

MAGDA SANTOS COSTA

O *Coaching* e a Psicoterapia Cognitiva Comportamental:
um estudo de metodologias afins.

BELO HORIZONTE
Faculdade de Medicina da UFMG
2012

MAGDA SANTOS COSTA

O *Coaching* e a Psicoterapia Cognitiva Comportamental:
um estudo de metodologias afins.

Monografia apresentada ao Departamento de Saúde Mental da Faculdade de Medicina da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Psicoterapias Cognitivas.

Orientadora: Professora Doutora Rute Velasquez

BELO HORIZONTE
Faculdade de Medicina da UFMG

2012



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM PSICOTERAPIAS COGNITIVAS
www.sam.medicina.ufmg.br

ATA DA DEFESA DE MONOGRAFIA de **MAGDA SANTOS COSTA** nº de registro 2011670971. No dia **onze de fevereiro de dois mil e doze**, reuniu-se na Faculdade de Medicina da Universidade Federal de Minas Gerais, a Comissão Examinadora indicada pela Coordenação do Curso de Especialização em Psicoterapia Cognitiva, para julgar, em exame final, o trabalho intitulado: **“O COACHING E A PSICOTERAPIA COGNITIVO-COMPORTAMENTAL: um estudo de metodologias afins”**, requisito final para a obtenção do Grau de Especialista em Psicoterapias Cognitivas, pelo Curso de Especialização em Psicoterapias Cognitivas. Abrindo a sessão, o Presidente da Comissão, Prof. Rodrigo Nicolato, após dar a conhecer aos presentes o teor das Normas Regulamentares do trabalho final, passou a palavra à candidata para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, com a respectiva defesa da candidata. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da candidata e do público para julgamento e expedição do resultado final. Foram atribuídas as seguintes indicações:

Dr.^a Rute Velasquez

Instituição: Newton Indicação: Aprovada

Paiva

Prof. Rodrigo Nicolato

Instituição: UFMG Indicação: 9,2

Pelas indicações a candidata foi considerada Aprovada
recebendo a nota final de 9,2 pontos.

O resultado final foi comunicado publicamente à candidata pelo Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Presidente encerrou a sessão e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 11 de fevereiro de 2012.

Dr.^a Rute Velasquez

Rute Velasquez

Prof. Rodrigo Nicolato

Rodrigo Nicolato

Prof. José Carlos Cavalheiro da Silveira/ Coordenador

José Carlos Cavalheiro da Silveira

Este documento não terá validade sem a assinatura e carimbo do Coordenador.

Prof. José Carlos Cavalheiro da Silveira
Coordenador do Curso de Especialização em
Psicoterapias Cognitivas
Faculdade de Medicina da UFMG
nº 1477-2

Dedico este trabalho à Maria Luiza...minha mãe,
pela força, pela garra, pela gana sempre!
“ Quem traz no corpo esta, possui a estranha mania de ter fé na vida...”

AGRADECIMENTOS

Aos meus queridos filhos, João Victor e André, fontes de amor e inspiração eterna, quero agradecer pela enorme compreensão pelo tempo subtraído de nossa convivência.

Ao meu grande parceiro e mestre de vida, Fernando, pela solidariedade e cooperação, na alegria e na tristeza - minha admiração e gratidão.

Quero agradecer também aos meus colegas de turma, pelas tantas coisas que compartilhamos ao longo do ano, todas elas regadas com muito humor e alegria.

Agradeço ao Prof. José Carlos, pela perseverança imbatível para realização deste curso, à Profa. Vânia Morais por nos mostrar o “caminho das pedras”, e à minha orientadora, Profa. Rute Velásquez, pela competência, objetividade, bom humor e habilidade com que soube conduzir os momentos difíceis nesta caminhada.

Em especial, quero agradecer ao Gabriel P. Guimarães, por permitir que eu pudesse conciliar este projeto pessoal com os projetos profissionais, e também à minha equipe de trabalho, parceiros competentes que sempre cooperaram de forma incondicional.

Finalmente, agradeço aos meus familiares, pela compreensão em relação à minha ausência e a Deus, por mais este projeto, tão desejado, agora realizado.

RESUMO

A história da Psicoterapia Cognitivo Comportamental, tratada comumente como TCC, tem início em 1956 quando Aaron Beck realizou pesquisas acerca da depressão. Agrega técnicas e conceitos vindos de duas outras principais abordagens: a cognitiva e a comportamental, mas suas bases teóricas vieram da terapia racional-emotiva (TREC), desenvolvida pelo psicólogo americano Alberto Ellis. A TCC vem demonstrando eficácia em pesquisas científicas, além de ser uma das primeiras a reconhecer a influência do pensamento sobre o afeto, o comportamento, a biologia e o ambiente, que, com base nos pressupostos teóricos da TCC, pode-se dizer que os indivíduos dão significado próprio a pessoas, acontecimentos, sentimentos e demais situações vividas e com base nisso comportam-se de determinada forma, construindo diferentes hipóteses sobre o futuro e sobre sua própria identidade, reagindo de formas diferentes em situações específicas, podendo chegar a conclusões também variadas, sob risco de fazê-la de forma distorcida, desadaptada ou disfuncional, causando-lhe sofrimento ou inadequação social. O *Coaching*, por sua vez, é uma intervenção voltada para o desenvolvimento pessoal e/ou profissional, que, a partir da década de 80 vem sendo desenvolvido de forma crescente no meio corporativo, por profissionais de formação multidisciplinar. Muitos modelos guardam grande semelhança com a metodologia utilizada pela TCC, apesar de não usar a definição e conceitos da mesma. Ambas, TCC e *coaching* contemplam a cooperação entre o terapeuta e o paciente de forma que as estratégias para a superação de problemas concretos sejam planejadas em conjunto, trabalham com metas, número de sessões definidas, exercícios extra sessão, etc. A pesquisa bibliográfica identificou pontos semelhantes e pontos divergentes entre as duas abordagens, além de constatar que o interesse pelo tema *coaching* vem crescendo, na última década.

Palavras-chave: *Coaching* / Psicoterapia Cognitivo Comportamental / Métodos / conceitos básicos

ABSTRACT

The history of Cognitive Behavioral Psychotherapy, also called as CBT, began in 1956 when Aaron Beck conducted researches about depression. He combines techniques and concepts becoming from two other main approaches, such as, cognitive and behavioral as well. But his theoretical background comes from the rational-emotive therapy (TREC), developed by the American psychologist, Albert Ellis. The CBT has showed efficacy into scientific researches. Besides, it has being one of the first theory in which recognizes the influence of thinking about affect, behavior, biology and environment, which are based on the theoretical assumptions of CBT. In this sense, individuals give proper meaning to people, events, feelings and real experienced situations. Based on that behave, in a certain measure, they build different assumptions about the future and their own identity, by reacting in different ways within specific situations, by reaching different conclusions and also assuming the risk of taking the conclusions in a distorted, non-adapted or dysfunctional ways. Thus, this behave can cause some kind of distress or social inadequacy. *Coaching* is a kind of intervention aimed to achieve personal and/or professional development professional, that from the 80's it starts to be incrementally developed within corporate environment, as a multidisciplinary training for professionals. Many models look like CBT methodology, although they do not use the same definitions and concepts. Both CBT and *Coaching* include cooperation between therapist and patient. Thus, the strategies used to overcome specific problems are planned together, working with targets, defined number of sessions, extra session exercises and so on. The literature research identified convergences as well as divergences between the approaches. Besides, it was verified that the interest for the subject *Coaching* has been increasing during last decade.

Keywords: *Coaching* / Cognitive Behavioral Psychotherapy / methods / basic concepts

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Um modelo de efetividade de <i>Coaching</i>	30
Figura 2: <i>Coaching</i> centrado em valores.....	40
Figura 3: Método de planejamento centrado em valores.....	41
Figura 4: <i>Coaching</i> para performance	43
Figura 5: Modelo do observador.....	50
Figura 6: Fluxo, Pensamento, Sentimento e Ação.....	60

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Elementos Chave no modelo de efetividade em <i>Coaching</i>	31
---	----

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	08
CAPITULO 1 - <i>COACHING</i>	10
1.1 Contextualização	10
1.2 Origem do <i>Coaching</i>	14
1.3 Abrangência do <i>Coaching</i>	20
1.4 Coaching – Modalidade de intervenção psicoterapêutica?	22
1.5 Abordagens e Metodologias de <i>Coaching</i>	26
CAPITULO 2. TERAPIAS COGNITIVO COMPORTAMENTAL	54
2.1. Classificação das Terapias Cognitivas	58
2.2. O Modelo Cognitivo de Beck	59
2.3. Conceitos Básicos	61
2.4. Esquemas	63
2.5. Distorções Cognitivas	63
2.6. Técnicas Cognitivo Comportamental	65
2.7 Técnicas Comportamentais	66
2.8 O Método Socrático	67
2.9 Conceituação Cognitiva	67
2.10 Estrutura da Sessão de Terapia Cognitiva	68
2.11 <i>Coaching</i> e Psicoterapia Cognitivo Comportamental: Abordagens afins?	68
3. METODOLOGIA	71
4. RESULTADOS.....	73
4.1. Aspectos gerais	73
4.2. Levantamento de Dados	73
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	78
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	80
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	84
ANEXO	89

INTRODUÇÃO

Observa-se que o tema *coaching* vem ganhando espaço no mundo corporativo em virtude de inúmeras mudanças nos processos e relações de trabalho, tais como a ampliação da idade produtiva do trabalhador e postergação da aposentadoria, maior complexidade no papel de gestores e profissionais especializados, exigência por melhor qualificação, maior oferta de vagas de emprego por consequência, possibilidades de novas escolhas profissionais. De acordo com o DIEESE (2011), na década de 2010, a cada 100 trabalhadores, 54% (cinquenta e quarto por cento) mudou de emprego.

O *coaching* é uma nova estratégia de desenvolvimento pessoal e profissional, praticado predominantemente no ambiente corporativo, que utiliza metodologia diferente das práticas habituais de consultoria, treinamento, assessoria ou aconselhamento e que demonstra assemelhar-se à metodologia utilizada pela Psicoterapia Cognitivo comportamental, que as vezes se mostra muito semelhante aos processos de psicoterapia, proporcionando dúvidas se o *coaching* é ou não uma abordagem terapêutica

Este trabalho teve como objetivo realizar uma pesquisa bibliográfica entre *coaching* e Psicoterapia Cognitivo Comportamental, verificando metodologias, identificando modelos, e analisando o material pesquisado. Se torna relevante uma vez que mostrará semelhanças e divergências metodológicas identificadas, necessidades de aprimoramento da formação do profissional que atua como *coach*, contribuições que as psicoterapias cognitivo-comportamental podem agregar aos processos de *coaching*, bem como propor abertura de novas áreas de atuação para o Psicoterapeuta Cognitivo comportamental, ampliando o conhecimento que já existente sobre o tema, sob múltiplas perspectivas.

No Capítulo 1 apresenta-se uma contextualização sobre a abordagem do *coaching*, possíveis origens, conceitos básicos, modelos e abordagens.

O capítulo 2 aborda origens, conceitos básicos, modelos, estratégias e abordagens das psicoterapias cognitivo comportamental.

O capítulo 3 apresenta a metodologia, através de pesquisa quantitativa, seguido pelo capítulo 4, que apresenta os resultados através do levantamento de dados. O capítulo 5 trata da discussão dos resultados, e por fim, o capítulo 6 apresenta as considerações finais.

CAPITULO 1 - *COACHING*

1.1. Contextualização

O universo corporativo vem exigindo, cada vez mais, competência profissional e resultados. No passado, as pessoas ingressavam em uma organização e construíam ali toda a sua carreira. Muitas vezes a carreira não era fruto de uma escolha pessoal, de um projeto de vida, mas das circunstâncias que se apresentavam. Não era difícil encontrar, em organizações no seguimento industrial, pais que construíam em uma única empresa toda a sua história profissional. Por gratidão e, por vezes, apego, atribuíam à organização todas as conquistas pessoais (casa própria, educação dos filhos, etc.).

A organização, por sua vez, também parecia ser mais condescendente com a performance apresentada. A competição era menor e a mão de obra muitas vezes era qualificada dentro da própria empresa. Os filhos ingressavam e também construíam as próprias carreiras à luz do legado dos pais.

Hoje, o cenário é diferente. A crescente competição global, a crise econômica que permeia a Europa e outros continentes, mercados instáveis e o ritmo da inovação tecnológica vem exigindo uma nova postura e perfil dos profissionais, principalmente para os que exercem cargos de gestão. Tanto as organizações se mostram menos tolerantes à baixa performance, quanto os investimentos em formação de mão de obra são mais direcionados e sem a ideia de obrigatoriedade unilateral.

O papel do gestor mudou, é mais abrangente, espera-se que ele atue como um facilitador do processo de aprendizagem da equipe que coordena, com clareza dos objetivos corporativos, propósito da atividade a ser desenvolvida pela equipe, habilidades diferenciadas em comunicação, gestão das diferenças individuais, capacidade de negociar e de fazer concessões, habilidade para aprender continuamente e compartilhar, com entusiasmo, comportamento ético, e flexibilidade.

Este pressuposto é corroborado por Robbins (2001, p. 252), que argumenta que, a responsabilidade pela carreira de funcionários não pertence mais à área de

Recursos Humanos das empresas, mas sim, o papel de apoiar os colaboradores para que estes assumam a responsabilidade pessoal por seu futuro. O posicionamento era de que as empresas assumissem o investimento de programas de desenvolvimento de talentos. Marras (2009) também partilha dessa mesma visão, argumentado que as organizações continuam investindo em desenvolvimento de talentos, mas a ideia de obrigatoriedade está desaparecendo, surgindo então um outro enfoque. Atualmente os profissionais precisam assumir uma postura pro ativa ao invés de ficar aguardando a iniciativa exclusivamente das empresas para o seu desenvolvimento. É necessário que planejem e invistam eles mesmos em seu próprio desenvolvimento, independente das organizações..

Complementando este pensamento, percebe-se que o desafio dos executivos e das lideranças é cada vez maior, exigindo que se mostrem capacitados em auto-gestão e também na gestão de equipes multiprofissionais, multiculturais e até mesmo virtuais, em cenários voláteis e altamente competitivos, com muitos desafios pessoais e profissionais para superar, inclusive com mudanças no nível de expectativa pessoal dos integrantes da própria equipe.

Os projetos de gestão de competências, quando implantados na organização, demandam ainda a capacidade de dar e receber *feedbacks* estruturados, aceitando os desafios propostos e superando as dificuldades. Espera-se ainda que os líderes motivem as equipes, estabeleçam relações interpessoais baseadas na confiança, compromisso, respeito e inúmeras outras exigências, de acordo com o nicho de mercado em que a empresa atua, nível de concorrência, influências da globalização, jogo ético e político do negócio, que demonstram grande complexidade no mundo do trabalho. Exigência angustiante, colocando o profissional muitas vezes em situação de sofrimento, dado o nível de exigência.

Outro aspecto relevante, diz respeito à variação do perfil dos colaboradores. São muitas gerações, com demandas diferentes, convivendo com os mesmos desafios corporativos. A geração Y (hoje, entre 30 e 45 anos) e a geração X (entre 20 e 30 anos), são frutos de avós e pais que construíram a carreira dentro de uma única organização, como dito anteriormente, cresceram em um cenário em que já não se valoriza mais a fidelidade à uma única organização. Esse não é um valor relevante,

uma vez que existem tantas alternativas e opções de carreira. Estas gerações querem construir a própria história, experimentar novas possibilidades, arriscar. Investiram na própria formação fora da organização, buscam perspectivas, querem crescer e crescer logo, num mercado em que as oportunidades de promoção e aumento expressivo de salário não seguem um padrão rígido.

Paralelo às novas gerações, a mídia divulga estatísticas que mostram que a estimativa de vida do trabalhador também aumentou. A aposentadoria teve que ser postergada. Além disso, o auto investimento em desenvolvimento profissional também se expandiu. Muitos profissionais voltam às universidades, depois dos quarenta, ou cinquenta anos de idade, em busca de atualização, desenvolvimento profissional, ou até mesmo em busca de uma nova qualificação que possa expandir e diversificar sua atuação profissional ou gerar novas fontes de renda.

Krauz (2007) demonstra que não é por acaso que o *coaching* emergiu mais claramente no fim do século XX, consequência das intensas e profundas mudanças políticas, econômicas e socioculturais, gerando também a exigência de profissionais mais qualificados, seguros das próprias escolhas e da possibilidade de buscar novas oportunidades, em etapas diferentes da vida pessoal e profissional.

Apesar de se mostrar como um recurso poderoso, existem dúvidas se *coaching* executivo é uma ferramenta eficaz para melhorar o desempenho individual e organizacional. Há muitos questionamentos com relação ao *coaching* executivo ser apenas mais um modismo na longa lista de modismos que têm ocorrido nas áreas de consultoria e de negócios.

Krauz, no papel de diretora da Associação Brasileira de *coaching* Executivo Empresarial – ABRACEM, argumenta que diante do cenário desafiador pela qual os profissionais e organizações estão vivendo, “as necessidades são de natureza intra e interpessoais que dizem respeito a crenças, valores, comportamentos, tensões derivadas das posições ocupadas, carências de ordem relacional e de autoconhecimento, exigindo um repertório de comportamentos diferentes daqueles que as lideranças tradicionalmente utilizavam.

Kampa-Kokesh e Anderson (2001), com base em estudo bibliográfico realizado, destacam que o *coach* externo pode oferecer aos executivos das organizações ferramentas e informações de valor que lhes faltam, tais como a incapacidade de ter acesso a pessoas que fazem perguntas que ampliem o contexto pessoal, compartilhar dificuldades enfrentadas e provocar a busca de soluções internas, criar ferramentas e estratégias para que o executivo receba *feedbacks* sobre o seu comportamento, o impacto que exerce sobre os outros, tanto dentro como fora da organização, de forma a ampliar o autoconhecimento, autoestima, e uma melhor comunicação com os respectivos pares e subordinados. O resultado deste trabalho pode gerar maior satisfação pessoal, aumento do moral, produtividade e lucros.

De acordo com o Manual do *coaching* Executivo - Princípios e Diretrizes para uma Parceria de *coaching* Bem Sucedida – desenvolvido pelo Fórum de *coaching* Executivo (2008),

...”a intervenção do *coaching* Executivo é visto como uma medida viável também para retenção de talentos de alto nível, uma vez que há vinte anos era uma atividade pontual, e agora as organizações que utilizam o *coaching* relatam que provavelmente aumentarão o seu uso nos próximos cinco anos, e outras empresas, de pequeno e de grande portes, afirmam que introduzirão o *coaching* executivo nos próximos anos, mas registram certa preocupação com a falta de definição, ou conjunto de padrões profissionais que sejam amplamente aceitos e validados.”

Whitmore (2006), argumenta que há uma crescente consciência nas pessoas comuns que as leva a exigir mais envolvimento nas decisões que as afetam, no trabalho, na diversão, localmente, nacionalmente, ou ainda mundialmente. Fatos recentes corroboram esta visão, quando testemunhamos movimentos insurgidos, mobilizados através das mídias sociais.

A literatura (apresentada ao longo desta monografia), mostra que nas várias modalidades de *coaching*, é comum realiza-se um “balanço de vida”. Whitmore (2006 p. XIV), argumenta que muitos profissionais (e grande parte deles são executivos), “estão descobrindo que o suporte de um *coach* pode gerar um impacto transformador na qualidade de suas performances no trabalho e até mesmo nos

relacionamentos familiares”, uma vez que esta prática investiga significado e propósito e se mostra eficiente na descoberta de valores verdadeiros e na produção do alinhamento. O *coaching* focaliza possibilidades futuras.

1.2. Origem do *coaching*

Resgatar a origem e pressupostos iniciais do *coaching* não é uma tarefa que apresente resultados precisos, uma vez que esta intervenção se baseia em abordagens diversificadas, que espelham muito mais a formação e conhecimentos de quem o conduz, do que propriamente regras consensuadas, razão para a polissemia dos discursos.

A palavra *coach* não possui uma tradução precisa para o português. O sentido mais próximo poderia ser treinador, orientador, condutor, mas desta forma poderia ter uma conotação muito mais diretiva do que a pessoa que conduz o processo (*coach*) efetivamente adota.

Pesquisa realizada por Leal¹ identificou que a palavra “*coach*” tem origem no inglês medieval, e tanto pode significar carruagem ou trem, quanto treinador, instrutor e preceptor. Traz associado os significados de levar, transportar ou conduzir. Neste contexto, o *coaching* pode ser entendido como um processo de aprendizagem conduzido pelo *coach* que tem o propósito de facilitar e apoiar pessoas em sua trajetória para a conquista de seus objetivos e metas.

O *International coaching Federation* – ICF (2011), define *coaching* como uma parceria entre quem conduz o processo (o *coach*), e quem se submete ao processo (o *coachee*) de forma criativa, provocando pensamentos e autoconsciência, que inspire os *coachees* a maximizarem o seu potencial pessoal e profissional, utilizando-se de metodologia estruturada, sessões bem definidas e programadas (constituindo-se o *coaching*), onde o *coachee* avança, de forma cooperativa e compartilhada, em busca de alcançar a meta proposta em seu desenvolvimento, que pode ser no âmbito pessoal, profissional, ou em outros aspectos, conforme acordado no início dos trabalhos.

(1) Eduardo Leal – Máster Coach - (<http://www.fabricaabstracta.com.br/coaching2.htm> acessado em 30/12/2011)

Leal (2011), destaca ainda:

Os papéis devem ser bem delineados, cabendo ao *coachee* o compromisso de vivenciar o processo de *coaching* conduzido pelo *coach*, por um período previamente estabelecido, visando tornar-se uma pessoa mais parecida com aquela que gostaria de ser e alcançar seus objetivos pessoais e profissionais. Já o *coach*, deve conduzir o processo com base na metodologia definida em seu modelo de atuação, por um período acordado, tendo especial atenção em manter o sigilo das informações trocadas durante o processo, estimular o *coachee* a identificar os seus próprios valores e critérios, encorajando-o a estabelecer metas desafiadoras e atraentes, levá-lo a refletir sobre as situações relacionadas ao seu aprendizado, apoiá-lo no estabelecimento de prioridades e responsabilidades com relação ao seu próprio desenvolvimento, oferecendo *feedback* específico, honesto e construtivo.

De acordo com Kampa-Kokesh e Anderson (2001), o tema *coaching* executivo vem recebendo mais atenção. Na revisão da literatura que as referidas autoras realizaram, não encontraram registros claros de quando esta intervenção começou. Apenas breves declarações ou especulações sobre as possíveis origens do *coaching* de executivos foram identificados.

Tobias¹ 1996 – *apud* Kampa-Kokesh e Anderson 2001, afirmou que o termo *coaching* executivo entrou no mundo dos negócios no final de 1980 e provavelmente foi usado por parecer menos ameaçador do que outros tipos de intervenções, argumentando que o *coaching* conduzido por psicólogos demonstrava ser uma mera reembalagem de práticas, uma vez que era feito sob a égide de consulta e aconselhamento. No ambiente corporativo os consultores começaram a praticar *coaching* executivo quando passavam a ter acesso aos líderes das organizações, que demonstravam necessidade de suporte mais individualizado, uma vez que as posições de alto comando, em função do peso hierárquico que representa, gera também um grande isolamento.

(1) Tobias, L. L. (1996). Coaching executives. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48, 87–95.

Para Dutra (2010), existem várias versões sobre a origem do *coaching*, mas sua pesquisa destaca que o livro de W. Timothy Gallwey - *The Inner Game of Tennis* (o Jogo Interior de Tênis), publicado em 1974, teve papel fundamental na origem do *coaching*. Nesse livro, o autor descreve como o jogador pode lidar com os obstáculos criados por seu próprio estado de espírito, o que o leva a render muito mais do que normalmente renderia e ainda aponta uma técnica, baseada em um tipo de comunicação diferenciada, para que o treinador do jogo ajude o esportista a “destravar seu potencial”, sua capacidade interna, para que possa jogar melhor. Assim, o treinador não tem o papel apenas de ensiná-lo tecnicamente a jogar, mas de ajudá-lo a desenvolver maior equilíbrio emocional, autoconfiança e autonomia durante o jogo.

Ainda de acordo com Dutra (2010), o *coaching*, tal como conhecemos hoje, surgiu de uma prática apoiada nesta descoberta de Gallwey, e John Whitmore levou-a para o mundo organizacional, incorporando-a como uma competência para gestores, na expectativa de que quem ocupasse o cargo de gestor passasse a atuar como *coaching* dos integrantes de sua equipe de trabalho.

Esta informação é corroborada em entrevista concedida à Revista ISTOÉ (acessada 04/12/2011), onde Timothy Gallwey, em visita ao Brasil, recebe destaque como sendo a pessoa que “plantou a semente de uma prática até então quase desconhecida: o *coaching*”, e apresentando posteriormente na adaptação do que aprendera nas quadras, como técnico do esporte, para o mundo corporativo, daquilo que ele definiu como “uma forma inovadora de ensinar.” Ainda de acordo com a matéria, durante a carreira de Gallwey, ele assessorou grandes personalidades do esporte e empresas de ponta como AT&T, IBM, Apple, Coca-Cola, Anheuser Busch, Arco, GE, Harley-Davison entre outras.

A referida matéria destaca ainda que o conceito básico de seu método está focado em três pontos principais:

1. Ajudar pessoas a aprender a aprender e pensar por si próprias;
2. Ajudar gestores e executivos a aprender a treinar;
3. Ajudar as lideranças a aprenderem a criar organizações de aprendizagem.

Judge e Cowell ¹ 1997 – *apud* Kampa-Kokesh e Anderson 2001 - descrevem que, a utilização generalizada de *coaching* executivo por empresas de consultoria começou por volta de 1990, embora reconheçam pequenas ofertas de serviço desta natureza antes de 1990. Como uma intervenção, esses autores argumentam que na ocasião em que o artigo foi publicado, *coaching* executivo estava passando da fase de introdução para a de crescimento.

A partir de 1995, identificou-se um aumento de publicações e maior organização profissional em *coaching* através da “*Professional and Personal coaches Association*”, mais recentemente conhecida como a *International coach Federation* (ICF). Publicações e artigos em revistas especializadas mostram uma preocupação crescente em relação a uma padronização mais completa de serviços e pesquisas sobre a eficácia do *coaching* executivo.

Krauz (ABRACEM – 2011) apresenta dados, segundo levantamento realizado pela própria ABRACEM BR, com participantes de cursos de formação de *coaches* Executivos e Empresariais no Brasil, as razões mais comuns pelas quais os executivos/gestores utilizam os serviços de um *coach* executivo são:

- Necessidade de dialogar com alguém em quem possa confiar;
- A presença de dificuldade ou dúvidas na tomada de decisão;
- A insatisfação com o próprio desempenho profissional;
- O desejo de ampliar competências que auto avalia como deficitária;
- Sentir-se estressado e sobrecarregado;
- Desejar receber um *feedback* honesto, construtivo e confiável;
- Por sugestão da chefia imediata e/ou da área de RH;
- Ter sido transferido e/ou promovido e desejar rever sua maneira de agir;
- Alguns de seus colaboradores pediram demissão;
- Percebe dificuldade em lidar com conflitos;
- A equipe não está correspondendo às expectativas.
- Apresenta dificuldades de relacionamento com seus pares.

(1) Judge, W. Q., & Cowell, J. (1997). The brave new world of executive coaching. *Business Horizons*, 40(4), 71–77

- Desejar desenvolver sua capacidade de dizer “Não”.
- As responsabilidades aumentaram e o sujeito não está “dando conta do recado”.
- Precisar desenvolver a equipe e preparar sucessores.

Conceitos publicados no Manual do *coaching* Executivo, construído e publicado pelo *The Executive coaching Fórum* -TECR (2008), descrevem que

“o *coaching* executivo é um processo de desenvolvimento de líderes, vivencial e individualizado, que expande a capacidade do líder em alcançar metas organizacionais de curto e longo prazos. É conduzido através de interações um-a-um e/ou em grupo, orientado a partir de dados que vêm de múltiplas perspectivas, e baseado na confiança e respeito mútuos. A organização, um executivo, e o *coach* executivo trabalham em parceria para alcançarem o máximo impacto, e envolvem três níveis de aprendizagem:

1. Resolução tática de problemas;
2. O desenvolvimento de capacidades de liderança, novas formas de pensar e agir que se generalizem para outras circunstâncias e papéis;
3. Aprender como aprender: desenvolver habilidades e hábitos de auto-reflexão que assegurem que a aprendizagem continuará após o término do processo.”

De uma maneira geral, o *coaching* praticado por demanda corporativa vem sendo denominado como *coaching* Executivo e Kilburg (2000), o define como uma relação de ajuda formada entre um cliente que tem autoridade gerencial e responsabilidade em uma organização e um consultor (o *coach*) que utiliza uma grande variedade de técnicas comportamentais e métodos para ajudar o cliente (*coachee*), a alcançar uma solução, mutuamente identificados, bem como um conjunto de metas para melhorar o seu desempenho profissional e satisfação pessoal e, conseqüentemente, para melhorar a eficácia da organização em que o *coachee* esteja inserido, conforme contrato definido formalmente, visão semelhante à de Leal (2011), Krauz (2007) e Dutra (2010).

Além do *coaching* executivo, várias outras nomenclaturas são utilizadas para abordagens que possuem o mesmo objetivo. Alguns autores defendem a ideia de que também o gestor deve atuar como um *coach* dos integrantes da equipe que coordena, como uma de suas atribuições. Para as pessoas que exercem cargo de gestão - altos executivos, diretores, superintendentes, gerentes, coordenadores, supervisores, líderes de células, etc. – desempenhar também este papel demandará competências que deverão ser aprendidas ou aprimoradas.

Krausz ¹ amplia o conceito de *coaching*, argumentado que:

“é um processo que contribui para que as pessoas e os grupos se transformem, reflitam a respeito de sua visão de mundo, de seus valores, crenças e aprofundem sua aprendizagem, incorporem novas habilidades e capacidades, expandindo a prontidão para agir de forma coerente e eficaz. Por esta razão, constitui uma forma de provocação construtiva, de desafio e estímulo para o desenvolvimento e a aprendizagem contínuos.”

Para Krauz (2011) O *coaching* se apoia nos seguintes pressupostos básicos:

1. As pessoas sabem mais do que imaginam;
2. As pessoas possuem recursos, que nem sempre usam, para elevar sua performance;
3. Perguntas adequadas, estimulantes e objetivas valem mais do que ordens e controles;
4. Todo erro representa uma oportunidade de aprendizagem;
5. Metas desafiantes e viáveis estimulam as pessoas a darem o melhor de si;
6. Querer é poder;
7. As pessoas são capazes de mudar se assim o desejarem.

(1). Presidente da Associação Brasileira de *coaching* Executivo Empresarial – artigo publicado em <http://www.abracem.org.br>, acessado em 30/12/2011

1.3. Abrangência do *coaching*

Como mencionado anteriormente, o tema *coaching* é amplo. Na revisão da literatura realizada por Kampa-Kokesh e Anderson (2001) essas autoras descrevem que classificaram o material revisado em três categorias: a) no campo da Psicologia, b) no campo do Treinamento e Desenvolvimento e c) no campo do Gerenciamento de Pessoas.

As referidas autoras constataram que embora tenha havido maior atenção ao tema *coaching* na literatura, há pouca pesquisa empírica sobre a eficácia do *coaching* executivo (diferentemente do que se pode dizer sobre as Psicoterapias cognitivo comportamentais). Somente sete estudos empíricos foram relatados pelas autoras, na ocasião da revisão:

“um investigando os resultados do *coaching* executivo em uma agência do setor público (Olivero et al, 1997, apud Kampa-Kokesh e Anderson 2001), O segundo levantamento de práticas de *coaching* executivo atual (Judge & Cowell, 1997), o terceiro a investigar a eficácia do *coaching* executivo através de métodos quantitativos e qualitativos (Gegner, 1997), o quarto se propôs a entrevistar executivos e técnicos sobre as práticas de *coaching* executivo, eficácia e direções futuras (Hall, Otazo & Hollenbeck, 1999); o quinto investigar os efeitos de dessensibilização movimento dos olhos reprocessamento (EMDR) como uma técnica usada em *coaching* executivo, o sexto explorar os efeitos transformadores de coaching executivo na agenda profissional de um executivo (Laske, 1999b), e o sétimo examina as percepções públicas de *coaching* executivo (Garman et al, 2000)”.

A revisão também identificou que vários autores têm afirmado que o *coaching* executivo, como uma intervenção distinta, permanece mal definido e regulamentado (Brotman¹ et al, 1998;. Kilburg ² 1996b, 1996c, 2000; Tobias ³, 1996, *apud* Kampa-Kokesh e Anderson 2001) com pouco treinamento e pesquisa que está sendo

1) Brotman, L. E., Liberi, W. P., & Wasylyshyn, K. M. (1998). Executive coaching: The need for standards of competence. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 50, 40–46.

(2) Kilburg, R. R. (1996b). Executive coaching as an emerging competency in the practice of consultation. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48, 59–60.

- Kilburg, R. R. (1996c). Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48, 134–144.
- Kilburg, R. R. (2000). *Executive coaching: Developing managerial wisdom in a world of chaos*. Washington, DC: American Psychological Association.

(3) Tobias, L. L. (1996). Coaching executives. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48, 87–95.

conduzido, e as definições encontradas parecem representar uma visão abrangente. O *International coaching Federation* – ICF (2011) também descreve preocupações acerca deste fato.

Outros fatores são mencionados por vários autores, incluindo o *coaching* executivo como um processo de aprendizagem altamente confidencial e pessoal, que não se concentra apenas em questões interpessoais, mas também sobre os intrapessoais (O'Brien ¹ 1997; Witherspoon & White ² 1996a *apud* Kampa-Kokesh e Anderson - 2001).

Dentre as definições, acrescenta-se ainda que, trata-se de uma relação contínua, com duração variando em alguns meses, onde o *coach* não atua como autoridade direta sobre o *coachee*, podendo ter o foco tanto para fins de desenvolvimento e de reparação, ocorrendo em etapas, envolvendo: construção de relacionamentos, avaliação, *feedback*, planejamento, implementação e avaliação e acompanhamento. Percebe-se grande semelhança entre as definições sobre o que seja o *coaching*, nos estudos encontrados.

Assim, Brotman³ et al. 1998, *apud* Kampa-Kokesh e Anderson – 2001) argumentam que a *American Psychological Association* (APA) deve definir padrões para a realização do *coaching*, uma vez que os psicólogos possuem muitas das habilidades necessárias para prestar serviços de *coaching* executivo. O que os psicólogos clínicos não necessariamente possuem, no entanto, é o conhecimento do universo corporativo.

(1) O'Brien, M. (1997). Executive coaching. *Supervision*, 58(4), 6–8.

(2) Witherspoon, R., & White, R. P. (1996a). Executive coaching: A continuum of roles. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48, 124–133.

(3) Brotman, L. E., Liberi, W. P., & Wasylshyn, K. M. (1998). Executive coaching: The need for standards of competence. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 50, 40–46.

1.4. *coaching* - modalidade de intervenção psicoterapêutica?

Como discorrido ao longo deste trabalho, vários autores fazem referência ao aumento da atenção que vem sendo dada ao tema *coaching*. Kampa-Kokesh e Anderson (2001) ponderam que provavelmente este aumento possa ser explicado pela crescente demanda por executivos qualificados e o pelo próprio mercado de trabalho, item constatado em vários artigos pesquisados, que também apresentam questionamentos e preocupação quanto às práticas de *coaching* executivo se assemelharem às práticas de psicoterapia.

Krauz (2007) destaca as diferenças nos vários tipos de intervenção, conforme demonstrado a seguir:

Tipos de intervenção

	Aconselhamento (Counseling)	Coaching	Mentoria (Mentoring)	Consultoria	Terapia	Treinamento
Abrangência	-Formas de lidar com questões emocionais -Aconselhamento de carreira	Questões de desempenho, desafios e mudanças específicas	Questões relacionadas com a empresa, carreira ou transições profissionais	Questões e problemas da empresa	Questões relacionadas com a saúde emocional	Questões relacionadas com aprendizagem
Foco	Problemas	Ação/Resultado	Possibilidades	Processos inefetivos da empresa	Dificuldades de ordem emocional	Deficiências de conhecimento, experiência, habilidades profissionais
Tem	Passado e presente	Presente e futuro	Passado, presente e futuro	Presente e futuro	Passado	Presente
O que aborda	Como o cliente atua em certas situações	Como o cliente age em razão de resultados a serem alcançados	Como agir no âmbito profissional e carreira	O que pode/deve ser mudado, corrigido e melhorado na empresa	Por que o cliente age, sente e pensa e como poderia ser alterado	Produzir resultados garantindo competitividade para a empresa
Quem faz	Um profissional da área de aconselhamento (<i>Counselor</i>)	Um <i>coach</i> executivo/empresarial	Profissional experiente na empresa ou na profissão <u>Um mentor</u>	Consultor especializado	Terapeuta	Profissional experiente em treinamento
Resultados	Compreensão da problemática e disposição para equacioná-la	Gerar opções construtivas, viáveis e utilizá-las para obter resultados desejados	Informações e insights para ampliar sua visão e conhecimento das possibilidades	Aperfeiçoamento, solução e prevenção de problemas	Alívio/eliminação das causas do mal-estar e das dificuldades sentidas	Aquisição dos conhecimentos /experiências necessárias para a prática profissional

Fonte: KRAUSZ (2007). Coaching Executivo: a conquista da liderança.

Krausz (2007) argumenta que, diferentemente da abordagem psicoterápica, considera quatro focos para o *coaching* Executivo e Empresarial, em sua intervenção, apresentadas a seguir de forma sintética:

1. *coaching* de habilidades – que focaliza tarefas específicas do cliente;
2. *coaching* de performance e/ou desempenho – que focaliza o trabalho ou a função atual do *coachee*;
3. *coaching* de desenvolvimento – que focaliza o trabalho futuro do *coachee*;
4. *coaching* para atender necessidades/dificuldades específicas do *coachee* em função da sua posição.

Assim, ampliando essa análise, podemos focar agora o *coaching* Executivo e Psicoterapia, comparando e avaliando suas semelhanças e divergências, como demonstrado a seguir.

Psicoterapia X *coaching*

Procedimento	Psicoterapia	<i>coaching</i>
Objetivo	Autoconhecimento, tratar psicopatologias, melhorar a administração das questões intra e interpessoais. Ampla variedade de contextos e circunstâncias	Melhorar as habilidades interpessoais do executivo, desenvolver competências relacionadas aos desafios e desempenho profissional.
Local	Em consultórios ou hospitais	Pode ser realizado no local de trabalho ou em local de atendimento do Coach
Metodologia	Diversificada	Diversificada
Formas	Face-to-face	Inclui face-to-face em sessões, através de reuniões com outras pessoas, sessões de observação, por telefone e por e-mail e em uma variedade de locais longe do trabalho, conforme as metas e propósitos definidos
Duração da sessão	Geralmente, ocorre em um intervalo de 45-50 min	Sessões de <i>coaching</i> pode durar de alguns minutos a algumas horas
Duração do processo	Tempo indeterminado	Tempo previamente acordado, podendo sofrer alterações ou renegociações
Construção da Anamnese e diagnóstico	Com o próprio cliente e eventualmente através de laudos psiquiátricos, neurológicos ou neuropsicológicos;	Os dados são coletados de várias fontes, incluindo o próprio cliente individual, seus superiores, colegas, subordinados e membros da família

Procedimento	Psicoterapia	<i>coaching</i>
Relação	A relação entre o cliente e o terapeuta voltado para autoconhecimento e ajuste ao conceito pessoal de bem estar	A relação entre o executivo e o coach voltado para aprendizagem, com foco em metas e resultados
Profundidade	O profissional que conduz o processo tem habilidade para aprofundar as questões que são investigadas, conforme as condições emocionais do cliente.	O profissional que conduz nem sempre está habilitado a aprofundar nas questões apresentadas. Aborda questões mais focadas.
Quem conduz o processo*	Exercido por um psicoterapeuta	Atualmente é exercido por psicólogos, profissionais da área de negócios, pedagogos, professores, advogados, profissionais oriundos dos esportes, e outros.
Indicadores de resultado	É medido principalmente pela percepção e auto relato do cliente	É medido em termos numéricos, ou em termos do desempenho profissional

Os *coachs* executivos vêm de uma ampla variedade de formações, com cursos de graduação que variam entre as áreas de exatas às ciências sociais. Independentemente da formação, a maioria dos *coachs* utilizam avaliações 360 graus, através de entrevistas com pessoas próximas aos executivos (supervisores, pares, subordinados e, às vezes, família), e perguntas provocativas, que, em algumas abordagens, são tratadas como “perguntas poderosas”.

Não são apenas as diferenças e/ou semelhanças nos processos entre *coaching* e psicoterapia que merecem atenção. As diferenças entre as qualificações necessárias para desempenhar ambos os papéis também. Kilburg (2000) descreve que as fronteiras entre as duas intervenções não são delineadas de forma clara. Não há pesquisas ou estudos que apresentem de forma mais substancial as diferenças entre processo do *coaching* e da psicoterapia. Algumas diferenças parecem estar mais relacionadas à forma de conduzi-lo, do ponto de vista da logística, mais do que a natureza das duas intervenções, percepção corroborada pelos achados de Kampa-Kokesh e Anderson (2001).

Sobre as qualificações necessárias para o desempenho do papel de coach, Brotman et al, 1998;. Kilburg, 1996c; Sperry ¹, 1993, 1996), *apud* Kampa-Kokesh e Anderson (2001) destacam que “os psicólogos já possuem um grande número das

(1) Sperry, L. (1993). Working with executives: Consulting, counseling, and coaching. *Individual Psychology*, 49(2), 257–266.
Sperry, L. (1996). *Corporate therapy and consultation*. New York: Brunner/Mazel.

habilidades necessárias para conduzir o processo de *coaching*, que incluem a capacidade de respeitar a confidencialidade e manter relações altamente intensas com objetividade”. Dentre os estudos citados acima, especificamente Brotman et al. (1998) acrescenta ainda que os psicólogos estão mais preparados, principalmente quando o resultado desejado pelo *coachee* for a mudança de comportamento, considerando que o psicólogo está preparado para questionar e confrontar o executivo sobre a realidade do seu comportamento, correlacionar a história de desenvolvimento e os dados de testes aplicados, estilo cognitivo, valores e crenças e o impacto sobre o estilo gerencial, motivação, aptidão, etc.

Em contrapartida, muitos argumentam que, apesar da formação em psicologia fornecer o conhecimento e habilidades necessárias para prestar serviços de *coaching*, percebe-se que é necessário agregar outros conhecimentos, tais como estilos de gestão, liderança, jogos corporativos, clima e cultura organizacional, mercado de trabalho, competências corporativas, e outras.

Considerando as dúvidas acerca da intervenção em *coaching* se assemelhar à psicoterapia, vale destacar que na revisão bibliográfica de Kampa-Kokesh e Anderson (2001), dos sete estudos avaliados, especificamente o de Foster e Lendl (1996):

“O objetivo era verificar se a utilização da técnica EMDR, dentro de um processo de *coaching* executivo, poderia melhorar o desempenho no trabalho (técnica também utilizado em abordagens cognitivo comportamental). Os participantes foram um piloto, ex-CEO, gerente do escritório e professor titular. “Três dos quatro participantes tinham experimentado retrocessos no desempenho. Um deles foi buscando uma mudança de carreira e queria ajuda para reduzir sua ansiedade a respeito de entrevistas. Os participantes foram convidados a aderir ao protocolo de EMDR, seguindo passos como : (a) descrever seus contratempos ou preocupações, (b) especificar as emoções perturbadoras vinculados a esses incidentes, (c) descrever as crenças negativas que possuíam sobre si mesmos, como resultado dos recuos ou preocupações, (d) identificar a crença de preferência sobre si mesmos em relação ao retrocesso ou preocupação, (e) acompanhar os dedos do *coach* para uma série de movimentos rápidos dos olhos, (f) considerar novamente a experiência angustiante, e (g) repetir o movimento com os olhos até os incidentes não mais angustiarem, e uma crença positiva substituir a crença negativa.” Resultados foram medidos através da

avaliação de sintomas físicos e emoções negativas pré-e pós-EMDR e o comportamento dos resultados pré e pós-EMDR.” Foster e Lendl (1996) ¹

De acordo com Kampa-Kokesh e Anderson (2001), os resultados do estudo de Foster e Lendl (1996) sugerem que EMDR pode ser um método eficaz para dessensibilizar experiências de trabalho angustiante, além de ajudar os participantes a desenvolver crenças mais positivas, sobre si mesmos. Este estudo também sugere que EMDR possa ajudar a melhorar o desempenho no trabalho dentro de um processo de *coaching* executivo. O destaque a este estudo específico exemplifica o ecletismo nos métodos utilizados pelos *coachs*, que lançam mão de uma grande variedade de abordagens, que vão desde comportamentais à psicodinâmica.

1.5. Abordagens e Metodologias de *coaching*

1.5.1. *coaching* Executivo

Mesmo diante da variedade de abordagens propostas para o *coaching*, percebe-se muitos aspectos comuns, como referido anteriormente. Em geral, contemplam a construção de relacionamento, avaliação, intervenção e acompanhamento. Kampa-Kokesh e Anderson (2001), acrescentam ainda a utilização de técnicas e recursos como questionários *feedback* de 360 graus, entrevistas qualitativas e instrumentos psicológicos, tais como inventários de personalidade e estilo de liderança, com o objetivo de coletar dados para maior compreensão da demanda e dos recursos pessoais que o *coachee* possui, também são comuns em abordagens diferentes, informação presentes também nos achados de Milaré (2008).

Existem várias instituições de desenvolvimento de executivos que se especializaram em promover o desenvolvimento desta competência. O gestor, no papel de *coach*, deverá desenvolver sua escuta atenta, a capacidade de ler sinais subjetivos, identificar conflitos, para então oferecer a seus colaboradores as alternativas de crescimento e desenvolvimento. O gestor, como *coach*, realiza acompanhamento sistemático de sua equipe, oferece *feedbacks* estruturados, ajudando-os a pensar os caminhos para solução do problema e autodesenvolvimento.

(1) Foster, S., & Lendl, J. (1996). Eye movement desensitization and reprocessing: Four case studies of a new tool for executive coaching and restoring employee performance after setbacks. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48, 155–161.

Quando desenvolvido internamente nas organizações, o *coaching* parece ser uma evolução do papel do mentor, do tutor, daquele que compartilha sua expertise em busca de crescimento de outros profissionais que demonstrem talento e/ou potencial.

O *coaching*, no ambiente corporativo, pode ser exercido pelos gestores, por profissionais da área de Recursos Humanos ou por profissionais externos contratados para este fim. Quando exercido por profissionais internos de RH ou profissionais externos contratados, se estrutura em etapas, sessões previamente agendadas, com roteiro definido. Tem um prazo determinado, objetivo claro, metas, avaliação do cenário, atividades entre a realização das sessões, etc. Pode ocorrer individualmente ou em grupos.

Em geral, o *coaching* realizado pelo gestor é menos estruturado, passa a fazer parte da estratégia de gerenciamento, a troca é mais fluida e pontual, pode ter um enfoque em tarefas específicas, questões técnicas, comportamentos, na performance dos colaboradores e nos resultados individuais ou da equipe.

Para este trabalho, o foco é o *coaching* conduzido por profissional com este papel definido, por demanda da organização ou por iniciativa pessoal, em busca desenvolvimento profissional, pessoal, ou de qualquer outra demanda.

Para Gallwey (entrevista já citada), existem muitas diferenças entre os vários mercados e métodos de coaching. Gallwey utiliza o “método indireto de ensino”, argumentando que tenta tirar o melhor do aluno sem dar respostas a suas perguntas ou instruções diretas do que deve ou não fazer. Guia o aluno até que ele encontre a resposta. Para este autor, o método indireto faz com que a pessoa tenha que buscar recursos em si mesma para chegar às respostas, com menos interferência.

Para isso, Gallwey utiliza três ferramentas do coaching que criou a partir da filosofia do jogo interno:

- A primeira é aumentar a percepção que o coachee tem de si mesmo, sem se julgar. Com esse desprendimento, reduzirá em muito o estresse sem comprometer o olhar cuidadoso que deve ter de si mesmo.

- A segunda é ter muito bem estabelecidos os objetivos que pretende alcançar. Isso reduz em muito a ansiedade e, por tabela, o estresse. Saber o que se quer evita que se tente fazer muitas coisas diferentes ao mesmo tempo, coisas estas que, na visão de Gallwey, o *coache* não conseguirá concluir.
- Por fim, a terceira ferramenta é desenvolver a autoconfiança. “Acreditar no próprio potencial ou correr atrás do prejuízo se essa autoconfiança não existir” como forma de reduzir o estresse e otimizar resultados.

Dentre as várias abordagens e metodologias utilizadas, paradoxalmente percebe-se também focos distintos e bases teóricas diversificadas. O mercado oferece uma gama enorme de formações e certificações para atuação do *coaching*. O que se percebe é que, conforme a formação básica do profissional, a formação complementar terá como objetivo suprir conhecimentos específicos que não foram contemplados na formação de base. Assim, a preocupação com as diversas formas de assegurar a adesão ao processo, bem como instrumentos utilizados para isso se constituem em preocupação constante para o *coach* que não tem formação na área de humanas ou da saúde.

Kilburg (2001) em revisão da literatura demonstrou que praticamente não há artigos ou trabalhos de pesquisa sobre o tema da adesão de intervenção ou de conformidade em *coaching* executivo.

Para esse autor, há uma característica semelhante naqueles que buscam o suporte do *coaching* executivo, geralmente relacionado a ganhos construtivos em seu emprego ou carreira, para obter suporte na solução de problemas complexos para o *coachee* ou potenciais problemas de médio e longo prazo. Provavelmente em decorrência da vida de executivos serem muito estressantes, complexas, de difícil manejo em relação ao jogo corporativo, gerando desafios e tomada de decisão sob pressão.

Por esta razão, Kilburg (2001) destaca ainda que é necessário atentar-se à adesão à intervenção de *coaching*, uma vez que profissionais de formações distintas atuam neste papel. O autor ainda faz referência a uma linha paralela de investigação sobre a psicoterapia, mostrando que um número significativo de estudos concentra-se

sobre o problema de pacientes que abandonam prematuramente o tratamentos psicoterápicos, e citando Wierzbicki e Pekarik ¹ (1993) concluiu uma meta-análise de 125 estudos desse tipo e encontrou uma média de 47% dos pacientes deixam o tratamento prematuramente, e ainda citando Reis e Brown (1999), em uma revisão complexa da questão de cessação prematura, constatou que um percentual de 30 (30%) a sessenta (60%) dos pacientes abandonam o tratamento antes de ser concluído. Esses dados mostram a necessidade de formação consistente e adequada para atuar no papel de *coach*, agravados pelo fato de serem profissionais de múltiplas áreas, e muitos deles desconhecem completamente este problema.

Diante destes dados, Kilburg (2001), propõe um Modelo de Eficácia de *coaching* organizado em um conjunto de oito elementos-chave:

1. O compromisso do cliente para o caminho do desenvolvimento progressivo;
2. O compromisso do *coach* para o mesmo caminho;
3. Foco nas questões e características dos problemas apresentados pelo cliente;
4. A estrutura da contenção de *coaching*;
5. A relação *coach- coachee*;
6. A qualidade das intervenções usadas pelo *coach*;
7. O protocolo de adesão, e
8. Da natureza do *coach* e de ambientes organizacionais do cliente

(1) Wierzbicki, M., & Pekarik, G. (1993). *A meta-analytic review of psychotherapy dropout. Professional Psychology: Research and Practice*, 24, 190–195.



Figura 1- Um modelo de efetividade de *coaching*

Fonte: Kilburg, R. R. (2001). *Facilitating intervention adherence in executive coaching: A model and methods*. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*,

Segundo a proposta de Kilburg (2001), a figura acima ilustra as características de sobreposição e interpenetração das variáveis complexas, considerando que cada uma dessas variáveis contribuem efetivamente para o atingimento dos objetivos de longo prazo, mas o autor não apresenta dados efetivos de processos de *coaching* realizados a partir do modelo proposto. O autor acrescenta ainda que o modelo se baseia na premissa de que o cliente e o *coach* estabelecem um compromisso complexo em busca do desenvolvimento progressivo. A tabela a seguir pode ampliar a compreensão sobre os elementos chave no modelo de efetividade do *coaching*.

Table 1
Key Elements in a Model of Coaching Effectiveness

<ol style="list-style-type: none"> 1. Client's commitment to the path of progressive development; levels of: <ul style="list-style-type: none"> • Self-awareness and understanding of problems and issues • Adherence behavior • Competence–cognitive complexity • Psychosocial development • Curiosity, ability, and willingness to learn; sufficient inquiry and communication skills • Courage • Diversity dimensions • Development drive and motivation 2. Coach's commitment to the path of progressive development; levels of: <ul style="list-style-type: none"> • Self-awareness and understanding of problems and issues • Adherence behavior • Competence–cognitive complexity • Psychosocial development • Curiosity, ability, and willingness to learn; sufficient inquiry and communication skills • Courage • Diversity dimensions 3. Characteristics of the client's problems and issues <ul style="list-style-type: none"> • Frequency • Intensity • Duration • Degree of jeopardy present • Degree of defensiveness present • Degree of conflict present • Degree of emotionality present 4. Structure of the coaching containment <ul style="list-style-type: none"> • Clarity of the agreement 	<ul style="list-style-type: none"> • Goal specificity • Resources committed • Roadblocks and barriers identified <ol style="list-style-type: none"> 5. Client–coach relationship <ul style="list-style-type: none"> • Sufficient trust and mutual respect • Accurate empathy • Warmth • Nonpossessive positive regard • Tolerance for interventions • Tolerance for defensiveness and conflicts • Diversity dimensions • Playful challenge • Tactful exchanges • Authenticity and genuineness 6. Quality of coaching interventions <ul style="list-style-type: none"> • Constructive use of levels of reflection • Wise choice of interventions • Client openness to technique/method chosen • Interventions are necessary and sufficient • Interventions are accurate and timely 7. Adherence protocol <ul style="list-style-type: none"> • Anticipates client resistance and adherence problems • Adherence methods are necessary and sufficient • Techniques are customized to client needs • Anticipates coach's resistance and adherence problems • Makes appropriate use of client motivators • Makes appropriate use of client and coach strengths 8. Client's and coach's organizational setting <ul style="list-style-type: none"> • Support for coaching • Degree of resilience or regression
--	---

Fonte: Kilburg, R. R. (2001). *Facilitating intervention adherence in executive coaching: A model and methods*. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*,

Percebe-se que este envolvimento progressivo envolve a motivação psicológica e os comportamentos decorrentes necessários para mobilizar um ser humano em direção às metas definidas, ao longo do tempo, em fases ou etapas. Ambos (*coach* e *coachee*) devem possuir esse compromisso, que para esse autor compõe-se de elementos, tais como os níveis de autoconsciência e compreensão dos problemas e questões, o comportamento de adesão, competência e complexidade cognitiva, o nível de desenvolvimento psicossocial, curiosidade, capacidade e vontade de aprender, coragem, desenvolvimento e motivação.

Além desses fatores, é a capacidade de intervenção do *coach* junto ao *coachee*, a partir da leitura que se faz da natureza do problema apresentado, a forma como o contrato é estabelecido, os objetivos propostos para o trabalho, as estratégias para identificar barreiras e obstáculos para alcançar a meta e os propósitos podem ser criticamente importantes para o sucesso e poderão gerar eficácia. Esses fatores são encontrados, em graus diversos, também em Dutra (2010), Whitmore (2006), Wolk (2008), Krauz (2007).

Observa-se que uma vez que o processo esteja em andamento, o *coach* então poderá usar variadas técnicas e métodos para que o *coachee* possa alcançar as metas que foram acordadas. Quando a demanda do *coaching* executivo parte da organização, outro fator que se mostra decisivo para a eficácia é o ambiente organizacional, que deve oferecer um nível mínimo de suporte, incluindo os compromissos de tempo, recursos financeiros e feedback sobre os progressos apresentados.

Kilburg (2001) relata que em sua prática, costuma oferecer material de leitura e referências às questões que discute com os *coachee*, ajudando-os a encontrar alternativas de aprendizagem, recomenda livros, ajustando e personalizando sua intervenção às questões, forças, fraquezas, ameaças, oportunidades e objetivos do *coachee*, ajudando-o a compreender a sua história e a situação atual, sugere lembretes de trabalho, que são construídos conjuntamente, sobre compromissos futuros, que nos faz lembrar os cartões de enfileiramento, além de outras estratégias para reforçar os principais pontos de aprendizagem ou destacar o que percebe como barreiras na implementação, procedimentos muito semelhantes à abordagem cognitivo comportamental.

“Finalmente, há uma variedade de outras técnicas que podem ajudar um *coachee* a aderir ao processo de *coaching*. Visita-los em seus escritórios pode ser muito útil tanto para compreendê-los e se certificar de que eles realmente estão engajados. Incentivando-os a manter o bom trabalho e desestimular os padrões de comportamento disfuncional pode muitas vezes ajudá-los a manter a dinâmica positiva (...) em situações extremas envolvendo clientes que experimentam problemas reais, mudanças, ou que demonstrem que eles estão realmente lutando com o relacionamento, emocional ou outras questões físicas, vou encaminhá-los para o tratamento

de profissionais bem qualificados de saúde mental ou saúde. Tenho muitas vezes assistido executivos obter suporte em problemas de ordem matrimonial ou familiar, que são identificados nas sessões de *coaching*. (...) A chave envolve reconhecer que a criação e execução de um protocolo de adesão única e específica do cliente, tornando-se parte explícita do planejamento e realização de uma intervenção de *coaching*. *coach* e *coachee* fazem o trabalho em conjunto.” Kilburg (2001).

1.5.2. *coaching* Centrado em Valores

De acordo com Leal (Apostila de curso 2007) o processo de *coaching* Centrado em Valores, possibilita ao *coachee* (definido como explorador), apoiada pelo *coach* (definido como a pessoa que conduzirá), utilize um conjunto de experiências de desenvolvimento e transformação pessoal que inclui o estabelecimento do estado atual do explorador; seus próprios valores e critérios; o questionamento dos obstáculos que impeçam que seja atingido um determinado estado desejado; a discussão de temas específicos; a exploração de alternativas e o cumprimento de tarefas, com o propósito de se estabelecer e alcançar objetivos estimulantes e metas desafiadoras.

Assim como em outras abordagens, o *coaching* Centrado em valores trabalhará o autoconhecimento e autoconfiança, a identificação de valores e critérios pessoais, objetivos e metas, desenvolvimento de criatividade, superação de obstáculos, desenvolvimento de novas competências, solução de conflitos de prioridades, evolução e transformação pessoal.

Leal (Apostila de curso 2007) destaca ainda que esta modalidade de intervenção parte do pressuposto de que “os valores são as coisas a que atribuímos importância, em cada uma das áreas de nossas vidas e estão fundamentados em crenças. São assimilados, assim como as Crenças, a partir de nossa própria experiência, da modelagem e do exemplo dos membros de nossa família, dos amigos e de integrantes da sociedade em que vivemos”. Os valores estão intimamente ligados ao senso de identidade de cada pessoa, e quando associados a princípios podem ser compreendidos como padrões de natureza ética, estética e espiritual ou associados

a determinados estados emocionais e podem ser, ainda, associados a determinadas características de pessoas ou objetos.

Leal prossegue argumentando que “alguns são de natureza permanente e comuns a todas ou à maioria das áreas da vida e podem ser chamados de Valores Centrais, enquanto outros são transitórios e mais dependentes do contexto e podem ser chamados simplesmente de Critérios.” Desta forma, os valores e critérios definirão os tipos de objetivos e metas que fundamentarão o projeto de desenvolvimento do *coaching*, com as respectivas atitudes e comportamentos que serão adotados pelo *coachee* diante dos desafios que enfrentará.

Milaré (2008) descreve de forma clara e objetiva que o foco do programa de *coaching* nas organizações é ajudar o indivíduo a resolver seus problemas e a transformar o que aprendeu em resultados positivos para si e para a equipe que administra. Neste sentido, o “*The Executive coaching Forum*” –TECF¹ (2008) disponibiliza ainda um conjunto de Competências Essenciais do *coach* Executivo, em quatro áreas de conhecimento que alicerçam o trabalho de *coaching*, bem como o conjunto de tarefas e habilidades alinhados a seis fases do processo de *coaching*, e ainda os atributos e habilidades que promovem um desempenho superior. As quatro áreas de competência estão organizadas nos níveis básico e avançado, apresentados a seguir:

1. Áreas de Conhecimento

- Conhecimento Psicológico
- Capacidade de Tomar Decisões que Gerem Lucros nos Negócios
- Conhecimento Organizacional
- Conhecimento de *coaching*

2. Tarefas e Habilidades de *coaching*

- Construir e Manter Relacionamentos de *coaching*
- Contratação
- Avaliação
- Planejamento de Desenvolvimento
- Facilitar o Desenvolvimento e a Mudança

(1) *The Executive coaching Fórum* –(2008), disponível em <http://www.executivecoachingforum.com/>

- Concluir o *coaching* Formal, e
- Fazer a Transição para o desenvolvimento de longo prazo

3. Atributos ou Habilidades que promovem o desempenho superior.

- Autoconfiança Madura
- Energia Positiva
- Assertividade
- Sensibilidade Interpessoal
- Abertura e Flexibilidade
- Orientação para Metas
- Parceria e Influência
- Aprendizagem e Desenvolvimento Contínuos
- Integridade

1.5.3. Outras categorizações e modalidades de *coaching*

O Manual do *coaching* Executivo - (TECF 2008), destaca que dois fatores diferenciam o *coaching* executivo dos outros tipos de *coaching*:

1. Envolve a parceria entre executivo, *coach* e organização;
2. Metas individuais do trabalho estabelecido devem sempre se reconectar e estar vinculado aos objetivos estratégicos da organização a que o *coachee* pertence.

A seguir, descreveremos outras modalidades de *coaching*, como forma de mostrar a abrangência de nomenclaturas e supostas modalidades. Vale a pena ressaltar que as modalidades a seguir foram descritas a partir da experiência, dos estudos e discussões de *coachs* executivos e Consultores de desenvolvimento em liderança e profissionais de recursos humanos, da região de Boston – EUA., em 1999. A partir de então passaram a se encontrar com regularidade para estabelecer diretrizes para atuação junto às organizações. Assim, muitos dos modelos abaixo podem não retratar a realidade do *coaching* no Brasil, uma vez que não dispomos de dados oficiais desta área, no país.

a) *coaching* Pessoal, *coaching* de Vida ou *Life coaching*

O objetivo desta modalidade é auxiliar quem o procura a ter maior esclarecimento e consciência sobre suas metas e prioridades pessoais, compreendendo melhor seus pensamentos, sentimentos, alternativas e opções, elaborando uma estratégia para implementar as ações adequadas para realizar as mudanças que julgar necessárias para alcançar suas metas e sentirem-se mais realizados.

b) *coaching* de Carreira

O foco está voltado especificamente para a carreira, em busca de subsídio que permita ao *coachee* identificar o que sua carreira necessita para evoluir. À medida que descobre as possibilidades poderá tomar as decisões e implementar as ações necessárias para alcançar seus objetivos de carreira, de forma equilibrada e integrada a outros aspectos da própria vida.

c) *coaching* de Grupos

De acordo com Manual do *coaching* Executivo - (TECF 2008), esta modalidade trabalha com indivíduos em grupos. A condução do trabalho pode abranger temas que variam entre o desenvolvimento de lideranças à desenvolvimento de carreira, do gerenciamento de estresse à formação de equipes. Os *coachees* aprendem uns com os outros e com as interações que acontecem dentro do contexto do grupo. O profissional que conduz esta modalidade deve possuir profundo conhecimento sobre a dinâmica de grupos, fases de grupos, gestão de conflitos, negociação, gestão do tempo, dentre outras competências, uma vez que o trabalho envolverá uma maior complexidade.

d) *coaching* de Equipe

Semelhante ao *coaching* de Grupos, e competências para sua condução, a intervenção será realizada em grau de maturidade diferente. Visa estabelecer a missão, visão e estratégia da equipe e as regras de engajamento. O líder e os membros da equipe podem fazer previamente o *coaching* individual para facilitar as reuniões e outras interações da equipe. O objetivo principal é desenvolver a eficiência do grupo enquanto equipe de alto-desempenho e alcançar metas estabelecidas para a equipe.

e) *coaching* de Desempenho

Esta modalidade tem como finalidade a melhoria no desempenho de funcionários, de todos os níveis, de forma que possam ampliar a percepção e compreensão acerca dos requisitos de suas atividades profissionais, competências necessárias para atender estes requisitos, identificando também as lacunas do desempenho atual, em busca de oportunidades de melhoria. O desenvolvimento desta intervenção envolve não só os funcionários, mas também os respectivos gestores e outras pessoas no local de trabalho, que possam contribuir para esse desenvolvimento.

f) *coaching* de novos Líderes na função

Trata-se aqui de desenvolver e/ou preparar profissionais promovidos ou contratados para desempenhar papéis de liderança. Esta intervenção auxilia estes líderes na adaptação e na compreensão de metas, desempenho e responsabilidades do novo papel. O foco principal é ajudar o novo líder a alcançar seus objetivos profissionais e os objetivos da organização.

g) *coaching* de Relacionamento

Esta intervenção é focada no relacionamento de duas ou mais pessoas, de forma que possam mudar, ou melhorar suas interações. É comum identificarmos profissionais que possuem grande competência técnica, mas que se mostram inábeis nas relações interpessoais. A intervenção se justifica quando a dificuldade de relação impacta no resultado da área ou da organização.

h) *coaching* com alvo comportamental

O foco desta modalidade são os aspectos comportamentais, auxiliando os coaches a repensarem comportamentos ou hábitos específicos, ou aprender maneiras novas, mais eficientes de trabalhar e interagir com os outros.

i) *coaching* de Desenvolvimento - de Alto Potencial ou Sucessão

Esta modalidade tem o foco no desenvolvimento do potencial de profissionais que foram identificados como sendo chave para o futuro da organização, ou que façam

parte de um plano de sucessão da organização. Sua abordagem pode incluir levantamento inicial, avaliar candidatos potenciais para posições de diretoria sênior, identificação e desenvolvimento de competências, ou apoio no planejamento e implementação de projetos estratégicos. Com frequência é condição para esta intervenção definir claramente as expectativas e o acordo de confidencialidade.

j) *coaching* para Análise de *feedback* e Planejamento de Desenvolvimento

Organizações que utilizam ferramentas de avaliação e *feedback* 360 graus podem demandar a intervenção de *coaches* para ajudar os funcionários a interpretar os resultados de suas avaliações e *feedbacks*, dando suporte à elaboração de planos de desenvolvimento profissional, avaliação de resultados e outros dados relevantes.

k) *coaching* de Legado

A gestão do conhecimento nas organizações pode demandar esta intervenção. Esta abordagem ajuda os líderes que estão se aposentando de um papel-chave a decidir, que legado gostariam de deixar, ou a repassar expertise relevante ao negócio. Outra possibilidade é oferecer suporte no processo de transição e saída do papel de liderança.

Além das modalidades descritas no Manual elaborado pelo Fórum de *coaching* Executivo (2008), mesmo não dispondo de dados oficiais desta área, no Brasil, encontramos formações e autores que apresentam outras abordagens, tais como *coaching* Evolutivo, *coaching* baseado em Programação Neurolinguística – PNL, *coaching* Ericksoniano, *coaching* focado na solução, mas acrescentaremos ainda apenas os modelos de *coaching* Centrado em Valores, *coaching* para Performance, *coaching* Ontológico, *coaching* cognitivo comportamental, dentre outros.

1. 5.4 *coaching* Centrado em Valores, com abordagem integral

De acordo com Leal (Apostila de curso 2007) o processo de *coaching* Centrado em Valores pode ser desenvolvido por um período de cerca de seis meses, e possibilita ao *coachee*, apoiado pelo *coach*, utilizar um conjunto de experiências de desenvolvimento e transformação pessoal que inclui o diagnóstico e definição do

estado atual do *coachee*; seus próprios valores e critérios; o questionamento dos obstáculos que impedem que seja atingido o estado desejado; a discussão de temas específicos; a exploração de alternativas e o cumprimento de tarefas, com o propósito de se estabelecer um plano de ação para alcançar objetivos e metas desafiadoras.

Assim como em outras abordagens, o *coaching* Centrado em valores trabalhará o autoconhecimento e autoconfiança, análise do estado atual, os objetivos e metas, a identificação de valores e critérios pessoais, desenvolvimento de criatividade, recursos pessoais para superação de obstáculos, desenvolvimento de novas competências, solução de conflitos de prioridades e transformação pessoal.

Para Leal são os valores identificados que definirão os tipos de objetivos e metas que fundamentarão o projeto de desenvolvimento do *coaching*, com as respectivas atitudes e comportamentos que serão adotados pelo *coachee* diante dos desafios que enfrentará.

Etapas deste modelo (em aproximadamente 12 sessões quinzenais, com 90 minutos de duração).

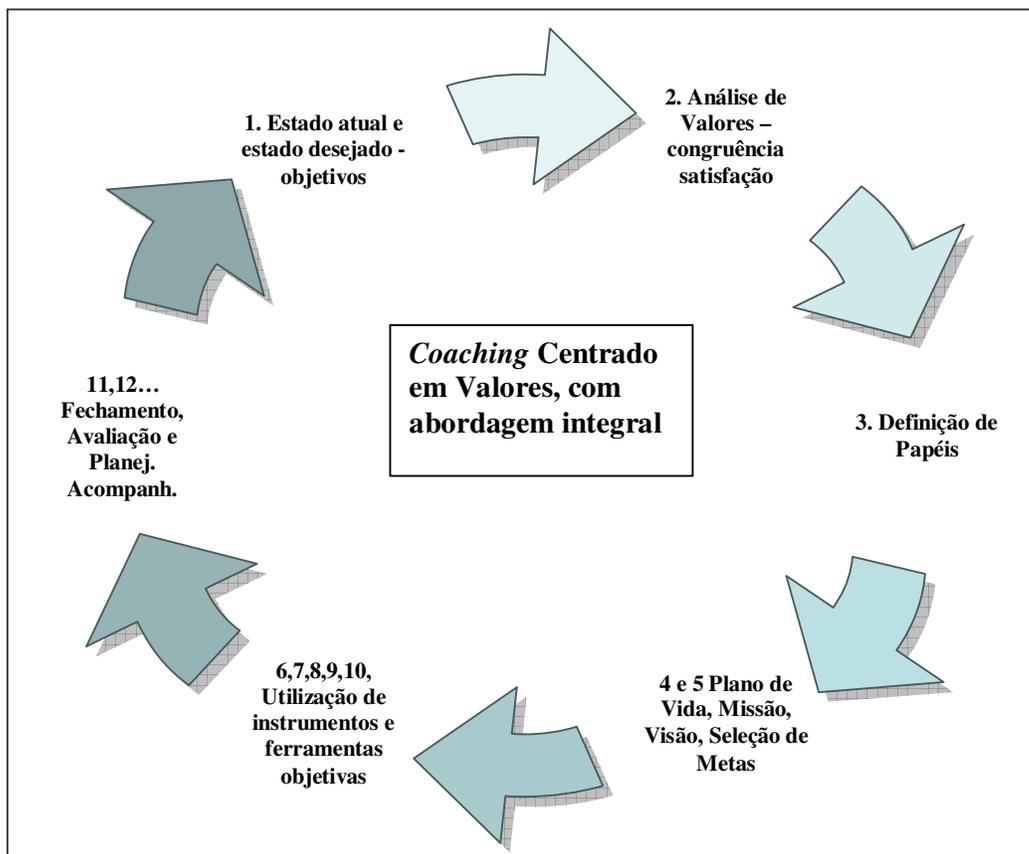


Figura 2 - *coaching* Centrado em Valores

Fonte: Baseado em Eduardo Leal (Apostila de Curso 2007)

A seguir, variação na condução e fluxo com as etapas do Método de Planejamento Centrado em Valores para o *coaching* Centrado em Valores, com abordagem integral.

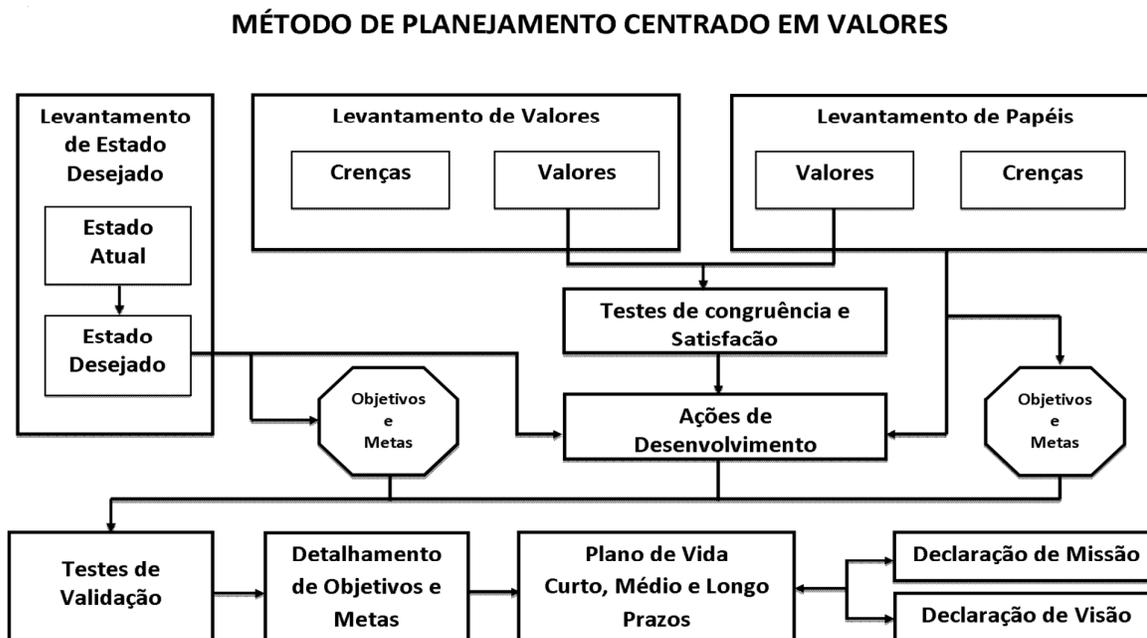


Figura 3

Fonte: Baseado em Eduardo Leal (Apostila de Curso 2007)

O fluxo acima mostra a sequência na condução das sessões, onde se agrega recursos, estratégias, com exercícios e atividades estruturadas, para se alcançar os propósitos acordados

1.5.6 *coaching* para Performance

No modelo *coaching* para Performance, apresentado por Whitmore (2006), descreve que o objetivo é liberar o potencial da pessoa, para maximizar sua performance, ajudando-a a aprender em vez de ensiná-la, semelhante a outros métodos apresentados ao longo deste trabalho. A atitude e o estado mental são aspectos destacados nesta abordagem. Este autor faz referência ao método

Socrático como a tônica principal para remover as muralhas internas que vão sendo construídas (em sintonia com as idéias de Gallwey, já mencionado anteriormente), e assim o *coach* pode evocar soluções e dar suporte à implementação de projetos de seus *coachees*, sem sugerir ou prescreve soluções, construindo a autoconfiança do orientando. Outro fator que merece atenção neste método é a consciência, produto de atenção direcionada, concentração e clareza, englobando também a autoconsciência e a capacidade de reconhecer quando e como as emoções ou desejos distorcem a própria percepção. A consciência voltada para o que está acontecendo à sua volta e a autoconsciência voltada para o que está sentindo.

Para Whitmore (2006), podem ser considerados produtos do *coaching*: autoconfiança, automotivação, escolha, clareza, compromisso, consciência, responsabilidade e ação. Este autor destaca ainda a grande correlação das intervenções do *coach* nos esportes e o *coach* nas organizações. Na década de 80, a habilidade e o preparo técnico proporcionado por um esporte eram os objetos de trabalho dos *coachs*. A mente não era reconhecida universalmente como fundamental. Hoje, percebe-se que a mente é a chave. “A eliminação de obstáculos internos frequentemente reduz os obstáculos externos a proporções administráveis.” A figura abaixo sintetiza a correlação proposta por Whitmore, que destaca que “conhecimento e experiência podem ser os equivalentes comerciais para a técnica e o preparo físico, mas nenhum dos dois garante um lugar no topo. ”A experiência deste autor mostra que muitas pessoas bem sucedidas comprovam que nenhum desses fatores é indispensável, uma vez que ter uma mente vencedora é essencial.

Pressupostos - *coaching* para performance

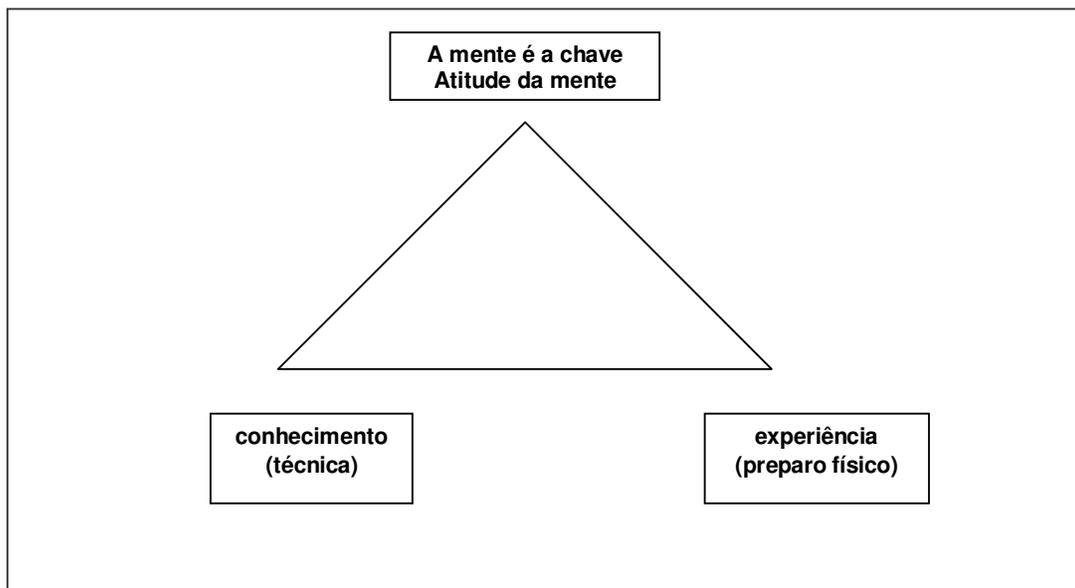


Figura 4: *coaching* para performance - Fonte: Whitmore (2006, p.37),

Whitmore (2006, p.43), reforça a convicção de que as perguntas são as maiores geradoras de Consciência e Responsabilidade. A metodologia do *coaching* para Performance destaca a “importância de se perguntar”. As perguntas possuem o papel de ampliar a consciência do *coachee*, descritas pelo autor como “perguntas eficazes, abertas, exigindo respostas descritivas quem promovam a consciência.” Através de perguntas, o *coach* deve estimular respostas que provoquem níveis de consciência mais profundas, e não apenas no nível do Sim e do Não.

“ É como se ele estivesse investigando seus arquivos interiores mais secretos, para buscar a resposta. Uma vez encontrada, essa nova consciência se torna atenta e o orientando torna-se mais capacitado com ela. Nós temos uma medida de escolha e controle sobre temos consciência, porém somos controlados pelo que não temos consciência”. Whitmore (2006, p. 70)

Todo trabalho de *coaching* envolve uma demanda, um problema, uma queixa ou um desejo. Para Whitmore (2006, p.54), além da escuta ativa, perguntas estruturadas e um planejamento construído conjuntamente, algumas ferramentas subsidiam o processo, de forma semelhantes a outros modelos, contemplando também a definição da meta, não só para a sessão, mas também no curto e longo

prazos; identificação da realidade, explorando a situação atual, identificando-se as opções e explorando possíveis estratégias ou cursos de ação. O autor denomina esta ferramenta como GROW, partindo em seguida para estruturação do que deve ser feito, quando, por quem e o como fazer.

Cada sessão é baseada em uma meta, obtendo-se clareza do que é esperado para cada uma das sessões e para o trabalho como um todo. Contempla-se uma meta final, um objetivo final, que nem sempre está sobre o controle do *coachee*, e para isso será necessário estabelecer também uma meta de performance, que deverá contribuir diretamente para o alcance da meta final. Whitmore descreve que uma meta final deve, sempre que possível, ser apoiada por uma meta de performance, uma vez que sobre esta o *coachee* poderá ter controle. A meta final pode dar a inspiração, mas a da performance define a especificação.

Ao definir as metas, é importante considerar se ela contempla os seguintes aspectos:

- É específica
- Possível de se mensurar
- Acordada e escrita
- Realista e apropriada
- Planejada por tempo
- Estabelecida positivamente
- Se está bem compreendida sintonizada com o ambiente
- Se é relevante e desafiadora
- Se é ética e legal

Quanto mais desses aspectos a meta contemplar, maior a probabilidade de realização, uma vez que, se a meta não for realista, não estimulará a esperança, se não for desafiadora, não despertará a motivação e assim sucessivamente.

No modelo do *coaching* para alta performance, o *coach* deverá seguir atentamente a cadeia de pensamentos do *coachee* e monitorar a relação desses pensamentos com o assunto como um todo, provocando-lhe avaliar qual a correlação com o problema. O autor postula que “os problemas devem ser tratados em um nível

abaixo daquele que eles se apresentam, se o *coachee* quiser eliminá-los permanentemente.”

Outro aspecto importante é a utilização dos sentidos, a consciência do próprio corpo e a consciência das emoções – a interconectividade do corpo e a mente. Compreender o que ocorre quando é submetido a situações de estresse, impacto no próprio potencial e performance, nas atitudes, aumentam a autoconsciência, proporcionando respostas mais adequadas.

“A autoconsciência também precisa ser trazida à tona em nossos pensamentos e atitudes do momento presente, e em outros em que normalmente temos menos acesso consciente. Cada um de nós traz consigo, algumas vezes desde a infância, crenças e opiniões existentes há muito tempo que irão colorir nossa percepção e nossos relacionamentos com os outros. Se falharmos em reconhecer sua existência e não compensarmos seus efeitos, nossa percepção de realidade será distorcida para eles.” Whitmore (2006, p. 72)

Whitmore descreve que a maioria dos pensamentos carrega uma emoção consigo, acrescentando que todas as emoções são refletidas no corpo. Para o autor, são as sensações corporais que frequentemente despertam pensamentos, contrário ao que é postulado pela Psicoterapia Cognitiva Comportamental, que atribui a emoção ao pensamento evocado.

Percebe-se, neste modelo, um cuidado com relação à profundidade da abordagem do *coaching* para performance. Há grande enfoque na causa e não apenas no sintoma, principalmente se houver uma suspeita de que a questão apresentada tenha origem ou influência relevante na infância. Assim, se o *coach* não tem uma formação em Psicologia, o aconselhável é buscar ajuda de profissional especializado.

Uma vez tendo clareza do contexto e realidade do *coachee*, caberá ao *coach* estimular a busca de alternativas, escolhas, possibilidades, inicialmente de forma ampla, para na sequência, avaliar as opções, classificando-as em uma escala de 0 à 10, partindo então para o planejamento da implementação e acompanhamento.

Whitmore é um dos autores frequentemente citados em artigos e livros que abordam o tema *coaching*. Para ele, aumentar a consciência e trabalhar a responsabilidade na pessoa orientada permanece sendo a chave para o bom *coaching*. Seu modelo também é mais voltado para o mundo corporativo, podendo ocorrer de forma individualizada, em grupos, ou como instrumento de gestão.

1.5.7 *coaching* Ontológico

“Quando falamos, atuamos, e com essas ações transformamos o mundo, criamos possibilidades, alteramos o futuro e construímos identidades.” Rafael Echeverría (1999)

O *coaching* Ontológico foi desenvolvido por Raphael Echeverria, Fernando Flores e Julio Ollala, três chilenos que inicialmente desenvolveram essa prática nos EUA.

Dentre os modelos pesquisados, o *coaching* ontológico é o que apresenta maior complexidade para definição e apresentação da estruturação. Braga (2007, p.82) definiu ontologia como a resposta que se dá às perguntas que são feitas por um ser humano a si mesmo. De acordo com Reis (2008), ontologia é a parte da filosofia que estuda o SER enquanto tal e se preocupa com o que é e com o modo como se tornou. Trata da natureza da pessoa. O *coaching* Ontológico é uma abordagem “que permite ao cliente entender o que é, como assim se tornou e o que precisa fazer e ser para superar-se.”, ou seja, o *coaching* Ontológico é um processo de construção de possibilidades a partir do relacionamento dialógico entre dois ou mais observadores (pessoas) distintos, considerados legítimos, autônomos e diferentes entre si.

Wolk (2008), descreve que a tarefa do *coach*, no modelo ontológico, é ajudar o *coachee* a aprender a ser um observador diferente, abrindo-se assim a possibilidade de geração de novas respostas e expansão da capacidade de ação do *coachee*, para gerar novas respostas onde antes não parecia ser possível. O autor define este processo como aprendizagem transformacional.

“ coaching Ontológico é uma disciplina que aporta uma maneira diferente de interpretar os seres humanos, seu modo de relacionamento, sua atuação e a maneira como atingem os objetivos que propõem para si mesmos, para suas empresas e para a

sociedade. Um dos seus postulados é que a linguagem não só define, mas também gera a realidade. Tal geração é expressa no modo como constituímos nossa emoção e nosso corpo (...) Isso é o resultado do aporte de vários saberes. Dentre eles, da Física Quântica de Fritjof Capra, David Bohm, da Biologia do Conhecimento de Humberto Maturana e Francisco Varela, do pensamento sistêmico de Ludwig Von Bertalanffy, de certas correntes filosóficas a partir do existencialismo de Nietzsche e Heidegger, da psicológica construtivista de Piaget e da moderna gestão de Peter Senge e Stephen Covey.” Homero Reis (2008).

O *coaching* ontológico trabalha com a estrutura do observador, neste caso o *coachee*, através de um processo de aprendizagem, com foco na autotransformação, que busca expandir a capacidade de agir, a efetividade e o bem-estar, a partir de interpretações mais amplas acerca de si mesmo, dos outros e do mundo, considerando três fatores ou áreas: corporalidade, emocionalidade e linguagem, que fazem com que as pessoas interpretem situações de maneiras diferentes. Segundo Sacramento e Ferreira ¹ (2004), *apud* Barbosa, (2009) através da linguagem o indivíduo pode mudar suas relações com as outras pessoas e construir sua própria identidade. “A corporalidade é a forma que o indivíduo usa para se integrar com a realidade do mundo, ele faz uso das expressões corporais para se expressar de acordo com sua cultura e com seu ambiente. A emocionalidade é o que faz com que as opiniões sejam diferentes.”

Braga (2009), acrescenta que o *coaching* Ontológico busca respaldo na compreensão de que o ser humano habita a Linguagem, na medida em que é dela que faz uso para se relacionar e dar sentido às coisas. Esta afirmação também é constatada em

No processo de *coaching* Ontológico, as pessoas e/ou equipes envolvidas são levadas a construir padrões de comportamento novos, e passam a atuar com maior criatividade e pró- ação, desenvolvendo competências emocionais da ordem do ser,

(1) - SACRAMENTO, Mércia Helena do; FERREIRA, Sandra Mara Bessa. O educador e a linguagem: interação e aprendizado, nov. 2004. Disponível em: <<http://www.humanitates.ucb.br/2/educador.htm>>. Acesso em: 29 de agosto de 2009.

fazer, pensar, do relacionar-se, desafiando os próprios modelos mentais, adquirindo um novo olhar que o permita descobrir novas possibilidades e alternativas de ações, que posam facilitar o acesso aos resultados desejados. Por esta razão, quem conduz o processo de *coaching* com esta abordagem advoga tratar-se de um processo libertador das crenças condicionantes que limitam os *coachees*.

Esta visão é corroborada por Blanco (2006, p. 76), que argumenta que os principais objetivos do *coaching* ontológico envolve “promover o desenvolvimento da autonomia, da capacidade de aprender e de agir; produzir mudanças de percepção e comportamento; expandir possibilidades; aumentar a qualidade e efetividade de condutas profissionais e pessoais; e transformar a maneira como se entende e se interpreta a si próprio, o outro e o universo que o rodeia.

Segundo Stéfano (2005, p.119), outro fator relevante nesta abordagem é que “o modelo mental é o padrão de racionalização do indivíduo, que se demonstra na maneira que a pessoa pensa, nas palavras que ela usa, nas crenças que ela carrega, que influenciam as suas ações.” O autor prossegue demonstrando que o modelo mental influencia as ações das pessoas, à medida que, através das experiências pessoais, pensamentos recorrentes e crenças ele terá sua percepção da realidade afetada, as ações influenciadas e em decorrência, poderá gerar soluções ou obstáculos internos. No pressuposto ontológico, o observador atua a partir de seus próprios modelos mentais.

O modelo de *coaching* Ontológico também buscou reforço nas contribuições de Senge (1990 p. 16), e nos conceitos de “*learning organization*” que atribui valor à geração de conhecimento nas organizações. Senge considera que o ciclo de aprendizagem é iniciado e mantido por cinco disciplinas:

1. Raciocínio Sistêmico - capacidade que permite analisar e compreender a organização como um sistema mais amplo, percebendo-se as inter-relações existentes entre os seus elementos.
2. Domínio pessoal - significa aprender, ampliar e aprofundar continuamente nosso objetivo pessoal, administrando nossa energia e paciência para ver a realidade de forma objetiva e viver de acordo com as mais altas aspirações que cada um possui;
3. Modelos Mentais – refere-se a ideias muito arraigadas, generalizações ou até imagens do mundo que construímos a partir das nossas vivências e por meio dos quais nos orientamos e que influenciam nossas atitudes e nossa forma de ver o

mundo. O objetivo de trabalhar esta disciplina é rever nossos modelos mentais para ajustá-los à realidade;

4. Objetivo comum, ou visão compartilhada - contempla estimular o engajamento dos integrantes do grupo em relação ao futuro que se procura criar, construindo princípios e diretrizes que permitirão que esse futuro seja alcançado.
5. Aprendizado em grupo – que começa com o diálogo, a capacidade do grupo em levantar ideias e participarem de um “raciocínio em grupo”, transformando cooperativamente as aptidões coletivas relacionadas a pensamento e comunicação, desenvolvendo a inteligência e capacidades sinérgica, onde soma dos talentos individuais é maior que a simples soma dos talentos individuais. (Senge, 1990)

Braga (2009) acrescenta que O *coaching* Ontológico se torna um instrumento facilitador da aprendizagem à medida que conduz o *coachee* a avaliar as possibilidades que não está, naquele momento, habilitado a ver, porque parece estar além do horizonte das próprias possibilidades. É considerado ainda um modelo dialógico, à medida que utiliza a conversação provocando mudanças de paradigmas, modelos mentais, padrões de interpretação e análise dos fatos, atuando diretamente no olhar do observador.

A aprendizagem desenvolvida pode ser de primeira ou de segunda ordem. De forma simplificada, a autora define a aprendizagem de primeira ordem aquela que busca expandir a capacidade de ação, não alterando o tipo de observador que o *coachee* é. E a aprendizagem de segunda ordem, concentra-se em transformar o tipo de observador que o *coachee* é. Braga (2009)

Esta segunda modalidade é uma intervenção ontológica, pois compromete e transforma a forma particular de ser, conforme demonstrado a seguir:

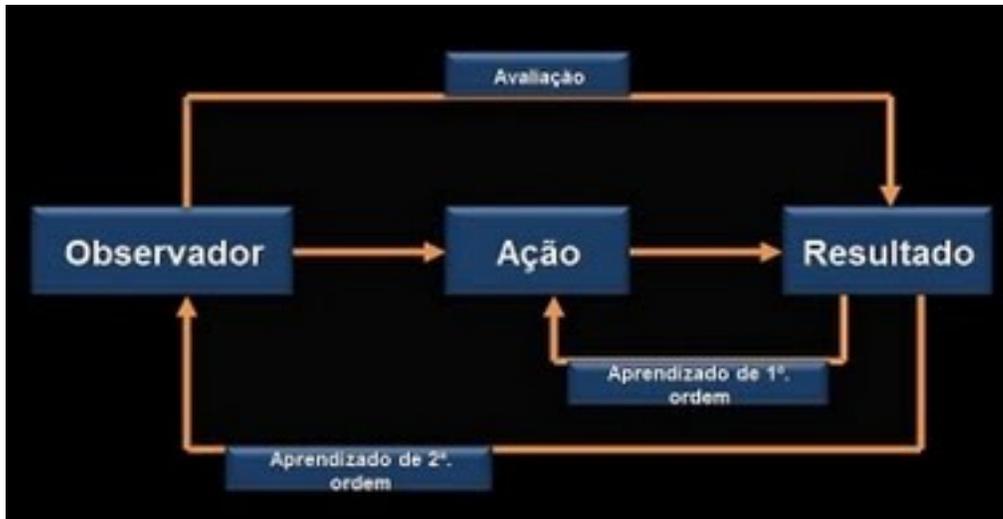


Figura 5 O Modelo do Observador - Braga (2009) - acesso em 07/12/2011

disponível em <http://ideiasnocaos.blogspot.com/2009/10/o-coaching-ontologico-consiencia-de-si.html>

A figura mostra que existem dois modelos de aprendizagem: o de 1ª ordem e o de 2ª ordem. A aprendizagem de 1ª ordem é considerada de natureza instrumental, ou seja, é o conhecimento adquirido de forma técnica, armazenado para possíveis necessidades futuras. A aprendizagem de 2ª ordem é considerada uma aprendizagem ontológica, pois ela muda a sua natureza, como observador.

O *coaching* ontológico também se constitui por etapas, envolvendo:

- Introdução
- Interpretação
- Intervenção
- Fechamento da interação

1.5.8 *coaching* Cognitivo Comportamental

Neenan e Palmer (2011), respectivamente, Vice-presidente e Diretor do Centro de *coaching*, London, UK, descrevem que a abordagem do *coaching* cognitivo Comportamental pode ser utilizada para qualquer demanda, com foco no crescimento pessoal.

Os autores destacam que entre as diferentes abordagens de *coaching* existentes hoje, optaram por atuar no modelo derivado dos princípios e da prática da terapia cognitiva comportamental, com base em Beck , 1976 e Ellis, 1994, denominando o modelo utilizado em *Cognitive Behavioural coaching* (CBC).

“Abordagens Cognitivo-comportamental enfatizam que a forma como reagimos aos acontecimentos é largamente determinado pelos nossos pontos de vista e não pelos próprios acontecimentos. Através da análise e reavaliação de alguns de nossas pontos de vista menos úteis, podemos desenvolver e experimentar pontos de vista alternativos e comportamentos que possam ser mais eficazes no auxílio de resolução de problemas. (...) Chamamos *coaching* cognitivo-comportamental (CBC), que não oferece nenhuma solução rápida para alcançar uma mudança pessoal ou magia. (...) enfatiza que esforço sustentado e compromisso são necessários para um resultado positivo para os seus desafios de vida ” Neenan e Palmer (2011).

Neenan e Palmer (2011), argumentam ainda que utilizam o processo colaborativo denominado “descoberta guiada”, baseada em questionamento socrático, auxiliando os coachees a formularem suas próprias conclusões e soluções, e tomar decisões racionais, com duração definida para condução dos trabalhos, dependendo das necessidades apresentadas, mas com foco em metas, utilizando-se de atendimentos face-a-face, por telefone ou e-mail, etc., e a ferramenta de resolução de problemas, baseada no modelo de sete passos de Wasik¹⁾ (1984), citado por Neenan e Palmer (2011), descrito a seguir:

1. Identificação do problema - Qual é a preocupação?
2. Seleção da meta - O que eu quero?
3. Geração de alternativas - O que posso fazer?
4. Consideração das consequências – O que poderia acontecer?
5. Tomada de decisão - Qual é a minha decisão?
6. Implementação - Agora fazê-lo!
7. Avaliação - Será que isso funciona?

(1) Wasik, B. (1984) *Teaching Parents Effective Problem-Solving: A Handbook for Professionals*. Unpublished manuscript. Chapel Hill: University of North Carolina.

Os referidos autores descrevem que atuam com foco no presente, mas a história de vida, ao ser resgatada, pode fornecer lições e aprendizagens importantes para auxiliar a tomada de decisão. Quando necessário, utilizam também outras técnicas e intervenções da Terapia Cognitivo Comportamental, como forma de assegurar bons resultados. Para os autores, os conceitos da abordagem cognitivo comportamental fornecem recursos para que o *coachee* aumente sua “autoconsciência do pensamento, humor e emoções.”

O objetivo final do CBC é tornar o indivíduo seu próprio *coach*, utilizando-se de sessões intermitentes de reforço, se necessário. Quando o *coachee* já está mais adaptado ao processo, ele é estimulado a usar modelos simplificados : Selecionar problemas / Definição do problema / Alvo de uma solução / Implementar uma solução / Avaliar os resultados.

1.5.9 *coaching* Executivo Prescritivo

Arthur Freeman (Professor de Psicologia na *Governors State University, Illinois*, Psicólogo Chefe e Diretor de Treinamento da *Sheridan Shores Care and Rehabilitation Center, Chicago, Illinois, EUA.*), autor de livros relacionados à Terapia Cognitivo Comportamental, ministra cursos no modelo de *coaching* Executivo Prescritivo, baseado em competências e orientado à ação, com o objetivo de auxiliar indivíduos e profissionais de todos níveis de gerenciamento, a desempenhar, de forma mais eficaz, seu trabalho.

Freeman ¹ (ITC 2008) argumenta que este modelo é cientificamente fundamentado na Terapia Cognitivo-Comportamental e aplicado a uma área onde esse modelo tem tido pouca incursão - a área do *coaching*.

No modelo de Freeman, as questões prescritivas envolvem fatores relativos a:

- "O que funciona para quem?
- Sob que circunstâncias e em que contextos?
- Quando o programa provavelmente será mais eficaz?
- Que fatores predizem e mediam a mudança?
- Que fatores facilitam a mudança? Que fatores a impedem?
- Como o *coach* pode prever, com um grau razoável de certeza, que rota ou

(1) <http://www.itcbr.com/historico.shtml> - acesso em 04/12/2011

- combinação e sequência de fatores resultarão nos maiores ganhos?
- Qual seria o timing indicado para um nível ótimo de efeito?
- Que fatores ajudarão a otimizar a generalização de ganhos?
- Que fatores ajudarão a otimizar a manutenção de ganhos?
- Como pode ser construído um modelo prescritivo que, ao mesmo tempo, seja multifatorial e leve em conta os contextos comportamentais (ação), cognitivos (percepção), ambientais/interpessoais (situacionais), socioculturais, (relacionados à cultura geral, subcultura e cultura organizacional), e afetivos (emocionais), nos quais todos vivemos e operamos?" Freeman (1)

Os dados apresentados acima foram extraídos do *site*¹ do ITC. Freeman (2008) acrescenta que o *coaching* Executivo Prescritivo avalia as necessidades expressas de indivíduos e contextos, utiliza dados avaliados para elaborar uma prescrição para mudança, identifica e descreve a resistência e os obstáculos à mudança, estabelece a sequência de elementos relativos a comportamentos, cognições, situações, cultura e emoções, incorporados a uma prescrição para mudança, em conformidade com as necessidades avaliadas e expressas, avaliando, ao final, os resultados dessas intervenções.

1. <http://www.itcbr.com/historico.shtml> - acesso em 04/12/2011

CAPITULO 2 - TERAPIAS COGNITIVO COMPORTAMENTAL

"As dificuldades residem nos nossos hábitos de pensamento e não na natureza das coisas" André Tardieu 1876-1945, estadista francês.

A história da Psicoterapia Cognitivo Comportamental inicia-se em 1956 quando Aaron Beck realizou pesquisas acerca da depressão. Beck foi o pioneiro na compreensão moderna da depressão, demonstrando que ela se caracteriza por padrões de pensamento que, mantinham o humor deprimido. Observou ainda que, quando se está deprimido, há relatos de pensamentos negativos a respeito de si mesmo (autocrítica), do mundo (negatividade generalizada) e do nosso futuro (desesperanças). Esta relação é caracterizada como "tríade cognitiva."

A Psicoterapia Cognitivo Comportamental agrega técnicas e conceitos vindos de duas outras principais abordagens: a cognitiva e a comportamental, mas suas bases teóricas vieram da terapia racional-emotiva (TREC), desenvolvida pelo psicólogo americano Alberto Ellis (1913-2007), que de acordo com Carvalho (2010 p. 85), se apoiava na contribuição fenomenológica do psicólogo austríaco Alfred Adler (1870-1937), e da psicanalista alemã Karen Horney (1885-1952), sobre o comportamento, além de influências advindas também do filósofo grego Epicteto (55-135), bases humanistas propostas pelo filósofo britânico Bertrand Russell (1872-1970), raízes existências advindas da influência de Paul Tillich (1886-1965), e de Martin Heidegger (1889-1976, com o entendimento de que o homem deve ser o centro de seu próprio universo, e não do universo em geral.

"O trabalho de Ellis (1957, 1962, 1971, 1973) forneceu um ímpeto significativo ao desenvolvimento histórico das terapias cognitivas-behavioristas. Ellis associa o conhecimento do meio, ou Ativador (A), às Consequências (C) emocionais, através da interferência das crenças (C)*. Assim, sua Psicoterapia Racional-Emotiva visa tornar o paciente consciente de suas crenças irracionais e das consequências emocionais inadequadas dessas crenças." (Beck, Rusch, Shaw & Emery (1982, p.23)

Carvalho (2010 p. 85), acrescenta ainda que segundo contribuições de Adler e Horney, o comportamento seria determinado pelo modo como o indivíduo percebe a si mesmo e ao mundo, como sendo originados de suas ideias. A autora prossegue

argumentando que também são de Adler “as noções a respeito da relevância do sentimento de inferioridade na perturbação emocional, o interesse social sobre a saúde psicológica, a necessidade de metas, o modelo educacional e cognitivo de demonstração ao vivo, dos quais deveriam fazer parte do plano do tratamento.” As técnicas para mudança de comportamento e a prescrição de tarefas extra sessão já eram utilizadas anteriormente por precursores da terapia comportamental, John B. Watson (1878-1958) e Mary Cover (1896-1987).

Em artigo sobre a história e panorama atual das terapias cognitivas no Brasil, o registro é de que as terapias cognitivas surgiram ao final dos anos 60, “em parte como resultado de um movimento de insatisfação com os modelos estritamente comportamentais baseados em Estímulo-Resposta (S-R), que não reconheciam a importância dos processos cognitivos mediando o comportamento,” (Dobson & Block,¹ 1988; Dobson & Sherrer,² 2004; Falcone,³ 2006) *apud* Rangé, Falcone e Sardinha (2007).

Outros autores também faziam parte deste movimento, tais como Albert Bandura (1969 -2008), importante crítico do modelo operante. De acordo com Bahls e Navolar (2004), Bandura desempenhou um papel fundamental com trabalhos a respeito da “aprendizagem observacional” onde um indivíduo aprende eficazmente a partir da observação de um comportamento emitido por outro e de sua realização posterior. Para o autor o modelo de auto regulação (ou de auto eficácia) está relacionado com este tipo de aprendizagem, pois uma mudança voluntária de comportamento sempre será mediada pela percepção do sujeito a respeito de seu desempenho (capacidade de adquirir um dado comportamento). Outro nome considerado expressivo é Michael Mahoney (1946-2006), com o modelo cognitivo para

(1) Dobson, K. S. & Block, L. (1988). Historical and philosophical bases of the cognitive-behavioral therapies. Em: K. S. Dobson (Orgs.). *Handbook of cognitive-behavioural therapies* (pp. 3-38). New York: Guilford.

(2) Dobson, K. S. & Scherrer, M. C. (2004). História e futuro das terapias cognitivo-comportamentais. Em: P. Knapp (Org.) *Terapia cognitivo-comportamental na prática psiquiátrica* (pp. 42-57). Porto Alegre: Artmed.

(3) Falcone, E. M. O. (2007). Editorial: Revista Brasileira de Terapias Cognitivas (RBTC). História e panorama atual. *Revista Brasileira de Terapias Cognitivas*, 3, 11.

processamento de informação e Donald Meichenbaum, com sua técnica de autoinstrução, dentre outros.

A rejeição aos modelos psicodinâmicos e ao questionamento de sua eficácia também potencializaram o surgimento das terapias cognitivas (Beck, Rush, Shaw & Emery, 1982). Rangé, Falcone e Sardinha (2007), relatam que os questionamentos à psicanálise tiveram início em 1956, quando constataram que a hipótese da raiva retro fletida não se confirmou em estudos com pacientes deprimidos. Albert Ellis, que também vinha de uma abordagem psicanalítica, revelou-se insatisfeito com os resultados práticos obtidos com aquela abordagem.

Rangé, Falcone e Sardinha (2007), acrescentam que no mesmo período da insatisfação com o modelo psicodinâmico, ocorriam insatisfações com a abordagem estritamente comportamental, e em contrapartida surgia uma crescente atenção aos aspectos cognitivos do comportamento humano. A literatura demonstra que inicialmente, Beck propôs o modelo cognitivo de depressão, que evoluindo, resultou em um novo sistema de psicoterapia, que seria chamado de Terapia Cognitiva. Fundamentalmente, a influência mais importante, e a que deu origem à Terapia Cognitiva, foram os experimentos e observações clínicas do próprio Beck. A Terapia Cognitiva demarcava assim o seu lugar na área da psicoterapia, através da proposição de conceitos e abordagem baseada em modelos próprios de funcionamento humano e de psicopatologia.

De acordo com Bahls e Navolar (2004), a Terapia Cognitiva utiliza o conceito da estrutura “biopsicossocial” na determinação e compreensão dos fenômenos relativos a psicologia humana, e vem demonstrando eficácia em pesquisas científicas, além de ser uma das primeiras a reconhecer a influência do pensamento sobre o afeto, o comportamento, a biologia e o ambiente - (Shinohara,¹ 1997; Shaw & Segal,² 1999) *apud* Bahls e Navolar (2004).

(1) SHINOHARA, H. O. 1997. Conceituação da terapia cognitivo-comportamental. Em: R. A. Banaco (Org.) Sobre comportamento e cognição: aspectos teóricos, metodológicos e de formação em análise do comportamento e terapia cognitiva, V. 3 (p. 1-5) São Paulo: Editora Arbytes.

(2) SHAW, B. F. & SEGAL, Z. V. 1999. Efficacy, indications, and mechanisms of action of cognitive therapy of depression. In D. S. Janowsky (Ed.) Psychotherapy, indications and outcomes (p. 173-195). Washington: American Psychiatric Press.

De acordo com Beck, Rusch, Shaw & Emery (1982, p.21), a terapia cognitiva dá maior ênfase nas experiências internas (mentais) do paciente, tais como pensamentos, sentimentos, desejos, devaneios e atitudes. Investiga empiricamente pensamentos, inferências, conclusões e pressuposições automáticas do paciente. Formula a ideia e as crenças disfuncionais do paciente sobre si mesmo, suas experiências e seu futuro como hipóteses, buscando então testar e validar essas hipóteses de forma sistemática

Com base nos pressupostos teóricos agregados à Psicoterapia Cognitiva, pode-se dizer que os indivíduos dão significado próprio a pessoas, acontecimentos, sentimentos e demais situações vividas e com base nisso comportam-se de determinada forma, construindo diferentes hipóteses sobre o futuro e sobre sua própria identidade, reagindo de formas diferentes em situações específicas, podendo chegar a conclusões também variadas, e as vezes de forma distorcida, desajustada ou disfuncional, gerando sofrimento ou inadequação social.

Observa-se que a metodologia utilizada na terapia contempla a cooperação entre o terapeuta e o paciente de forma que as estratégias para a superação de problemas concretos sejam planejadas em conjunto (semelhante aos processos de coaching, utilizados de forma crescente hoje, descritos ao longo deste trabalho).

O termo cognitivo significa “processos de conhecimento”.

“A cognição não é apenas um conjunto de processos envolvidos na aprendizagem, memória, atenção, concentração, linguagem, leitura, escrita, cálculo e pensamento, mas engloba também percepções, avaliações, crenças, esquemas, atitudes, lembranças, objetivos, padrões e valores, expectativas e atribuições. Trata-se de um conjunto de habilidades complexas de percepção, processamento de informação e estratégias de solução de problemas e habilidades interpessoais.” Carvalho (2010 p.92)

Apesar de relatar anteriormente sobre a insatisfação com a abordagem estritamente comportamental, a terapia cognitiva não foi criada para se contrapor a ela. Comprovação deste fato se percebe inclusive pela utilização de técnicas comportamentais, conforme contingências da relação terapêutica, para auxiliar a

compreensão dos problemas e encontrar soluções, conforme os pressupostos básicos abaixo:

1. A atividade cognitiva afeta o comportamento;
2. A atividade cognitiva pode ser monitorada e alterada;
3. Mudanças comportamentais podem ser afetadas por mudanças cognitivas.

Mendes (2011) acrescenta que enquanto a Terapia Comportamental é basicamente uma terapia de condicionamento e aprendizagem, a Terapia Cognitiva é uma terapia de descobertas, de novas maneiras de interpretação da realidade. Assim, pode-se dizer que a Terapia Cognitivo-Comportamental –TCC, nada mais é do que a utilização de algumas técnicas da terapia comportamental como um meio para se atingir a reestruturação cognitiva.

2.1. Classificação das Terapias Cognitivas

Rangé, Falcone, Sardinha (2011 p.16), descrevem que as abordagens cognitivas “partem do pressuposto de que um processo interno e oculto de cognição media o comportamento”, ou seja, a interpretação dos eventos é que geram a emoção e não o evento propriamente dito. Acrescentam ainda que, mesmo que as abordagens cognitivas apresentem características fundamentais, também apresentam diferenças de princípios e procedimentos.

Gabalda¹ (1997), *apud* Rangé, Falcone, Sardinha,2011 p. 17), propõe uma classificação das terapias cognitivas em três diferentes tipos de modelos:

- Reestruturação Cognitiva – “identificam-se com as primeiras terapias cognitivas representadas por Beck *et al* (1982) e Ellis (1997), desenvolvido por teóricos de treinamento psicodinâmico, com tendência a destacar o papel do significado, defendendo que o que a pessoa pensa ou diz é tão importante quanto o que ela acredita.” Focalizam as cognições para promover mudanças emocionais e comportamentais. Atribui os transtornos emocionais a disfunções do processamento cognitivo.

(1) Caro Gabalda, I. (1997). Las psicoterapias cognitivas: modelos básicos. Em: I. Caro (Org.). *Manual de psicoterapias cognitivas* (pp.37-52). 3ª Ed. Barcelona: Paidós.

- Cognitivo-comportamentais – esse modelo tem origem mais clara nas terapias comportamentais, que incluem a estratégia de solução de problemas. Foram desenvolvidas por teóricos do treinamento comportamental. Conceituam o pensamento de forma mais concreta, que também podem ser influenciados pelas mesmas leis do condicionamento e, assim como no modelo anterior, também focalizam as cognições para promover mudanças emocionais e comportamentais e atribuem os transtornos emocionais a disfunções do processamento cognitivo.
- Construtivistas – partem do pressuposto que o ser humano é participante proativo em suas experiências (percepção, memória, conhecimento). Desta forma, considera o conhecimento humano como interpessoal, evolutivo e proativo, que opera em níveis tácitos. Defendem o papel que as emoções influenciam preponderantemente o comportamento.

2.2. O Modelo Cognitivo de Beck

“A terapia cognitiva é uma abordagem ativa, diretiva, estruturada e de prazo limitado, usada no tratamento de uma variedade de distúrbios psiquiátricos (tais como depressão, ansiedade, fobias, somatizações de perturbações psíquicas - queixa ligadas a dores, etc.). Fundamenta-se numa base lógica teórica subjacente, segundo a qual o afeto e o comportamento de um indivíduo são largamente determinados pelo modo como ele estrutura o mundo.” Beck, Rusch, Shaw & Emery (1982, p.17)

O modelo teórico da Terapia Cognitivo Comportamental - TCC está baseada na ideia de que os sentimentos e os comportamentos do indivíduo são determinados pelo modo como ele estrutura o mundo e suas cognições. Ou seja, as Cognições (pensamentos elaborados, memória, imagens, atenção, percepções, lembranças, etc.), são os principais determinantes de sentimentos e comportamentos. A concepção teórica prediz que a maneira como indivíduo organiza cognitivamente o mundo determina seus comportamentos, influenciado por suas crenças e esquemas (estrutura cognitiva relativamente duradoura). Assim, não é a situação ou o contexto que determinam o que o indivíduo sente, mas a forma como ele *interpreta e pensa* sobre os eventos envolvidos naquela situação.

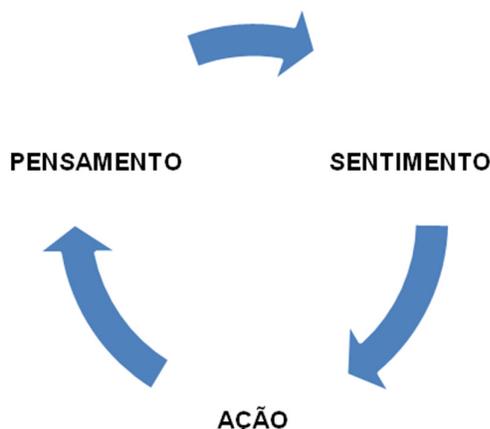


Figura 6 – Fluxo Pensamento, Sentimento e Ação

O sofrimento emocional resulta de crenças disfuncionais ou de pensamentos distorcidos que influenciam o comportamento do indivíduo e envia sua percepção da realidade. Deste modo, Cordioli e Cols (2008) destacam que a finalidade do terapeuta Cognitivo-Comportamental é produzir mudanças cognitivas, mudanças no pensamento e nas crenças do paciente com o objetivo de que ocorra uma transformação emocional e comportamental duradoura.

A abordagem é aplicável em situações de diagnóstico definido para depressão, transtornos alimentares, fobia social, fobias específicas, transtorno de estresse pós-traumático, transtorno obsessivo-compulsivo, transtorno de pânico, dependência de substâncias psicoativas, disfunções sexuais, transtornos de ansiedade na infância e na adolescência, bem como em demandas pontuais e específicas ligadas a conflitos familiares, profissionais, etc. Em geral, paciente é educado a agir e a pensar de modo mais realista e adaptado em relação aos seus problemas psicológicos, reduzindo, assim, os seus sintomas (Cordioli e cols, 2008).

Para Santos (2009), um passo relevante no processo terapêutico é a psicoeducação, que tem a finalidade de elucidar, didaticamente ao paciente o que é o modelo cognitivo, o que são os pensamentos que surgem automaticamente e como funcionam, como identificá-los, se são pensamentos funcionais ou

disfuncionais, modificando-os para eliminação ou redução dos sintomas. O próximo passo é focar as crenças que sustentam esses pensamentos disfuncionais. Através da TCC, há evidências de que o paciente possa identificar seus pensamentos automáticos e crenças, com chances de, conseqüentemente, apresentar melhora clínica.

Estudos mostram que a TCC pode ser utilizada em pacientes de diferentes níveis sociais, de educação, gênero, adaptável à idade (idoso, criança), além de casais, famílias e grupos. Santos (2009), baseando-se na teoria de Beck, destaca que na abordagem cognitiva existem dez princípios que devem ser considerados para obtenção de resultados positivos:

1. A TCC se baseia em uma formulação em contínuo desenvolvimento do paciente e de seus problemas em termos cognitivos;
2. Requer uma aliança terapêutica segura;
3. Enfatiza colaboração e participação ativa do paciente no processo terapêutico;
4. É orientada em meta e focalizada em problemas;
5. Inicialmente enfatiza o problema;
6. É educativa, visa ensinar o paciente a ser seu próprio terapeuta e enfatiza prevenção de recaída;
7. Visa ter um tempo determinado;
8. As sessões devem ser estruturadas;
9. Ensina os pacientes a identificar, avaliar e responder a seus pensamentos e crenças disfuncionais;
10. Utiliza técnicas diversificadas para mudar o pensamento, humor e comportamento.

2.3. Conceitos Básicos

“As crenças que temos sobre nós mesmos, sobre o mundo e sobre o futuro, determinam o modo como nos sentimos: o que e como as pessoas pensam afeta profundamente o seu bem-estar emocional “ (Beck e Kuyken, 2003)

O objetivo da Terapia Cognitivo-Comportamental é identificar pensamentos automáticos e crenças disfuncionais associadas a eles, examinar evidências a favor

e contra pensamentos automáticos distorcidos, modificando-os e alterando as crenças disfuncionais.

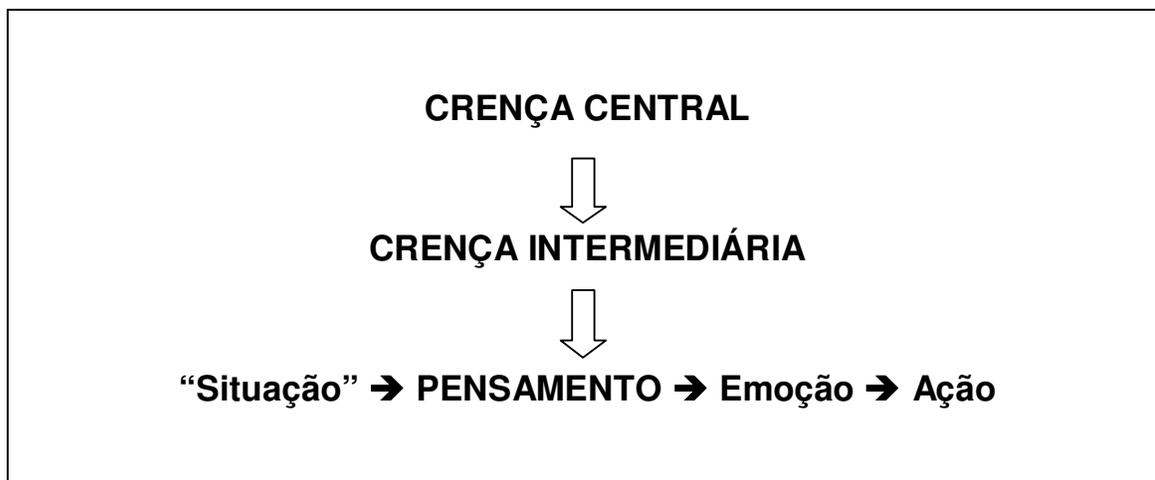
2.3.1. Crença central – são formadas por ideias mais profundas e rígidas sobre si mesmo, constituídas desde a infância, como resultado de circunstâncias presentes em seu ambiente. Representam o nível mais profundo da estrutura cognitiva. Podem ser definidas ainda como verdades absolutas que o sujeito faz de si, dos outros e de seu mundo.

2.3.2. Crenças intermediárias: representam o segundo nível de pensamento. Sua característica principal é que estas não estão diretamente relacionadas à exposição de contingências. Ocorre sob forma de suposição ou regras. No caso de suposições, seu conteúdo concentra-se em uma relação do tipo “Se ... então”. No formato de regras, seu conteúdo possui a característica básica de sinalizar um “dever”.

2.3.3. Pensamentos automáticos: Representam o primeiro nível do funcionamento cognitivo, são respostas imediatas diante da exposição a uma situação.

São evocados a partir de situações comuns do dia-a-dia, podendo surgir em forma de palavras, sentenças ou de imagens ou recordações.

O modelo cognitivo poderia ser representado da seguinte forma:



2.4. Esquemas

Como descrito anteriormente, as crenças centrais são conteúdos cognitivos rígidos e profundos, constituídos por ideias centrais que o paciente tem de si mesmo, dos outros e do mundo. Mendes (2011), argumenta que alguns autores também a chamam de esquemas. De fato a diferença parece suscitar dúvidas, uma vez que os esquemas também são constituídos a partir das primeiras relações com o meio, o ambiente e da experiência construída com as pessoas que assumiram função pai ou mãe, suprimindo a demanda da criança. Beck (1997) define esquemas como estruturas cognitivas de formação de significados que vamos desenvolvendo desde cedo e que nos auxiliam a interpretar e explicar o mundo. Beck (1997) acrescenta ainda que um esquema é uma estrutura cognitiva que filtra, codifica e avalia os estímulos aos quais o organismo é submetido. Dattilo (2006), acrescenta que os esquemas são centrais no pensamento e na percepção, exercendo influência sobre as emoções e os comportamentos. Pode-se dizer então, que os esquemas são usados como um molde para as experiências de vida de um indivíduo e para a forma como ele processa a informação.

2.5. Distorções Cognitivas

Dentre os diversos autores que citam os tipos de distorções cognitivas, encontramos frequentemente citadas:

- Pensamento dicotômico – exemplo: “Se eu não me sair bem na prova, significa que sou um fracasso”
- Inferência arbitrária - Tirar conclusões na ausência de evidências suficiente.
- Erro oracular – Ex.: “Eu sei que vou ser rejeitada”
- Abstração seletiva ou Filtros Mentais - focalizar um detalhe de uma situação, ignorando outros aspectos por vezes mais importantes e relevantes.
- Rotulação – Ex.: “Eu sou um fracasso” versus “Eu falhei nisso”

- Desqualificação do positivo – Ex.: “Passei em dois concursos, mas sou burro e feio”;
- Personalização - relacionar eventos externos a si, assumindo as responsabilidades, sem evidência conclusiva para isso - Ex.: “Se algo der errado no meu trabalho, a culpa é minha”
- Leitura Mental - capacidade de saber o que o outro está pensando - Ex.: “Se eu demonstrar que não sei isso, todos aqui vão achar que sou burro”
- Supergeneralização - extrair uma regra geral através de conclusões isoladas.
- Catastrofização – vendo sempre o pior, esperar a pior consequência possível para uma situação.
- Magnificação ou Minimização - magnificar ou minimizar casos ou circunstâncias, percebendo-os em um prisma maior ou menor do que seria apropriado.
- Absolutismo ou pensamento dicotômico - Codificar experiências como “tudo ou nada”, estabelecendo parâmetros extremos como completo sucesso ou fracasso total.
- Ditadura dos deveria (Musts e shoulds) - regras rígidas são impostas aos outros e a si mesmo. Exemplo: “Nunca devo mostrar alguma fraqueza aos meus colegas.”
- Falácia da equidade - acreditar em um mundo justo, 'Coisas ruins não vão acontecer a você, se você é uma pessoa boa, trabalhadora, honesta. “
- Perfeccionismo - lutar por padrões que estão além do alcance ou do objetivo. Ex.: 'Eu tenho que fazer tudo perfeito ou então eu não sou bom. Um desempenho incompetente é igual a fracasso. ”

2.6. Técnicas Cognitivo Comportamental

De acordo com Rangé (2001), as técnicas utilizadas na TCC têm sido consideradas eficazes por estudos empíricos realizados. Atualmente dispõe-se de ampla bibliografia sobre o assunto e alternativas para tratamento de diversos problemas psiquiátricos.

Várias técnicas são utilizadas e/ou ensinadas ao paciente durante o processo terapêutico, para que ele mesmo possa identificar os próprios pensamentos, emoções, e aprenda a resolver seus próprios problemas. Beck, Rusch, Shaw & Emery (1982 p. 18) destacam que o objetivo das técnicas cognitivas é “delinear, testar e especificar falsas concepções e suposições inadaptables do paciente”. Através de experiências de aprendizagem específica, destinam-se a ensinar ao paciente:

1. Identificar, observar e controlar pensamentos automáticos negativos (cognição);
2. Reconhecer a correlação entre pensamento – afeto e comportamento;
3. Examinar as evidências favoráveis e desfavoráveis nos pensamentos automáticos distorcidos;
4. Substituir cognições tendenciosas por interpretações mais voltadas para a realidade;
5. Aprender a identificar e alterar crenças disfuncionais que predisponham o paciente a distorcer suas experiências;

Além da entrevista e diálogos, o terapeuta que atua com a abordagem da TCC, normalmente utiliza outros recursos e instrumentos para complementar sua avaliação e busca de resolução dos casos, e dentre elas:

- Registro diário de pensamentos ou auto monitoria;
- Identificação de distorções cognitivas
- Flecha descendente
- Questionamento de crenças irracionais

- Estratégias comportamentais (planejamento de atividades, treino em habilidades sociais)
- Inventários Beck de Depressão-BDI e da Ansiedade;
- Inventário de Assertividade para avaliar as habilidades sociais;
- Escala Yale-Brown para transtorno obsessivo compulsivo, que identifica os sintomas, duração, interferência, resistências do cliente, dentre outros (Rangé, 2001);
- Dramatização (Role-play)
- Reforço da nova crença central (descrições que contradizem a crença anterior, mas apoiam a nova, facilitando sua reestruturação);
- Reestruturar memórias antigas
- Registro de pensamentos disfuncionais (RPD). É um recurso útil para identificação de pensamentos e emoções do paciente em situações perturbadoras.
- Técnicas de reatribuição: utilizadas quando o paciente apresenta um padrão de auto atribuição de responsabilidade irreal em relação a diversos resultados negativos.
- Diálogo ou questionamento socrático (que descreveremos adiante).

2.7. Técnicas Comportamentais

- Exposição Graduada;
- Planejamentos de atividades;
- Dessensibilização Sistemática;
- Prescrição de tarefas graduadas;
- Treinamento Assertivo;
- Treino de habilidades sociais;

O modelo contempla ainda tarefas que são prescritas de forma a dar continuidade ao tema ou situações identificadas durante a sessão, consideradas como "Tarefas para casa". Este procedimento, além de trazer vários benefícios, evita a "dependência crônica" do paciente ao terapeuta.

2.8. O Método Socrático

Oriundo da filosofia, o método de socrático consiste em se fazer perguntas que provoquem respostas que estimulem novas perguntas, de forma a ampliar e verticalizar a visão do paciente sobre o fato gerador das perguntas, despertando o senso crítico e mostrando novas possibilidades para compreender os fatos.

O diálogo ou questionamento Socrático utilizado pelo terapeuta, associado às técnicas, auxilia a pessoa a ampliar a percepção e identificar em que ponto seus pensamentos e crenças estão distorcidos e como isto está relacionado ao mal estar, ajudando-o a descobrir a verdade sobre si mesmo.

2.9. Conceituação Cognitiva

Outra característica básica da TCC, apontada na literatura, relacionado a todas as formas de terapia cognitiva derivadas do modelo Beck, faz referência a um plano de tratamento baseado na conceituação e/ou formulação cognitiva do caso em questão. O objetivo é formular a conceituação ou entendimento do paciente, para que se possa identificar as possíveis formas para produzir a mudança cognitiva (mudanças no pensamento e no sistema de crenças do paciente), promovendo mudança emocional e comportamental duradoura.

De acordo com Mendes (2011), uma conceituação cognitiva fornece a estrutura para o entendimento de um paciente pelo terapeuta, envolvendo uma investigação sobre qual é o diagnóstico do paciente; problemas atuais, como se desenvolveram e como são mantidos; pensamentos e crenças disfuncionais associados aos problemas; reações emocionais, fisiológicas e comportamentais associadas ao seu pensamento; experiências antigas e até mesmo prováveis predisposições genéticas podem ter contribuído para os problemas atuais, crenças subjacentes; possíveis crenças disfuncionais; etc. O primeiro contato já fornece dados para se construir uma conceituação cognitiva, que continuará a ser refinada até a última sessão.

2.10. Estrutura da Sessão de Terapia Cognitiva

Com base nas discussões em supervisão (anotações em sala de aula, 2011), pode-se estruturar a sessão, levando em consideração:

- Estabelecer *rapport*
- Breve atualização e checagem de humor
- Ponte com a sessão anterior
- Agenda colaborativa
- Revisão da tarefa de casa
- Discussão de questões estabelecidas na agenda
- Estabelecer nova tarefa de casa
- Resumos breves e periódicos
- Resumo final
- *Feedback*

2.11. *coaching* e Psicoterapia Cognitivo Comportamental – abordagens afins?

Para Redis (2009), É comum a confusão entre *coaching* e terapia, uma vez que em algumas situações as competências dos terapeutas e dos *coachs* são muito parecidas, entretanto existem diferenças básicas. O autor acrescenta que em geral busca-se a terapia para resolver distúrbios e problemas de ordem emocional, onde o passado pode se tornar um foco importante. Em contraste com a terapia, o *coaching* é um desafio em busca dos sonhos, de estar se sentindo bem na vida e a com a própria performance, explorando-se o potencial do *coachee*.

Observa-se que o *coaching* é procurado por pessoas que desejam obter ajuda para atingir suas próprias metas, sejam elas pessoais ou profissionais, e para isso são levados a avaliar as próprias crenças e valores, em busca de novas opções e caminhos para atingir seus objetivos. Redis (2009) destaca ainda que outro fator que relevante é que o *coaching* tem foco do presente para o futuro. Busca-se o

passado quando o *coachee* necessita de algum recurso ou habilidade que já usou antes e precisará novamente.

De acordo com DeAngelis, (2010), a demanda por *coaching* vem crescendo, principalmente em abordagens voltadas para mudanças na vida pessoal, mas a área permanece mal regulada e pesquisada. Para este autor, nos Estados Unidos, muitos psicólogos estão vendo este campo como uma oportunidade, mas nem sempre apresentam a expertise necessária. Acrescenta ainda que o International Coach Federation (ICF), divulgou possuir 17.000 membros, mas percebe-se aí um paradoxo, uma vez que o próprio ICF não consegue controlar ou regulamentar a profissão, o que significa que qualquer pessoa - incluindo aqueles sem qualquer formação em ciência do comportamento - possam tornar-se um coach de vida nos E.U.A.

Outro aspecto destacado por DeAngelis (2010), refere-se à preparação de profissionais, onde reconhece haver carência de uma base de pesquisa sólida, e há pouco consenso entre os técnicos sobre o que constitui o seu núcleo de educação e de formação de um Coach. Em seu artigo, o autor acrescenta:

Na terapia, o objetivo é a cura. No coaching, segue-se o rastro dos sonhos. O Instituto de Coaching, uma organização sem fins lucrativos em McLean, Harvard Medical School de Hospital, dedicada a melhorar a base científica e credibilidade do coaching, os Treinadores usam métodos de como ajudar os clientes a verbalizarem seus desejos e estabelecer metas para alcançá-los, fazendo perguntas para ajudá-los a superar os obstáculos para os objetivos propostos, incentivando-os, além de vários outros procedimentos.

Redis (2009) analisou estudos que demonstraram a relação entre processos de coaching e psicoterapia, e as contribuições das ferramentas de coaching em estágios específicos nos processos terapêuticos. Destacou que a crescente procura pelos processos de coaching estimularam pesquisas para comprovar a eficácia desta técnica. Baseou-se na pesquisa de 2003, conduzida por Anthony M. Grant, fundador e diretor do Coaching Psychology Unit, da Universidade de Sydney, Austrália, e em outras fontes.

“Neste estudo comprovou-se a eficácia de um processo de coaching de vida com contribuição para o efetivo desenvolvimento pessoal e na busca de metas dos participantes da pesquisa. Porém, este estudo revelou outras conclusões relacionadas à saúde mental e qualidade de vida destes indivíduos, as quais se destacam:- Os participantes indicaram que os níveis de depressão, estresse e ansiedade foram reduzidos; relataram uma melhora na qualidade de vida; aumento dos insights; redução dos níveis de compulsão por ideias paralisantes;

A conclusão da pesquisa apontou evidências de que um programa de *coaching* pode melhorar a saúde mental e qualidade de vida de um indivíduo.”

Para Redis (2009), assim como parece indicar DeAngelis, (2010), estender a utilização das técnicas de *coaching* em processos terapêuticos, onde o psicoterapeuta identifique oportunidades para agregar valor ao tratamento, bem como desenvolver o foco de investigação (inerente à formação do psicólogo), as teorias psicológicas relacionadas com a motivação intrínseca, o desempenho do objetivo, a regulação do comportamento e bem-estar, temas que não foram totalmente traduzidos para estudos de *coaching*, poderão agregar resultados diferenciados em ambos modelos.

Ainda com base em Redis (2009) o *coaching* é visto como um processo distinto e diferenciado de apoio as pessoas, utilizando ferramentas que possibilitam o autoconhecimento, permitindo criar escolhas e alternativas que levam a mudança. Assim, observa-se que as diversas modalidades de *coaching* articulam conceitos oriundos da terapia cognitiva comportamental, psicologia positiva, inteligência emocional, filosofia, *mentoring*, *management*, pensamento sistêmico e na programação neurolinguística, que o torna uma disciplina diferenciada. Para este autor, da mesma forma que o *coaching* construiu ferramentas com base na sua evolução e junto a outras disciplinas o inverso também deveria ocorrer, utilizando-se de ferramentas de *coaching* na psicoterapia.

3. METODOLOGIA

Esta monografia foi elaborada a partir de uma pesquisa bibliográfica acerca dos temas *coaching* e Psicoterapias Cognitivas, partindo do pressuposto inicial de que são metodologias que podem possuir abordagens com possíveis semelhanças e/ou divergências na forma de intervenção.

De acordo com Rodrigues (2007), uma Pesquisa Bibliográfica recupera o conhecimento científico acumulado sobre um determinado tema ou problema, buscando informações e dados disponíveis em publicações – livros, teses e artigos de origem nacional ou internacional, internet, realizados por outros pesquisadores.

Para Luna (1997), a revisão bibliográfica em um trabalho de pesquisa pode ser realizada com um dos objetivos sendo o de revisar historicamente um tema, buscando a evolução de conceitos, temas, abordagens ou outros aspectos, inserindo esta evolução dentro de um quadro teórico de referência que explique fatores determinantes e as implicações da evolução. Desta forma, a pesquisa bibliográfica será baseada na análise da literatura já publicada em forma de livros, revistas, publicações avulsas, imprensa escrita e eletrônica, disponibilizada na Internet.

Para realização desta monografia, foram coletados dados através de artigos e livros que deram suporte à investigação, através das palavras-chave, usando bases de dados científicas, tais como a Biblioteca Virtual em saúde – BVS, através da Ciências da Saúde em Geral (que compreende, dentre outros, LILACS, IBECs, MEDLINE, Biblioteca Cochrane, SCIELO), Associação Americana de Psicologia - APA, PsicolInfo, Federação Internacional de Coaching - ICF-BRASIL, Associação Brasileira de Coaching Executivo Empresarial – ABRACEM, Organizações de Certificação em Coach, além de capítulos de livros, com método de pesquisa quantitativo.

Para Rodrigues (2007) o método quantitativo, considerando a contribuição para a ampliação do conhecimento sobre o tema escolhido, deve ser visto como uma opção importante a ser adotada, constituindo-se numa base confiável para outros pesquisadores. Quando bem realizada a pesquisa quantitativa, ela fornece um grau de generalidade útil a pesquisadores.

Gil (2002) propõe a classificação de que uma investigação desta natureza pode ser mais bem representada tratando-se de uma pesquisa do tipo exploratória, onde se tem como objetivo ampliar o conhecimento a respeito de determinado tema ou problema, de maneira a torná-lo mais claro ou auxiliando na formulação de futuras hipóteses. Para o autor, o principal objetivo deste tipo de pesquisa pode ser tanto o aprimoramento de ideias, quanto a “descoberta de intuições”.

A pesquisa bibliográfica realizada contribuirá com o meio acadêmico e com o meio corporativo profissional, à medida que apresenta informações sobre *coaching* e Psicoterapias Cognitivas, evolução, abordagens e perspectivas com base nos autores pesquisados, convergências e divergências, bem como o conhecimento sobre publicações existentes sobre os temas, aspectos que já foram abordados e lacunas que merecem ser pesquisadas.

4. RESULTADOS

4.1 Aspectos Gerais

Neste estudo foi proposto realizar uma pesquisa bibliográfica, com o objetivo de analisar semelhanças e divergências entre o *coaching* e a Psicoterapia Cognitivo Comportamental.

Foram coletados dados através de artigos e livros que deram suporte à investigação. Buscou-se, através das palavras-chave, *coaching* e Psicoterapia Cognitivo Comportamental, tomando como base literatura técnico-científica disponível em bases de dados, tais como SCIELO, MEDLINE, PsicoInfo, ICFBRASIL, Organizações de Certificação em *coach*, dentre outras, identificar a produção relativa às duas abordagens propostas nesta monografia, na última década.

4.2 Levantamento de dados

4.2.1 - *American Psychological Association* ⁽¹⁾ - (APA)

4.2.1.1 – *coaching*

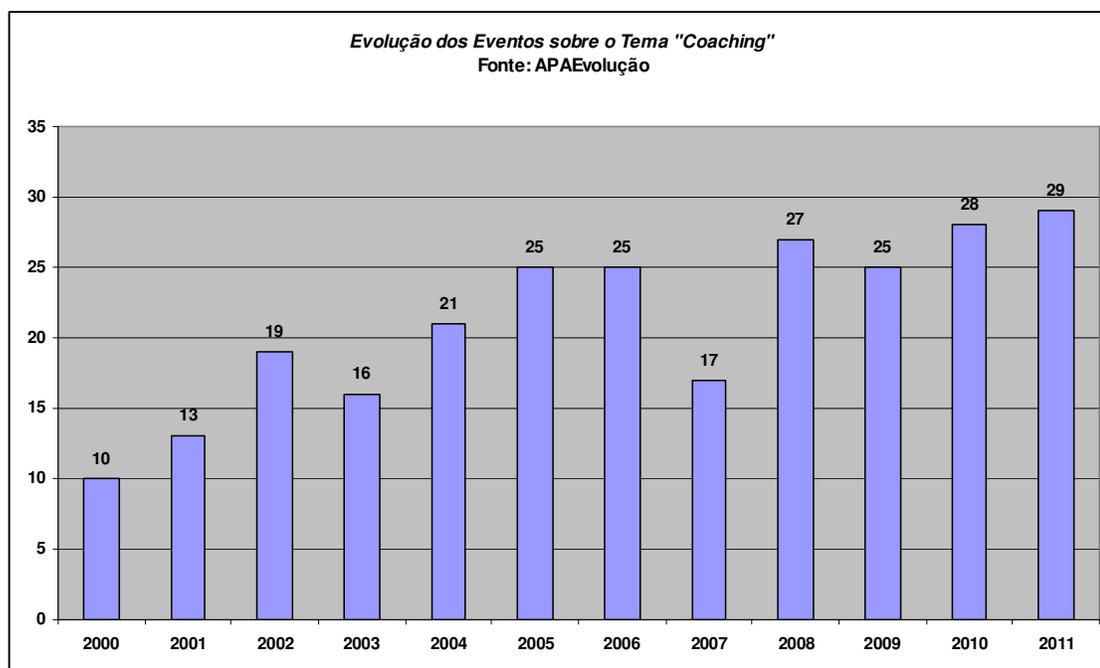
Em levantamento realizado na base de dados da *American Psychological Association* (APA), foram identificados 354 referencias (artigos, monografias, páginas web, *newsletter*, etc) ao tema *coaching*, onde os 10 principais assuntos são os seguintes:

1. <http://search.apa.org>

Referências ao tema *coaching*

Assuntos	Quant
Educação	60
Esportes	43
Terapia	39
Problemas no Trabalho	29
Saúde Emocional	22
Crianças	17
Relacionamento Homem-Mulher	9
Estresse	8
Violencia	7
Raça	7

O Gráfico abaixo mostra a evolução do número de referencias ao tema *coaching*, na última década.



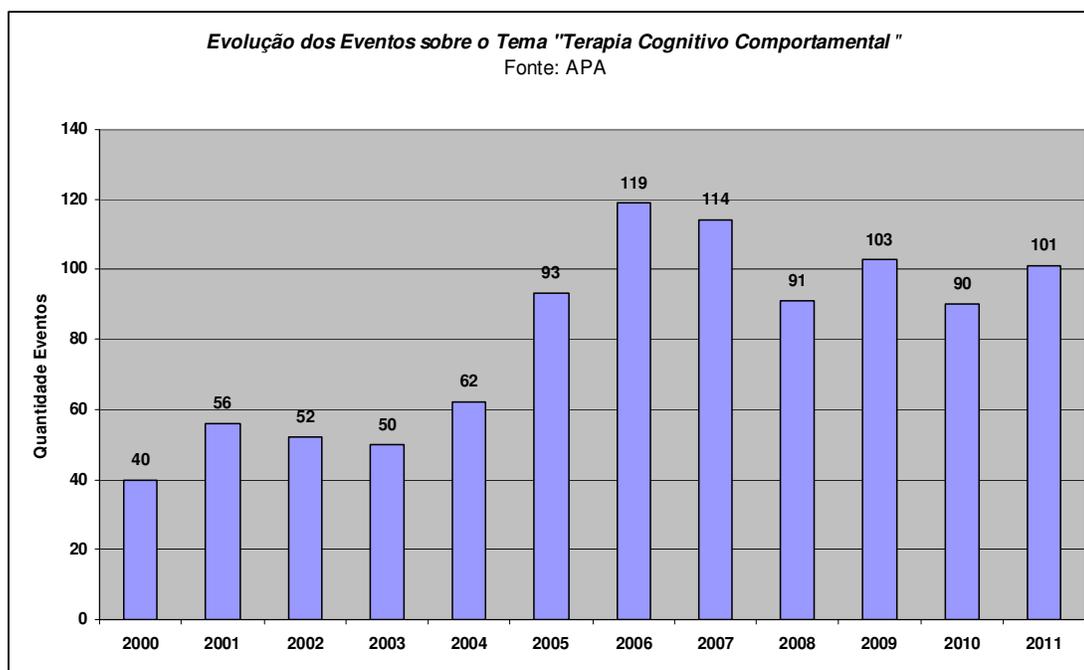
4.2.1.2 Terapia Cognitivo Comportamental TCC

O levantamento realizado na base de dados da American Psychological Association (APA), buscando por "Cognitive Behavioural Therapy - CBT", identificou 1.256 referências (artigos, monografias, páginas web, newsletter, etc) ao tema, dos quais os 10 principais são:

Terapia Cognitivo Comportamental

Ordem	Topico	Quant
1	Terapia	409
2	Educação	183
3	Saúde Emocional	148
4	Crianças	89
5	Depressão	54
6	Envelhecimento	49
7	Vícios	48
8	Ansiedade	43
9	Trauma	36
10	Raça	34

A evolução sobre o tema Terapia Cognitivo Comportamental é demonstrada no gráfico abaixo, com os dados sobre o tema, na última década:



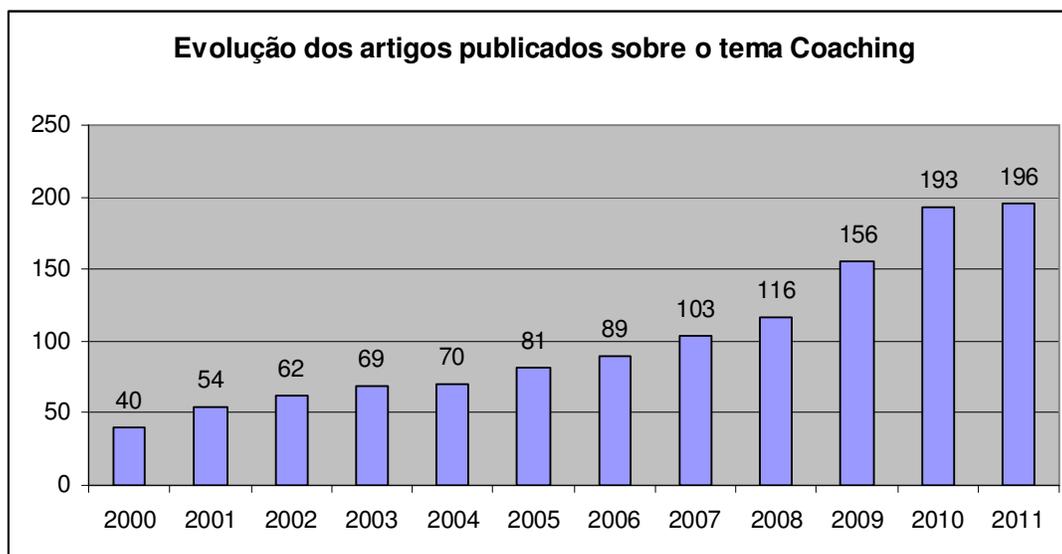
4.2.2 – Biblioteca Virtual em Saúde (1) (BVS)

4.2.2.1 – *coaching*

Na base de dados da BVS, foi possível encontrar um grande número de trabalhos de caráter científico-técnico, totalizando 1.557 artigos. Os 10 principais temas encontrados foram os seguintes:

Coaching		
Ordem	Artigos	Quant
1	Esportes	110
2	Educação	107
3	Ensino	96
4	Liderança	91
5	Mentores	82
6	Desenvolvimento de Pessoal	69
7	Aconselhamento	61
8	Promoção da Saúde	61
9	Educação Física	55
10	Traumatismos em Atletas	51

O gráfico abaixo mostra a evolução do tema, ao longo da última década, onde se pode notar um grande número de publicações.



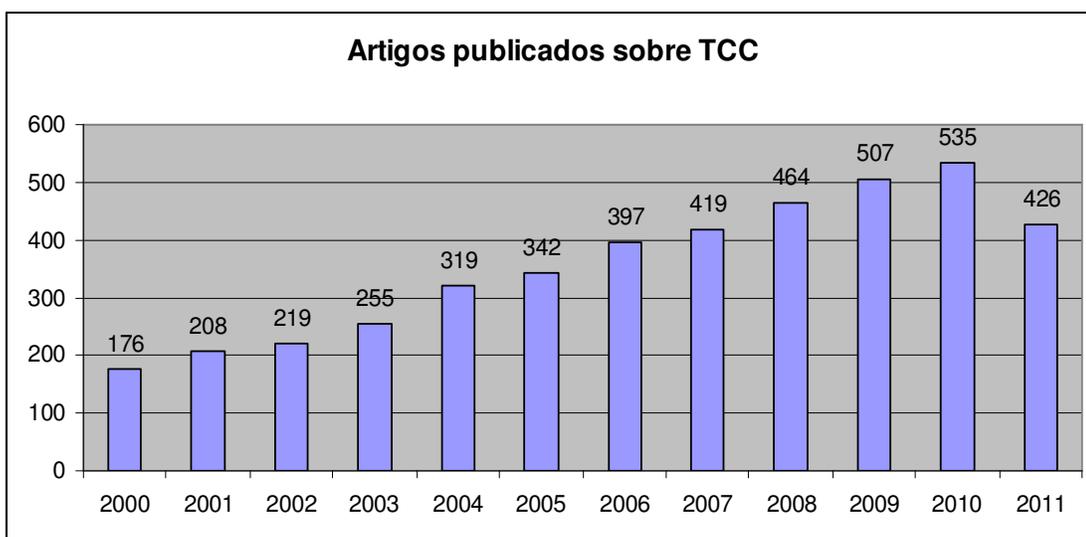
(1) <http://regional.bvsalud.org>

4.2.2.2 – Terapia Cognitivo Comportamental

A pesquisa realizada na base de dados da BVS, identificou 5.659 artigos e trabalhos de caráter científico-técnico sobre o tema “Terapia Cognitivo Comportamental” onde os 10 principais temas mencionados nos respectivos artigos foram os seguintes:

Terapia Cognitivo Comportamental		
Ordem	Artigos	Quant
1	Terapia Cognitiva	1597
2	Terapia Comportamental	502
3	Alzheimer	430
4	Transtornos Cognitivos	403
5	Cognição	288
6	Transtorno Depressivo	227
7	Transtornos Mentais	222
8	Ansiedade	197
9	Esquizofrenia	194
10	Psicoterapia	186

Apesar da redução verificada no número de artigos publicados em 2011, em relação aos anos anteriores, pode-se observar no gráfico abaixo, que o volume de publicação sobre o tema mostra um grande evolução ao longo da última década.



5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Percebe-se que do material identificado junto ao APA, 35% (trinta e cinco por cento) estão relacionados de alguma forma com questões corporativas, com assuntos ligados à educação e problemas no trabalho (deve-se considerar, que de acordo com autores citados ao longo da monografia, *coaching* é visto também como um recurso de educação e aprendizagem).

Nesta mesma fonte de consulta, 63% (sessenta e três por cento) do material identificado não está relacionado ao *coaching* no âmbito corporativo, mostrando-se assim uma possível lacuna que a psicoterapia poderia atender. Este dado deverá ser melhor investigado através de novas pesquisas, uma vez que temas como terapia, saúde emocional, crianças, relacionamento homem-mulher, estresse, violência e raça estão sendo abordados pelo enfoque do *coaching*, e não da psicoterapia.

Outro dado relevante está relacionado ao número de produções de *coaching* ligadas ao esporte, que se mostram como a segunda maior incidência de produção.

Nesta mesma fonte, a produção ligada a Terapia Cognitivo Comportamental apresenta 1.256 referências, que, com exceção dos anos de 2003, 2007 e 2009, mostra-se crescente ao longo da última década, predominantemente relacionada aos assuntos: terapia, educação, saúde emocional e crianças, representando 66% (sessenta e seis por cento).

Já a pesquisa, realizada através da Biblioteca Virtual em Saúde – Ciências da Saúde em Geral, que envolve base de dados de LILACS, IBECs, MEDLINE, Biblioteca Cochrane, SciELO, e outros. Foram encontrados 1.557 artigos relacionados ao tema *coaching*. Nesta base de dados os resultados se apresentaram com maior confiabilidade, uma vez que a produção é estratificada por categoria. Assim, 64% (sessenta e quatro por cento) dos 10 principais temas abordados estão relacionados ao *coaching* e o universo corporativo, 27% (vinte e sete por cento) está relacionado ao esporte e 7% (sete por cento) está relacionado à

promoção da saúde. O volume de publicações é crescente em todos os anos na última década, crescendo 390% (trezentos e noventa por cento), se compararmos produções de 2000 e 2011.

Já o tema Terapia Cognitivo Comportamental apresentou 5.659 artigos, sendo que dentre os 10 principais temas abordados a distribuição se mostra da seguinte forma: 37%(trinta e sete por cento), abordando a Terapia Cognitiva, 11% (onze por cento) abordando a Terapia Comportamental e os demais relacionados a transtornos diversos.

Exceto no ano de 2011, a produção também se mostrou crescente na última década. Este dado poderá merecer futura pesquisa para identificação das possíveis razões deste evento, caso seja verificado uma tendência de queda.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O coaching e a psicoterapia cognitivo comportamental

- são metodologias afins?

A pesquisa bibliográfica evidenciou informações relevantes acerca do tema. Pode-se dizer que o processo de *coaching* guarda muitas semelhanças com o processo de intervenção em psicoterapia cognitivo comportamental, mais comumente tratada como TCC, uma vez que ambas são desenvolvidas com tempo de duração previamente definido, transcorrem de forma estruturada, as sessões podem extrapolar o âmbito do consultório em busca de resultados específicos, utilizam recursos para experimentação e técnicas de dessensibilização, além de prescreverem atividades extra sessão (denominados como Para casa)

Ambas definem metas e objetivos, mas a TCC tende a aprofundar-se mais no problema, uma vez que busca acesso às crenças centrais, através das crenças intermediárias e pensamentos automáticos. Na intervenção em *coaching*, nem sempre o modelo adotado pelo profissional que conduzirá o processo o habilitará a identificar a crença central.

Ambas também se preocupam com o conteúdo do pensamento, como condição básica para realizar mudanças de comportamento.

A hipótese inicial de que o *coaching* e a Psicoterapia cognitivo comportamental (TCC) poderiam apresentar metodologias afins se confirma, na medida em que, como descrito anteriormente, ambas lançam mão de uma estruturação geral semelhante.

Percebe-se que a nomenclatura utilizada para as abordagens de *coaching* parecem estar mais relacionados à formação e base de quem os conduz, do que propriamente tratar-se de modalidade diferenciada. Assim, nos textos pesquisados, a título de exemplo, percebe-se que:

1. O *Life coaching* está relacionado à abordagem do *coaching* para a vida pessoal e não diretamente para a carreira do *coachee*,

2. O *coaching* centrado em valores utiliza conceitos de planejamento estratégico, através de método socrático, conduzindo o *coachee* a repensar missão pessoal, valores, crenças, etc.

O tema é vasto e instigante, abrindo a possibilidade para outros trabalhos científicos, que possam pesquisar, através da grande quantidade de sites que tratam o tema *coaching* (vide no anexo), e do volume de artigos e material identificado, outras semelhanças e/ou divergências, e principalmente a eficácia do *coaching*, uma vez que não foram encontrados trabalhos com esta abrangência.

Outra possibilidade de pesquisa futura está relacionada à busca da correlação entre a TCC e o *coaching* Ontológico, que, dentre os modelos pesquisados, também apresenta enfoque na mudança de comportamento, mas a partir da ampliação do “olhar do observador”, e demonstra intervir de forma mais profunda junto ao *coachee*.

Este trabalho focou mais especificamente o *coaching* no âmbito corporativo, mas percebe-se que o *coaching* vem sendo utilizado também para questões relacionadas a saúde emocional, relacionamentos, estresse, violência, esportes, e outros.

Observa-se que o *coaching* não é tratado, por nenhum dos autores e textos pesquisados, como processo terapêutico, mesmo que guarde muitas semelhanças. Provavelmente esta é uma estratégia para evitar-se problemas com os Conselhos de Psicologia, ou de Medicina – Psiquiatria, uma vez que hoje é conduzido por profissionais de formação multidisciplinar, mas percebe-se preocupação acerca da regulamentação e formação para exercício da função de *coach*.

O *coaching* executivo envolve: o profissional executivo de uma organização, o seu *coach*, e o seu contexto organizacional. Nesta modalidade é comum encontrar empresas que assumem os custos financeiros do processo de *coaching*, e isto por si só diferencia grandemente o *coaching* executivo de outras Intervenções

Uma possível justificativa para a demanda crescente do *coaching* provavelmente esteja relacionada à exigência de profissionais com habilidades em gestão de pessoas. Outro aspecto que vem demonstrando sentido é o fato do *coaching*

apresenta resultados mais rápidos, com indicadores claros previamente acordados, e podemos inferir também que o fato de não ter conotação de psicoterapia não carrega o estigma da doença, uma vez que o *coaching* já surgiu com foco no desenvolvimento e aprendizagem. Clientes de coaching e terapia se diferem, pelo menos em teoria, uma vez os coaches são supostamente "mais saudável" do que os clientes da terapia. Em geral, não se associa patologia ao processo de *coaching* Executivo. O público que busca esta abordagem tem como objetivo inicial a carreira, novos projetos de vida, conflitos profissionais e questões de ordem pessoal ou interpessoal.

Uma importante diferença entre *coaching* e TCC pode estar associada ao fato de que a primeira parece ser mais operacional e ligada à realidade imediata, a TCC vai além..

Outra diferença relevante está relacionada a intervenções do Coach e do psicoterapeuta. No Coaching, muitas vezes o trabalho pode ser conduzido por telefone, *skipe*, internet, permitindo-se trabalhar com qualquer cliente, de qualquer lugar

Ambas utilizam o método socrático, sendo que em *coaching* ele é tratado como "perguntas poderosas", ou seja, perguntas que provoquem reflexões antes de serem respondidas e ambas trabalham com as crenças, mas no *coaching* é denominado como crença pessoal, focando-se a identificação de valores, comportamentos norteadores, auto reflexão de história de vida, evidências, etc.

A formação do *coach* se transforma em uma grande "colcha de retalhos", onde o profissional buscará recursos em variadas fontes para compreender a resistência à mudança, motivação, comportamento humano e estratégias para estimular a mudança. Este fato chama atenção também para a necessidade de compreender melhor o processo de adesão à intervenção de *coaching*.

Dentre as variadas formações que atuam em *coaching*, há evidências de que o psicólogo possui grande probabilidade de conduzir o processo com maior efetividade, uma vez que a formação básica já o habilita, mas, para a condução do *coaching* executivo, será necessário complementar a sua formação, através de

conhecimentos ligados à complexidade do universo corporativo, tais como cultura e clima organizacional, poder, tomada de decisão, gestão de pessoas e de equipes, competitividade, tomada de decisão, dentre outros.

E por fim, pode-se concluir que de fato *coaching* não pode ser considerado como psicoterapia, mas pode gerar efeito terapêutico positivo na vida do *coachee*. Vem crescendo muito e pode ser mais uma grande oportunidade de atuação para psicólogos, o que abre enormes possibilidades a novas pesquisas neste sentido, ganhando mais espaço não só na academia, como também nas empresas.

REFERÊNCIA BIBLIOGRAFICA

1. BAHLS, Saint Clair Bahls & Navolar Ariana Bassetti Borba - **Terapia Cognitivo-Comportamentais: Conceitos E Pressupostos Teóricos** - PsicoUTPonline - Revista Eletrônica de Psicologia - n.04, Curitiba, Jul. 2004
http://www.utp.br/psico.utp.online/site4/terapia_cog.pdf acesso em 15 dez. 2011
2. BARBOSA, Adelaine Aparecida Teles - **Coaching Ontológico: Estudo do Impacto do Programa de Formação de Coach Ontológico no Clima Organizacional de uma Empresa do ramo de seguros**. Luziânia 2009
3. BECK, A. T.; RUSCH, A.J.; SHAW, B.F. & EMERY, G - **Terapia Cognitiva da Depressão** (tradução Vera Ribeiro) - Rio de Janeiro: Zahar - 1982
4. BLANCO, Valéria Bastos. **Um estudo sobre a prática de Coaching no ambiente organizacional e a possibilidade de sua aplicação como prática de gestão do conhecimento**, 2006. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação) Disponível em: <www.bdttd.ucb.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=582>. Acesso em 30/12/2011.
5. BRAGA, Sônia de Oliveira. **O Coaching Ontológico como instrumento de desenvolvimento de equipes de trabalho**, 2007. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação) Disponível em: <http://www.bdttd.ucb.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=738>. Acesso em 30/12/2011
6. CARVALHO, Luciane Bizari Coin - **Terapias Cognitivas** (in Psicoterapias - conheça as diferentes práticas clínicas - edição especial 2 - p.85-119) São Paulo: Duetto Editorial, 2010
7. CORDIOLI, Aristides Volpato (Org.) **Psicoterapias: abordagens atuais**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2008.

8. DeANGELIS, Tori - **Primeira classe de coaching** - Novembro de 2010, Vol. 41, No. 10, disponível em: <<http://www.apa.org/monitor/2010/11/life-coaches.aspx>>, acesso em 04/12/2011
9. DI STÉFANO, Rhandy. **O líder-coach: líderes criando líderes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
10. DINSMORE, Paul Campbell; SOARES, Monique Cosendey - **Coaching prático - o caminho para o sucesso** - Modelo pragmático e holístico usando o método Project-based Coaching - Rio de Janeiro: Qualitymark - 2007
11. DUTRA, Eliana, **Coaching - o que você precisa saber** - Rio de Janeiro: Mauad X, 2010.
12. El Carácter del Coaching Ontológico - disponível em <http://www.ilustrados.com/tema/1503/Caracter-Coaching-Ontologico.html> Acesso em 18 dez.2011
13. Entrevista de Rafael Echeverría **sobre el coaching ontológico** para o Diario Tiempo Argentino, disponível em <<http://www.newfieldconsulting.com/articulos/ver/135>> Acesso em 18/12/2011
14. FALCONE, E. (2001). **Psicoterapia Cognitiva**. In: Bernard Range. Psicoterapias Cognitivo-Comportamentais: Um diálogo com a Psiquiatria. Artes Médicas: Porto Alegre.
15. GALLWEY, Timothy - **Entrevista Revista ISTOÉ** - acesso em 04/12/2011
16. GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
17. Greenberger, Dennis. **A mente vencendo o humor - Mude como você se sente, mudando o modo como você pensa**. Porto Alegre: Artmed, 1999.
18. INTERNATIONAL COACHING FEDERATION - ICF - **Coaching - Pressupostos** Disponível em: <<http://www.icf.org>>. Acesso em: 15 dez. 2011.

19. JUDGE, W. Q., & COWELL, J.: **The brave new world of executive coaching**. Business Horizons, 40(4), 71-77. (1997).
20. KAMPA-KOKESCH, Sheila; ANDERSON, Mary Z: **Executive coaching: A comprehensive review of the literature** - Consulting Psychology Journal: Practice and Research, Vol 53(4), Fal 2001, 205-228- doi: 10.1037/1061-4087.53.4.205
21. KILBURG, R. R. -**Executive coaching: Developing managerial wisdom in a world of chaos**. Washington, DC: American Psychological Association. 2000.
22. KILBURG, R. R. **Facilitating intervention adherence in executive coaching: A model and methods**. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, Vol 53(4), Fal 2001, 251-267. 10.1037/1061-4087.53.4.251- 2001
23. KRAUSZ, Rosa R. **Coaching Executivo: a conquista da liderança**. São Paulo: Nobel, 2007.
24. KRAUZ, Rosa - **Resenha: Teoria Básica das Raízes e do Surgimento do Coaching** - (2009) disponível em <<http://www.abracem.org.br>>, acessado em 30/12/2011
25. LEAL, Eduardo - **Coaching Integral** - disponível em <<http://www.fabricaabstracta.com.br/coaching2.htm>>, acesso em 30 dez. 2011
26. LEAL, Eduardo - Formação em Coaching - Apostila de curso - Dez. 2007
27. LUNA, Sergio Vasconcelos de - **Planejamento de pesquisa: uma introdução**. São Paulo: EDUC, 1997.
28. Manual do Coaching Executivo - **Princípios e Diretrizes para uma parceria de coaching bem sucedida - Fórum de Coaching Executivo** (2008) - disponível em <www.ibccoaching.com.br>, acesso em 30/12/2011
29. MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico** - 7 ed. São Paulo: Futura, 2003.

30. MILARÉ, Sueli Aparecida. **Intervenção breve em organizações: Mudanças em Coaching de Executivos**. Tese (Doutorado em Psicologia) - Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Pontifícia Universidade Católica de Campinas. PUC, Campinas, 2008
31. MILARE, Sueli Aparecida; YOSHIDA, Elisa Médici Pizão. **Coaching de executivos: adaptação e estágio de mudanças**. *Psicol. teor. prat.*, São Paulo, v. 9, n. 1, jun. 2007 . Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-36872007000100007&lng=pt&nrm=iso>. acesso em 02 jan. 2012.
32. NEENAM, Michael; PALMER, Stephen - **Cognitive Behavioural Coaching** - disponível em <www.associationforcoaching.com/pub/CBC03.pdf> (2001) - acesso em 04/12/2011
33. RANGÉ B. P.; FALCONE, E.M.O.; SARDINHA, A - **História e panorama atual das terapias cognitivas do Brasil** - (p.15-35), in Manual Prático de Terapia Cognitivo-Comportamental - Andreatta, I; Oliveira, M.S. - org. - São Paulo, Casa do Psicólogo, 2011
34. RANGÉ, B. **Psicoterapia Cognitivo-Comportamentais: Um Diálogo com a Psiquiatria**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.
35. RANGÉ, Bernard. **Psicoterapias Cognitivo-Comportamentais**. Porto Alegre: Artmed, 2001
36. REDIS, Nilson: **Coaching no divã: o impacto das ferramentas de Coaching na psicoterapia** - Publicado por RedePsi em 15/6/09 - disponível em <<http://www.redepsi.com.br/portal>>, acesso em 13/08/2009
37. REIS, Homero. **O modelo do observador: primeira abordagem**. Brasília, jul. 2006. Disponível em: <http://www.homeroreis.com/artigos/TD2_-_MOAR_-_O_Modelo_do_Observador.pdf>. Acesso em: 04/12/2011.

38. REIS, Homero. **Aprendizagem organizacional**. Brasília, set. 2008a. Disponível em: <www.homeroreis.com/artigos/Coach_e_Aprendizagem_Organizacional.pdf> Acesso em: 04/12/2011.
39. ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**, 8 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
40. RODRIGUES, William Costa - **Metodologia Científica** - Paracambi - FAETEC/IST - 2007
41. SANTOS - Maria Inês Oliveira Santos - **Terapia cognitivo comportamental** - (2009) disponível em <http://psireferencia.blogspot.com/2009/06/terapia-cognitiva-comportamental-tcc.html> acesso em 15/12/2011
42. SENGE, P. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.
43. SHINOHARA, H. O. **Conceituação da terapia cognitivo-comportamental**. Em: R. A. Banaco (Org.) Sobre comportamento e cognição: aspectos teóricos, metodológicos e de formação em análise do comportamento e terapia cognitiva, V. 3 (p. 1-5) São Paulo: Editora Arbytes: 1997
44. SOUZA, Paulo Roberto Menezes - **A nova visão do coaching na gestão por competências - a integração da estratégia** - Rio de Janeiro: Qualitymark - 2007
45. TECF - **Competências essenciais do coaching executivo** (2008) - disponível em <http://www.executivecoachingforum.com/>, acesso em 30/12/2011
46. ULRICH, D. **Campeões de recursos humanos**. Trad. Knipel. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
47. WHITMORE, John - **Coaching para performance - aprimorando pessoas, Desempenhos e Resultados** - Rio de Janeiro: Qualitymark - 2006
48. WOLK, Leonardo - **Coaching - A arte de soprar brasas** - Rio de Janeiro: Qualitymark - 2008

ANEXO 1

Sites relacionados a publicações sobre *coaching*

- American Psychological Association, www.apa.org
- Association for Coaching, www.associationforcoaching.com
- Association for Executive Coaches and Supervisors, www.apecs.org
- Association for Professional Executive Coaching & Supervision (APECS), www.apecs.org
- Australian Psychological Society interest Group in Coaching Psychology, www.groups.psychology.org.au/igcp
- British Psychological Society Special Group in Coaching Psychology, www.bps.org.uk/coachingpsy/coachingpsy_home.cfm
- British Psychological Society: Special Group in Coaching Psychology (SGCP), www.bps.org.uk/coachingpsy
- Center for Creative Leadership (CCL), www.ccl.org
- Coaches and Mentors of South Africa (COMENSA), www.comensa.org.za
- Consulting Psychology Journal: Practice and Research, www.apa.org/journals/cpb/description.html
- Coaching: An International Journal of Theory, Research & Practice, www.InformaWorld.com/coaching
- Coaching & Mentoring Network, www.coachingnetwork.org.uk
- Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations (Rutgers), www.eiconsortium.org
- Council on Executive Coaching, The Conference Board, <http://www.conference-board.org>
- European Mentoring and Coaching Council (EMCC), www.emcouncil.org
- Foundation of Coaching, www.thefoundationofcoaching.org
- Graduate School Alliance for Executive Coaching (GSAEC), www.gsaec.org
- Harvard Business Review, www.harvardbusinessreview.com

- Institute of Coaching, McLean Hospital/Harvard Medical School, www.instituteofcoaching.org
- International Association of Coaches, www.certifiedcoach.org
- International Coaching Federation, www.coachingfederation.com
- International Coaching Psychology Review, www.psychology.org.au/units/interest_groups/coaching
- International Consortium for Coaching in Organizations, www.coachingconsortium.org
- International Journal of Coaching in Organizations, www.ijco.info/index/html
- <http://www.theexecutivecoachingforum.com/links.htm>
- International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, www.brookes.ac.uk/schools/education/ijebcm
- International Journal of Mentoring and Coaching, www.emccouncil.org/uk/journal.ntm
- New England Society for Applied Psychology, www.nesap.org
- OD Network, www.odnetwork.org
- Society of Consulting Psychology, www.div13.org
- Society for Human Resource Management, www.shrm.org
- Society of Industrial and Organizational Psychology (SIOP), www.siop.org
- Society of Industrial and Organizational Psychology of South Africa (SIOPSA), www.siopsa.org.za
- Work Life Research Centre, www.workliferesearch.org/wl_site/hp_main.htm