

**COACHING DE EXECUTIVOS E A MUDANÇA COMPORTAMENTAL**

EXECUTIVE COACHING AND BEHAVIOURAL CHANGE

DOI: <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v6i4.214>**David Moreira Ramos**david.ramos@oi.com.br

Universidade Candido Mendes – Rio de Janeiro – RJ, Brasil

Paulo Roberto Souzapauloroberto@youcanbe.com.br

Universidade Candido Mendes – Rio de Janeiro – RJ, Brasil

Resumo

O objetivo deste trabalho é analisar a importância e efetividade de se avaliar a capacidade adaptativa e o estágio de mudança do indivíduo no início e no final de um programa de Coaching, como uma etapa estratégica de *assessment* e melhor planejamento do processo, de forma a escolher com mais rapidez e segurança as ferramentas a serem utilizadas em cada caso. Para cumprir este objetivo, utilizando a Escala de Estágios de Mudanças/EEM, que foi desenvolvida por McConaughy, Prochaska e Velicer (1983) foram acompanhados oito executivos num processo de Coaching durante três meses. Os resultados deste estudo sugerem que os programas de Coaching de executivos podem ser ainda mais eficientes utilizando ferramentas de avaliação como a Escala de Estágios de Mudanças.

Palavras-chave: Coaching. Desenvolvimento de pessoas. Mudança comportamental.**Abstract**

The objective of this paper is to analyze the importance and effectiveness of assessing the adaptive capacity and the individual's stage of change at the beginning and end of a program of coaching as a strategic step to better assessment and planning process in order to choose more speed and security tools to be used in each case. To meet this goal, using the Stages of Change Scale / EEM, which was developed by McConaughy, Prochaska and Velicer (1983) were followed eight executives in a process of Coaching for three months. The results of this study suggest that executive coaching programs can be even more efficient using assessment tools such as the Stages of Change Scale.

Keywords: Coaching. Human resources development. Behavioural change.

Introdução

A arena de competição dos negócios está se transformando cada vez mais rapidamente e as organizações precisam de pessoas preparadas para liderar as adaptações e inovações necessárias. A liderança destas mudanças em tempos de incerteza, a criatividade na solução de problemas, a capacidade de lidar com adversidades e o desenvolvimento das pessoas para lidarem com tudo o que está acontecendo são apenas algumas das oportunidades que este novo cenário está proporcionando. Para gerir este cenário complexo, diverso e ambíguo, as organizações percebem a necessidade intensificar a aprendizagem das pessoas envolvidas nestes processos de implementação das mudanças.

No âmbito destas mudanças na relação no ambiente de trabalho surge o Coaching como uma inovadora ferramenta de desenvolvimento de pessoas nas organizações. De acordo com Reis (2000, p.14), constata-se um crescimento na utilização do Coaching nos Estados Unidos no final dos anos 90. O Coaching tem como foco principal ajudar os executivos 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.

A capacidade de um executivo reconhecer que existem competências a desenvolver e sua disposição para melhorar seu desempenho são características essenciais necessárias àqueles que querem a participar de um processo de Coaching que gere mudanças de comportamento e conseqüentemente de desenvolvimento de competências. Somente possuir 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, afirma Yoshida (1999, p.189). McConaughy, DiClemente, Prochaska & Velicar (1989, p.494) desenvolveram um instrumento de auto-avaliação para que se identifique que competências o executivo necessita desenvolver e o sua real prontidão para mudar seus comportamentos.

Neste estudo buscou-se investigar em que medida o reconhecimento das competências a desenvolver no executivo e sua disposição para desenvolvê-las contribuem para o processo de coaching.

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.

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 (COUTU & KAUFFMANN, 2009; JOO, 2005). 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 aqui exploraremos é importante entendermos alguns termos utilizados, além de Coaching que é o processo: *Coach* é quem conduz o processo de desenvolvimento e *Coachee* é a pessoa que passa pelo processo, que está sendo beneficiada por ele.

Para Whitmore (2006, p.21), 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 alcance 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* ou *Executive Coaching*. No primeiro, em geral, o indivíduo 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).

Segundo Harris (1999, p.2), o Coaching vem sendo utilizado desde 1950, época em que se começou a utilização de técnicas psicológicas aliadas às técnicas de DO (desenvolvimento organizacional), 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.

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. Um comportamento precisa ser acompanhado e reforçado por exercícios práticos durante um período compreendido entre dois a seis meses, neste sentido Peltier (2001, p.56) sugere que este acompanhamento e apoio podem ser fornecidos até mesmo pelos pares ou subordinados.

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, p.211) 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). Sherman (2004, p.43) reforça que os estágios do modelo de mudança são o componente central da escala. McConaughy e colaboradores (1983) criaram a primeira medida de estágios de mudança, que designaram “Estágios de Escala de Mudança” depois também denominada como Avaliação de Mudança da Universidade de Rhode Island – URICA (sigla em inglês), que segundo 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 EEM, por McConaughy *et alli* (1983, p.370) consiste basicamente de um questionário preenchido pelo *coachee* com 32 afirmações sobre mudanças comportamentais que são avaliados numa escala de cinco níveis que vai de Discordo Totalmente a Concordo Totalmente. Alguns exemplos de afirmações da EEM: estou fazendo alguma coisa a respeito dos problemas que vêm me incomodando, é frustrante, mas acho que estou recaído num problema que pensava já ter resolvido, mesmo que nem sempre tenha conseguido mudar, estou pelo menos trabalhando no problema.

Após a obtenção das respostas, é possível identificar em que estágio de mudança se encontram os executivos indicados a realizar o coaching. 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. 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 detêm poder de comando sobre ele, temendo algum tipo de retaliação ou punição.

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 consequências negativo para si próprio e para os outros que são consequências 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.

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 regerão 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 EEM 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 (McCONNAUGHY *et alli*, 1983, p.498).

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 os planos que os tornam livres dos comportamentos indesejados por um período de mais de seis meses ou se engajam consistentemente em outras atitudes desejadas que substituam as anteriores que são incompatíveis com a nova forma de agir.

Metodologia

O universo da pesquisa utilizado foi uma amostra intencional escolhida segundo conveniência, de oito executivos num processo de desenvolvimento de competências durante três meses, aos quais se aplicou a EEM. Na tabela a seguir, encontra-se o perfil dos sujeitos pesquisados. A identificação dos executivos por letras será utilizada nas citações dos depoimentos das seções posteriores.

Tabela 1
Perfil dos sujeitos selecionados

Sujeito	Sexo	Idade	Cargo	Indicação*
MM	Masculino	47	Empresário	Empresa
RC	Masculino	52	Consultor	Outros
LL	Masculino	54	Empresário	O próprio
FL	Masculino	49	Empresário	Empresa
PP	Masculino	56	Empresário	Outros
LB	Masculino	32	Gerente de TI	Empresa
PV	Masculino	62	Gerente de Pós-Venda	Empresa
SA	Feminino	34	Psicóloga	A própria

*fonte de indicação para realizar o coaching

Estes oito profissionais fizeram coaching de executivos com um dos pesquisadores, e ao longo deste processo foram coletados os dados e aplicados os instrumentos metodológicos que serão descritos a seguir.

Questionário

Na primeira etapa da pesquisa foi aplicado o questionário Escala de Estágios de Mudanças-EEM para identificação do estágio inicial, na escala de mudanças, em que se encontravam os executivos. Após a obtenção das respostas do questionário, os pesquisadores agruparam as respostas e foi fornecido o *feedback* em que estágio na escala se encontra o executivo. A escala de auto-avaliação tem suas respostas de tipo *Likert* de cinco pontos, onde 1 corresponde a discordo totalmente e 5 a concordo totalmente, a pontuação mais elevada indica a maior prontidão para a mudança em todas as escalas com exceção na da Pré-contemplação, onde em sua subescala, a mais baixa pontuação sugere a maior prontidão.

A escala é subdividida em quatro grupos (subescalas) de oito itens totalizando 32, que objetivam avaliar os quatro estágios de mudança, que são pré-contemplação, contemplação, manutenção e ação, de acordo com o nível de consciência demonstrado pelo indivíduo em relação à sua necessidade de mudança e ao esforço despendido para enfrentar este problema.

Processo de Coaching

Na segunda etapa da pesquisa os oito executivos participaram de um processo de coaching com o pesquisador. Nesta etapa foram cumpridas 12 sessões de uma hora cada, com exceção de um executivo para o qual foram realizados 16 encontros.

Na condução do processo o *coach* se utilizou de um modelo composto pelas seguintes etapas: 1- Estabelecer uma relação de confiança; 2- Entendimento da situação; 3- Planejamento: Ações e Contingências.

No passo 1- Estabelecer uma relação de confiança é o momento em que são estabelecidos os acordos de relacionamento entre o *coach* e o *coachee*, as formas de *feedback* a serem utilizadas, momento em que se faz importante a disposição do *coach* em ouvir as posições do participante e da empresa contratante para formar conjuntamente as primeiras expectativas de necessidades de desenvolvimento do indivíduo.

O passo 2- Entendimento da Situação fornece informações essenciais a todo o processo, momento em que são definidas ou repensadas a visão, missão e valores do participante. As metas são estabelecidas orientadas para o alcance desta estratégia e são entendidas as competências impulsionadoras e as restritivas ao cumprimento destes objetivos.

O passo 3- Planejamento: Ações e Contingências, é de criação e estabelecimento de ações práticas que representam reforço, adequações ou mesmo mudanças de atuação e comportamento, que levam ao desenvolvimento de competências e aos resultados esperados.

O *Coach* cumpriu todas as etapas necessárias para realização de seu trabalho profissional. Foi realizado um contrato formal com as empresas e com os participantes, em que foram combinadas questões relevantes como definição da metodologia a ser adotada, carga horária, responsabilidades do *Coach* e do *Coachee*, definição do meio em que se dariam as sessões, em que dois participantes foram atendidos presencialmente e os demais além de presencial também foram atendidos via *Skype*, sistema de comunicação de áudio e vídeo pela internet. A forma de acompanhamento, de avaliação dos resultados e de *feedback* também foram combinadas, de forma a provocar adequações no planejamento no caso de identificação de desvios aos objetivos combinados.

Questionário e Entrevista

Após a realização do coaching com os executivos foi novamente aplicado o questionário Escala de Estágios de Mudanças-EEM para identificação do estágio final, na escala de mudanças, segundo a percepção dos próprios participantes. Em seguida, os dados são tabulados e foi fornecido um *feedback* ao executivo sobre seu posicionamento na escala após sua participação no processo de coaching.

Para finalizar esta etapa foram realizadas entrevistas, de natureza qualitativa, do tipo estruturada para obter-se a percepção dos executivos quanto aos benefícios de se conhecer em que estágio na EEM eles estavam ao final do coaching.

Antes do início de cada entrevista foi assegurado aos sujeitos da pesquisa que os mesmos não seriam identificados nem as empresas nas quais eles trabalham.

As entrevistas foram realizadas entre setembro de 2010 e janeiro de 2011 e foram baseadas em uma única pergunta com duração média de onze minutos. As entrevistas foram gravadas e, posteriormente, integralmente transcritas. A pergunta aplicada nas entrevistas é a seguinte: No início e no final do Coaching você respondeu ao questionário e nele você identificou o estágio que você estava na escala de mudanças, eu gostaria de saber se tomar ciência deste estágio contribuiu para o processo de desenvolvimento e como contribuiu?

Tratamento de Dados

O conteúdo obtido na coleta de dados foi tratado qualitativamente levando em consideração os dados obtidos por meio dos questionários de auto-avaliação e das entrevistas. A transcrição das entrevistas, realizada pelo próprio pesquisador, serviu como análise e

compreensão das perspectivas e experiências vividas pelos executivos entrevistados. De cada entrevista foram selecionados alguns depoimentos o que podemos denominar de “conjunto de dados” (*data pool*) ou “conjunto de significados”.

Análise e Discussão dos Resultados

Nesta seção serão apresentadas as análises e discussões dos resultados das percepções e entendimentos dos sujeitos entrevistados sobre: em que medida o reconhecimento das competências a desenvolver no executivo e sua disposição para desenvolvê-las contribuem para o processo de coaching?

Análise dos casos

Para melhor entendimento dos resultados da aplicação do questionário, faz-se necessário uma narrativa de como ocorreu o processo de Coaching com cada um dos coachees que participaram deste estudo. Os oito casos serão apresentados caracterizando-se a situação cenário, o desenvolvimento do processo de coaching e os resultados alcançados. Os nomes dos sujeitos da pesquisa estão resumidos às suas iniciais para evitar a identificação pública, bem como não serão identificadas as empresas nas quais eles trabalham.

Nesta pesquisa 50% dos executivos realizaram o coaching indicado pela empresa (gerentes ou área de recursos humanos), 25% tiveram iniciativa própria para realizar o coaching e 25% foram indicados por outros (clientes e família) o que ratifica a pesquisa realizada por Couto e Kauffman (2009) que 29,5% das relações de coaching são iniciados pela área de recursos humanos, 28,8% pelo próprio executivo, 23% pelo gerente do executivo e 18,7% por outros.

Como a maioria dos processos de *Executive Coaching* se inicia pela indicação da empresa em que os executivos trabalham é relevante salientar que o suporte da organização oferece para o alcance de resultados é de extrema importância (JOO, 2005; SHERMAN, FREAS, 2004).

Executivo MM

Situação Cenário- MM é empresário, 47 anos, casado e pai de dois filhos e sócio de uma grande empresa de varejo no segmento automotivo, com 10 lojas no Rio de Janeiro, com forte penetração no mercado e merecedora de respeito da fábrica representada. A relação entre os sócios estava interferindo na evolução dos negócios e por isso eles pensavam em separar-se, dividindo as lojas entre eles, o que tiraria força da marca e diminuiria poder de barganha com fornecedores, além de outras perdas. Como razão para iniciar um processo de Coaching, MM disse que seus sócios há algum tempo vinham lhe fornecendo *feedback* sobre sua maneira de tratá-los, não ouvindo ou aceitando suas opiniões, valendo-se apenas de seu entendimento para tomar as decisões do dia a dia. MM disse não ver claramente que comportamentos seus poderiam estar motivando estes *feedbacks*, mas sabia que algo não estava adequado, já que seu relacionamento com os sócios estava bastante comprometido.

Desenvolvimento do Processo de Coaching- Com a aplicação do questionário EEM pode-se constatar que MM encontrava-se no estágio de contemplação, ou seja, mesmo sabendo que algo precisava ser mudado ele não agia responsabilmente para alterar os fatos.

Esta compreensão apontou o melhor caminho a tomar logo no início do processo, sendo implementadas duas ações que foram fundamentais para que MM pudesse avançar em seu processo de desenvolvimento:

- 1- quando apresentado ao resultado do questionário que o apontava como ocupante do estágio contemplação, a primeira reação de MM foi de aceitação do feedback e de justificar esta postura pelo fato dos sócios também terem comportamentos que ele não julgava adequados e que não investiam para melhorá-los. Esta crença o imobilizou por muito tempo até este momento em que decidiu mudar.
- 2- Processo de feedback estruturado e diferenciado: seria vital que MM entendesse especificamente quais seus comportamentos estavam realmente comprometendo a relação com seus sócios. Para isso, os sócios participaram de um processo de *team building*, em que todos puderam elencar todos os comportamentos que julgavam estar interferindo negativamente na qualidade do relacionamento. A mediação do coach foi fundamental para garantir que os exemplos fornecidos fossem de comportamentos e que os planos de ação pudessem ser desenvolvidos a partir dos feedbacks.

Resultados Alcançados- Este trabalho, além de gerar uma lista qualitativa de comportamentos a serem revistos por MM, despertou interesse nos outros sócios de também receberem *feedback* dos demais. A partir deste interesse é que MM e seus sócios resolveram falar mais abertamente sobre a situação de suas empresas.

Com relação a MM, todo o processo de Coaching foi baseado no entendimento e desenvolvimento de planos de ação para os comportamentos apresentados pelos sócios. Depois de dois meses foi conduzida uma reavaliação e o feedback foi de melhora significativa. Os sócios também externaram a expectativa de que a mudança fosse duradoura, que os novos comportamentos não fossem esquecidos ao longo do tempo.

No final do processo de Coaching, MM encontrava-se no estágio ação, mas com alta pontuação também em manutenção, de acordo com sua percepção:

“...hoje estou mais maduro porque identifiquei problemas e principalmente porque quis corrigi-los, o que mudou minha vida profissional e pessoal, consegui amadurecer com esse processo, então tenho certeza que a saída da contemplação para a ação mudou a minha vida e eu estou no estágio de fazer as coisas ao invés de ficar olhando para ontem e reclamando.”

Segundo Yoshida (1999, p.201) é importante que o executivo constate o quanto evoluiu na escala EEM de modo a manter os ganhos obtidos em seu desenvolvimento, suplantar os obstáculos e não retroceder aos comportamentos indesejados, transformando com o tempo seus comportamentos em hábitos naturais. Neste caso do executivo MM pode-se constatar esta percepção

Executivo RC

Situação Cenário: RC é economista, tem 52 anos, casado, pai de uma filha. Trabalhou durante muitos anos na área financeira de grandes corporações e na época em que procurou pelo Coaching estava iniciando seu trabalho como consultor financeiro, sem sucesso.

RC havia sido desligado da empresa em que trabalhou durante muito tempo, sua idade já não permitia que ele se candidatasse com facilidade a boas oportunidades de trabalho nas grandes organizações como as que havia tanto tempo sido empregado. Isso se deu, muito em função de que, com o passar do tempo, RC tornou-se obsoleto por não investir mais em seu crescimento. RC tinha consciência disso, mas não sabia o que fazer para dar início a um novo

ciclo de adaptações em sua carreira. Neste caso o sujeito da pesquisa iniciou o coaching por recomendação da família conforme relato abaixo:

“esta situação gerou alguns problemas principalmente em casa com minha esposa e filha que sempre me recomendaram que participasse de um processo de coaching já que a consultoria financeira não caminhava bem, achando que esse era o caminho fui participar por recomendação delas.”

Desenvolvimento do Processo de Coaching- De acordo com a resposta ao questionário EEM, RC iniciou o processo de Coaching no estágio contemplação. A partir deste cenário, o próximo passo foi de entender quais as competências que estavam sendo restritivas para que ele pudesse se entregar a este objetivo. Identificadas estas competências, iniciaram-se os planos de ação. Neste momento, de traçar estas metas e ações, RC mostrou-se reticente e afirmando que as ações, que ele mesmo estava propondo, eram pequenas e insignificantes perto do que precisava implementar para gerar a mudança que ele gostaria. Acontece que até aquele momento ele não estava realizando nada que o colocasse rumo aos seus objetivos e aquelas ações o colocariam, mesmo que iniciando com pequenos passos. Esta questão foi o cerne de todo o trabalho, os planos eram combinados, mas ele não cumpria. Nas sessões de coaching ele tentava uma resposta grandiosa sobre o que fazer para dar uma repentina grande mudança em sua vida. A explicação de que pequenos passos, sendo habitualmente cumpridos, o levariam a realizar seus desejos não o motivaram. Várias abordagens diferentes foram tentadas, mas todas em vão.

Resultados Alcançados- Após a aplicação do questionário EEM, verificou-se que RC terminou o processo de Coaching no estágio de contemplação, da mesma maneira que começou. Entretanto, o fato de responder ao questionário antes e depois e de obter este *feedback* foi muito importante para ele, que chegou a dizer que este resultado era exatamente o que sua esposa e filha lhe diziam a seu respeito. Por isso constata-se que apesar de não ter evoluído de estágio, saiu do processo muito mais reflexivo acerca de suas competências a este respeito do que entrou.

Executivo FL

Situação Cenário: FL é empresário, 49 anos, casado pela segunda vez, pai de dois filhos, um de cada casamento. Foi indicado e aconselhado pelo sócio a participar do processo de Coaching.

A sessão inicial foi agendada para o horário de um café da manhã, num hotel próximo a residência de FL. Ele não apareceu. Agendada a segunda, desta vez no escritório do coach, ele também faltou. Na verdade, neste início FL não estava comprometido e não considerava que havia algum problema nele que necessitava atenção ou mudança, apenas estava se dispondo a iniciar o processo por insistência de seu sócio.

No terceiro agendamento foi iniciado o processo com a aplicação do questionário EEM e foi constatado que FL estava em pré-contemplação, o que ratifica seu comportamento inicial. O planejamento foi estruturado a partir das conversas e análise das respostas fornecidas a cada afirmativa do questionário.

Desenvolvimento do Processo de Coaching- Já no segundo encontro, FL mostrou-se mais à vontade e disposto a investir na mudança de comportamentos que foram identificados como importantes para que ele pudesse melhorar seus resultados. Antes disso, FL solicitou para dedicar um tempo para melhorar seu relacionamento com seu filho mais velho, e as ações que ele programou geraram resultados positivos muito rapidamente, nesta mesma semana. Isso o

encorajou a dedicar-se aos comportamentos que precisava mudar em relação ao seu trabalho. Organização foi a competência que FL decidiu de dedicar prioritariamente, que inclusive era a sugestão de seu sócio. Já na terceira sessão FL estava gerando e pondo em prática ideias que alteraram significativamente seus antigos comportamentos, a ponto de seus funcionários o procurarem para relatos positivos sobre sua atuação.

Resultados Alcançados- No fim do processo de coaching FL estava no estágio ação e com pontuação alta em manutenção, o que demonstrou seu comprometimento e responsabilidade com seu problema e sua preocupação de que seus comportamentos inadequados não voltassem a ser repetidos.

“isso (responder ao questionário após o coaching) para mim representou a principal motivação para que eu mantivesse as mudanças que implementei. Acredito que com essas mudanças e com o esforço que eu tenho dedicado a isso eu esteja no estágio da ação e comprometido comigo mesmo, com a empresa e com meus familiares a continuar esse processo para que eu me veja daqui a pouco no estágio de manutenção.”

O próprio FL solicitou que depois de quatro meses ele pudesse responder novamente ao questionário, para verificar se alcançaria o estágio manutenção, que o tornaria livre dos comportamentos indesejados. Além disso, ficou combinado que neste momento, seu sócio responderá o questionário sobre ele, para que sirva de *feedback* e comparação.

Executivo PP

Situação Cenário- PP é empresário, 56 anos, casado e com um filho. Foi indicado para participar do processo de Coaching pelo Gerente da fábrica de produtos que representa no Rio de Janeiro, ou seja, um parceiro comercial.

PP é um empresário muito experiente e apesar de ter levado adiante a indicação, não admitiu que houvesse alguma mudança necessária a realizar em seu comportamento. Talvez o “peso” da indicação do cliente o tenha forçado a experimentar. O preenchimento do questionário apontou esta percepção inicial, apontando seu estágio como pré-contemplação.

Desenvolvimento do Processo de Coaching- Foram dedicadas duas sessões para discutir suas respostas ao questionário, o que o levou a perceber algumas possibilidades de melhorias que deveria adotar em seu comportamento, conforme relatado pelo próprio executivo:

“No final da primeira sessão algumas respostas do meu questionário davam indícios dos problemas de relacionamento que eu não estava percebendo.”

O fato de o executivo ter constatado, por meio do questionário, que estava no estágio de pré-contemplação o levou a refletir sobre os possíveis comportamentos inadequados e suas consequências conforme o depoimento:

“Na verdade meus funcionários tinham mais medo de mim do que respeito, por isso eu tinha que trabalhar tanto, eles não faziam as coisas por prazer, faziam porque eu cobrava muito.”

Sua mudança de postura, passando a se responsabilizar pelas mudanças e pela implementação de ações para corrigir comportamentos indesejados foi flagrante. PP dedicou-se a melhorar seu relacionamento com a fábrica que representava e com seus subordinados. Em apenas um mês sua empresa passou a receber benefícios da fábrica que não recebia há

tempos e que outros representantes já se beneficiavam há tempo.

Resultados Alcançados- O processo de coaching foi interrompido após dois meses e meio de trabalho, depois de dez sessões, para fins de análise deste estudo. O resultado alcançado pode ser constatado no relato a seguir:

“A cada sessão de coaching eu descobri coisas novas e como enfrentar os problemas. Hoje eu consigo fazer essa análise sozinho e me controlar para não cometer os mesmos erros que antigamente. O relacionamento com as fábricas melhorou e a empresa passou a responder por uma parcela maior de vendas de algumas fábricas representadas.”

Como o resultado foi bastante positivo, tendo o participante terminado no estágio ação e manutenção, ele mesmo solicitou continuidade para atingir totalmente o estágio de manutenção. Com isso aprendemos que podemos utilizar os estágios também como meta de alcance de resultados.

Executivo LL

Situação Cenário: LL é empresário, 54 anos, casado e pai de um filho. Procurou pelo coaching com a justificativa de que já não conseguia desenvolver seus negócios com a velocidade e qualidade que vinha imprimindo.

LL é um empresário que herdou as empresas de seu pai. Terminou o segundo grau e me confessou nunca ter lido um livro. Apesar dessa carência, preparou-se junto ao pai durante os anos para assumir os negócios.

Atualmente LL, apesar de vencedor, entende que não está preparado para enfrentar os enormes desafios que estão a sua frente em função do crescimento do país, da arena de competição e da necessidade de alta especialização nos negócios.

Desenvolvimento do Processo de Coaching- O resultado do questionário EEM apontou que LL encontrava-se no estágio de contemplação, a discussão inicial foi das razões pelas quais ele não agia mais diretamente sobre estas questões que eram tão claras para ele. LL demonstrou ter bloqueios e crenças pessoais muito fortes para lidar. Sua auto estima estava muito baixa, considerava-se incapaz de continuar e passava por um momento muito difícil de relacionamento com a esposa.

Dedicou-se algum tempo a discussão destas crenças, através de exercícios, leituras e estudo de casos, sem que um efeito concreto fosse percebido. Até o momento em que LL expressou que já havia pensado em suicídio algumas vezes. Este fato mudou todo o rumo do trabalho e LL foi aconselhado a receber ajuda profissional de uma terapeuta e de um psiquiatra. Ele assim o fez, foi acompanhado por uma equipe indicada pelo *coach*. Após dois meses, quando este trabalho estava sendo terminado, LL se disse mais preparado e estimulado para voltar às sessões de Coaching e que gostaria de retomar o processo, ainda sem abandonar o tratamento psiquiátrico.

Resultados Alcançados- Utilizar a Escala de Estágios de Mudança é ter um evento inicial de discussão. Neste caso de LL, permitiu um foco objetivo na principal razão que estava interferindo negativamente nos seus resultados. Ele já havia sido orientado a procurar ajuda, mas responder e receber *feedback* através do questionário confirmou, a seu ver, de forma mais técnica, de que esta ação seria realmente necessária.

Executivo LB

Situação Cenário- LB é Gerente de TI, 32 anos, casado, pai de uma filha. Indicado para Coaching pelo seu Diretor, por tratar-se de talento de alto potencial para ser desenvolvido para assumir novas responsabilidades na empresa.

Apesar do cargo, LB não restringia sua atenção apenas à área de TI, envolvendo-se na gestão de RH, e outras funções administrativas, como caixa das lojas, estoque de matéria prima e produto acabado e segurança patrimonial. LB, apesar de jovem e de estar há apenas quatro anos na empresa, havia conquistado espaço pela competência e confiança demonstradas.

Desenvolvimento do Processo de Coaching- O questionário EEM apontou que LB encontrava-se no estágio Contemplação o que foi considerado surpreendente para o *coachee*. Depois de analisar e entender os estágios, ele percebeu que estava preparado para a função que exercia naquele momento, mas que para assumir a posição de Diretoria que a empresa estava lhe preparando, uma série de novos comportamentos seriam necessários adotar.

Resultados Alcançados- Igualmente surpreendentes foram os resultados e o comprometimento de LB quanto às mudanças que precisaria promover. Ações foram desenvolvidas para aprimorar seu relacionamento com seus pares, de estruturação das diversas áreas e subordinados para que pudesse delegar mais, entre outras.

Foi o único participante que atingiu plenamente o estágio Manutenção na competência que elegera para se desenvolver. LB relata a importância de conhecer o estágio em que se encontra na escala EEM ao final do processo:

“Com o resultado do preenchimento do questionário que fiz ao término do processo de coaching que demonstrou que eu havia atingido o estágio de manutenção fiquei muito otimista com o potencial que tenho para adequar meus comportamentos e melhorar minhas competências. Isso se demonstrou no fator motivacional para meu engajamento na continuidade deste trabalho.”

Executivo PV

Situação Cenário- PV é Gerente de Pós-vendas, 62 anos, casado, pai de três filhos, profissional muito experiente, é considerado um formador de opiniões, mentor para assuntos técnicos de sua área na empresa. Já trabalhava na empresa há mais de dez anos e detinha o respeito de toda a diretoria.

Apesar disso, a empresa o indicou para participar do processo de coaching por entender que ele não apresentava mais os mesmos níveis de iniciativa para novas tecnologias como sempre fez. A empresa precisava se modernizar e não contava com este esforço de PV.

Este foi o processo mais difícil de ser conduzido, na verdade PV não corroborava deste *feedback* da diretoria e não gostaria de participar deste trabalho, conforme relatado num primeiro encontro:

“Meu departamento apresenta os melhores resultados desta empresa e eu estou aqui há dezoito anos. Sinceramente, não sei porque a diretoria quer que eu participe deste trabalho.”

Desenvolvimento do Processo de Coaching- O estágio inicial de PV segundo o questionário EEM foi de Pré-contemplação. Prochaska (1995, p. 35) aponta que a tarefa inicial neste

estágio é de fazer com que o participante perceba quais e o quanto os comportamentos indesejáveis podem estar prejudicando a ele e a empresa. A diretoria da empresa foi envolvida logo de início para definir claramente o novo papel que esperava de PV, ampliando para discutir o que seria necessário a empresa fazer para apoiá-lo nesta tarefa. Esta abordagem foi vencedora, pois PV apresentou uma lista considerável de melhorias que precisavam ser realizadas em sua área para que ele pudesse empreender este novo desafio. Muitas das melhorias a serem realizadas em sua área apontadas por PV eram ações que a diretoria tanto queria e precisava implantar para modernidade dos processos de pós-vendas.

Resultados Alcançados- Neste caso pode-se verificar que conforme Joo (2005, p.472) aponta o coaching executivo é uma relação triangular na qual o apoio da organização é de extrema importância para o sucesso deste relacionamento. O envolvimento empresa, *coachee* e *coach* repercutiu no estabelecimento de ações conjuntas que conduziram às mudanças comportamentais que PV conseguiu realizar.

“Depois que ficou claro para mim em que eu precisava melhorar pude estabelecer, com a ajuda do coach, o que era necessário mudar no meu departamento e a mudança nas minhas atitudes foi fundamental para que eu conseguisse atender ao que a diretoria solicitou.”

Diferentemente do executivo RC que também começou no estágio de pré-contemplação, PV alcançou o estágio Ação ao final do trabalho de coaching. Este processo teve continuidade, a pedido do próprio PV, para apoiá-lo no mesmo desafio que tinha em outra área que ele também era responsável.

A meta universal do relacionamento de coaching é ajudar os líderes e aprender (Harris, 1999, p.2). Neste caso podemos verificar que o processo de coaching serviu de base para o desenvolvimento de um plano para melhorar o desempenho individual no trabalho.

Executiva SA

Situação Cenário: SA é administradora e psicóloga, separada, 34 anos, mãe de uma filha. Procurou espontaneamente por coaching, dizendo que estava incomodada por saber que precisava fazer algo para melhorar sua vida profissional, mas que não sabia o que exatamente.

SA dedicou 14 anos de sua vida profissional ao trabalho nas áreas administrativa e comercial. Depois de ter se formado em Psicologia e decidir desenvolver-se nesta área, percebeu a dificuldade de mudar de carreira, já que utilizava sua remuneração para suprir suas necessidades de sustento da família e mudar de profissão iria requerer abrir mão, pelo menos de início, do salário de uma profissional senior para passar a receber ganhos de quem está começando. Uma equação complicada.

Desenvolvimento do Processo de Coaching- O Coaching facilitou a compreensão da situação e deu início ao estabelecimento de ações que eram necessárias para a saída do estágio de contemplação, conforme identificado na avaliação e percebido pela *coachee*:

“No início cheguei a conclusão que eu estava em contemplação que eu já sabia o que queria, mas não sabia como seguir em frente. A importância do coaching na minha vida foi um divisor de águas, ele me ajudou a dar o pontapé inicial, fez com que eu saísse da minha zona de conforto com segurança.”

A coragem, iniciativa e planejamento financeiro foram aspectos focados para que SA se

entregasse aos passos que seriam necessários para perseguir seus objetivos.

Resultados Alcançados- O coaching contribuiu para reforçar sua decisão de mudança de carreira e para provocar o estabelecimento e cumprimento das ações para realizar a mudança de carreira pretendida. A executiva aponta que:

“Depois de responder os 32 itens do questionário eu pude reafirmar o quanto estava indecisa no estágio de contemplação. As primeiras sessões de coaching foram fundamentais para discutir as razões que me mantinham nesse estágio, onde explorei bastante este entendimento sendo fundamental para que eu pudesse me dedicar as mudanças necessárias na minha vida.”

Ao final do processo de coaching, SA encontrava-se no estágio Ação, o que a encorajou a continuar implantando as ações necessárias para seu desenvolvimento profissional.

Na tabela 3, a seguir, encontra-se um resumo dos casos, de acordo com as respostas fornecidas ao questionário, em que é possível verificar o estágio em que se encontrava cada participante antes e depois de ter vivenciado o processo de coaching.

Tabela 3

Escala de Estágios de Mudança – Resumo dos casos

<i>Coachee</i>	Antes do processo de Coaching	Depois do processo de Coaching
MM	Contemplação	Ação
RC	Contemplação	Contemplação
LL	Contemplação	Contemplação
FL	Pré-contemplação	Ação
PP	Pré-contemplação	Ação
LB	Contemplação	Manutenção
PV	Pré-contemplação	Ação
AS	Contemplação	Ação

Podemos destacar sumariamente os seguintes resultados e aspectos:

- Em todos os casos estudados o entendimento do estágio na Escala de Estágios de Mudança - EEM em que se encontra o participante no início do processo de coaching serviu como guia assertivo para as decisões de planejamento das ferramentas mais adequadas e da forma como aplicá-las. As variedades de caminhos e modelos que se pode utilizar nos processos de coaching são grandes e a decisão de escolha de quais instrumentos a utilizar nas diferentes situações nem sempre são simples.
- A Escala de Estágios de Mudança funcionou como um instrumento de facilitação do entendimento de que para atingir resultados positivos no processo é necessário que no relacionamento entre o *coach* e *coachee* seja estabelecida

uma conexão que permita abertura para que assuntos tão pessoais quanto à revelação de competências a desenvolver e de comportamentos indesejados a serem eliminados sejam conversados de forma transparente. Como em qualquer relacionamento de valor, essa interação requer interesse e entendimento das necessidades do *coachee*, em que a empatia, aceitação e espelhamento são técnicas importantes para construção deste vínculo. Em todos os casos que estudamos neste trabalho, os participantes se mostravam satisfeitos por terem suas opiniões, dúvidas e necessidades compreendidas.

- O modelo facilitou a tangibilização e facilidade de entendimento do diagnóstico. É necessário um esforço efetivo para tornar os processos de desenvolvimento de pessoas mais tangíveis no que diz respeito a entendimento das situações, em como medir desempenho e como mensurar progressos. O enquadramento das respostas do questionário em estágios traduz a situação de forma que os participantes puderam visualizar com mais objetividade suas situações. Este tipo de leitura é de fácil entendimento, já que culturalmente já se utiliza esta forma de expressão, em que se classifica um elenco de respostas a grupos específicos.
- Em todos os casos as avaliações realizadas ao final do processo de coaching foram de relevante valia para constatar e demonstrar a mudança de atitude dos participantes. Este *feedback* os encorajou a persistirem nas mudanças de comportamentos que necessitavam realizar para torná-las um hábito e conseqüentemente desenvolvê-los nas competências desejadas. Este é o caminho para que atinjam o estágio manutenção, que até o fim deste estudo conseguido por um dos participantes.
- Outro fator que este estudo não mediu, mas que poderia ser um indicador a acompanhar em próximos estudos é o tempo de retrabalho ou redirecionamento do processo. Refiro-me ao fato de que a escolha de utilização de uma determinada ferramenta ou de um caminho a adotar necessitar ser alterado e até mesmo refeito, o que pode ser minimizado num diagnóstico cada vez mais qualificado.

Considerações Finais

Este estudo constatou que os programas de Coaching de executivos podem ter sua eficiência aumentada se forem utilizadas ferramentas de avaliação como a Escala de Estágios de Mudanças – EEM (McConaughy *et alli*, 1983). Este modelo apoiou o processo de Coaching tanto na fase inicial, de planejamento quanto na apuração e acompanhamento dos resultados. A possibilidade de identificar logo de início o estágio de mudança em que se encontra cada *coachee* possibilitou a definição das estratégias, ferramentas e ações que a serem adotadas em cada caso, o que favoreceu de forma prática o desencadeamento do processo. São diversas possibilidades de ferramentas a utilizar num processo de coaching e a escolha adequada dos caminhos pode encurtar e qualificar os resultados esperados pela empresa contratante e pelo *coachee*. O *coach* também se valeu das informações para planejar a abordagem a adotar em cada caso, corroborando os estudos de Yoshida (1999, p.200) que enfatiza que diferentes pessoas podem estar em diferentes estágios, avançando na mudança de diferentes maneiras.

As reações dos sujeitos da pesquisa demonstraram como cada uma deles agiu de forma própria frente ao processo de coaching. Alguns se mobilizaram e agiram rapidamente, como os executivos SA, MM, PP, PV e LB enquanto outros não se responsabilizaram tão rapidamente

como FL e LL. Tivemos um caso de nenhuma responsabilização, executivo RC, em que ele próprio contratou o trabalho, mas não conseguiu se engajar no processo de mudança.

A utilização do questionário auxiliou em muito o entendimento do estágio que cada *coachee* se encontrava, facilitando a definição do tipo de suporte mais adequado a ser dado a cada um. A respeito disto, Prochaska (1999, p. 404) ressaltou que a razão para as pessoas não mudarem está baseada na questão de como fornecer suporte adequado ao estágio de prontidão que a pessoa se encontra e não pelo fato das pessoas não quererem, não poderem ou não saber como mudar.

Não fazia parte dos objetivos iniciais deste trabalho, mas pode-se observar que a explicação e aplicação do questionário antes do início dos processos de Coaching, gerou nos participantes um desejo de evoluir nos estágios, o que acabou por se transformar num objetivo informal, fazendo-os trabalhar para evoluírem nas questões, querendo adotar as questões como seus comportamentos. Este processo foi muito importante, já que o formulário serviu como exemplo de comportamento a ser adotado.

Alguns questionamentos podem ser avaliados e aprofundados em outros estudos de campo, como o envolvimento maior dos gestores das empresas contratantes, de forma a entender as necessidades organizacionais que se colocam como barreiras ao desenvolvimento do *coachee* e da própria organização. O processo de Coaching é muito focado no esforço individual do participante, principalmente quando este se situa nos estágio de ação e manutenção. De fato há um grande risco de se responsabilizar o *coachee* integralmente por suas mudanças, sem levar em consideração forças políticas na empresa que interferem diretamente em suas ações (Ennis *et alli*, 2003). Em muitos casos, a necessidade do suporte ambiental é fundamental e decisiva nos resultados do *coachee*, já que mudanças de paradigmas, processos e procedimentos podem necessitar de ajustes e até mesmo de decisões de níveis superiores na empresa. Neste cenário, o envolvimento dos gestores se daria no entendimento e adoção destas oportunidades de melhoria, conectando o processo de Coaching à estratégia do negócio e à gestão de pessoas.

Cabe um estudo para identificar as ações de envolvimento dos gestores que seriam benéficas ao processo e que poderiam ser incluídas no escopo do coaching. Pode-se pensar em utilizar algumas questões do próprio formulário para aplicação aos gestores envolvidos ou reuniões de acompanhamento de resultados e de apresentação de áreas de oportunidades que possam ser resolvidas pelos gestores. Caberia medir o quanto estas ações contribuiriam para o ritmo de evolução do *coachee* na Escala de Estágios de Mudança.

A importância de um processo estruturado de *feedback* se faz necessária para ajudar ao *coachee* a entender suas competências fortes e as que necessita desenvolver para que atinja seus resultados. Uma oportunidade seria utilizar algumas questões da Escala de Estágios de Mudança para que os Gestores possam avaliar seus executivos indicados para participarem de Coaching, o que pode servir como referência e comparação com a auto-avaliação do *coachee*.

Ao término do processo de Coaching, o *coachee* pode voltar a avaliar-se para identificar seu estágio. O alcance aos estágios de Ação ou de Manutenção seriam o mais desejáveis, podendo gerar novas intervenções de Coaching no caso de permanência ou retorno aos estágios anteriores, de Pré-Contemplação ou Contemplação.

Estas observações não devem ser adotadas como conclusivas sem antes serem testadas em novas pesquisas.

Referências Bibliográficas:

- ADLER, N. Coaching de executivos globais. In: GOLDSMITH, M. (org.). *Coaching: o exercício da liderança*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- ARAUJO, A. *Coach, um parceiro para seu sucesso*. São Paulo: Editora Gente, 1999.
- COUTU, D.; KAUFFMANN, C. What can coaches do for you? *Harvard Business Review*. Cambridge: Harvard Business School Publishing Corporation, January, 2009, p.47-56.
- COVEY, STEVEN. *Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes*. 25. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.
- ENNIS, S.; GOODMAN, R.; STERN, L. *The executive coaching handbook*. Wellesley, 2003. Disponível em: <<http://www.executivecoachingforum.com/>>. Acesso em: 29 nov. 2010.
- HARRIS, M. Look, it's an I – psychologist – no, it's a trainer – no, it's an executive coach. *TIP*, v. 36, n. 3, p. 1-5, 1999.
- INTERNATIONAL COACHING FEDERATION. *ICF Global Coaching Study 2006*. Disponível em: <<http://www.coachfederation.org>>. Acesso em: 11 nov. 2010.
- JOO, B.K.B. Executive Coaching: a conceptual framework from an integrative review of practice and research. *Human Resources Development Review*, v.4, n.4, pp. 462-488, 2005.
- MCCONNAUGHY, E.A., PROCHASKA, J.O., VELICER, W.F. Stages of Change in psychotherapy: Measurement and profiles. *Psychotherapy*, v. 26, p. 368 – 375, 1983.
- MCCONNAUGHY, E. A., DI CLEMENTE, C. C., PROCHASKA, J. O., VELICER, W. F. Stages of Change in psychotherapy: a follow-up report. *Psychotherapy*, v.26, 494-503, 1989
- O'NEILL, M. *Coaching: treinando executivos*. São Paulo: Futura, 2001.
- PELTIER, B. *The psychology of executive coaching: Theory and application*. Ann Arbor, MI: Sheridan Books, 2001.
- PROCHASKA, J. O. An eclectic integrative approach: transtheoretical therapy. In: A. S. Gurman; S. B. Messer (org.), *Essential psychotherapies: theory and practice*. v. 5, p. 403-440, New York: The Guilford Press, 1995.
- PROCHASKA, J. O.; DICLEMENTE, C. C. Stages and processes of self-change in smoking: Toward an integrative model of change. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, v. 5, p. 390-395, 1983.
- PROCHASKA, J. O., & NORCROSS, J. C. *Systems of psychotherapy: a transtheoretical analysis*. Pacific Grove: Brooks & Cole, 1999.
- PROCHASKA, J. O., VELICER, W. F., DICLEMENTE, C. Measuring processes of change: Applications to the cessation of smoking. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, v.56, p.520-528, 1988
- REIS, G. G. *Avaliação 360 graus: um instrumento de desenvolvimento gerencial*. São Paulo: Atlas,

2000.

SHERMAN, S; FREAS, A. The wild west of executive coaching. *Harvard Business Review*. Cambridge: Harvard Business School Publishing Corporation, nov 2004, p.34-46.

WHITMORE, J. *Coaching for performance*. London: Nicholas Brealey, 2006.

WILBER, K. *Psicologia Integral*. São Paulo: Cultrix, 2002.

YOSHIDA, E.M.P.; EDAO, R. Precisão e Validade. Mudanças. *Psicoterapia e Estudos Psicossociais*, v. 7 (11), p. 189 – 213, 1999.