching* vem ganhando cada vez mais visibilidade no mercado, porém ainda falta bastante entendimento de como funciona este processo. Esta pesquisa teve o objetivo de conhecer mais sobre as fases do processo de *coaching* e entender os procedimentos realizados em cada fase, concluímos que o estudo respondeu ao problema de pesquisa e alcançou também seus objetivos específicos conforme resultados apresentados. Com base nos dados analisados chegamos à conclusão que o processo *coaching* possui cinco fases: Antes de Iniciar (Contrato), Avaliação, Definição de Metas e Planejamento, Execução do Plano de Ação, Avaliação dos Resultados e Dificuldades no Processo.

Apesar de alguns *coachs* não falarem de contrato como a primeira fase do processo, verificamos que todos eles avaliavam questões consideradas como contrato pela bibliografia antes de iniciar o processo de *coaching*, observamos que nesta fase é avaliado questões como: a disponibilidade e capacidade do *coachee* para participar do processo; objetivo da empresa que contratou o serviço; e os critérios de confidencialidade do processo. Nesta fase este tipo

de questão deve ser observada, pois muitas vezes o trabalho de *coaching* pode não atender as expectativas do cliente, a sugestão de outro tipo trabalho às vezes pode ser a melhor saída.

A segunda fase identificada seria de avaliação, nesta fase é realizada a avaliação inicial do *coachee* que pode ser realizada com o uso de ferramentas como questionários, entrevistas e testes, explorando o contexto da experiência do *coachee*. O feedback da chefia também é bastante utilizado e considerado um fator muito importante na avaliação. Nesta avaliação busca se identificar as competências necessárias para o cargo e mapear as competências do executivo, buscando identificar competências que ainda devem ser trabalhadas.

Na próxima fase será tratado da definição dos objetivos e planejamento da ação. Com base na avaliação será definido as metas do programa, *coachee* e *coach* vão definir onde se quer chegar no final do processo de *coaching*. Com base nestas definições será elaborado um plano de ação, nele deve constar as intervenções necessárias para alcançar o objetivo de *coaching*.

A quarta fase se trata da execução do plano de ação, está fase só pode acontecer após serem cumpridas todas as etapas anteriores, o *coachee* precisa estar comprometido com a ação, ter as competências a serem trabalhadas e objetivos bem definidos. Nesta fase se faz uso de vários instrumentos para impulsionar a mudança comportamental, que é o grande objetivo desta fase e do processo de *coaching*. Percebemos principalmente nesta fase que o trabalho de *coaching* tem base na teoria cognitiva comportamental.

Na última fase é realizado uma Avaliação Final, mais uma vez será retomado as metas do programa para medir os resultados alcançados. Este comparativo também pode ser feito com o feedback de chefia e RH. Esta fase é responsável por avaliar a eficácia do processo, o *Coach* vai mapear os resultados alcançados e demonstrar ao *coachee* a evolução que teve durante o processo.

Com base no conteúdo apresentado chegamos à conclusão que estas fases existiam em todos os processos relatados, apesar de muitas vezes não ser verbalizada como uma fase em separado pelo *coach*. Por exemplo alguns *coachs* não falaram de contrato como uma fase do processo, porém foi possível verificar que todos eles verificavam questões de contrato antes de iniciar o *coaching*, então podemos considerar que esta fase era fundamental para o processo. Como a fase de contrato era excluída do processo, alguns *coachs* definiram o processo com três fases: Avaliação, Plano de Ação e Avaliação Final; as fases de avaliação e avaliação final eram bem características da bibliografia e conteúdo apresentado por outros *coachs*. Já na fase de plano de ação, também acontecia definição de objetivos, definição de estratégias de desenvolvimento e ação, os mesmo procedimentos considerados da fase três e quatro conforme a definição de categorias. Então podemos dizer que as cinco fases apresentadas existiam em todos os processos, porém às vezes não eram nomeadas como parte do processo ou condensadas em uma única fase. As fases *coaching* são distintas, mas o limite entre as fases pode se misturar, variando quando uma termina e outra começa.

Apesar de não termos encontrado informações na bibliografia sobre o número de sessões, a partir do conteúdo de pesquisa, podemos inferir que o processo demanda de 10 a 13 sessões, com encontros geralmente semanais. Porém, na fase de execução de plano de ação observamos que os encontros poderiam ser quinzenais, com o objetivo de ter tempo suficiente de executar algum planejamento antes da próxima sessão. Em geral, todo o processo de *coaching* geralmente tem duração de 3 a 5 meses, podendo demorar um pouco mais conforme necessidades específicas.

Apesar de todos os profissionais terem formação em *coaching*, observamos que os profissionais mais experientes utilizam uma metodologia própria, embasada através de várias ciências e teorias, lapidam a metodologia aprendida na formação. Segundo os entrevistados

esta forma de trabalho alcança resultados mais satisfatórios, os profissionais relatam que acabam buscando um processo que se identifica com a sua forma de trabalho.

Através dos relatos apresentado identificamos que todos os entrevistados têm, frequentemente, algum tipo de dificuldade no processo. Analisamos que uma das dificuldades mais comuns é a resistência, nem sempre o *coachee* está preparado para receber inputs das pessoas, nestes casos cabe ao *coach* identificar isso, pois a resistência faz parte de todo processo de mudança e deve se trabalhar isso. A falta de adesão do *coaching* também é considerada uma dificuldade comum, a falta de motivação pode ocorrer, por exemplo, quando o processo é imposto pela empresa, estas questões devem ser avaliadas no contrato. Porém a falta de motivação pode aparecer em qualquer fase do processo, mas principalmente na hora de executar o plano de ação, se for necessário este assunto deve ser retomado.

Outro fator trazido pelos entrevistados não como uma dificuldade, mas sim como algo essencial para o sucesso do processo foi a questão de confiança do *coachee* no *coach*, assim pode-se ter mais liberdade de expressão, auto-consciência, aprendizado e consequentemente a mudança de comportamento.

Podemos concluir que processo de *coaching* é muito dinâmico, precisa se adaptar ao processo conforme os desafios apresentados, podemos pensar que talvez este seja um dos grandes segredos para o sucesso do *coaching*, fazendo com que o interesse de executivos neste processo seja cada vez maior.

Apesar desta pesquisa ter seus objetivos alcançados, sugere se novos estudos para aprofundar este temas, consideramos que deve ser estudada as ferramentas utilizadas durante o processo de *coaching* e também deve se aprofundar os estudos relacionados a resistência no processo, incluindo as técnicas utilizadas neste processo de remoção da resistência.

Algumas limitações foram encontradas na construção deste trabalho, a principal delas foi a escassa literatura brasileira sobre o tema, principalmente quando falamos do número de artigos publicados.

Referências Bibliográficas.

Bardin, L. (1977). Análise de Conteúdo. Lisboa: Edições 70

Bartlett, J. (2006). Advances in coaching practices: A humanistic approach to coach and client roles. Journal of Business Research, 60 (2007) 91–93.

Block, V., Mendes, J., Visconte, L. (2012). Coaching Executivo: uma questão de atitude. Rio de Janeiro. Elsevier.

Ely, K., Boyce, L., Nelson, J., Zaccaro, S., Hernez-Broome, G., Whymand, W.

Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework. The Leadership Quarterly. 21 (2010) 585–599.

Flaherty, J. (2010) Coaching: desenvolvendo excelência pessoal e profissional. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Gil, A. C. (1989) Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. São Paulo. Editora Atlas.

Goldsmith, M.; Laurance, L.; Freas, A. (2003). Coaching: O Exercício da Liderança. Rio de Janeiro: Elsevier.

Haan, E., Culpin, V. e Curd, J. Executive coaching in practice: what determines helpfulness for clients of coaching? Personnel Review. Vol. 40 No. 1, 2011 pp. 24-44

Joo, B. Executive Coaching: A Conceptual Framework From an Integrative Review of Practice and Research. Human Resource Development Review. 2005 4: 462.

Kilburg, R.R. Facilitating Intervention Adherence in Executive Coaching “A Model and Methods”. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, Vol. 53, No. 4, 2001 251-

Miralé S.; e Yoshiba, E. Intervenção Breve em Organizações: Mudança em Coaching de Executivos. Psicologia em Estudo, Maringá, v. 14, n. 4, p. 717-727, 2009.

Natale, S.M.; Diamente, T. The Five Stages of Executive Coaching: Better Process Makes Better Practice. Journal of Business Ethics (2005) 59: 361–374

Roesch, S. (1999) Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo: Atlas.

Souza, P. (2007). Nova Visão do Coaching na Gestão por Competências. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Tobias, L.L. (1996). Coaching executives. Consulting Psychology Journal: Practice & Research, 48, 87-95.

Apêndices

Apêndice A

Apêndice A

ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

- 1) Possui formação em Coaching? Qual?
- 2) Possui formação acadêmica? Qual?
- 3) Qual o tempo de experiência com Coaching?
- 4) Como você define as fases do processo de coaching?
- 5) Qual a duração aproximada do processo de coaching?
- 6) O que acontece em cada fase do processo?
- 7) Quais as principais dificuldades encontradas durante o processo de coaching?

Em qual fase ocorrem estas dificuldade?