

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS

Fundação Dom Cabral

Programa de Pós-Graduação em Administração

CLAUDIA MARIA BIANCHI SAAD ROSOSCHANSKY

**AS IMPLICAÇÕES DO PROCESSO DE COACHING NA IDENTIDADE
PROFISSIONAL: A PERSPECTIVA DO EXECUTIVO**

Belo Horizonte
2013

Claudia Maria Bianchi Saad Rososchansky

**AS IMPLICAÇÕES DO PROCESSO DE COACHING NA IDENTIDADE
PROFISSIONAL: A PERSPECTIVA DO EXECUTIVO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais e da Fundação Dom Cabral, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof^ª. Dr^ª. Maria Elizabeth Rezende Fernandes

Belo Horizonte
2013

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

R822i Rososchansky, Cláudia Maria Bianchi Saad
As implicações do processo de *coaching* na identidade profissional: a perspectiva do executivo / Cláudia Maria Bianchi Saad Rososchansky. Belo Horizonte, 2013.
126f.: il.

Orientadora: Maria Elizabeth Rezende Fernandes
Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.
Programa de Pós-Graduação em Administração.

1. Executivos - Treinamento. 2. Identidade. I. Fernandes, Maria Elizabeth. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

SIB PUC MINAS

CDU: 658.386

Programa de Pós-Graduação em Administração

Claudia Maria Bianchi Saad Rososchansky

**AS IMPLICAÇÕES DO PROCESSO DE COACHING NA IDENTIDADE
PROFISSIONAL: A PERSPECTIVA DO EXECUTIVO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Administração

Orientadora Prof^a. Dr^a. Maria Elizabeth Rezende Fernandes (Fundação Dom Cabral)

*Prof. Dr. Anderson de Souza Sant'anna
(Fundação Dom Cabral / Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais)*

Prof^a. Dr^a. Amyra Moyzes Sarsur (Faculdades Pedro Leopoldo)

Belo Horizonte

17 de Dezembro de 2013

Aos meus pais, que foram além do imaginável para estar aqui.

Ao José, sem cujo apoio, nem sonho o mestrado teria sido.

E aos meus filhos, amados companheiros de jornada.

AGRADECIMENTOS

Contaram-me que, Madre Tereza de Calcutá, certa vez, disse que nem todos nós podemos fazer coisas grandiosas, mas que todos nós podemos fazer pequenas coisas com grande amor.

Este trabalho foi realizado desta forma, com amor e persistência, superando adversidades muitas vezes não acadêmicas, embora muito enriquecedoras. E como muitos foram os que me apoiaram nesta trajetória, que por sua singularidade, projetou-me por caminhos inesperados e colaborou para minha transformação pessoal e profissional, aproveitei este espaço para agradecer a algumas destas pessoas, de forma especial:

À minha orientadora, Maria Elizabeth Fernandes, que me inspirou na escolha do tema, acolheu-me nos momentos difíceis e me impulsionou a ir além;

Aos presidentes, diretores e gerentes que acreditaram no potencial desta pesquisa e me apoiaram em sua realização, com destaque especial a Alexandre Cyriaco, Ana Beatriz Lemos, Ana Paula Lara, Andrea Vernacci, Cynthia Serotti, Daniela Fernandes Donadio, Flávio Pesiguelo, Guilherme Cavalieri, José Gabriel David, Karla Coelho, Kleber Daniel, Luiz Massad;

Aos generosos executivos que compartilharam nesta pesquisa suas experiências no papel de *coachee*, e que se mostraram curiosos e interessados não apenas por este trabalho, mas por aprender mais sobre pessoas;

Aos colegas e professores do mestrado que me incentivaram e compartilharam seu conhecimento e experiência, e especialmente, a Juliana Reucing Polezzi;

À equipe da biblioteca da FDC que, sempre, foi muito atenciosa e comprometida, colaborando para este resultado;

A todos os meus *coaches* que, ao compartilhar suas histórias, instigam-me e me emocionam, impulsionando-me a querer sempre aprender mais;

Ao Sr. Milton, que viabilizou minha dedicação ao mestrado;

Ao Eduardo, que tanto me incentivou e não permitiu que esmorecesse;

E um profundo agradecimento, com muito amor, à minha querida família, sem a qual jamais teria chegado até aqui: José, Isabela, Felipe, Cesar, Neusa, Eduardo, Milton, Judy e Joyce.

*Caminhante, são teus rastos
o caminho, e nada mais;
caminhante, não há caminho,
faz-se caminho ao andar.
Ao andar faz-se o caminho,
e ao olhar-se para trás
vê-se a senda que jamais
se há de voltar a pisar.
Caminhante, não há caminho,
somente sulcos no mar.*

Antonio Machado (1989)

RESUMO

Esta dissertação teve por objetivo compreender as implicações do processo de *coaching* sobre a identidade profissional, a partir da perspectiva dos executivos. Buscou-se a compreensão sobre como os executivos pesquisados vivenciaram o processo de *coaching* com suas motivações, descobertas e resultados; e considerando-se os períodos pré e pós-*coaching*, buscou-se investigar como estes executivos se autodefiniam, a fim de identificar possíveis reconfigurações em sua identidade profissional, assim como analisar seu processo de identificação com o trabalho, com a carreira e com a organização. Também foram pesquisados os fatores mais relevantes do processo de *coaching* que influenciaram o processo identitário e as implicações da relação *coach*-executivo no mesmo. Para sua realização adotou-se na análise abordagem qualitativa, descritiva e interpretativa, com entrevistas semiestruturadas associadas ao esquema de representações gráficas de Shamir e Kark (2004), a fim de melhor compreender a configuração do processo de identificação com a organização, com o trabalho e com a carreira. Foram pesquisados 18 executivos provenientes de 06 organizações de segmentos de negócio distintos. Contou-se com a contribuição de diversos autores, destacando-se em identidade Ashfort e Mael (1989), Dubar (2005), Goffman (2011), Berger e Luckmann (2012); e no processo de *coaching* Judge e Cowell (1997), D. Hall *et al.* (1999), Kombarakaran *et al.* (2008), Hill (2010). Os resultados indicam que o processo de *coaching* pode atuar como um “aparelho de conversação”, ou seja, uma ação de linguagem que possibilita a reconstrução da realidade subjetiva do indivíduo, via reinterpretação de sua biografia. Dessa forma, pode propiciar reconfiguração na sua identidade profissional, colaborando para sua maior diferenciação e singularidade. Também pode colaborar para se melhorar o entendimento sobre as dimensões de trabalho, carreira e vinculação com a organização, possibilitando maior clareza sobre os diversos papéis desempenhados em cada uma. O genuíno interesse em se transformar e o relacionamento estabelecido com o *coach*, pautado por confiança, confidencialidade e profissionalismo são apontados como os fatores mais relevantes para que o processo de *coaching* seja eficaz; já a forma como as lideranças comunicam e oferecem o processo de *coaching*, atrelado ao momento de vida do indivíduo e à sua percepção em relação aos demais *coachees* da organização revelam-se fatores fundamentais para a adesão ao processo.

Palavras-chave: *Coaching*. Executivos. Identidade. Identidade Profissional.

ABSTRACT

The objective of this study was to understand the implications of the coaching process on professional identity, from the perspective of executives. Researching to understand how these studied executives have experienced the coaching process with their motivations, findings and results; and considering the pre and post coaching process period, investigate how these executives self-defined themselves in order to identify possible reconfigurations of their professional identity, as well as analyzing their identification process with work, career and organization. The most relevant factors of the coaching process which influence the professional identity were also researched as well as the implications of the relationship between coach and the professional. For this study a qualitative, descriptive and interpretative approach was adopted, with semi-structured interviews associated with the graphical schema of representations from Shamir and Kark (2004), in order to better understand the configuration of the identification process with the organization, work and career. A sample of 18 executives from 06 different organizations and different business segments were researched. This study had the contribution of various authors, most notably in identity Ashfort and Mael (1989), Dubar (2005), Goffman (2011), Berger and Luckmann (2012); and in the coaching process, Judge and Cowell (1997), D. Hall *et al.* (1999), Kombarakaran *et al.* (2008), Hill (2010). The results indicate that the coaching process can act as a "conversation machine", therefore, an action speech that enables the reconstruction of the subjective reality of the individual, through reinterpretation of his biography. In this way, it can provide a reconfiguration of the professional identity, collaborating for a greater differentiation and uniqueness. It can also collaborate to improve the understanding of the work and career dimensions, and the organization connection, enabling greater clarity about the different roles in each. The genuine interest to change and the relationship established with the coach, based on trust, confidentiality and professionalism are appointed as the most relevant factors for coaching process to be effective; additionally, the way leaders communicate and offer the coaching process, coupled to the moment of the individual's life and his perception about other coachees in the organization are fundamental factors for successes of the coaching process.

Keywords: Coaching. Executives. Identity. Professional Identity.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	<i>The fall of Phaeton</i>	22
FIGURA 2	Versão 1	53
FIGURA 3	Punição de Sísifo	64
FIGURA 4	Representações gráficas, de Shamir e Kark (2004).....	84
FIGURA 5	Alta identificação com o trabalho no período <i>précoaching</i>	100
FIGURA 6	Identificação com o trabalho: períodos <i>pré</i> e <i>pós coaching</i>	101
FIGURA 7	Representação gráfica: 3, 4 e 5, de Shamir e Kark (2004)	101
FIGURA 8	Identificação com a carreira: períodos <i>pré</i> e <i>pós coaching</i>	102
FIGURA 9	Representação gráfica do antes e depois do coaching no primeiro grupo	103
FIGURA 10	Representação gráfica do antes e depois do coaching no segundo grupo	103
FIGURA 11	Representação gráfica antes e depois do coaching no terceiro grupo	104

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Categorias variantes de <i>coaching</i>	27
QUADRO 2	<i>Coaching</i> executivo versus outras práticas	48
QUADRO 3	Resultados observados em <i>coaching</i> executivo	50
QUADRO 4	Organizações pesquisadas.....	80
QUADRO 5	Identificação dos executivos entrevistados.....	82
QUADRO 6	Perfil dos executivos entrevistados por localização geográfica.....	82

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Perfil dos executivos entrevistados.....	83
----------	--	----

LISTA DE SIGLAS

ICF	<i>International Coach Federation</i>
CIPD	<i>Chartered Institute of Personnel and Development</i>
ANPAD	Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração
RAE	Revista de Administração de Empresas, da Fundação Getúlio Vargas
RAUSP	Revista de Administração da Universidade de São Paulo
TIS	Teoria da Identidade Social
EMCC	<i>European Mentoring and Coaching Council</i>
IPA	<i>Interpretative Phenomenological Analysis</i>
PGA	Programa de Gestão Avançada
ROI	<i>Return on Investment</i>
MOW	<i>Meaning of Working International Research Team</i>
ABRH	Associação Brasileira de Recursos Humanos
CEO	<i>Chief Executive Officer</i> ou Diretor Geral
RH	Recursos Humanos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Objetivo geral	17
1.2 Objetivos específicos.....	17
1.3 Estrutura do trabalho	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 Sobre o processo de <i>coaching</i>	19
2.1.1 <i>Coaching</i> executivo	20
2.1.2 <i>Público-alvo em coaching executivo</i>	29
2.1.3 <i>Etapas do processo de coaching executivo</i>	31
2.1.4 <i>A origem do coaching executivo</i>	33
2.1.5 <i>Papel do coach executivo</i>	35
2.1.5.1 <i>Perfil do coach executivo</i>	38
2.1.5.2 <i>Importância do relacionamento coach-executivo</i>	42
2.1.5.3 <i>O coach executivo versus outros papéis</i>	45
2.1.5.3.1 <i>Career Counseling</i>	45
2.1.5.3.2 <i>Counseling/psicoterapia</i>	46
2.1.5.3.3 <i>Mentoring</i>	47
2.1.6 <i>Resultados do processo de coaching</i>	49
2.2 <i>Identidade</i>	52
2.2.1 <i>Evolução do conceito de identidade na literatura organizacional</i>	53
2.2.2 <i>Identidade social</i>	58
2.2.3 <i>Identidade profissional</i>	63
2.2.3.1 <i>Trabalho: sentido e significado</i>	64
2.2.3.2 <i>Carreira</i>	68
2.2.3.3 <i>Formação da identidade profissional</i>	71
2.2.3.4 <i>O processo de identificação na esfera organizacional</i>	76
3 CAMINHOS METODOLÓGICOS.....	79
3.1 <i>Sujeitos da pesquisa</i>	80
3.2 <i>Coleta de dados</i>	83
3.3 <i>Tratamento e análise dos dados</i>	85
4 AS IMPLICAÇÕES DO PROCESSO DE COACHING NA IDENTIDADE PROFISSIONAL.....	88
4.1 <i>O processo de coaching na perspectiva dos executivos</i>	88
4.2 <i>Autodefinição do executivo nos períodos pré e pós-processo de coaching</i> ...	95
4.3 <i>Coaching e identificação: trabalho, carreira e organização</i>	99
4.4 <i>Fatores relevantes na construção da identidade profissional antes e após processo de coaching</i>	105
4.4.1 <i>A relação coach-executivo: suas implicações no processo identitário</i>	106
5 CONCLUSÃO.....	110
REFERÊNCIAS.....	116
APÊNDICE A.....	124

APÉNDICE B	125
-------------------------	------------

1. INTRODUÇÃO

No presente estudo se buscou compreender o fenômeno *coaching* sob a perspectiva do executivo, analisando-se as implicações deste processo sobre a sua identidade profissional.

Ao longo dos últimos vinte anos esta temática vem ganhando maior expressão no contexto dos negócios, das organizações, da gestão de recursos humanos e do posicionamento pessoal dos executivos frente à sua carreira e empregabilidade. Neste contexto, conceitos como estabilidade e previsibilidade perdem sentido e levam a novas reflexões e posicionamentos.

Ambientes de negócio mais complexos, maior dinamismo e acirramento da competição, têm demandado novas formas de interação e novos modelos organizacionais. As organizações buscam novas respostas às suas necessidades com o objetivo de se posicionar frente às mudanças que vêm ocorrendo ao longo das últimas décadas. O que antes era considerado relevante na obtenção de vantagem competitiva, como apoiar-se na tecnologia e em mão de obra barata, já não se mostra sustentável ao longo do tempo e, portanto, de acordo com Prahalad e Hamel (1990), as organizações voltam seu olhar para os indivíduos, como diferenciação estratégica.

O foco nos indivíduos implica na maior valorização dos talentos e das competências, e desta forma, a competição antes focada em clientes e mercados passa a incorporar também a competição pelo talento humano, alçado à categoria do mais importante de todos, segundo Bartlett e Goshal (1987).

Marquardt e Engel (1993) são citados por Sant'anna, Moraes e Kilimnik (2005) para ressaltar que até então não se havia valorizado tanto as competências e os talentos. E na medida em que a busca por talentos se acirra, segundo Sarsur, Pedrosa e Sant'anna (2003) amplifica-se também a preocupação das organizações em atrair, reter e desenvolver estes profissionais. Observa-se a busca realizada pela área de Recursos Humanos por novos modelos e práticas que concedam sustentação tanto à sua estratégia funcional, como à da organização, conforme apontado por Ruas (2003).

A busca por processos de educação de lideranças mais atrelados ao contexto atual das organizações e alinhados às necessidades futuras dos negócios vêm se apresentando como um real desafio tanto às próprias organizações quanto às escolas de negócio que se propõem desenvolverem futuros líderes. E é neste contexto de busca de novas práticas para desenvolvimento de pessoas que possibilitem respostas aos atuais desafios de forma mais objetiva e ágil que D. Hall, Otazo e Hollenbeck (1999) observam que surgem novas

alternativas de programas para desenvolvimento de executivos relacionados à liderança e também processos como *mentoring*, *career counseling* e *coaching*.

A busca por estes novos processos também ocorre em função da gradual valorização de competências de terceira dimensão, caracterizadas por qualidades pessoais e relacionais, de acordo com Aubrum e Orofiamma (1991), em citação de Sant'anna e outros (2005), e que podem ser melhor atendidas e desenvolvidas em modelos alternativos de aprendizagem que favoreçam a reflexão e a consciência sobre quem se é.

Um desses modelos alternativos de aprendizagem, o processo de *coaching*, objeto de estudo desta pesquisa, vem se popularizando nas organizações (A. Ferreira, 2011; Hall, Otazo & Hollenbeck, 1999; Hamlin, Ellinger & Beattie, 2008; Joo, 2005; Judge & Cowell, 1997; Reis, 2007; Stevens, 2005; Wasylyshin, 2003). Um exemplo de sua escala crescente global são os dados do sumário executivo 2012 da *International Coach Federation* (ICF), com a compilação da pesquisa *Global Coaching Study* - Estudo Global sobre *Coaching* - realizada com a participação de *coaches* de 117 países e que aponta um mercado global que está mobilizando quase US\$2 bilhões/ano. Esta informação é corroborada pelo estudo *Executive Coaching Survey Results 2010* – Resultado da Pesquisa sobre *Coaching* Executivo 2010, realizada pela consultoria britânica em capital humano HDA.

Apenas no Reino Unido estima-se que 82% das organizações utilizem *coaching* como uma intervenção para desenvolvimento de líderes, contando principalmente com *coaches* externos, de acordo com dados da associação britânica para desenvolvimento profissional em recursos humanos CIPD (2010), segundo Fillery-Travis e Passmore (2011).

A despeito do crescimento observado na utilização de processos de *coaching*, seja em adição ou substituição a outras formas de educação executiva, quando se analisa a produção científica observa-se que ainda há um grande percurso a ser caminhado, conceitual e metodologicamente (Kampa-Kokesh & Anderson, 2001; Kilburg, 1996). Para Judge e Cowell (1997), o *coaching* encontra-se não mais numa fase introdutória, quando as publicações referiam-se a melhora de desempenho e ferramenta da liderança, mas sim numa fase de crescimento, que procura evidenciar sua relação com a estratégia organizacional e empiricamente comprovar seus resultados.

Bougae (2005) pondera que o rápido desenvolvimento do *coaching* executivo nas últimas duas décadas pode ser interpretado como sinônimo de sua efetividade, mas que esse indicador não é suficiente para a compreensão dos fatores que influenciam seu sucesso nas organizações, denotando a necessidade de mais investigação sobre o tema.

Essa ponderação é reiterada por diversos autores, como Ely, Boyce, Hernez-Broome, Nelson e Zaccaro (2010) e Kombarakaran, Baker, Fernandes e Yang (2008), que inclusive chamam a atenção para a necessidade de avaliação dos resultados não apenas no curto prazo. Já Feldman e Lankau (2005) incentivam o entendimento da influência de *coaching* na performance organizacional, dado que este mercado continua em franca expansão e mobilizando cada vez mais recursos.

Muito se avançou nas pesquisas, conforme atestam Fillery-Travis e Passmore (2011) em sua revisão crítica da literatura compreendendo o período de 2000 a 2009. Observam que já se superou a fase exploratória, na qual se buscava definir as fronteiras do processo de *coaching*, assim como definir seu campo de experiência; e que muito se avançou num segundo momento em discussões metodológicas e de mensuração, embora ainda seja uma etapa crítica no processo de amadurecimento das discussões. Uma terceira fase vem se abrindo com discussões relacionadas a variações teóricas, aprofundando-se o entendimento dos impactos das diferentes abordagens, relacionando-as a perfis de *coaches* e *coachees*, por exemplo, e que será possivelmente um dos focos de abordagem para a próxima década. Busca-se, conforme os autores, a sustentação da prática.

Corroborando a análise de diversos autores como Fillery-Travis e Passmore (2011), a literatura disponível em 2011, de acordo com levantamento da autora em bases de pesquisa como Emerald e EBSCO indicou um aumento sensível nas publicações sobre o tema, mas ainda fortemente orientada para a análise da efetividade do processo de *coaching*, numa tentativa de se justificar e compreender teoricamente o que já se observa empiricamente. Busca-se delimitar os fatores que mais contribuem positiva e negativamente para o processo e inclusive seu efetivo retorno financeiro – ROI.

No Brasil, o levantamento da bibliografia disponível na RAE, RAUSP no período de 2000 a 2012 e EnANPAD, de 2005 a 2013, revela uma pequena produção no tema, apenas dois artigos de *coaching*, um de *mentoring* e um que apresenta benefícios do processo de *coaching* como parte de sua discussão, sem que fosse esse seu foco de análise. Situação bastante diferente do que ocorre no Reino Unido e Estados Unidos da América, onde o desenvolvimento da “indústria do *coaching*” (Hamlin *et al.*, 2008) deslanchou nas décadas de 90 e 80, respectivamente (A. Ferreira, 2011), inclusive com o aumento expressivo de publicações e, portanto, de interesse - cerca de 400 títulos disponíveis no *site* de comercialização de livros Amazon.com sobre *coaching* pessoal e mais de 2000 relacionados a *coaching* nos negócios, segundo Maynard (2006).

De forma geral, o material disponível na literatura sobre *coaching* apresenta-se focado na perspectiva da organização, do *coach*, e poucas vezes, do executivo ou *coachee*. No levantamento realizado pela autora na base Emerald, dentre os 452 artigos disponíveis em Abril de 2012, relacionados ao processo de *coaching*, apenas um referia-se à perspectiva do *coachee*.

Joo (2005) pontua que a maioria dos estudos são desenvolvidos na perspectiva dos *coaches*, e que, portanto, mais pesquisas precisariam ser realizadas para investigar a perspectiva do executivo, o que reforça a importância da pesquisa aqui proposta que vem ao encontro da necessidade de maior aprofundamento das implicações do processo de *coaching* sobre as pessoas submetidas ao mesmo.

Na pesquisa realizada pela Boston *University* (EUA), relatada por D. Hall *et al.* (1999), buscando-se compreender os fatores positivos e negativos para a efetividade do processo de *coaching* a partir da comparação das perspectivas de *coaches* e executivos, apontou-se como um de seus resultados o impacto do *coaching* na identidade dos executivos, porém, sem a discussão desse resultado específico.

Frente aos dados apresentados acima relacionados aos contextos de negócio, das organizações e dos indivíduos, e ao grande crescimento do *coaching* nas organizações, nesta pesquisa buscou-se explorar uma nova vertente, relacionada à compreensão do fenômeno *coaching* sob a perspectiva do executivo, analisando-se as implicações deste processo sobre a sua identidade profissional, aspecto ainda pouco explorado na literatura organizacional.

A fim de se compreender as implicações do processo de *coaching* na identidade profissional, na perspectiva do executivo, a construção desta pesquisa se deu a partir da epísteme fenomenológica, analisando-se qualitativamente a narrativa dos executivos entrevistados, numa busca por se trazer à luz novas perspectivas e considerações sobre o processo.

Adotou-se uma abordagem qualitativa, descritiva e interpretativa, na qual a subjetividade dos sujeitos da pesquisa fosse respeitada, partindo do pressuposto de que a realidade é construída a partir das relações sociais que esse estabelece (Berger & Luckmann, 2012).

A seleção dos sujeitos se deu de forma intencional, ou seja, foram convidadas para participar da pesquisa empresas que se utilizam de *coaching* como uma das formas de desenvolvimento de pessoas, e que possibilitaram, portanto, que executivos que experimentaram o processo pudessem ser entrevistados.

Dessa forma, foram realizadas 18 entrevistas, com executivos provenientes de 06 empresas de segmentos diversos. Foram utilizadas entrevistas semiestruturadas e focadas, associadas ao instrumento “Representações Gráficas”, de Shamir e Kark (2004). A partir destas entrevistas analisou-se o conteúdo das mesmas tendo-se por base as questões da pesquisa.

Portanto, esta pesquisa foi organizada para responder à pergunta: quais as implicações do processo de *coaching* na identidade profissional, na perspectiva do executivo?

Esta pesquisa encontra relevância prática na medida em que suas considerações possam apoiar o processo reflexivo de *coaches* sobre a extensão de sua atuação; e das organizações, ajudando-as a compreender as implicações subjetivas da utilização do processo de *coaching*, assim como aspectos influenciadores do mesmo que possam demandar melhoria ou inovação nas abordagens que vêm sendo utilizadas. Do ponto de vista acadêmico pode realçar-se a conexão entre os dois constructos – *coaching* e identidade – ainda não investigados por este prisma.

1.1 Objetivo geral

Compreender as implicações do processo de *coaching* na identidade profissional, a partir da perspectiva do executivo.

1.2 Objetivos específicos

- Compreender como ocorreu o processo de *coaching* na percepção do executivo;
- Identificar como os executivos se autodefiniam nos períodos pré e pós-processo de *coaching*;
- Identificar como o processo de identificação com o trabalho, com a carreira e com a organização é percebido nos períodos pré e pós-processo de *coaching*;
- Identificar os fatores mais relevantes na construção da identidade profissional antes e pós-processo de *coaching*;
- Identificar as implicações da relação *coach*-executivo no processo identitário.

1.3 Estrutura do trabalho

Para atender aos objetivos propostos de compreensão das implicações do processo de *coaching* na perspectiva dos executivos submetidos a este processo, o trabalho se encontra estruturado em cinco capítulos, incluindo-se esta introdução.

O segundo capítulo, apresenta a revisão da literatura organizacional em relação aos dois constructos desenvolvidos: *coaching* e identidade, sendo que, no tópico 2.1, apresenta-se a discussão sobre o processo de *coaching* considerando os conceitos correntes na literatura organizacional, as diferentes explicações sobre sua origem, clarificação sobre o papel do *coach* em relação a outros papéis, discussão sobre o perfil do *coach* e a compreensão dos contornos conceituais e metodológicos.

No tópico 2.2, dando-se continuidade à construção teórica, foi abordado o constructo identidade considerando sua evolução histórica, de essência inata a fenômeno social; a identidade social; a identidade profissional e seus desdobramentos em função dos conceitos de trabalho e carreira; e o processo de identificação organizacional.

As premissas metodológicas adotadas estão detalhadas no terceiro capítulo, assim como sujeitos de pesquisa e técnicas para coleta e análise dos dados. No capítulo seguinte, o quarto, apresentam-se os resultados encontrados relacionando as descobertas com os constructos teóricos, já se preparando, portanto, para a exposição das conclusões e sugestões para novas pesquisas, no quinto capítulo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Em função da ampliação da utilização do processo de *coaching* nas organizações e com o intuito de compreender este fenômeno e suas implicações no processo identitário dos executivos, neste estudo se aprofundará a conceituação do processo de *coaching*, focando-se no processo de *coaching* executivo e diferenciando-o também de outras alternativas para desenvolvimento de pessoas, como *mentoring* e *counseling*. Também se discorrerá sobre a formação do *coach* e os estudos sobre a relação *coach*-executivo, que se mostram campos importantes de estudo ao se relacionar este tema com as implicações na identidade profissional.

O processo de *coaching* será apresentado com uma busca por compreensão das potencialidades, dos recursos disponíveis para que o executivo possa ter um desempenho acima do padrão previamente estabelecido, superando dificuldades relacionadas à liderança, a comportamento e à própria execução de sua função, assim como desenvolvendo novas habilidades e competências.

Em relação ao constructo identidade se trabalhará a partir da premissa de que esta é dinâmica e construída a partir de processos de socialização (Dubar, 2005; Berger & Luckmann, 2012), o que possibilitará a discussão sobre identidade social e identidade profissional, assim como processos de identificação, buscando formular hipóteses sobre a relação desta com o processo de *coaching*. Também serão abordados os temas trabalho e carreira, subjacentes a essas discussões.

A mitologia será utilizada como forma de ilustração e contextualização dos constructos apresentados.

2.1 Sobre o processo de *coaching*

A maioria dos artigos, dissertações e teses sobre *coaching* ressaltam a espetacular popularização e crescimento do processo, especialmente a partir de 1990, (Feldman & Lankau, 2009; M. Ferreira, 2008; Ferreira, 2011; Goldsmith *et al.*, 2008; D. Hall *et al.*, 1999; Joo, 2005; Kampa-Kokesh & Anderson, 2001; Kilburg, 1996; Milaré, 2008; Reis, 2007; Stern, 2004; Stevens, 2005). Muitos são os desafios apontados pelos autores: a devida compreensão sobre os fatores metodológicos que influenciam no sucesso percebido por *coaches*, *coachees* e clientes organizacionais; indicadores de eficácia do processo; impactos e implicações para os executivos e organizações; perfil e qualificação dos *coaches*;

desenvolvimento de teoria consistente apoiando a prática; reguladores do mercado; princípios éticos reguladores da prática; assim como a mais recente discussão sobre sua evolução para uma profissão diferenciada das demais e não submetida à gestão de desenvolvimento de recursos humanos.

Em relação à forma como o participante do processo é tratado na literatura organizacional encontra-se uma variedade de termos tais como *coachee*, cliente ou executivo, buscando-se distingui-lo do papel de contratante do processo de *coaching*, o *stakeholder*. Este *stakeholder* pode ser alguma figura de autoridade na organização, representado como por exemplo, pelo superior hierárquico ou pelo responsável pela gestão da área de recursos humanos (Stern, 2004).

Alguma confusão pode advir da utilização do termo cliente, visto que alguns autores o utilizam para se referir ao indivíduo que participa do processo de *coaching* no papel de *coachee* (Araújo, 1999; A. Ferreira, 2011; D. Hall *et al.*, 1999; Kilburg, 1996; Tobias, 1996). Em alguns estudos, especialmente os mais recentes, como de Ely *et al.* (2010), Joo (2005) e Reis (2007) apresenta-se uma clara diferenciação na utilização do termo cliente, referindo-se a este como o contratante do processo e, portanto, que não será o participante. Neste caso, pode-se atribuir o termo cliente organizacional ou sistema cliente, sendo este último empregado por Witherspoon e White (1996).

Neste estudo será utilizado o termo executivo a fim de delimitar o papel de *coachee*, ou seja, do profissional que se envolveu e participou efetivamente do processo. Em caso de referência ao contratante do processo ou *stakeholder* se utilizará o termo cliente organizacional.

2.1.1 *Coaching* executivo

Considerando a citação de Vernant (2000, p.13) como uma autorização à utilização da mitologia e suas variantes para múltiplas finalidades o mito grego Faetonte¹, de Hesíodo, foi aqui adaptado com o objetivo de ilustrar simbolicamente o processo de *coaching*:

O relato mítico, por sua vez, não é apenas, como o texto poético, polissêmico em si mesmo, por seus planos múltiplos de significação. Não está fixado numa forma definitiva. Sempre comporta variantes, versões múltiplas que o narrador tem à sua disposição, e que escolhe em função das circunstâncias, de seu público ou de suas preferências, podendo cortar, acrescentar e modificar o que lhe parecer conveniente.

¹ Fonte: Adaptado pela autora com dados extraídos de Graves (2008, p.186) e Brandão (2009 pp. 221-231).

Faetonte – Phaéthōn: brilhante, radiante - era o filho do deus Sol, Hélios, com a ninfa Clímene - ou Rode, porém, até a adolescência ignorou essa informação. Sua mãe guardava segredo tanto do nome de seu pai, como da promessa de que esse jamais recusaria um pedido de seu filho.

Uma vez tendo a identidade de seu pai revelada e sendo motivo de zombaria por parte de seus amigos, Faetonte decidiu ir ao encontro de seu pai checar a verdade.

Percorreu uma longa e difícil trajetória até chegar ao palácio de Hélios, que de tão luminoso e resplandecente quase o cegava. Hélios, percebendo a presença de Faetonte levantou-se de seu trono de esmeraldas e caminha em sua direção, recebendo-o com ternura.

Faetonte pede uma prova de que Hélios é realmente seu pai, e esse comete o erro de lhe autorizar a pedir o que quisesse como prova de sua paternidade e amor. Faetonte, então, pede-lhe para dirigir a carruagem do Sol por um dia, com seus corcéis brancos alados que rasgavam os céus.

Hélios tenta demover o filho de seu pedido, e finalmente argumenta que a maior prova de seu amor é seu temor pelo que lhe poderá acontecer se permitir que dirija a carruagem. Mas frente às negativas de Faetonte e não podendo quebrar sua promessa, autoriza-o. Contudo, tece várias considerações, como não usar os chicotes, pois os cavalos já são por demais ágeis, não correr tão próximo à terra para não incendiar o planeta, nem tão alto no céu que possa queimá-lo. “Voe sempre no meio e estará seguro”, foi seu último conselho.

Faetonte segue para a carruagem e assume as rédeas. Os cavalos, sentindo estar o peso do carro mais leve e as rédeas mais frouxas, sentem-se livres, sem quem os controle. Saem da trajetória habitual, correm sem direção, cada vez mais rápido, subindo, descendo, numa trajetória absurda. Atropelam as nuvens, os montes, os mares. Deixam um rastro de incêndio, fogo e fumaça. Faetonte se desespera, não consegue controlá-los, e envolvido num calor infernal apenas deseja que tudo aquilo termine para aliviar seu tormento e terror.

Géia, a terra, implora a Zeus que interceda. Esse lança seu raio certo sobre o condutor. Faetonte cai morto. A carruagem é destruída e os cavalos enlouquecidos são lançados nas profundezas do mar.

Hélios sofre profundamente e mergulhado em sua dor deixa a terra nas trevas, apenas iluminada pelas labaredas dos incêndios. As Heliades, irmãs de Faetonte, tanto choram que são metamorfoseadas em álamos. Embora árvores, continuam a chorá-lo e suas lágrimas transformam-se em âmbar enrijecidas pelo calor do Sol.

A seguir apresenta-se uma pintura de Rubens, datada de 1604/1605, para fins de ilustração do mito descrito, enfocando o momento da queda de Faetonte.

Figura 1



Figura 1. “*The fall of Phaeton*”.

A pintura de Rubens, “*The fall of Phaeton*”, retrata o mito descrito.

Fonte: Rubens, P.P. (1604/1605). *The fall of Phaeton*. Washington: National Gallery of Art. Recuperado de: <<http://www.nga.gov>> em 28/08/2012.

Assim como Faetonte, quantos profissionais, por motivos variados, não assumem projetos, desafios, atividades, funções, que pouco conhecem ou até mesmo completamente desconhecem, e que estão acima de sua real capacidade de resposta no dado momento? Quantos não se envolvem em trajetórias de maior risco, não por conta do desafio em si, mas por conta do desconhecimento de seus próprios recursos, de suas próprias potencialidades e dos riscos envolvidos na execução do trabalho? Quantos não são movidos pela vaidade neste processo? E quantos não se sentem sem outra opção, a não ser a de aceitar um novo desafio?

O ato de assumir a carruagem, como Faetonte o fez, que pode ser simbolicamente associado a se assumir a direção de sua própria vida, de sua trajetória profissional, de seus desejos e sonhos, ou seja, assumir “[...] o domínio da ação pessoal [...]” (Chevalier &

Gheerbrant, 1992, p.195). A forma como Faetonte assumiu o desafio pode ser associada à situação do profissional que assume uma nova missão sem encontrar-se pronto para a mesma.

Faetonte subestimou o poder e a força dos cavalos – símbolo do psiquismo inconsciente, de força e potência criativa (Chevalier & Gheerbrant, 1992) - assim como a importância e complexidade do trabalho realizado cotidianamente por Hélio – “[...] o domínio do espírito, o Senhor do Carro, sobre os sentidos.” (Chevalier & Gheerbrant, 1992, p.211).

Contudo, “A fraqueza inicial do herói é contrabalançada pelo aparecimento de poderosas figuras “tutelares” - ou guardiães – que lhe permitem realizar as tarefas sobrehumanas que lhe seriam impossíveis executar sozinho. Entre os heróis gregos, Teseu tinha como protetor Poseidon, deus do mar; Perseu tinha Atenéia; Aquiles tinha como tutor Quiron, o sábio centauro.” (Henderson in Jung, 1994, p.110).

Assim posto, o mito de Faetonte oferece-nos a reflexão sobre o profissional que assume uma tarefa maior do que a sua condição, no momento, propicia-lhe, e que o faz desorientado, e até mesmo, isolado, quando não pouco consciente.

Assumindo a afirmação de Campbell (2003, p.6) de que “mitos são pistas para as potencialidades”, neste trabalho transporemos o mito de Faetonte para o mundo moderno contemporâneo, estabelecendo uma ponte entre o símbolo do “guardião” e o papel do *coach* e, conseqüentemente, introduzindo a revisão sobre o processo de *coaching*.

No atual estágio da literatura sobre o tema pode-se observar que *coaching* executivo envolve uma relação “um a um”, prática, focada em metas visando aprendizagem e mudança comportamental (D. Hall *et al.*, 1999). Os propósitos comuns apontados pelos autores, em geral, são: mudança comportamental, autoconhecimento, aprendizagem, desempenho organizacional e sucesso na carreira (Joo, 2005). Conforme Bougae (2005) salienta, é um processo baseado em situações reais de negócio, assim como no contexto de vida pessoal real do executivo. Para Griffin, Jones e Rafferty (2006) é também uma forma potencial de ajuda para que os executivos se engajem em processos de autodesenvolvimento continuado.

Contudo, conforme relatam Judge e Cowell (1997) e Thach e Heinselman (1999), *coaching* não era considerado dessa forma. No início ainda era confundido com uma abordagem mais reparadora, buscando-se resgatar o executivo com baixo desempenho. Embora desempenho continue sendo importante, no presente momento há mais clareza sobre a utilização do processo de *coaching* como um alavancador deste, e não apenas reparador.

Essa mudança de posicionamento e compreensão sobre o processo leva à clareza e distinção entre duas abordagens, conforme Joo (2005): a consultiva, que visa o desenvolvimento futuro do executivo; e a terapêutica ou *counseling*, que visa tratamento

psicológico e deve ser foco de atenção de psicólogos e psiquiatras, mas não de *coaches*, como detalhado no tópico 2.1.5.1. Essa distinção se acentua quando se discute os diferentes profissionais que as praticam, o que está detalhado no tópico 2.1.5.3: O papel do *coach* versus outros papéis.

Walker-Fraser (2011) pontua que as definições para *coaching*, variam de acordo com o propósito para a realização do mesmo, o contexto demandado e os fundamentos subjacentes. Outro aspecto que influencia na definição relaciona-se a considerá-lo a partir da perspectiva de desenvolvimento individual ou impactante do desempenho organizacional.

Fillery-Travis e Passmore (2011, p.74) oferecem uma definição de *coaching* bastante ampla e aberta para discussões: “Um diálogo baseado na teoria socrática entre um facilitador (*coach*) e um participante (cliente), onde a maioria das intervenções realizadas pelo facilitador são perguntas abertas com o intuito de estimular o autoconhecimento e a responsabilidade pessoal do participante.”

Indo da definição ampla à específica, Reis (2007) apresenta alguns autores cuja concepção de *coaching* passa pelo foco da aprendizagem e nas quais, portanto, essa passa a ser um elemento central para sua discussão, claramente de abordagem consultiva. Cita, inicialmente, Flaherty (1999) que propõe que *coaching* promova a crescente independência do executivo na relação com o *coach* na medida em que provoque novas formas de interpretações e de se lidar com os eventos; Whitworth (2005) define o processo como um ciclo intermitente de ação e aprendizado, portanto, potencializador de mudanças pessoais; e cita também Edwards (2003) que, para distanciar a aprendizagem no processo de *coaching* do conceito vertical de relação de ensino, discorre sobre uma relação de aprendizagem e de fortalecimento de potencialidades do executivo.

Assim como há definições de *coaching* centradas na aprendizagem, há aquelas aderentes ao desenvolvimento de lideranças, como por exemplo, Johnson (2003) que advoga *coaching* como um estilo de liderança que permite aos líderes engajarem-se diretamente no processo de desenvolvimento de pessoas, afetando a autoeficácia dessas e o clima organizacional.

Contudo, em geral, na literatura específica de *coaching* observa-se esse não como estilo de liderança, mas sim atuando sobre o desenvolvimento desta. Por exemplo, Bougae (2005) e Stern (2004), apresentam *coaching* como um processo individualizado para desenvolvimento de liderança. E, corroborando este caminho, Kombarakaran *et al.* (2008, p. 79) definem o processo da seguinte forma:

O *coaching* executivo é um processo interativo de curto prazo entre o *coach* e o gerente para melhorar a efetividade em liderança, mediante o aumento do autoconhecimento e da prática de novos comportamentos. O processo de *coaching* facilita a aquisição de novas habilidades, perspectivas, ferramentas e conhecimento para apoio, encorajamento e *feedback* no contexto organizacional.

Outro exemplo é oferecido por Ely *et al.* (2010) que definem, de forma geral, o *coaching* de liderança como um relacionamento no qual o executivo se engaja com um *coach* para facilitar seu processo de tornar-se um líder eficaz. Descreve um processo personalizado que, por esta característica pode endereçar as questões do executivo. Em função desta perspectiva Ely *et al.* (2010) defendem a diferença de qualidade entre um processo de *coaching* de liderança e outras abordagens de desenvolvimento de liderança tradicionais, como as apoiadas em treinamento, por exemplo. Baseiam sua análise destas diferenças em quatro pilares, considerando que o *coaching* de liderança:

- a) foca nas necessidades do executivo, assim como do cliente organizacional, incorporando as características únicas que cada um traz para o processo e sendo responsivo a ambos, que não necessariamente são incompatíveis;
- b) requer habilidades específicas do *coach*;
- c) coloca a relação com o executivo em primeiro lugar;
- d) demanda flexibilidade no processo para atingir os resultados desejados.

Retomando-se as definições de *coaching* executivo, observa-se que a maior concentração de definições está relacionada a aumento do desempenho e da efetividade gerencial, como se poderá observar a seguir, cronologicamente. A primeira contribuição veio de Evered e Seman (1989) que apresentaram *coaching* como uma mudança de paradigma gerencial, em que se sai de um modelo de controle e se foca na descoberta de ações que empoderem pessoas para que possam contribuir mais completa e produtivamente, com menos alienação e controle.

Já para Kilburg (1996, p.142), que tanto influenciou os demais, o processo de *coaching* trata-se de:

Um relacionamento de ajuda entre um cliente, que tem responsabilidade e autoridade gerencial em uma organização, e um consultor, que usa uma ampla variedade de técnicas comportamentais e métodos para ajudar o cliente a atingir um conjunto de metas mutuamente identificadas para melhorar sua performance profissional e satisfação pessoal, e conseqüentemente, melhorar a efetividade da organização dentro de um acordo de *coaching* definido.

D. Hall *et al.* (1999, p.40) enfatizam a relação prática:

Entende-se como uma relação um a um, prática, focada em metas visando aprendizagem e mudança comportamental para executivos ocupados e pode ser usada para melhoria de performance ou de comportamento executivo, melhorando a carreira ou prevenindo descarrilhamento, e trabalha através de questões organizacionais ou iniciativas de mudança.

Kampa-Kokesch e Anderson (2001) destacam o *feedback* na relação apresentando *coaching* como uma forma de intervenção de *feedback* sistemática que se destina tanto à melhoria de habilidades profissionais, como à consciência interpessoal e à efetividade pessoal.

Joo (2005, p. 468) faz referência ao autoconhecimento e aprendizagem: “Um processo de relacionamento um a um entre um *coach* profissional e um executivo (*coachee*) com o propósito de aumento da mudança comportamental do *coachee* através de autoconhecimento e aprendizagem, e em última instância para o sucesso do indivíduo e da organização”.

Em Rettinger (2011, p.427) encontra-se citada a definição construída por Cox (2009, p.1): “Um processo de desenvolvimento humano que envolve interação estruturada e focada e o uso de estratégias, ferramentas e técnicas para promover mudança desejável e sustentável para o benefício do *coachee* e potencialmente dos *stakeholders*”.

Para a *International Coach Federation* (2012), o processo de *coaching*, descrito em seu *site* oficial, deve honrar o cliente como o *expert* em sua vida e trabalho, acreditando que este é criativo para lidar com as situações. O processo é descrito da seguinte forma: “[...] é uma parceria com os clientes em um processo instigante e criativo que os inspira a maximizar seu potencial pessoal e profissional”.

Uma outra forma de se compreender o que é o processo de *coaching* passa pela perspectiva do executivo que o vivenciou, como relatado no estudo de Vergara *et al.* (2010), que em sua pesquisa concluíram que estes identificam *coaching* como um processo compreendido como uma ferramenta de auxílio e de orientação, que mostra ao executivo opções de caminhos para a sua escolha. É uma orientação à busca por soluções, com ênfase na definição colaborativa de metas e reconhecimento da capacidade do *coach* como estimulador e facilitador do processo de aprendizagem.

Neste estudo se considerará o processo de *coaching* como um processo de intervenção, apoio e aprendizagem, no qual o *coach* conduz o executivo em suas reflexões para que este possa aproveitar-se de sua máxima potencialidade para execução do seu desafio, o que implica em autoconhecimento, *feedback*, aquisição de novos conhecimentos e habilidades, com definição de metas claras. Portanto, uma busca por compreensão das potencialidades, dos

recursos de que o executivo dispõe para que possa superar seu atual estágio de desempenho ou padrão comportamental.

Na literatura podem ser encontradas outras definições de *coaching* relacionadas a categorias específicas que não ao *coaching* executivo, até aqui descrito. Ennis, Goodman, Otto e Stern (2002), descrevem alguns destes processos: *coaching* de carreira, *coaching* para desempenho, *coaching* de pares ou grupos, *coaching* para times, *coaching* de sucessão e *coaching* de legado, dentre outros.

No quadro 1 são apresentadas definições quanto às categorias de *business coaching* (*coaching* de negócio) e *life coaching* (*coaching* de vida), de acordo com Hamlin *et al.* (2008, pp.294-295). Também se apresenta um autor representativo de cada uma destas categorias: Sanders (1996), para *coaching* de negócio e Grant (2001), para *coaching* de vida:

Quadro 1

Categorias Variantes de *Coaching*

Categoria variante	Definição da categoria	Definição por autor
<i>Coaching de negócio</i>	É um processo colaborativo que ajuda o negócio, proprietário e/ou gerentes e funcionários a encontrarem seus objetivos pessoais e de negócio para assegurar o sucesso de longo prazo.	Sanders (1996): “O trabalho de um <i>coach</i> de negócio é ajudar os funcionários a entender como seus comportamentos podem estar saindo dos limites e iluminar comportamentos alternativos apropriados que assegurarão o sucesso de longo prazo.
<i>Coaching de vida</i>	É um processo de facilitação e ajuda – geralmente numa relação um a um entre o <i>coach</i> e <i>coachee</i> , a qual traz um aprimoramento na qualidade de vida e um crescimento pessoal do <i>coachee</i> , e possivelmente, uma experiência de mudança de vida.	Grant (2001): “É um processo sistemático de solução focada e orientada para resultado, na qual o <i>coach</i> facilita o aprimoramento da experiência de vida e da performance em vários domínios do <i>coachee</i> (conforme determinado pelo <i>coachee</i>), e busca o aprendizado autodirigido e o crescimento pessoal do <i>coachee</i> .”

Nota. Fonte: Adaptado de Hamlin, Elinger e Beattie (2008, pp. 294-295)

Assim como o processo de *coaching* pode apresentar variações, como demonstrado na tabela 1, em *coaching* executivo também encontram-se concepções diferentes sobre o trabalho a ser realizado. Segundo Witherspoon e White (1996) o processo de *coaching* executivo pode apresentar as seguintes diferentes áreas de atuação:

- a) *coaching* para habilidades: focado numa tarefa ou projeto específico, buscando ajudar o executivo a adquirir clareza conceitual para poder desenvolver o trabalho. A clareza do trabalho a ser desenvolvido é a principal característica;
- b) *coaching* para desempenho: o foco está no trabalho atual do executivo, ajudando-o a perceber quais questões precisam ser endereçadas para aumentar sua efetividade;
- c) *coaching* para desenvolvimento: a atenção se concentra no futuro trabalho do indivíduo e por isso, demanda mais tempo, uma vez que as necessidades precisam ser clarificadas, sendo que algumas competências deverão ser reforçadas, enquanto outras, desaprendidas;
- d) *coaching* para a agenda do executivo: diferentemente dos tipos anteriores refere-se a um processo mais contínuo em que as metas são definidas de acordo com as necessidades da agenda do executivo e da organização, o que se pode chamar de vida contínua dos resultados, por exemplo, fusões e aquisições, questões de produtividade e qualidade, nas quais expansão de perspectiva precisam estar atreladas a soluções criativas para áreas ainda inexploradas.

Já Thach e Heinselman (1999) propõem as seguintes categorias para atuação em *coaching* executivo:

- a) *feedback coaching*: envolve uma relação com duração de cerca de 06 meses. A partir de um *assessment* é feita uma análise profunda criando um plano de desenvolvimento para endereçar questões e necessidades específicas;
- b) desenvolvimento profundo de *coaching*: além da análise das necessidades a partir de um *assessment* mais profundo, envolvendo personalidade e liderança, considera também a vida do executivo como um todo, incluindo-se o entendimento da influência da família. Considera o envolvimento do chefe para validação do plano de desenvolvimento, assim como acompanhamento do executivo até o atingimento das metas ou aprimoramento de competências. Envolve entrevistas com pares e subordinados e assiste à performance do executivo em reuniões e apresentações;
- c) *coaching* de conteúdo: implica em prover ao executivo aprofundamento em conhecimentos relacionados a alguma área específica de conteúdo que venha a

ajudá-lo a se aprimorar em alguma questão específica. Sua duração depende do nível de expertise do executivo no assunto.

Hudson (1999), citado por Bougae (2005) defende duas possibilidades em *coaching*: *coaching* para desempenho e *coaching* para ser. O *coaching* para ser foca na expansão das capacidades dos executivos para que possam fazer a diferença como indivíduos nos diversos ambientes em que circulam. E, portanto, envolve a discussão das crenças, valores, propósitos, visão de futuro, coragem e autoestima para realizarem-se.

Stern (2004), por sua vez, apresenta outra categoria de *coaching* distinta das acima apresentadas: *coaching* de legado, para pessoas que estão se aposentando.

Estas categorias colaboram para se ampliar as perspectivas acerca das múltiplas necessidades e oportunidades de trabalho com *coaching*. Facilitam a compreensão de diversos temas possíveis, mas não devem ser limitadoras. Uma vez que se tenha clareza do que o processo de *coaching* oferece para o desenvolvimento profissional, os cuidados com seu processo se sobrepõem a estas classificações.

A despeito destas classificações, algumas outras questões se apresentam, como por exemplo, quem deve ser foco de um processo de *coaching*, portanto, quem é o público alvo para este processo, assunto a ser desenvolvido no próximo tópico.

2.1.2 Públicoalvo em *coaching* executivo

Embora Kilburg (1996) em sua definição estabeleça que o processo seja focado para o executivo, que é quem tem responsabilidade e autoridade gerencial em uma organização, Judge e Cowell (1997) observam que empreendedores e profissionais autônomos também se interessam pelo processo, pois, podem apresentar dificuldade em lidar com as questões de gestão cotidianas ou perceberem estas como limitadoras para uma estratégia de longo prazo ou para um trabalho de desenvolvimento pessoal.

Ao se focar no grupo gerencial pode-se observar, como também corroborado por Feldman e Lankau (2009), que são encontradas duas categorias de executivos: os que tiveram um bom desempenho no passado e que não estão conseguindo mantê-lo em função de algum aspecto específico a ser desenvolvido; e os cotados para posições futuras de maior complexidade e que precisam de ajuda para melhorar algum aspecto, que normalmente está ligado a liderança, conforme atestam Judge e Cowell (1997).

Joo (2005, p.477) cita Strumpf (2002) que definiu cinco tipos de executivos afeitos ao processo de *coaching*:

- a) alto potencial;
- b) valioso, mas em risco de descarrilhamento;
- c) recém contratado ou promovido;
- d) expatriado;
- e) um diamante bruto.

Autores como Joo (2005) e Fillery-Travis e Passmore (2011) se detiveram no perfil dos executivos a fim de checar que atributos colaboram para o sucesso do processo; e alguns, como Milaré e Yoshida (2007) já utilizam instrumentos para medir a disponibilidade e receptividade do executivo ao processo.

Milaré e Yoshida (2007) e Milaré (2008) começaram a avaliar a eficácia adaptativa e o estágio de mudança do executivo no início do programa de *coaching* buscando estimar, dessa forma, a aderência ao processo e prontidão para mudança.

Fillery-Travis e Passmore (2011) relatam também estudos que observam que a prontidão para mudança é um fator primordial no processo, assim como a motivação para aprender afeta diretamente a efetividade da aprendizagem.

Em sua revisão da literatura Joo (2005) concluiu que executivos proativos², estabelecem uma relação positiva com seus *coaches*, o que produz receptividade a *feedbacks* e bons resultados, uma vez que estes executivos tendem a buscar oportunidades, demonstram iniciativa e buscam experimentar, agir, implementar mudanças.

Outra característica observada na literatura e que leva a resultados positivos no processo é a orientação para aprendizagem, que se mostrou mais efetiva que a orientação para desempenho, pois neste segundo caso, o objetivo é demonstrar competência a outros a fim de ser positivamente avaliado. Já no primeiro caso há um desejo por desenvolvimento de uma competência, o que amplia a disponibilidade para enfrentar novas situações.

Uma vez esclarecido quem é foco do processo é de fundamental importância também comentar as etapas que compõem este processo.

² Segundo Joo (2005, p.478), proatividade é um fator de personalidade importante, conforme relatado na literatura sobre sucesso na carreira. Cita a descrição de Bateman e Crant (1993) que se refere ao termo como uma crença na capacidade de superar restrições situacionais e como uma habilidade em agir sobre mudanças no ambiente.

2.1.3 Etapas do Processo de *coaching*

Fillery-Travis e Passmore (2011) citam o trabalho de Dingman (2004) como clarificador dos seis estágios genéricos identificados na literatura relativos ao processo de *coaching*, ressaltando que a despeito da mudança de títulos atribuídos às fases, assim como dos pesos dados à sua importância, os estágios sempre se mantiveram presentes na literatura:

- 1) contrato formal;
- 2) estabelecimento do relacionamento;
- 3) *assessment*;
- 4) oferecendo *feedback* e refletindo;
- 5) definição de objetivos;
- 6) implementação e avaliação.

Stern (2004) também desenvolve estas etapas do processo de *coaching*, embora lhes atribua títulos diferentes e as complemente com uma sétima etapa, chamada de “*transitioning to a more long term development effort for the executive and the organization*”, ou seja, transição para um esforço de desenvolvimento de mais longo prazo para o executivo e para a organização (Stern, 2004, p.155), que denota ser um acompanhamento para se garantir a sustentação da mudança, embora o autor não explique.

Bougae (2005) apresenta as perspectivas de dois autores Koonce (1994) e O’neill (2000), que embora similares na simplicidade e número de etapas, partem de pontos distintos. Koonce (1994) pressupõe que o processo deva ser desenhado para ser focado em metas e com duração definida, o que pede rápida identificação e endereçamento das questões diagnosticadas. Apresenta quatro etapas para o mesmo:

- a) pré *coaching*: esclarecimentos e definições sobre o programa e o processo de *coaching*, considerando todos os aspectos que envolvam um contrato: metodologia, frequência, custo, local, enquadramento no sistema maior da organização cliente;
- b) coleta de dados: realização de *assessment*³ e/ou entrevistas com pares,

³ Segundo Thornton, G.C. Assessment Centers. *Human Resources Mngt. Reading*. Massachusetts: Addison-Wesley, o conceito de *assessment* é apresentado como um procedimento usado por Recursos Humanos para

subordinados e chefes para definição do foco, deficiências, necessidades de desenvolvimento;

- c) *coaching*: fase efetiva dos encontros de *coaching* com desenho do projeto, metas e resultados desejados, assim como plano de ação;
- d) acompanhamento: monitoramento do executivo a fim de checar a mudança de comportamento e resultados atingidos.

Embora, O'Neill (2000) também apresente sua proposta considerando quatro fases – contrato, plano de ação, vivência do plano e *debriefing*, que implica na análise dos resultados à luz do que foi inicialmente contratado - pode-se observar uma diferença fundamental quanto à primeira fase. Enquanto Koonce (1994) considera a discussão sobre o programa como início do processo, demonstrando atenção à triangulação *coach* – executivo – cliente organizacional, O'Neill considera o início do processo no estabelecimento das bases do relacionamento diretamente com o executivo, e pontua que esta é a etapa mais importante, visto que, a relação *coach* – executivo é determinante para a efetividade do processo (Evered e Selman, 1989; D. Hall *et al.*, 1999; Joo, 2005; Stevens, 2005; Kombarakaran *et al.*, 2008).

A despeito dos resultados positivos observados com a adoção do processo de *coaching* executivo, sejam estes corroborados por estudos ou atestados empiricamente, é importante observar, conforme apresentado por Kombarakaran *et al.* (2008) que o processo de *coaching* sozinho pode não ser suficiente para produzir determinadas mudanças ou habilidades, uma vez que está sujeito a inúmeros fatores, desde a personalidade do executivo, até a não aderência com a cultura organizacional em que mudanças produzidas podem não ser referendadas.

Embora se encontre variação a respeito das etapas do processo de *coaching*, observam-se dois elementos comuns a todas as metodologias: a utilização de *feedback* e utilização do *assessment* como ferramentas importantes para sua efetividade. Entretanto, independentemente da metodologia ou definição de *coaching* adotada, um aspecto deve ser lembrado, conforme explicitado por Joo (2005, p.481): “O propósito de *coaching* executivo é promover mais tempo para se olhar para dentro do espelho, ao invés de olhar através da janela”.

A despeito do crescimento do processo de *coaching*, como pode-se denotar pela revisão da literatura até esse ponto abordada, esse se desvela como um campo de estudo com

muitas oportunidades para clarificação. Dentre estas possibilidades encontra-se a reflexão sobre sua origem. Como comentado por Joo (2005) e Kampa-Kokesh e Anderson (2001), até mesmo definir a origem do processo de *coaching* se mostra tarefa árdua.

2.1.4 A origem do *coaching* executivo

Autores como Witherspoon e White (1996) e Fillery-Travis e Passmore (2011) buscam fazer uma aproximação entre o processo de *coaching* e o método socrático, visto que assim como Sócrates formulava questões para que seu interlocutor se aproximasse de sua alma, no sentido de autoconhecimento, o processo de *coaching* também apóia-se no diálogo e no processo de autoconhecimento, dentre outros recursos, a fim de trazer à luz novas possibilidades. Portanto, neste estudo, considera-se o método socrático como uma inspiração ao processo de *coaching*, alertando o *coach* sobre seu papel e postura, mas sem atribuir historicamente o princípio da prática a esse período.

Alguns autores tiram a aura de modernidade atribuída ao processo de *coaching* na medida em que recorrem aos diversos mentores e tutores que inspiraram faraós, imperadores, reis, políticos e líderes ao longo dos tempos, segundo A. Ferreira (2011), baseando-se em Couto e Kauffman (2009:3). O risco aqui embutido é o de dificultar o entendimento sobre os distintos papéis de *coach* e mentor, discutidos adiante.

Ferreira (2008), Merriam-Webster (2012), Milaré (2008), Stern (2004, citando Hendrikson, 1987), Vergara (2010), observam que a palavra *coaching* deriva de *coach*, uma palavra que surgiu por volta do século XV para nomear um novo objeto criado para transportar e proteger das intempéries os habitantes de uma pequena vila húngara, Kocs. Este meio de transporte, parecido com uma carruagem, passou a ser conhecido como *kocsi*, em húngaro, *kutsche*, em alemão e *coche*, em francês antigo. No século XVI esse meio de transporte foi incorporado pela Inglaterra e no século XVIII estava difundido pela Europa para transporte de pessoas e correspondências.

A palavra *coach*, associada a condutor passou a carregar também a conotação de reconhecimento a professores que se distinguiam qualitativamente na relação com seus alunos universitários, indicando instruir, guiar, ensinar outros. Já a raiz do verbo “*to coach*” significa conduzir uma pessoa do ponto onde esta se encontra ao ponto aonde esta queira chegar, o que para Witherspoon e White (1996) é um sólido significado para o atual *coaching* executivo.

Ao longo da história recente a palavra *coach* esteve associada a técnico, instrutor, conforme ainda descrita no dicionário Oxford (2012) e muito presente nos segmentos

esportivo e artístico a fim de melhorar o desempenho individual ou de times, conforme relatam Evered e Selman (1989), Stern (2004), Kilburg (1996) e Whitmore (2007).

No âmbito organizacional, embora Fillery-Travis e Passmore (2011) apontem um único trabalho, em 1937, publicado por Gorby, discutindo o impacto de *coaching* na manufatura, e um segundo no ano seguinte discutindo esta experiência, a data reconhecida sobre o início do processo de *coaching* é década de 1980 nos EUA, seguido pelo Reino Unido na década seguinte, e por um processo de internacionalização a partir de 2000 (Ferreira, 2011; Kilburg, 1996; Milaré, 2007; Tobias, 1996).

Corroborando esta informação, Judge e Cowell (1997) esclarecem que O’Hefferman (1986) aponta Dr. Dick Borough como o primeiro autor a cunhar o termo “*executive coaching*” ao descrever sua abordagem para desenvolvimento de lideranças, em 1985, em Palo Alto, Califórnia, sendo que apenas em torno de 1990 as tradicionais consultorias de recursos humanos começaram a efetivamente adotar esta nova prática.

Contudo, Evered e Selman (1989), apresentam uma leitura diferente sobre a origem do processo de *coaching*. Consideram que este apareceu na literatura organizacional durante a década de 1950, sendo apresentado como parte da responsabilidade do superior hierárquico pelo desenvolvimento de seus subordinados, baseado numa relação de mestre e aprendiz. Dizem que essa relação evoluiu para uma obrigação para se desenvolver as habilidades dos funcionários, inclusive motivando o treinamento de supervisores em “*coaching skills*”, ou seja, utilização de *coaching* para o desenvolvimento de habilidades específicas necessárias à realização do trabalho a fim de garantir a efetividade da proposta. Neste contexto era clara a diferença entre desenvolver as habilidades visando o trabalho, em detrimento de se fazer “*counseling*”, ou seja, envolver-se em eventuais problemas pessoais dos funcionários que pudessem vir a interferir em seu desempenho.

Segundo os autores, somente em meados da década de 1970 começaram a surgir artigos tentando relacionar o *coaching* visto nos esportes com a prática gerencial, o que levou ao aparecimento de *coaching* como técnica de treinamento na década de 1980, já claramente no contexto de desenvolvimento gerencial.

Em síntese, o *coaching*, parece vir num processo de experimentação e evolução ao longo das décadas até atingir sua configuração atual em termos de proposta, encontrando a partir da década de 1990 um contexto de mercado e organizações receptivo a um novo padrão de desenvolvimento de pessoas nas quais estas são impelidas a fazer escolhas mais conscientes de suas necessidades, aptidões e contribuições no seu papel profissional,

desvinculando-se de organizações provedoras de soluções num mundo claramente diferente daquele observado até a década de 1980.

Num ambiente organizacional como o vivenciado atualmente, em que empregabilidade e empresabilidade⁴ parecem ser a tônica, o processo de *coaching* pode ser uma opção de desenvolvimento focado e respeitoso, buscando atender a empresas e indivíduos, desempenho e realização. Um espaço de reflexão num mundo premente por decisões.

Para se atender a essa missão do *coaching*, faz-se necessário discutir o papel e as qualificações daquele que possibilitará que esse processo, efetivamente, atenda às expectativas: o *coach*.

2.1.5 Papel do *coach* executivo

As estatísticas referentes ao crescimento de *coaching* e entrada de novos *coaches* no mercado também são ponto de partida em vários artigos para discussões que refletem preocupações sobre esta “indústria do *coaching*” (D. Hall *et al.*, 1999; Kilburg, 1996, Hamlin *et al.*, 2008), que se estabeleceu sem órgãos de regulação (Hill, 2010; Judge & Cowell, 1997), e que somente mais recentemente conta com associações em diversos países, as quais não são de fato reguladoras dessa prática.

As associações mais representativas são o *European Mentoring and Coaching Council* (EMCC), a maior associação no Reino Unido; e a *International Coach Federation* (ICF), baseada nos EUA desde 1995 e contanto com 16.000 membros no mundo.

Frente a dados como estes Hamlin *et al.* (2008) discutem o ponto de maturação desta “indústria do *coaching*” e apresentam a proposta de Grant e Cavanagh (2004) de evoluí-la para uma profissão, distinta e separada de outras práticas como treinamento, *mentoring*, e mesmo distinta de recursos humanos, que vem colocando *coaching* como área de expertise de profissionais de RH. A preocupação surge a partir de três forças interrelacionadas que levam o *coaching* a um ponto de maturação: aumento da consciência entre *coaches* da necessidade de sólido embasamento teórico; a entrada de profissionais de áreas diversas, de psicologia, psiquiatria, educação e desenvolvimento organizacional, dadas as baixas barreiras de entrada, como sugere Judge e Cowell (1997); e a crescente sofisticação dos profissionais de recursos

⁴ De acordo com Saviani (1997, p.338) “Ainda mais recente que o termo empregabilidade, o neologismo empresabilidade pode ser definido como ações e atitudes que as empresas deverão adotar, tornando-se viáveis para elementos que, através de suas competências, não querem se acomodar em suas posições na organização. É a capacidade desenvolvida pelas organizações de criar mecanismos de atração e retenção de empregados.”

humanos que começam a observar *coaches* “pseudoqualificados”, como descrevem Grant e Cavanagh (2004).

Rettinger (2011) em sua introdução apresenta a evolução desta discussão com autores como Palmer e McDowall (2010) já proclamando *coaching* como profissão. Nessa oportunidade não será discutido se o processo de *coaching* deva evoluir para uma profissão independente ou se deva estar alocado como *expertise* de recursos humanos, mas sim discutir duas questões anteriores a esta apresentada: como o papel do *coach* vem se configurando e se diferenciando de outros papéis e o perfil do *coach* executivo.

A respeito do papel do *coach* Rettinger (2011) observa que, diferentemente do que ocorre em outras categorias, tais como professores ou médicos, no caso dos *coaches* não há um padrão de desempenho ou competência que implique num “domínio da prática”, ou seja, muitos executivos podem não ter clareza sobre o papel e, portanto, sobre quais expectativas nutrir em relação ao mesmo. Em seu estudo, *coach* e executivo são tipificados como um par relacional padronizado, em que a cada momento, um pode evocar a participação do outro e trocar de posição nesse processo cíclico. Contudo, como comentado anteriormente, *coach* não é uma categoria de domínio para as pessoas, portanto, ainda não está clara para muitos.

Já a pesquisa realizada por Vergara *et al.* (2010) permitiu inferir que o papel do *coach* é identificado pelos executivos estudados e que haviam vivenciado o processo de *coaching* como: orientação, apoio, autoconhecimento e desenvolvimento. E que por sua vez, o papel do *coach* não é percebido como detentor dos seguintes papéis:

- a) consultor: não tem as respostas;
- b) instrutor: não transmite regras, treina ou adentra;
- c) professor: não transmite teorias, modelos, técnicas;
- d) tutor: não é o responsável pelo executivo;
- e) guru: não é seguido incondicionalmente ou venerado.

Dessa forma, Vergara *et al.* (2010) pontuam que o papel do *coach* deva ser o de auxiliar no processo de ensino-aprendizagem na relação com o executivo, de modo que um conhecimento seja produzido e uma mudança seja realizada. Situam o papel do *coach* no contexto da epistemologia construtivista, na medida em que esse conhecimento construído pelo executivo apresenta uma significação pessoal.

Para Araújo (1999) o papel do *coach* refere-se à *empowerment* e insere a discussão sobre o poder pessoal, ou seja, está relacionado à disposição para incentivar, alertar ou induzir

à reflexão. É importante notar que a autora defende o papel do *coach* também na esfera organizacional, como consequência do desenvolvimento do papel do líder que se responsabiliza pelo desenvolvimento das pessoas, considerando tanto os resultados como a realização pessoal advinda do processo. Blanco (2006) pontua que o objetivo não deve ser o de transformar um líder em um *coach*, mas sim que esse desenvolva essa competência para aplicar em seu meio organizacional.

Segundo Witherspoon e White (1996) a função primária do *coach* é ajudar o executivo a aprender, crescer e mudar. Para tal, o foco de ação poderá variar, como por exemplo, endereçando habilidades específicas, questões de desempenho ou até mesmo apoiando mudanças mais amplas de comportamento. Definir o foco é importante para evitar perda de tempo, esforço ou expectativas não atendidas.

A *International Coach Federation* (2012) advoga que a relação de parceria que se estabelece entre *coach* e executivo, tendo por objetivo que este produza resultados em sua vida pessoal e/ou profissional, pressupõe que o *coach* tenha as seguintes responsabilidades:

- a) descobrir, clarificar e alinhar com o executivo o que este pretende atingir;
- b) encorajar a autodescoberta do executivo;
- c) estimular o desenvolvimento de estratégias e soluções pelo executivo;
- d) apoiar o executivo para que se responsabilize por seu processo.

Indo além das responsabilidades do *coach*, pode-se lançar mão do estudo de Rettinger (2011) para compreender como estas podem ser traduzidas em quatro competências identificadas:

- a) conhecimento/*expertise* profissional;
- b) conhecimento dos procedimentos;
- c) empatia;
- d) experiência.

Na discussão sobre o papel do *coach* é importante considerar duas vertentes de profissionais presentes no mercado: o *coach* interno – aquele que trabalha na organização cliente e se dispõe a apoiar um executivo da mesma, ou funcionário, como parte de sua atribuição gerencial ou de recursos humanos - e o externo à organização cliente, ou seja, sem

vínculo empregatício com a mesma e que, via contrato, presta serviço. O *coach* externo não apresenta autoridade formal sobre o executivo (Feldman & Lankau, 2009).

Os espaços do *coach* interno e externo à organização são demarcados por D. Hall *et al.* (1999, p.40) e confirmados por Wasylyshyn (2003) e Stevens (2005), explicitando a necessidade de se optar por *coaches* externos quando confidencialidade e anonimato são requeridos, assim como quando se precisa “*speak the unspeakable*”, ou seja, dizer o que não é possível de ser dito.

Por sua vez, segundo os autores, os *coaches* internos podem ter um papel importante quando a cultura e política da organização mostram-se críticas, quando disponibilidade é requerida e há confiança estabelecida permitindo que o processo aconteça. O senão apresentado nesse segundo caso advém da possibilidade de conflitos de interesse, especialmente quando o papel é desempenhado por um profissional de recursos humanos, podendo suscitar ambivalências.

2.1.5.1 Perfil do *coach* executivo

Os *coaches* executivos não nascem prontos e, por isso, precisam ser preparados. “São uma espécie de consultores organizacionais que requerem uma complicada combinação de conhecimento, habilidades e inclinações estilísticas” (Stern, 2004, p.159).

Feldman e Lankau (2009), partindo do mesmo pressuposto que Kampa-Kokesch e Anderson (2001) resumiram na seguinte pergunta as perspectivas necessárias à qualificação do *coach* executivo: o *background* de um *coach* executivo precisa estar apoiado numa formação psicológica ou de negócios? A discussão apresentada a seguir permite compreender o porquê desta questão não apresentar uma conclusão unânime, embora se possa considerar que a formação do *coach* influenciará sua prática.

Joo (2005) alerta para duas abordagens presentes na literatura, que parecem pertencer a pontas opostas dentro de um mesmo *continuum*: *counseling* e *consulting*. Ambas focam na mudança comportamental, implicam em aprendizagem e autoconhecimento e são conduzidas por profissionais a partir de criação de fortes vínculos com seus assessorados.

Joo (2005), considerando o posicionamento de alguns autores (Hodgetts, 2002; Kets de Vries, 2005; Hart *et al.*, 2000; Bacon & Spear, 2003; Berglas, 2002; Arnaud, 2003; Kilburg, 2000; Goldsmith, 2008; Sherman & Freas, 2004; Niemes, 2002; Diedrich, 1996; Orenstein, 2002; Wasylyshyn, 2003) e tomando por base o trabalho de Hart, Blattner e Leipsic (2000), diferencia as duas abordagens considerando que *counseling* compartilha de um foco

terapêutico e tem como objetivo remediar e apoiar pessoas em situação de crise, apoiando-se para tal em autoconhecimento, autorreflexão e bem estar. Já *consulting* apoia-se num foco consultivo, que implica em desenvolvimento, aumentar a capacidade de atingimento de metas, com orientação para resultados e ações, buscando definir competências, estilos, motivações e utilizando *feedback*. Na primeira, ouvir é importante; já na segunda, é importante, mas não suficiente.

O impacto dessas considerações reflete na discussão sobre a formação do *coach*. Enquanto Kilburg (1996), de *background* psicoterapêutico com ênfase em teoria psicodinâmica pontua que o processo de *coaching* executivo lida também com questões de caráter e de conflitos inconscientes individuais e coletivos que afetam as organizações; Goldsmith (2008) insiste que o foco em *coaching* executivo deva ser para o desenvolvimento de comportamentos futuros.

O conhecimento sobre a dinâmica psicológica é apresentado como importante para compreensão dos relacionamentos e conflitos presentes no contexto de desenvolvimento adulto (Levinson, 1996). Também se mostra importante para apoiar mudanças, garantir entendimento em relação às avaliações de desempenho e personalidade, assim como construir e manter relacionamentos baseados em confidencialidade e confiança (Feldman & Lankau, 2009; Kilburg, 1996). E, de forma alguma, refere-se à prática da psicoterapia (Levinson, 1996; Stern, 2004).

Wasylyshyn (2003), publicou uma pesquisa realizada com 87 executivos na qual esses relataram as principais credenciais que buscavam em um *coach*: com 82% dos resultados, formação em psicologia; experiência e entendimento de negócios, 78%; e uma reputação já estabelecida como *coach*, com 25%. As características seguintes foram: habilidade em escutar, profissionalismo, inteligência, integridade, honestidade, objetividade e confidencialidade.

Compartilham desta mistura de psicologia com entendimento de negócios autores como Stern (2004), Tobias (1996) e Levinson (1996), sendo que este ainda acrescenta atualização sobre o mundo contemporâneo, o que implica em amplo entendimento sobre o mercado e o negócio do cliente organizacional, assim como questões governamentais e políticas que interfiram nestas.

Hill (2010) observa que o importante não é ter formação em negócio, mas sim que o *coach* seja capaz de combinar *insights* sobre negócio com astúcia política, e entendimento tanto organizacional como do sistema, aliando as próprias habilidades de *coaching*.

Kombarakaram *et al.* (2008) acrescentam o entendimento das questões gerenciais e de

liderança e oferecem uma nova característica que consideram distinguir *coaches* bem sucedidos: a paixão em ajudar os outros a crescer e desempenhar, sendo estes também reconhecidos por sua honestidade e integridade. Hill (2010) mostra-se mais explícito nesse ponto ressaltando que o *coach* autenticamente responde a um chamado pessoal para que trabalhe a partir de quem realmente é.

Garman, Whiston e Zlatoper (2000) são citados por Feldman e Lankau (2009) por terem analisado esta questão a partir de artigos publicados na imprensa popular e na literatura acadêmica, concluindo que treinamento e formação em psicologia não são atributos relevantes à prática de *coaching*.

Como observado por Joo (2005) a base de conhecimento do *coach*, seja esta qual for - psicologia, administração ou outras -, influenciará a abordagem que este terá em sua prática, que poderá ser mais consultiva ou de aconselhamento, o que afeta o processo realizado, assim como seus resultados.

Uma outra forma de olhar para o perfil refere-se às competências descritas por Fillery-Travis e Passmore (2011), que consideram três áreas críticas: autoconhecimento, competências centrais em *coaching* e entendimento de ética e gestão dos relacionamentos estabelecidos em *coaching*.

Caminhando nessa direção de competências específicas, a *International Coach Federation* (2012) apresenta em seu site as onze competências que um *coach* deve desenvolver, agrupando-as em quatro categorias que estão vinculadas à prática de *coaching* da forma como as concebem:

- a) estabelecimento dos alicerces de sustentação: respeitar orientação ética e padrões profissionais e estabelecimento do contrato sobre o processo de *coaching*;
- b) cocriação do relacionamento: estabelecimento de confiança e intimidade com o executivo e estar presente na conformidade do padrão de *coaching*;
- c) comunicação efetiva: escuta ativa, questionamento poderoso, comunicação direta;
- d) facilitação da aprendizagem e de seus resultados: criar consciência, planejamento de ações, estabelecimento e planejamento de metas, gerenciamento do progresso e responsabilidade pelo processo.

Stern (2004) lembra que cada *coach* é único, e por isso é importante considerar seu estilo em consonância com o estilo do executivo, com a organização e com a meta definida. Ser capaz de fluir entre questões estratégicas e táticas. Este autor define um conjunto de pré requisitos, apresentados a seguir, para que o *coach* possa ser percebido como competente, orientado à ação e conhecedor do negócio, assim como confiável e atento à confidencialidade, dentre outros atributos:

- a) conhecimento e experiência em psicologia, como por exemplo, dominar avaliações de pessoas; diversidade; educação de adultos; comportamento organizacional; gerenciamento de mudança; liderança. Conhecimento e experiência em negócio, como por exemplo, familiaridade com a linguagem, histórico e condições atuais da indústria do cliente organizacional; planejamento e implementação estratégica e tática; comunicação organizacional, ética nos negócios, tecnologia, diferentes funções do negócio;
- b) outros conhecimentos importantes tais como mediação de conflitos, desenvolvimento de times, relações de trabalho, gerenciamento do *stress*, gerenciamento de processos e qualidade.

Whitmore (2007) claramente prega que o *coach* não precisa ter experiência ou conhecimento técnico na área em que está prestando serviço, o que não significa que não possa tê-lo, mas que deve cuidar para que este conhecimento técnico não se sobreponha a outras características, como paciência, oferecer apoio, ser interessado, um bom ouvinte, atento, consciente e autoconsciente, perceptivo e imparcial. Evered e Selman (1989) explicam que o *expertise* técnico frequentemente é menos relevante que a habilidade de empoderar o executivo para ir além de seu corrente nível de desempenho.

A literatura revisada parece caminhar para uma mistura das duas perspectivas, psicologia e negócio, porém, sem uma definição clara sobre quais são as competências específicas para o exercício de *coaching*. Esta falta de clareza é reforçada pela ausência de órgãos reguladores, o que permitiu a criação de diversos cursos e abordagens sem uma prescrição mais apurada sobre o perfil desejado e seus impactos e que acabam se apresentando, inclusive, como entrave para a discussão da evolução da prática para uma profissão, de acordo com Grant e Cavanagh (2004).

Concluindo-se, ao mesmo tempo em que se reconhece, no papel do *coach*, a importância e necessidade de experiência gerencial em organizações para que haja a

compreensão do contexto organizacional e da cultura subjacente que influencia no processo e no executivo, também parece ser importante a base psicológica que poderá capacitar o *coach* a lidar com mudanças e até mesmo definir os limites de sua atuação.

Sem dúvida questões como ética e confidencialidade estão em pauta, associadas a características facilitadoras do relacionamento *coach*-executivo, tais como capacidade de ouvir, empatia, objetividade, honestidade e confidencialidade. Wasylyshyn (2003) reforça esse aspecto apresentando as três principais características apuradas em sua pesquisa para um *coach* eficaz: 86% das respostas indicam a habilidade do *coach* em criar uma forte conexão com o executivo; 82%, profissionalismo; e com 35%, utilização de uma metodologia clara.

O perfil ideal do *coach* eficaz ou bem sucedido endereça, portanto, outra discussão relacionada à relação do *coach* e do executivo e seu impacto no engajamento deste ao processo.

2.1.5.2 Importância do relacionamento *coach*-executivo

Em seu artigo seminal, Evered e Selman (1989) pontuam que no coração do *coaching* está o relacionamento entre *coach* e executivo. Atestam que os efeitos benéficos do processo derivam da natureza da relação que se estabelece e da comunicação que ocorre nesta. Não se referem a relacionamento no sentido de amizade ou conforto, mas sim a parceria, compromisso com resultado, generosidade, falar e escutar ativamente, responsividade do executivo às interpretações do *coach*, vontade de ir além, prática, dentre alguns atributos apresentados.

Dez anos depois, D. Hall *et al.* (1999) comparando a percepção de *coaches* e clientes em relação a algumas proposições sobre o que funciona num processo de *coaching* chegaram à conclusão de que o sucesso do processo depende fortemente do grau de encaixe entre *coach* e executivo. Relatam que ambos concordam que a boa escuta, associada a recomendações de ações e às qualidades não diretivas – reflexão, cuidado, integridade e comprometimento com o sucesso do cliente – encaminham o processo ao sucesso. Os executivos valorizam *feedback* honesto e realista com objetividade, competência e oferecendo novas alternativas de aprendizagem. Os *coaches*, por sua vez, realçam o valor da conexão com o executivo, gerindo o processo para resultados.

A partir da análise de fatores que podem levar o processo ao insucesso, Kilburg (1996) apresenta do ponto de vista do *coach* empatia insuficiente pelo executivo, e, portanto, baixo

interesse por seu bem estar ou futuro, denotando as consequências de um relacionamento *coach*-executivo mal estabelecido.

D. Hall *et al.* (1999), a partir da percepção do executivo, complementam esta lista citando *feedback* negativo em excesso e sugestões impraticáveis ou ingênuas, assim como interesses comerciais por parte do *coach* e a percepção de uma agenda pessoal, sendo que estes dois últimos itens relacionam-se com o vínculo de confiança.

Stevens (2005) em entrevista com sete altos executivos relata que a capacidade do *coach* em compreender as pressões, desafios e responsabilidades dos executivos e mostrar-se capaz de ajudá-los nas mesmas mostra-se fundamental para facilitar o engajamento desses ao processo. Acrescenta, como abordado também por Wasylynshy (2003), que a confidencialidade é um dos pontos fundamentais.

Por sua vez, a partir de revisão da literatura Joo (2005, p.477) propõe que certas características do *coach* – integridade, autoconfiança, experiência e alto nível de desenvolvimento – impactam positivamente o processo de *coaching* em termos de relacionamento, abordagem e receptividade ao *feedback*; assim como nos resultados advindos do *coaching*, tanto os proximais (autoconhecimento, mudança comportamental e aprendizagem) como os distais (resultados organizacionais e individuais).

Pode-se inferir que a descrição de muitos autores acerca do processo de *coaching* como um relacionamento “*um a um*”, como Ely *et al.* (2010), D. Hall *et al.* (1999), Stern (2004), Wasylyshyn (2003) e Witherspoon e White (1996) mostra-se reveladora de uma relação de concordância, a partir de uma vinculação que se estabelece, ou uma aliança, como muitos autores com *background* em psicologia preferem (Levinson, 1996; Kilburg, 1996).

Maynard (2006) reforça que os autores estudados em sua pesquisa especificam que demonstrações de consideração positivas e empatia são fatores críticos para se estabelecer uma boa relação *coach*-executivo e que, quando esta relação se estabelece a partir da demanda de uma organização cliente, dois aspectos precisam estar presentes: que a organização cliente, representada, por exemplo, pelo chefe, ofereça apoio e suporte ao processo; e que as necessidades desta também sejam consideradas nesse relacionamento e no desenho do plano de desenvolvimento do executivo.

Feldman e Lankau (2009) observam que muitas vezes o relacionamento se inicia pelas experiências de *feedback* e *assessment*, que podem ser cruciais para que o executivo se sinta responsável por seu processo, o que reforça o exposto pelos demais autores. Contudo, sugerem que mais pesquisas sejam feitas neste tema considerando a importância da clareza sobre quem é o cliente do processo: se a organização ou executivo; sobre como se acomodam

as expectativas dessas distintas partes no processo de *coaching* e as fronteiras entre informações confidenciais e não confidenciais, dentre outras.

A afirmação de Kombarakaran *et al.* (2008) de que o comprometimento do executivo com a mudança comportamental é um fator importante para a efetividade do processo levou Hill (2010) a sugerir que as intervenções em *coaching* devam ser precedidas por uma abordagem sistemática checando a prontidão do executivo ao processo (Joo, 2005; Milaré & Yoshida, 2007) e a afirmar que os *coaches* devem reconhecer que desenvolver o engajamento é parte central de sua função, assim como desenvolver habilidades para tal.

Na proposta de Hill (2010) esta abordagem pode ser desenvolvida através de uma conversa preparatória com a participação do *coach*, de seu chefe ou de quem estiver envolvido no processo, de acordo com o contexto. O objetivo é oferecer ao executivo informações para que possa tomar sua própria decisão, compreender suas motivações, assim como pontuar aspectos de desenvolvimento a serem atendidos.

Caminhando nessa direção de clareza entre *coach* e executivo, Ely *et al.* (2010) afirmam que sem confiança e confidencialidade há uma clara limitação do processo e, portanto, comprometimento da eficácia do mesmo, o que por sua vez, leva a consequências em termos da aprendizagem cognitiva, afetiva e da mudança comportamental. Segundo os autores confiança e confidencialidade oferecem a segurança mútua necessária para se dialogar gerenciando expectativas e definindo fronteiras.

Dessa forma, dentro de um modelo de avaliação do processo como um todo Ely *et al.* (2010) sugerem que a avaliação do relacionamento *coach*-executivo deva ser feita checando-se se há mútuo entendimento entre executivo e *coach*, assim como sobre os objetivos das intervenções realizadas, o que permite que se reconheçam, apreciem e se respeitem. Também sugerem a análise do nível de compromisso do executivo, o que demonstra o nível de colaboração e cooperação que precisa estar presente na relação, entre ambos, para o desenvolvimento de novas experiências. Esta análise pode ser feita através da avaliação do esforço que o executivo demonstra em relação a suas metas, o que pode ser traduzido, por exemplo, em relação ao quanto esse se dedica e investe tempo para cumprir alguma tarefa combinada.

Finalmente, a partir da revisão da literatura realizada por Hill (2010) não há dúvida de que para os executivos é clara não apenas a importância do relacionamento com o *coach*, mas que este é o fator mais importante para a efetividade do processo, especificamente pela criação de um ambiente seguro e de confiança, como atestado no estudo de Mackenzie (2007).

Fillery-Travis e Passmore (2011) retomam vários autores e suas respectivas pesquisas, como De Haan (2008a e 2008b), Wasylyshyn (2003), Thach (2002), Dingman (2004), Baron e Morin (2009) para reafirmar que o fator mais consistente identificado como contributivo para o sucesso do engajamento do executivo no processo de *coaching*, assim como para desenvolvimento de autoeficácia é a relação estabelecida entre *coach* e executivo, assim como foi descrito no artigo seminal de Evered e Selman (1989).

Griffin, Jones e Rafferty (2006, p. 585) concluem seu tópico a este respeito citando Ennis *et al.* (2003): “O *coaching* executivo é baseado em confiança e respeito entre o executivo e seu *coach*”.

Na medida em que o relacionamento estabelecido com o *coach* aparece na literatura como um importante fator para o sucesso dos processos realizados, mostra-se necessário não apenas esclarecer os contornos deste papel, mas também apresentar outros papéis possíveis de serem encontrados e eventualmente confundidos com o papel do *coach*, colaborando dessa forma para uma prática menos eficiente. No tópico seguinte se discorrerá a respeito dos papéis que correntemente ocasionam mais confusão com *coaching* em sua prática, como observado por Joo (2005) em sua revisão da literatura.

2.1.5.3 O *coach* executivo versus outros papéis

Pode-se observar na literatura organizacional que há muitas relações de apoio que podem apresentar similiaridades em relação ao processo de *coaching*, já que também propiciam reflexão, desenvolvimento e aprendizagem (Joo, 2005), mas que precisam ser distinguidas. Dessa forma, seguem considerações a respeito de *career counselling*, *counseling*-psicoterapia e *mentoring*.

2.1.5.3.1 *Career Counseling*

De acordo com Feldman e Lankau (2009), apoiados por outros autores em sua análise, tais como, Greco (2001), Feldman (2001) e Kilburg (2000), o *career counseling* pode ser usado para se acessar as forças e fraquezas de um executivo que busque uma nova posição no mercado de trabalho. Considerando-se que o conceito de carreira não é mais compreendido como estático, pode-se considerar aqui o desejo de mudança na trajetória profissional.

Os autores reforçam a análise em relação às preferências, valores, interesses e questões pessoais; assim como avaliação de oportunidades, dentro ou fora da organização.

Diferentemente de *coaching* que trabalha para melhora de desempenho e efetividade no emprego atual e foca exclusivamente nas habilidades e competências, dentro da organização.

2.1.5.3.2 *Counseling/psicoterapia*

O processo de *counseling*, assim como o de psicoterapia implica num processo face a face, em que se desvelando os processos inconscientes e disfuncionais pode-se buscar a estabilidade emocional do assessorado como resultado. O foco é tanto no passado como no presente. O profissional busca gerar oportunidades nas quais o assessorado possa aprender ou adquirir novas aptidões para ajustar-se nas situações que vivencia. Neste caso, busca-se encontrar o máximo de eficácia e tornar-se, portanto, plenamente funcional (M. Ferreira, 2008).

Judge e Cowell (1997), comentam o processo de psicoterapia salientando algumas similaridades com *coaching*. Por exemplo, em ambas as práticas focam-se o trabalho em comportamentos, atitudes e cognições do assessorado, além da preocupação com confidencialidade, comprometimento, *feedback*, limites claros entre relação pessoal e profissional e foco no assessorado.

Contudo, algumas diferenças importantes distinguem os processos. Levinson (1996), salienta que não há tempo para se estabelecer uma aliança terapêutica, o que leva o foco de *coaching* para uma relação de parceria. Judge e Cowell (1997) e Blanco (2010) referem-se ao envolvimento de outras pessoas na relação de *coaching*, como o cliente organizacional que pode ser representado por pessoas diferentes, além de pares, subordinados, chefes. Isto ocorre em função da perspectiva sistêmica adotada, diferente da abordagem psicanalítica tradicional.

Como terceiro ponto de distinção há o próprio foco temático do trabalho que, enquanto em psicoterapia é mais abrangente, em *coaching* está limitado às questões organizacionais.

Outra discussão promovida por alguns autores, refere-se à prerrogativa de que para ser assessorado em *coaching* deve-se ser saudável emocionalmente e olhar para melhoria de desempenho e futuro, sem buscar-se o foco de remediação encontrado em *counseling/psicoterapia*, onde trabalha-se clinicamente problemas comportamentais e emocionais (Feldman & Lankau, 2009; Hill, 2010; Kampa-Kokesch & Anderson, 2001).

De qualquer forma, dada a circunscrição de prazo do processo, que em *coaching* é de curto prazo, o nível de profundidade que se pode atingir também acaba por não permitir mergulhos na dimensão psicológica por *coaches* que não sejam psicólogos e preparados para tal tarefa (Goldsmith, Freas & Lyons, 2008).

2.1.5.3.3 *Mentoring*

A primeira notícia de que se tem da utilização do termo mentor data de 1699, no livro: *Les adventures de Telemaque*, de François Fenelon⁵. Neste mito ficam claros alguns aspectos que levaram a literatura de *mentoring* a se apropriar do mito, como por exemplo, uma relação que se estabelece entre mentor e *mentee*, ou *protégé*, Mentor e Telêmaco, na qual Mentor apresenta alguns atributos que o distinguem de Telêmaco: é mais velho, respeitado, reconhecido como detentor de um saber que poderia ajudar Telêmaco a se formar, moldar dentro daquela dada cultura. Havia legitimidade na relação estabelecida.

Portanto, o que se observa na literatura (Blanco, 2010, M. Ferreira, 2008) é que o mito acima é utilizado para contextualizar a origem da palavra mentor, associada ao processo de *mentoring*. O mentor é descrito como alguém com competência para transferir conhecimento e habilidades por meio do exemplo, da autoridade intrínseca e do diálogo (Goldsmith *et al.*, 2008), é reconhecido como um indivíduo com bastante experiência e conhecimento, especialmente dentro da organização, que está comprometido em proporcionar desenvolvimento e suporte às carreiras dos seus mentorados (Feldman & Lankau, 2009; Joo, 2005; Kram & Isabella, 1985).

Observa-se também que atua em duas funções: a primeira, de carreira, em que busca garantir a aprendizagem dos papéis que o indivíduo assume profissionalmente e que o prepara para o progresso dentro da organização; e a segunda, psicossocial, ou seja, relacionada a aprimorar o senso de competência, clareza de identidade e efetividade no desempenho do papel profissional (Gueiros, 2009; Joo, 2005; Kram & Isabella, 1985).

Nesta segunda função pode-se incluir também, segundo Noe (1988) servir de modelo apropriado de atitudes, valores e comportamento; comunicar aceitação e confirmação; oferecer aconselhamento nas ansiedades e nos medos e interagir informalmente demonstrando amizade ao mentorado.

Embora *mentoring*, assim como *coaching* também esteja circunscrito no âmbito organizacional e foque na relação um-a-um, diferentemente de *coaching* tem por objetivo partilhar conhecimento e experiências profissionais que promovam a ascensão do assessorado. Há uma relação hierárquica envolvida, baseada em aconselhamento e sem necessidade de formação específica para o mentor (M. Ferreira, 2008; Gueiros, 2009; Joo, 2005).

Segundo Blanco (2010) um mentor pode fazer uso da prática de *coaching* para

⁵ Para mais informações vide: Roberts (1999). The origins of the term mentor. *History of Education Society Bulletin*, (64), 313-329.

potencializar seu trabalho de *mentoring*, mas o oposto não acontece.

Quadro 2

Coaching executivo versus outras práticas

	<i>Coaching</i>	<i>Career counseling</i>	<i>Counseling / Psicoterapia</i>	<i>Mentoring</i>
Conceito	Processo de apoio, intervenção e aprendizagem visando desenvolver a potencialidade do executivo, superando o presente estágio de desempenho / padrão de comportamento, através de diálogo, autoconhecimento, <i>feedback</i> e situações reais.	Processo focado no desejo de mudança em termos de trajetória profissional, com busca por nova carreira, posicionamento no mercado, ou novas oportunidades dentro da organização presente.	Trabalho clínico de remediação de problemas comportamentais e emocionais, buscando-se a estabilidade emocional do assessorado através da aprendizagem de novas aptidões que colaboram para o ajuste às situações vivenciadas.	Processo de transferência de conhecimento e habilidades por meio do exemplo, da autoridade intrínseca e do diálogo, visando desenvolvimento e suporte às carreiras, por indivíduo reconhecido por sua experiência e conhecimento, especialmente na organização.
Papel	<i>Coach</i> Principalmente externo à organização	<i>Counselor</i> Externo à organização	Psicoterapeuta Externo à organização	Mentor Principalmente interno à organização
Temática	Questões profissionais e organizacionais, relacionadas a desempenho, comportamento e liderança, dentre outras.	Carreira	Questões emocionais ou comportamentais	Carreira na organização
Précondição	Comprometimento Saudável emocionalmente	Comprometimento Saudável emocionalmente	Comprometimento Disfunção emocional ou comportamental	Comprometimento Saudável emocionalmente
Prazo do processo	Curto prazo	Curto prazo	Longo prazo	Curto prazo
	Relação um a um Confidencial Limites claros entre relação pessoal e profissional Cliente organizacional – quando patrocinado pela empresa.	Relação um a um Confidencial Limites claros entre relação pessoal e profissional	Relação um a um Confidencial Limites claros entre relação pessoal e profissional	Relação um a um Confidencial Cliente organizacional – quando patrocinado pela empresa.

Nota. Fonte: Autora, a partir da revisão bibliográfica.

Uma vez exposta a distinção entre o papel do *coach* e outros papéis possíveis, faz-se necessário apresentar no próximo tópico os resultados produzidos pelo processo de *coaching*.

2.1.6 Resultados do processo de *coaching*

Os executivos que vivenciam o processo de *coaching* tendem a avaliá-lo satisfatoriamente (D. Hall *et al.*, 1999). Isto ocorre pois costumam observar mudanças significativas. É fato que estas que se mostram atreladas a uma série de fatores, como por exemplo, personalidade e maturidade do executivo, interesse e disponibilidade pessoal para mudança, abertura para *feedback* (Milaré, 2008; Vergara *et al.*, 2010).

Hill (2010) comenta que a literatura gerencial costuma explorar os resultados provenientes de *coaching* a partir da perspectiva de sua contribuição para mudanças em comportamentos gerenciais e aumento da efetividade organizacional, enquanto que aqueles que têm formação em aprendizagem e desenvolvimento o exploram a partir do paradigma transformativo, conforme explicitado por Laske (1999).

As mudanças de resposta apresentam-se relacionadas a comportamentos que, uma vez atrelados a autoconhecimento possibilitam mudanças em diversos níveis, de acordo com os objetivos definidos para o processo (Bougae, 2005; Ely *et al.*, 2010; Feldman & Lankau, 2009; D. Hall *et al.*, 1999; Stevens, 2005; Kombarakaran *et al.*, 2008), como aumento da autoeficácia e desempenho e novas aprendizagens impactando suas ações e tomada de decisão, assim como o padrão de relacionamento com pares, subordinados e superiores hierárquicos (Joo, 2005). A aquisição de novas competências e habilidades também contribuem para mudanças de desempenho, assim como de perspectivas que os permitem atingir resultados que antes não pareciam possíveis (D. Hall *et al.*, 1999).

Joo (2005) discutindo resultados do processo de *coaching* afirma que esses não se encerram no autoconhecimento. Dessa forma, a aprendizagem advinda do processo pode ter como foco tanto a aprendizagem cognitiva como a afetiva. A afetiva responde pelo campo atitudinal e motivacional, o que poderia promover mudanças em valores, tolerância à diversidade, balanço entre vida pessoal e profissional, assim como autoeficácia e definição de metas. Já o campo de aprendizagem cognitiva implica no conhecimento, seja tácito, estratégico, de procedimentos ou organizacional.

Kombarakaran *et al.* (2008) citam Lary (1997) para afirmar que a popularidade do processo de *coaching* advém do fato de oferecer as competências necessárias com objetividade e de forma integrada à rotina do executivo. Já D. Hall *et al.* (1999) creditam a

aprovação do processo de *coaching*, dentre outros fatores, ao fato dos executivos apreciarem atenção personalizada com confidencialidade e aos impactos do processo para suas carreiras.

Uma visão mais empresarial a respeito do tema pode ser observada no documento gerado pelo Programa de Gestão Avançada - PGA⁶ (1997, p.15), da Fundação Dom Cabral, que apontou benefícios derivados da implementação de *coaching* nas organizações:

[...] pode-se destacar: a melhoria no desempenho, a aprendizagem mais efetiva, maior flexibilidade, autoconfiança e sentido de responsabilidade, com conseqüente maior disposição para enfrentar desafios. Além disso, o profissional passa a ter maior domínio sobre seu próprio trabalho, ganhando em satisfação e interesse em executá-lo. [...] os profissionais adquirem um horizonte mais palpável de evolução profissional, à medida que existe maior reconhecimento ao que fazem e maiores recompensas aos seus esforços.

Os impactos empíricos do processo de *coaching* observados pelas empresas podem ser agrupados em categorias, a partir de uma análise dos resultados observados nos estudos de D. Hall *et al.* (1999, p.49), Joo (2005, pp.481-483), Kombarakaran *et al.* (2008, p.88), e dos benefícios apresentados pela ICF (2012), conforme apresentado no Quadro 3:

Quadro 3

Resultados Observados em *Coaching* Executivo

Mudança Comportamental	Conhece-se melhor - autoconhecimento, mais observação e reflexão antes de agir, maior abertura e receptividade à troca de <i>feedback</i> , aceitação de limitações e aumento da autoconfiança retroalimentando o processo. Mais paciência e sentimento de mais adequação para lidar com questões relacionadas à <i>performance</i> . Comprometimento, consciência de seu impacto verbal sobre outros e de como responder a diferentes tipos de personalidade, além dos impactos de suas ações. Maior tolerância e revisão de valores.
Aprendizagem Cognitiva ⁷	Amplitude de conhecimento, que pode ser específico, estratégico, tácito ou sobre a própria organização.
Liderança	Melhoria advinda da mudança em função do autoconhecimento atrelado a novas habilidades comportamentais, atuação como <i>coaches</i> de seus gerentes e maior compartilhamento de informações e conhecimento.
Gestão de Pessoas	Melhoria no relacionamento com funcionários diretos, clientes internos e gerentes, mobilizando outros em direção às metas e produtividade. Maior apoio ao desenvolvimento de carreira e conversas melhor dirigidas, com clarificação de expectativas, movimentação da equipe para melhor atender às necessidades.

⁶ PGA - Programa de Gestão Avançada realizado pelas escolas de negócio: Fundação Dom Cabral (Brasil) em parceria com o INSEAD (França).

⁷ A aprendizagem, segundo Joo (2005, p.481) pode ser afetiva ou cognitiva. A afetiva foi descrita no primeiro campo da tabela em mudança comportamental.

Gestão do Negócio	Mais foco nos objetivos, maior efetividade na condução de reuniões, aumento da assertividade com parceiros externos, melhor leitura das situações e resposta às mesmas. Definições claras de objetivos e prioridades, comunicação e tomada de decisão.
Sucesso Organizacional	Aumento do engajamento dos executivos e impactos positivos no clima. Retenção, melhoria da produtividade, qualidade e atendimento ao cliente. Valor ao acionista.
Sucesso Individual	Aumento da satisfação com a vida em geral e/ou com o trabalho, novas perspectivas de mudança e atingimento de metas pessoalmente relevantes. Sucesso - objetivo ou subjetivo - na carreira.

Nota: Fonte: Adaptado pela autora com base nos seguintes estudos: ICF (2012), Joo (2005, pp.481-483), D. Hall *et al.* (1999, p.49), Kombarakaran *et al.* (2008, p.88)

D. Hall *et al.* (1999), em seu estudo com 75 entrevistados executivos e 15 *coaches* identificou, no longo prazo, mudanças relacionadas à identidade que julgaram ser consistentes com o processo. A variedade de resultados produzidas pela mudança na identidade foram:

- a) o executivo se tornou mais pessoal;
- b) passou a se conhecer melhor;
- c) apresentou melhor habilidade para ser ouvido por outros;
- d) melhorou sua autoconfiança;
- e) aumentou a validação das próprias ideias e da performance.

Contudo, Judge e Cowell (1997) pontuaram em seu artigo que o objetivo do processo de *coaching* é a melhoria de desempenho, o que não implica em mudança de personalidade ou de valores.

O estudo que mais se aproximou da discussão sobre identidade, de Rettinger (2011), o fez buscando compreender como as competências e identidades de *coach* e executivo vão sendo construídas, momento a momento, ao longo da interação de ambos, num processo de construção ativa em *coaching* e que vai dinamicamente se constituindo no discurso. Porém, este estudo ainda se mostra distante do foco deste presente estudo que busca entender as implicações do processo de *coaching* na identidade do executivo.

2.2 Identidade

Ao introduzir este tema, será utilizada como caracterização uma adaptação do mito grego Pigmaleão⁸, relatado pelo poeta latino Ovídio⁹ (8 d.C).

Pigmaleão – Pumayyaton: rei de Chipre, observava tantos defeitos nas mulheres que acabou por abominá-las. Uma vez que era escultor, lançando mão de seu talento, esculpiu em marfim uma estátua de uma mulher, que de tão bela era incomparável à qualquer outra jovem. Guardava tantas semelhanças com uma jovem humana que parecia ser apenas o seu recato o impedimento para se mover.

Tanto admirou sua obra que Pigmaleão acabou por se apaixonar por ela, não podendo acreditar que não fosse viva.

No festival consagrado a Afrodite, ao pé do altar, timidamente, pediu aos deuses que lhe dessem uma esposa semelhante à sua virgem de marfim. Não se atreveu a pedir que fosse a própria estátua, embora a tivesse em pensamento. Porém, Afrodite o ouviu e compreendeu seu pensamento.

Ao retornar à sua casa Pigmaleão foi até a estátua e a beijou. E então, sentiu sua estátua quente, com elasticidade, real. Sua estátua adquirira vida e se transformara em humana.

Afrodite deu-lhe o nome de Galatéa por sua pele tão alva e abençoou seu casamento com Pigmaleão. De estátua tornou-se humana, esposa e mãe de dois filhos: Pafos, que deu o nome à cidade na qual se encontrava o templo em homenagem a Afrodite; e Metarme, bela como a mãe.

Galatéa é fruto da imaginação e criação de Pigmaleão, que projeta seu ideal de feminino ao esculpi-la. Para que a nova identidade se revele, Galatéa precisa se identificar com as novas categorias sociais propostas e engajar-se nos novos grupos de pertencimento, reconstruindo-se.

⁸ Fonte: Adaptado pela autora com dados extraídos do site: <<http://www.greciantiga.org>> e de Reinhold (1971) *In: The Classical Journal*, 66(4), 316-319.

⁹ Ovídio: poeta latino que adaptou os mitos gregos aproveitados pelo Império Romano. No livro X de sua obra *Metamorphoseon* (ano 8 d.C) apresenta o mito Pigmaleão.

Figura 2

**Figura 2:** “Versão 1”.

Ilustração de Gérôme sobre o mito Pigmaleão, em óleo sobre tela.

Fonte: Gérôme, Jean-Léon (1860). *Versão 1*. Londres: The Bridgemen Art Library.

2.2.1 Evolução do conceito de identidade na literatura organizacional

Como Gioia (1998) postula na abertura de seu artigo, a identidade é a noção mais fundamental para o conceito de humanidade, na medida em que não há questão tão importante quanto: Quem sou eu?

Palavra originária da lógica, álgebra e filosofia clássica, seu conceito recebeu influência da psicanálise, psicologia, sociologia, antropologia e dos estudos organizacionais (Fernandes, Marques & Carrieri, 2011).

Fernandes (2008) explica que o termo identidade, popularmente compreendido como permanência, uniformidade e continuidade, na literatura organizacional aparece com uma série de sinônimos e conotações, que denotam pouca clareza e falta de consenso em sua utilização. Há autores que utilizam o termo *self* como identidade, advindo daí compreensões relacionadas a identidade como autodefinição, autoimagem, autoconsciência, autopercepção, além de: si mesmo (*oneself*). Para a autora, baseada em Archer (2000) e Caldas e Wood Jr (1997), a identidade parte do *self* na busca por responder à pergunta: “Quem sou eu?”.

Mas, conforme observado por Esther (2007, p.59), a definição do conceito de *self* não é clara mesmo em psicologia, havendo divergências de acordo com a corrente observada:

O conceito de self não é definido facilmente, mesmo em psicologia. Em um nível mais geral, envolve a representação mental da experiência pessoal, incluindo processos de pensamento, o corpo físico, e uma experiência de individualidade, ou seja, de que somos diferentes dos outros. Diz respeito ao autoconhecimento e à autoconsciência, quando, neste caso, o “eu” pensa sobre o “mim”.

O fato é que a questão: “Quem sou eu?” mostra-se tão central quanto antiga, na medida em que podem ser encontradas considerações a seu respeito desde os filósofos gregos: Sócrates, Platão e Aristóteles, evoluindo por Descartes, Wittgenstein, passando pela visão existencialista, como de Sartre, e da fenomenologia, com Husserl e Schutz (Esther, 2007; Gioia, 1998).

Numa busca por um entendimento histórico da evolução do conceito de identidade, podem-se estabelecer alguns marcos, como se fará a seguir, iniciando-se pelos gregos¹⁰.

Segundo Andery *et al.* (1999), nas sociedades primitivas, organizadas em grupos por parentescos, com o trabalho organizado e dividido coletivamente, o rito mágico tinha por função organizar a própria vida econômica, assim como explicar a realidade observada e fixar as atividades humanas. O mito era recebido sem crítica e colocava-se de forma distinta ao pensamento racional. Na Grécia Antiga, no período homérico, séculos XII – VIII a. C, o mito, a partir das histórias dos deuses, refletia o mundo dos homens e buscava estabelecer uma racionalidade para a vida humana. Portanto, estabelecendo-se uma conexão com a identidade, pode-se supor que esta era divinamente determinada, por exemplo, sem uma noção de eu ou autodefinição clara.

Já no período arcaico, séculos VII – VI a.C., inicia-se a busca por uma racionalidade na medida em que surge uma identidade política e econômica nas cidades – *pólis*. Surge a noção de democracia e cidadania, mas ainda com categorias distintas, ou seja, diferenciação entre cidadãos e não cidadãos, sendo esta segunda categoria composta por mulheres, escravos e estrangeiros, conforme descrito por Andery *et al.* (1999).

Neste período os filósofos gregos começam a oferecer sua contribuição. Para Parmênides (530-460 a.C.) o Ser era pleno, contínuo, fixo, completo, ao qual nada mais se

¹⁰ Fonte: As considerações apresentadas a respeito das sociedades primitivas, dos filósofos gregos Parmênides e Heráclito e sobre o Iluminismo foram adaptadas de Andery *et al.* (1999) em Para compreender a ciência: uma perspectiva histórica. 8 ed. Rio de Janeiro: Espaço e Tempo; São Paulo: EDUC; 8 ed., cap. 1, 2 e 18.

poderia acrescentar ou retirar e, portanto, não sujeito a nenhuma mudança, levando a uma compreensão de identidade como algo dado e imutável (Andery *et al.*, 1999). Dessa forma, segundo Machado (2001), citado por Pimentel (2009), a identidade estaria baseada em unicidade, continuidade, imobilidade - no sentido de estabilidade, infinitude, eternidade, homogeneidade - como não variação - e indivisibilidade.

Já para o também filósofo Heráclito (540 – 470 a.C.) e opositor de Parmênides, o universo era concebido como eterno e sem fim, fruto da pépetua transformação em um movimento contínuo, o que denotava a tensão de opostos coexistindo em cada fenômeno e, portanto, se tomado por base para uma discussão sobre identidade, podendo levar à consideração desta como em constante transformação, de acordo com Andery *et al.* (1999).

Segundo Pimentel (2009), Heidegger, filósofo do século XX, retoma esta dialética de Heráclito e propõe a identidade como abstrata e, apenas, manifesta na singularidade do indivíduo, o que implica em que possa ser observada por meio deste indivíduo, dotado de suas particularidades, em relação aos outros ou em contraposição a estes.

Portanto, no contexto do período arcaico, séculos VII – VI a.C., seja mais influenciada por Parmênides ou Heráclito, a noção de identidade era baseada num conjunto social de relações que ainda não pressupunha a individualidade e, portanto, uma discussão sobre quem sou eu.

Entre o Humanismo Renascentista do século XVI e o Iluminismo, século XVIII, nasce o “indivíduo soberano” e, portanto, a noção de sujeito individual, que segundo Williams (1976), citado por S. Hall (2011) inclui tanto o conceito de sujeito como uma entidade “singular, distintiva, única”, como também “indivisível – uma entidade que é unificada no seu próprio interior e não pode ser dividida, além disso”.

No período do Iluminismo, século XVIII, há uma revolução na forma de pensar o homem e o mundo, separando-se a religião da ciência. Logo, ao se separar o divino se abre espaço para mudanças fundamentais, para as transformações associadas à modernidade, que “libertaram o indivíduo de seus apoios estáveis nas tradições e nas estruturas.” (S. Hall, 2011, p.25).

Segundo S. Hall (2011), surge a ideia de progresso relacionada à crença no poder do conhecimento e a noção de natureza humana, que supõe a existência de características comuns a todos os homens e, portanto, de direitos iguais a todos, como por exemplo, acesso à educação. Apesar da noção de direito coletivo há a ênfase no indivíduo como o responsável pela direção de sua vida e de suas ações na busca pelo progresso.

Ainda de acordo com S. Hall (2011), alguns movimentos no pensamento e na cultura ocidental que contribuíram para o racionalismo desse indivíduo soberano foram a Reforma e o Protestantismo, o Humanismo Renascentista, as revoluções científicas, o Iluminismo, e pode-se citar como marco filosófico a formulação de René Descartes (1596-1650) separando a “matéria” da “mente”, e colocando o sujeito individual no centro da “mente”. Portanto, colocando-o no centro do conhecimento, através de sua capacidade de raciocinar e pensar: “*Cogito, ergo sum*”, ou seja, “Penso, logo existo” (Descartes, 1637/1999, p.21).

De acordo com Fernandes *et al.* (2011) esta concepção de indivíduo do Iluminismo conferia ao indivíduo um núcleo, um “centro” que o distinguia dos demais, dotando-o de uma identidade desde o nascimento. Esta identidade se apresentaria em termos de autodefinição sobre quem sou, com constância e permanência ao longo de sua vida. Este senso de identidade como um núcleo central permanente, ainda hoje, século XXI, permeia o imaginário popular, como apontado por Laing (1972), embora não defendido pelo autor.

John Locke (1967) citado por S. Hall (2011) descreve o indivíduo dessa época em termos de *sameness*, traduzido como mesmidade de um ser racional, articulando a identidade como contínua ao sujeito e permante. Considera que a identidade alcança a extensão da consciência do indivíduo, o que o coloca tanto como “sujeito” da razão, do conhecimento e da prática, mas também como “sujeitado” por esta, ou seja, aquele que sofre suas consequências.

Já no século XX o conceito de identidade incorpora aspectos sociais e relacionais, emergindo o sujeito sociológico, segundo S. Hall (2011), que estabelece uma crítica ao indivíduo soberano, dotado de individualismo racional. A complexidade das sociedades modernas deixa de ser passível de compreensão somente à luz deste racionalismo.

Com a participação da sociologia, psicologia, psicanálise e dos interacionistas simbólicos a identidade passa a ser concebida com um fenômeno social, fruto das relações sociais e, portanto, construída na interação com os demais. “O sujeito ainda tem um núcleo ou essência interior que é o “eu” real, mas este é formado e modificado por um diálogo contínuo com os mundos culturais “exteriores” e as identidades que esses mundos oferecem.” (S. Hall, 2011).

Ainda, segundo S. Hall (2011, p.12), na medida em que a identidade costura o sujeito à estrutura “[...] Estabiliza tanto os sujeitos quanto os mundos culturais que eles habitam, tornando ambos reciprocamente mais unificados e predizíveis”.

A compreensão da identidade como formada na interação entre o eu e a sociedade tornou-se a visão clássica da sociologia para este tema. A psicanálise, com Freud, trouxe contribuições mais direcionadas ao processo de identificação, sendo que Laing (1961),

apresenta a autoidentidade, a história que o indivíduo conta de si mesmo e que o permitiria perceber-se e identificar-se, no passado ou no futuro. Para tal intento o indivíduo precisa da complementaridade, ou seja, da relação com outros para completar-se.

Contudo, foi Erikson (1976), a conceber a identidade como uma construção, um processo inacabado e a introduzir o conceito de crise de identidade, que marcaria a evolução da identidade na adolescência, e que implicaria na busca por uma identidade clara ao longo da vida.

Acreditava que a identidade evoluía de forma reflexiva, por meio da comparação do indivíduo sobre si mesmo e da forma como percebia ser julgado pelos demais, trazendo à luz, desta forma, duas dimensões centrais de seu trabalho: que a identidade é um “[...] processo localizado no âmago do indivíduo e, entretanto, também no núcleo central da sua cultura coletiva [...]” (Erikson, 1976, p.21).

Para Fernandes (2008) ainda observam-se a constância e continuidade quando Erikson se remete à permanência de características básicas conservadas no ego (*sameness*) e à função do ego em organizar e sintetizar as transformações do indivíduo, garantindo-lhe coerência ao longo da vida e do processo de construção e reconstrução da identidade.

Porém, Gioia (1998) compreende a leitura de Erikson sobre a identidade como não apenas a possibilidade do indivíduo se ver e se distinguir dos demais, mas também como a possibilidade de se perceber similar a um determinado grupo, e por consequência, sentir-se mais proximamente associado a este. Essa poderia ser uma tradução ao desejo dos indivíduos de serem distintos e não distintos dos outros, mantendo certa ambiguidade, reveladora da complexidade humana. Esta ambiguidade levaria às inúmeras facetas de uma personalidade complexa “[...] crenças múltiplas, paradoxais, e ainda contraditórias” (Gioia, 1998, p.20), as quais poderiam ser direcionadas aos diferentes papéis e contextos da vida.

A natureza múltipla e dinâmica das identidades, ainda numa linha psicanalítica, pode ser compreendida a partir da distinção dos conceitos de identidade e personalidade, segundo Dejours (1995). Para este autor a personalidade está relacionada à uma estrutura psíquica que confere estabilidade ao indivíduo na medida em que sedimenta suas problemáticas do passado. Contudo, sem condições de lidar com as questões do presente que colocam esta estabilização em risco, ou seja, em crise, faz-se necessário outro recurso, que é a identidade, que lida com esta tensão a partir da perspectiva do presente, o que a leva a não ser “jamais definitivamente adquirida” (Dejours, 1995, p.189), além de ser a essência da saúde mental dos indivíduos.

Observando-se a evolução conceitual do século XX, a partir da década de 1980, para o século XXI chega-se ao indivíduo numa concepção pós-moderna que o assume como fragmentado, composto por múltiplas identidades, sendo algumas contraditórias e outras não resolvidas, uma vez que não são unificadas ao redor de um “eu” coerente. Concebe-se um indivíduo mais provisório, sem identidade fixa ou permanente, sem a essência ou núcleo central. Um indivíduo com identidades móveis que respondem a múltiplos sistemas de significação e representação cultural, e que abrem amplas possibilidades de identificação, segundo S. Hall (2011), que também observa que o processo de identificação “tornou-se mais provisório, variável e problemático.” Os pós-modernistas acreditam que a identidade é socialmente construída, mas a compreendem como fruto de manifestações linguísticas (Gioia, 1998).

O século XXI parece marcado por essa fragmentação que surge como um senso de pertencimento mais baixo e volúvel, com perda de referências, de categorias fortes, que levou Bauman (2005) a cunhar o termo “época líquido moderna”. Segundo S. Hall (2011) fatores como globalização, desengajamento social, mix cultural colaboram para esta fragmentação no processo de autodefinição, e levam os contextos dos quais o indivíduo participa a atuarem como ativadores das diversas facetas de sua identidade.

Na medida em que esse indivíduo complexo, multifacetado do século XXI se apresenta com identidades móveis que respondem a múltiplas representações culturais, faz-se necessário compreender como ocorre a interação entre indivíduo e sociedade que permite essas múltiplas identificações e, portanto, diferentes possibilidades de ser. A identidade social, conceito a ser explorado no próximo tópico, contribui para esse entendimento.

2.2.2 Identidade Social

Três sociólogos, em épocas distintas, ao longo do século XX, posicionaram a identidade como um fenômeno social que ocorria por meio da interação e da comunicação entre o indivíduo e a sociedade, sendo essa relação mediada pelas pessoas significativas ao indivíduo que lhe possibilitavam compreender a sociedade da qual fazia parte, assim como os grupos aos quais pertencia, com seus valores, crenças, símbolos, enfim, possibilitando costurar um sentido para o caldo cultural no qual o indivíduo se encontrava.

Estes autores foram Cooley, em 1902; Mead, em 1934; e Goffman, em 1959. Cooley (1902/2004) já apresentava a ideia de que os indivíduos construíam a sociedade e eram por esta construídos e propunha que a identidade era fruto da percepção que o indivíduo tinha

sobre como era visto pelos demais em sua interação social. Mead (1934), por sua vez, aportou como uma de suas contribuições que a individualidade é construída pelos papéis sociais experimentados ao longo da vida, e que enquanto o “*T*” refere-se à singularidade do indivíduo que lhe permitiria se posicionar frente ao grupo e a vida, o “*ME*” seria decorrente do aprendizado com o grupo que lhe propiciaria ampliar seu repertório do “*T*”. Portanto, a resposta à pergunta quem sou eu depende também das experiências que o indivíduo tem, cria ou interpreta em sua interação social.

Já Goffman (1959/2011) desenvolve a ideia de unicidade do indivíduo e através da metáfora do teatro discorre sobre o desenvolvimento do indivíduo através de papéis encenados ao longo de sua vida. Distingue o ator da personagem, sendo essa a imagem que o sujeito expressa, enquanto o ator refere-se a este sujeito que aprende um papel e se desenvolve psicologicamente. Distingue também a identidade social virtual ou identidade para o outro, da identidade social real ou identidade para si.

A identidade para o outro é aquela em que o outro categoriza o indivíduo, ou seja, a sociedade e os ambientes sociais dos quais participa imputam ao indivíduo determinadas características, ou atributos, sendo estas identidades diversas e objetivas. Já a identidade social real ou identidade para si, é a identidade percebida em função das categorias que o próprio indivíduo se autoatribui, sendo formadas ao longo da trajetória social do indivíduo, embora legitimadas subjetivamente por este. Sem a identidade real, não há como os outros identificarem o indivíduo e lhe atribuírem atributos.

O autor introduz também o conceito de identidade pessoal como a identidade proveniente tanto das marcas individuais – referência ao conceito de unicidade, como das marcas provenientes de sua biografia – referindo-se ao processo de diferenciação.

Na década de 1980 ampliam-se as discussões sobre identidade social em função da influência da psicologia social, liderada por Henry Tajfel e John Turner. Funda-se a Teoria Social da Identidade, que se desdobrou na Teoria da Categorização do *Self*. Ambas acabam sendo descritas como Teoria Social da Identidade, segundo citação de Fernandes (2011) sobre Van Dick (2001).

Partindo do pressuposto de que todo indivíduo participa de diferentes grupos, com os quais pode se identificar e compartilhar o senso de pertencimento, a identidade se desenvolve por meio de um repertório de categorias sociais a partir das quais o indivíduo pode se autodefinir e ter sua autoestima impactada (Fernandes *et al.*, 2011).

Segundo Ashforth e Mael (1989), categorizar-se implica em comparar-se com o outro, pessoalmente ou como membro de um grupo, o que possibilita desenvolver esse senso de

pertencimento. Há categorias permeáveis e categorias que não permitem mobilidade. Na medida em que a categoria à qual se pertence – como, por exemplo, nacionalidade, filiação política, condição socioeconômica, nível educacional, gênero e raça - confere prestígio ao indivíduo, sua autoestima é positivamente impactada, sendo o inverso também verdadeiro, caso a categoria não lhe confira um sentimento positivo, impactando negativamente sua autoestima.

Quando a categoria é permeável, oferece possibilidade de mobilidade, ou seja, de troca de categoria, como por exemplo, mudança de instituição em que se trabalha ou estuda, de bairro, de clube. Já quando não é permeável, apresenta uma estabilidade, como por exemplo, gênero ou raça, então, pode-se resignificar a mesma, conferindo-lhe atributos positivos, como ocorreu, por exemplo, na década de 1970 com o movimento “*black is beautiful*”- o negro é belo, exaltando a raça negra.

Ashforth e Mael (1989) preconizam que a identificação social é derivada da identificação grupal, sendo que não necessariamente o indivíduo precise fazer esforço para se identificar com os objetivos do grupo, bastando sentir-se psicologicamente envolvido com o mesmo. Essa experiência de identificação com o grupo é válida tanto para situações de sucesso como de fracasso, e revela uma tentativa de ser como o outro.

Ressaltam também a diferença entre a identificação, quando o indivíduo se sente participante de uma categoria e, portanto, pode expressar: “eu sou”, a respeito da mesma; do processo de internalização, que implica na incorporação de valores e atitudes e, portanto, do “eu acredito”. É interessante notar esta distinção na medida em que se identificar com um grupo não significa necessariamente aceitar seus valores, princípios e metas.

Já para Brikson (2000), os indivíduos podem orientar suas identidades a partir da forma como se autodefinem nos contextos nos quais estão inseridos e as ativam dependendo da forma como se definem. Ou seja, podem definir-se prioritariamente como indivíduos, e neste caso, buscarão se comparar com outros indivíduos; ou como um ser na relação com outros, e então, sua proficiência no exercício do papel que desempenham na relação com o outro é que constituirá a base de sua própria concepção; ou ainda como membros de um grupo, e buscarão se caracterizar em termos do perfil ou do protótipo do grupo, definindo seu próprio valor na comparação de seu grupo com outros grupos.

Brikson (2000) demonstra que estas orientações de identidade podem ser impulsionadas por diferentes elementos do contexto organizacional no qual os indivíduos estão envolvidos: estrutura organizacional, estrutura de tarefas executadas e estrutura de reconhecimento.

Trabalhando a partir dos conceitos tanto de identidade pessoal como social, assim como da perspectiva psicológica de Tajfel e Turner, Brewer e Gardner (2004) destacam que a identidade se forma a partir de três níveis distintos - pessoal, relacional e coletivo - que coexistem no indivíduo. Esses níveis expressam como o indivíduo se autodefine; sua motivação básica para ação; em que elementos de autoconhecimento o indivíduo se baseia; e a partir de quais elementos de referência se compara, formatando, portanto, sua autoavaliação. Segundo os autores, a identidade pessoal é definida na medida em que o indivíduo compara seus traços individuais com o de outras pessoas, e então formata seu autoconceito, ou seja, como se define.

Já para a definição da identidade relacional o indivíduo deixa de focar na comparação sobre traços para observar os papéis que desempenha quando na presença de outras pessoas e compará-los com o padrão estabelecido.

O terceiro nível descrito por Brewer e Gardner (2004), da identidade coletiva, é advindo da comparação de seu próprio conceito em relação ao protótipo do grupo a que pertence, assim como a outros grupos. Quando o indivíduo parte do nível pessoal para o coletivo está num movimento de busca de sua autopercepção, distinguindo-se dos demais. A este processo se dá o nome de personalização. Já na contrapartida, quando o indivíduo parte do coletivo em relação ao nível individual tem-se o processo de individualização, que possibilita que o indivíduo se autoafirme como membro de um determinado grupo ou de uma categoria social.

Para Hogg e Terry (2000) a busca pela redução da incerteza subjetiva em relação às percepções, aos sentimentos, aos comportamentos e ao próprio autoconceito no mundo social levam aos processos de identidade social. A fim de esclarecer como este processo de formação das identidades sociais se desenvolve apresentam os conceitos de protótipo de grupo e de despersonalização, os quais levam a uma prototipação real ou percebida dos membros do grupo.

O primeiro conceito, de protótipo, refere-se às características que descrevem e prescrevem os atributos do grupo, diferenciando este grupo dos demais, e que são construídos, mantidos e modificados pelo próprio grupo, garantindo uma validação consensual para o autoconceito do indivíduo. Já o segundo conceito, de despersonalização, ocorre quando o *self* é assimilado no protótipo do grupo, despersonalizando o autoconceito e, portanto, permitindo uma base comum de comportamentos do grupo, como a cooperação, o contágio emocional e a empatia, o trabalho em equipe e o compartilhamento de regras, a influência mútua. Portanto,

no processo de identidade social há uma despersonalização do autoconceito validada e suportada pelo protótipo do grupo.

É importante observar que uma corrente significativa de autores vem demonstrando que o conceito de identidade deve ser analisado como fluído, multidimensional, dependente do contexto sociocultural e das relações que os indivíduos desenvolvem com outros indivíduos que lhe são significativos (Brikson, 2000; Castells, 1999; Dantas, 2001; Lopes, 2001), sendo construído dinamicamente ao longo do tempo e do espaço ocupado.

Nessa linha de raciocínio, Castells (2001) compreende a identidade como um processo de construção de significado, baseado em um atributo cultural, ou seja, a partir dos contextos em que o indivíduo está inserido processa, juntamente com seu grupo social, os significados apreendidos dentro das variáveis de tempo e espaço. Uma vez que considera que podem existir múltiplas identidades, o que implica em fonte de tensão e contradição, seja na autorepresentação do indivíduo como em sua ação social, distingue identidade de papel.

Nesse caso, os papéis – por exemplo, de pai, mãe, estudante, atleta, trabalhador, executivo, e tantos outros – “[...] são definidos por normas estruturadas pelas instituições e organizações da sociedade” (Castells, 1999, p.23), o que demanda negociações entre os indivíduos e as instituições das quais esses participam. Dessa forma, os papéis servem a uma organização de funções na vida do indivíduo.

Já a identidade é abordada como construída pelo próprio indivíduo através de seu processo de individuação, e por isso constituída de significado. Tem por função organizar os significados. O significado, por sua vez, é estruturado no entorno de uma identidade primária que se sustenta no tempo e no espaço e, portanto, colabora para estruturar as demais.

Ainda segundo Castells (1999), as identidades ocorrem num contexto de relações de poder, num momento histórico específico e sempre mediadas pelos grupos, sendo que suas origens estão atreladas à história, às instituições, à memória coletiva e também a fantasias pessoais. O autor observa também que podem servir a três propósitos distintos:

- a) identidade legitimadora: objetiva legitimar a ação de dominação das instituições sobre os indivíduos, através da reprodução e racionalização das formas de dominação a que os atores sociais estão submetidos. Dá origem à uma sociedade civil;
- b) identidade de resistência: implica na formação de resistência e sobrevivência pelos atores sociais que se encontram em posição de desvantagem numa lógica de dominação. Dá origem a comunas ou comunidades;

- c) identidade de projeto: ocorre quando a partir de um substrato cultural os atores sociais constroem uma nova identidade que leva à redefinição de sua posição, e que pode transformar a estrutura social na medida em que se prolonga além da identidade dos atores sociais. Dá origem a sujeitos.

Castells (1999) observa que há uma interação dialética dada pelos contextos local e global, pela interconexão entre comunidades, organizações e culturas, o que leva os indivíduos a negociarem novas identidades dentre tantas possibilidades a serem exploradas.

Já para Ciampa (1991, pp.74-75), “[...] identidade é movimento, é desenvolvimento do concreto. Identidade é metamorfose.” Por isso, ao se responder à pergunta: Quem sou eu? está se fazendo uma representação da identidade. Para este autor o indivíduo se apresenta com múltiplos papéis, denotando múltiplas representações, fruto de múltiplas relações. Por isso, cada identidade acaba por refletir outras identidades, sem que se possa saber qual é a origem das mesmas.

Para Ciampa (1991), a identidade demonstra tanto a diferença como a igualdade, apenas dependendo do grupo social ao qual o indivíduo pertença. O exemplo da nacionalidade colabora para a compreensão de sua proposta: a igualdade aparece quando o indivíduo se apresenta com uma determinada nacionalidade, igualmente aos demais indivíduos de seu país, porém, diferentemente dos outros indivíduos de outros países.

A partir desta revisão sobre identidade social, pode-se encerrar o tópico com a conclusão oferecida por Silva e Vergara (2002, p.5), “[...] não há como pensar-se a noção de identidade se não for em função da existência de um *outro*, ou de diferentes tipos de *outros* que possuem algum tipo de relevância para o indivíduo”.

2.2.3 Identidade Profissional

Discorrer sobre identidade profissional implica em considerar que esta se desenvolve no contexto do trabalho e, por isso, desenvolve-se como uma construção pessoal e social. A fim de introduzi-la se apresentará alguns conceitos relativos a trabalho e carreira, para então se introduzir o processo de formação da identidade profissional e de processos de identificação.

2.2.3.1 Trabalho: sentido e significado

Buscando-se uma perspectiva histórica¹¹ sobre o trabalho observa-se sua correlação com atividades não dignas, a serem realizadas por escravos. Na Bíblia o trabalho é apresentado como castigo, um meio de expiar o pecado original. A própria etimologia da palavra trabalho, em português, advinda do latim *tripalium*, que indica um instrumento formado por três paus aguçados, podendo conter ou não ferro nas pontas, usado tanto na agricultura, como para tortura, mostra-se geradora de associações negativas e de sofrimento. (Coda & Fonseca, 2004; Marra, Marques & Melo, 2010).

Na mitologia grega Homero apresenta a história de Sísifo, que como punição por ter desafiado a morte e os deuses teria que empurrar eternamente uma rocha montanha acima, a qual rolaria para baixo assim que atingisse o cume. Segundo Borges e Yamamoto (2007) este mito simboliza o trabalho inútil e desesperançoso que colabora para o entendimento da conotação negativa atribuída a este, e que ainda hoje, século XXI, encontra ressonância no imaginário popular.

Figura 3

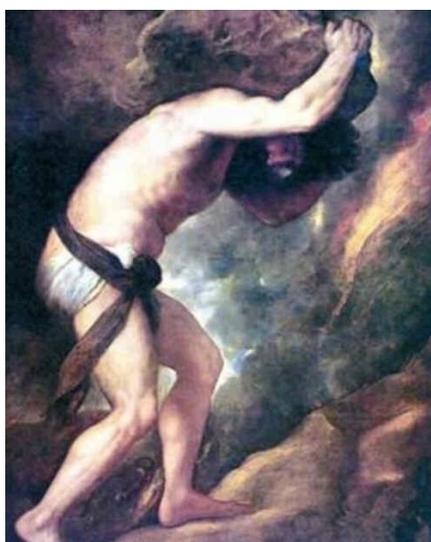


Figura 3. “Punição de Sísifo”.

Ilustração de Ticiano retratando o mito de Sísifo, em óleo sobre tela.

Fonte: Ticiano. (1548-1549). *Punição de Sísifo*. Madrid: Museu do Prado.

¹¹ Para aprofundar o entendimento sobre o trabalho a partir de outras perspectivas, vide: Coda, R., & Fonseca, G. F. (2004). Em busca do significado do trabalho: relato de um estudo qualitativo entre executivos. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios – FECAP*, Ano 6, (4), 7-18.

Apenas nos séculos XVIII e XIX, em função dos processos de industrialização e de consolidação do capitalismo é que a conotação atribuída ao trabalho passou a ser positiva, com sua conseqüente valorização.

Segundo Malvezzi (2007), o trabalho era desenvolvido em simbiose com as esferas familiares e sociais, dificultando distingui-lo das demais. Já com os adventos da mecanização, automação e alocação em organizações, perdeu-se essa aura doméstica e o trabalho ficou sujeito às influências de um contexto de mercado econômico competitivo, que é o experimentado até hoje. Dessa forma, deu-se a institucionalização do trabalho.

Nesse cenário de sociedades industrializadas, com mercado econômico competitivo, pode-se observar que o trabalho, antes concebido como uma categoria central na vida das pessoas, dado que era gerador de sentidos, subjetividades e identidades, assim como prazer e sofrimento, passou a ser debatido academicamente sob a perspectiva de seu sentido e significado, principalmente a partir da década de 1980, segundo Soares e Vieira (2009), a fim de se compreender as transformações advindas de novos modelos de organização e da própria mudança tecnológica de informação.

Concebe-se que o impacto das mudanças no mundo do trabalho é profundo, dados outros fatores como a globalização, mudança no paradigma de produção e flexibilização. Segundo Marra, Marques e Melo (2010), citando Bendassolli (2006), há autores como Gorz (1982), Habermas (1987) e Offe (1989) que defendem a perda da centralidade do trabalho; enquanto outros, como Antunes (2000), que consideram o trabalho como “valor central no reconhecimento do papel social dos indivíduos e correlaciona as posições que eles ocupam na sociedade com a identidade profissional de cada um” (Marra, Marques & Melo, 2010, p.3).

Bendassolli (2007) discorre que o trabalho, enquanto instituição social, foi alçado à posição de categoria central em função de cinco dimensões: a economia política clássica, fundada por Adam Smith; a ética protestante do trabalho, apresentada através da obra de Weber; algumas doutrinas patronais¹² lançadas no século dezanove e início do século vinte, tais como paternalismo, autoajuda e o industrialismo; a redefinição do trabalho realizada por Karl Marx; e a teoria de Émile Durkheim sobre o valor moral da divisão do trabalho social.

Contudo, Bendassolli (2007), defende que o trabalho perdeu sua condição de centralidade tendo por base o pensamento pós-moderno. Neste, o trabalho perde suas características relacionadas a estabilidade, segurança e permanência, o que implica na teoria do enfraquecimento do trabalho ou “morte” deste.

¹² Doutrinas formuladas por Smiles e Saint-Simon.

De forma prática, nas organizações, a apropriação desta “morte” foi contruída pela diminuição da oferta de “pleno emprego, carteira assinada, garantia de ascensão social mediante progressão automática na empresa, estabilidade de direitos e deveres, estruturas sindicais e coletivas fortes e uma narrativa temporal na qual o indivíduo acumulava experiência e defendia um lugar seu.” (Bendassolli, 2007, p.4)

O autor ainda aponta como fatores para justificar esta “morte” do trabalho, que refere-se à morte do emprego, à própria necessidade de aumento de produtividade, que levaria a um enfraquecimento institucional do trabalho, visto que esse passa a depender das oscilações de mercado, condições financeiras das organizações, cenário competitivo, crescimento de setores econômicos, enfim, suscetível à incerteza; e também aponta o enfraquecimento do papel do trabalho na construção da subjetividade da pessoa e, portanto, enfraquecimento da relação entre a identidade de uma pessoa e o trabalho por ela realizado.

O paradoxo advindo desta “morte” é descrito abaixo por Bendassolli (2007, p.8):

[...] ao mesmo tempo em que o trabalho *ainda* é uma das principais vias de acesso à renda e de organização de rotinas sociais e individuais, ele já não apresenta suas antigas características “fortes”. Assim, a perplexidade ocorre porque fomos levados a esperar mais do trabalho do que ele pode nos dar hoje em dia devido à crise “objetiva” de seu modelo de institucionalização (o emprego) e ao próprio questionamento pósmoderno sobre o que significam termos como ser, sujeito e identidade.

Já Dubar (2005) defende a centralidade do trabalho e explicita que assim como a privação de trabalho implica em sofrimento e atinge a autoestima do indivíduo, o reconhecimento neste espaço é “construtor de identidade pessoal e de criatividade social” (Dubar, 2005, p.XXII).

Portanto, na medida em que o trabalho ainda se apresenta como importante fonte de experiências mostra-se essencial para a sobrevivência e se apresenta como fonte de identidade e realização, faz-se necessário compreender o que significam as dimensões de sentido e significado, conforme pesquisas iniciadas na década de 1980, como dito anteriormente.

Embora sentido e significado sejam termos usados em alguns estudos de forma intercambiável, segundo Marra, Marques & Melo, (2010), citando Ardichvili & Kuchinke (2009), os autores discorrem sobre sua diferença. Atribuem ao sentido uma conotação individual, na medida em que, conforme defendido por Morin (2001) refere-se ao significado que o indivíduo atribui ao trabalho que realiza, assim como suas representações e importância, o que implica numa estrutura afetiva. Dessa forma, a organização do trabalho acaba por influenciar o sentido que o indivíduo lhe atribui.

De acordo com a pesquisa empreendida por Morin (2001, pp.14-15), o trabalho faz sentido aos indivíduos “[...] se for feito de maneira eficiente, se conduz a alguma coisa, se beneficia a outras pessoas, se ele corresponde aos interesses e às competências das pessoas, se ele permite aprender, realizar-se e superar-se e se ele permite exprimir-se e exercer seu poder.” Já o significado do trabalho apresenta uma conotação coletiva na medida em que implica no conjunto de crenças que os indivíduos detêm a partir de processos de socialização, ou seja, está atrelado às narrativas sociais presentes nos diferentes contextos.

Para Berger e Luckmann (2012), autores representativos do Interacionismo Simbólico, o espaço do trabalho pode ser visto como domínio e condição do sentido e significado, invadindo o indivíduo, suas interações e suas criações. Os símbolos de identidade são definidos por convenções sociais e são elaborados a partir de interações dos indivíduos com e no seio das instituições, gerando significados e conhecimentos compartilhados que conferem sentido ao que nos cerca.

Dentre as pesquisas realizadas sobre o sentido do trabalho, a mais significativa e ampla é a da equipe do *Meaning of Working International Research Team – MOW*¹³, que na década de 1980 se propôs a sistematizar o conceito de significado no trabalho e desenvolver um modelo que possibilitasse pesquisar o tema, a fim de identificar os principais padrões de significado atribuídos ao trabalho por indivíduos e grupos, e comparar os significados entre vários países a fim de generalizar suas conclusões. (Bendassolli, 2007; Coda & Fonseca, 2004; Marra, Marques & Melo, 2010; Morin, 2001; Soares & Vieira, 2009).

A primeira pesquisa do MOW Center, cujos resultados são de 1987, um *survey* realizado em oito países, com mais de quinze mil respondentes, revelou que o trabalho, apesar de representar dimensão importante na vida dos indivíduos, pode assumir desde um aspecto de neutralidade, até de total centralidade em sua identidade pessoal e social (MORIN, 2001).

Portanto, corroborando Bendassolli (2007) pode-se concluir que o trabalho não tem o mesmo significado e função para todos visto que sua importância depende de alguns fatores, como a situação do indivíduo, o tipo de atividade exercida, suas preferências e o grau de identificação com o trabalho.

Coda e Fonseca (2004, p.17) reforçam essa afirmação na medida em que concluíram em sua pesquisa com executivos que não há um único significado atribuído ao trabalho, mas sim significados relacionados às experiências prévias dos indivíduos. Por isso, “[...] o

¹³ MOW – *Meaning Of Working*. Webpage desenvolvida por S. Antonio Ruiz-Quintanilla, 1997, rev. por R. Claes, 2003. Apresenta atividades, eventos, pesquisas, publicações e petições do MOW Center. Disponível em: <http://users.ugent.be/~rclaes/MOW/>.

significado do trabalho expressa desejos e necessidades¹⁴ dos indivíduos, que o transformam dessa forma, num instrumento para realização dos mesmos.” Ressaltam também que há um sentimento de gratificação e prazer em relação ao trabalho, na medida em que esse consegue cumprir a função que lhe foi atribuída pelo indivíduo.

E Malvezzi (2007, p.13), reforça esta perspectiva:

O trabalho é uma prática transformadora da realidade que viabiliza a sobrevivência e a realização do ser humano. Por meio do ato e do produto do seu trabalho o sujeito percebe sua vida como um projeto, reconhece sua condição ontológica, materializa e expressa sua dependência e poder sobre a natureza, produzindo os recursos materiais, culturais e institucionais que constituem seu ambiente, e desenvolve seu padrão de qualidade de vida.

Souza e Reis (2005), ao discutirem a relação entre as categorias de inclusão social, cidadania e identidade nas relações de trabalho concluem que o trabalho é um articulador de relações sociais e forte fator de identidade social. Corroboram sua conclusão citando Souza (2003, p.169):

[...] apenas através da categoria do ‘trabalho’ é possível se assegurar a identidade, autoestima e reconhecimento social. Nesse sentido, o desempenho diferencial no trabalho tem que se referir a um indivíduo e só pode ser conquistado por ele próprio. Apenas quando essas precondições estão dadas pode o indivíduo obter sua identidade pessoal e social de forma completa.

Discorrer sobre o trabalho implica também no debate sobre um fenômeno a ele atrelado, assim como à identidade profissional: a carreira, objeto de atenção no próximo tópico.

2.2.3.2 Carreira

Malvezzi (2013) situa a carreira como um fenômeno recente na sociedade, dado que até o século XIX estava circunscrita a instituições religiosas e militares, sendo regulada pelas tradições. Passou a ser condição de vida para os profissionais quando foram criados postos de trabalho fixos, com hierarquia definida, relacionados a sistemas de avaliação, desenvolvimento e recompensa, com atribuição de valores e significados e gestão do vínculo, o que se iniciou com bancos escoceses em 1863 e chegou às organizações em 1880, com a mudança de tecnologia na navegação.

¹⁴ Segundo nota de rodapé de Coda e Fonseca (2004, p.17), os termos “desejos” e “necessidades” foram utilizados no estudo conforme a tradição freudiana. Vide Laplanche, p.114 / 512).

De acordo com a descrição de Bendassolli (2009), as profissões representam uma forma histórica de divisão e organização do trabalho, que podem ser compreendidas como um objeto multideterminado e definido como um fenômeno ao mesmo tempo social, individual e institucional, segundo Dubar e Tripier (2005).

Enquanto fenômeno individual, para Bendassolli (2009, p.389) “são formas de realização de si e de construção do indivíduo em sua experiência com o trabalho”, já como fenômeno institucional implica-se num conjunto de atores sociais buscando o reconhecimento do Estado para que possam exercer sua profissão¹⁵.

Para Super (1957), segundo Bendassolli (2009), o papel profissional é fundamental para a organização da estrutura de personalidade, sendo a carreira veículo para autorrealização e desenvolvimento do autoconceito.

Já Malvezzi (2013), em palestra¹⁶ proferida para a Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH), conceitua carreira como “a mobilidade profissional do indivíduo – construção de identidade profissional – entre tarefas, posições, missões e instituições.” Ainda segundo o autor a mobilidade profissional ou trajetória profissional é reveladora de quatro aspectos: a relação do indivíduo consigo mesmo e com o “outro”; a permeabilidade do ambiente; a qualidade do projeto pessoal; e o crescimento profissional.

É importante ressaltar que, uma vez que o indivíduo é compreendido como capaz de buscar a satisfação de suas necessidades e sua autorrealização, assim como podendo negociar suas expectativas e obrigações, o tema carreira passou a ser correlacionado a outros constructos, tais como comprometimento organizacional, desempenho, sucesso e satisfação no trabalho, sendo este último largamente pesquisado nas organizações em suas pesquisas internas de clima organizacional (Malvezzi, 2013).

Outra forma de se abordar o tema carreira é a partir da perspectiva oferecida por Schein (1996), que revela que o termo carreira é usado com diversas conotações, sendo que em seu livro “*Career Anchors*” a utiliza como “a maneira como a vida profissional de uma pessoa desenvolve-se ao longo do tempo e como é vista por ela” (Schein, 1996, p.19).

Para este autor a carreira interna, ou seja, a imagem interna do profissional sobre sua evolução colabora para o entendimento de suas inclinações profissionais, que são as

¹⁵ De acordo com Bendassolli (2009), profissão - *métier*, na tradição francófona; ou profissão, na anglosaxônica.

¹⁶ Malvezzi, S. (2013) O apoio estratégico do coaching para carreira. I Forum Nacional ABRH de Coaching: Essência e Melhores Práticas com Formação Consistente. Associação Brasileira de Recursos Humanos Nacional e Associação Brasileira de Recursos Humanos Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 01.

competências reconhecidas pelo indivíduo associadas aos objetivos e valores dos quais não abre mão por representarem sua identidade profissional, o seu “eu verdadeiro”.

O reconhecimento das inclinações profissionais contribui para que o indivíduo se oriente e tome decisões profissionais, inclusive considerando suas limitações. Schein (1996) descreve oito inclinações de carreira ou âncoras, ou seja, oito categorias com as quais os indivíduos tendem a se identificar e pelas quais se sentem motivados no exercício profissional:

1. puro desafio: busca constante por desafios de complexidade crescente, com traço de competitividade;
2. estilo de vida: preocupação com equilíbrio de vida pessoal e profissional;
3. dedicação a uma causa: compreensão de que através do trabalho pode-se influenciar a organização em direção a causas que, portanto, estejam relacionadas a valores;
4. segurança e estabilidade: preferência por trabalho estável e previsível;
5. criatividade empreendedora: orientação para criação de novos negócios;
6. autonomia e independência;
7. aptidão técnica e funcional: busca da especialização, tendo suas aptidões técnicas desafiadas;
8. aptidão administrativa geral: interesse pela administração e gestão, com ambições de crescimento na carreira via responsabilidades em alto grau e liderança.

Já a carreira externa refere-se às etapas concretas exigidas para o desenvolvimento de uma profissão ou do trabalho em uma organização, e que, portanto, é observável por outros. Schein (1996) descreve dez fases¹⁷, que se desenrolam da infância à aposentadoria: crescimento, fantasia e exploração; educação, treinamento; ingresso no mundo profissional; treinamento básico e socialização; admissão como membro; estabilização no emprego e permanência como membro; crise no meio da carreira e reavaliação; avanço, recomeço e estabilização; desligamento; aposentadoria.

Malvezzi (2013) nos oferece um olhar contemporâneo sobre a carreira no século XXI, apontando que a nova estrutura de redes influencia a mobilidade dos eventos relacionados à

¹⁷ As fases apresentadas pelo autor foram inspiradas em um estudo de 1957, de Donald Super e desenvolvidas em estudos posteriores (Bohn, Super, 1970; Schein, 1978; Super, 1957).

carreira e desafia a sustentabilidade da própria qualidade profissional, o que implica desde a trajetória profissional, até as próprias competências requeridas, assim como o nível de autonomia e de vínculos estabelecidos.

Desta forma, deparamo-nos com a era do profissional “lego”¹⁸, que para responder à competitividade do mercado, produz profissionais que precisam ajustar-se continuamente, recombinao suas competências e vínculos, e que acaba por exigir que o indivíduo “assuma sua condição de sujeito, construa sua própria trajetória de vida - profissional - e explore suas potencialidades, de ser – cuidando de si e da própria obra” (Malvezzi, 2013).

Portanto, num contexto de vínculos empregatícios frágeis em que o indivíduo depende de si mesmo, compreender como a carreira é percebida e desenvolvida, assim como o nível de identificação com essa e com o papel profissional pode colaborar para se compreender o processo identitário do indivíduo, pois assim, como descrito por Bauman (2005), a identidade é algo a ser revelado.

2.2.3.3 Formação da identidade profissional

Para Berger e Luckmann (2012), o indivíduo é considerado um ser livre para decidir, e o faz a partir de critérios de decisão fundamentados durante seu processo de socialização primária, base da construção da identidade do indivíduo. A realidade social internalizada por este indivíduo é fruto da interpretação realizada pelo grupo social do qual participa, de acordo com critérios preexistentes em sua cultura. Dessa forma, ao agir, o indivíduo tomou uma decisão baseado nestes critérios internalizados em sua socialização primária, mas também influencia e transforma estes mesmos critérios que lhe serviram de base para decidir, reinterpretando e reconstruindo, portanto, sua realidade social.

Dubar (2005) e Sainsaulieu (1997), a partir da perspectiva da sociologia, concebem as organizações, e nesse caso, as empresas, como um espaço essencial de socialização no qual se pode construir a definição de si mesmo e dos outros e, portanto, de representações sobre o mundo. Essas representações são apresentadas como percepções e conhecimentos que abrangem um conjunto de significações. A partir dessas representações pode-se, também, observar o lugar ocupado pelo indivíduo na estrutura social, e como esse reage aos eventos que ocorrem.

Neste processo a experiência do conflito em sociedade impulsiona a interação entre o sistema individual da personalidade e o sistema social. Como Sainsaulieu (1997) explica, o

¹⁸ Grafia do próprio autor.

conflito é a experiência de cruzamento entre o sistema individual da personalidade com o sistema social, e desta forma é fundamental para a evolução da personalidade do indivíduo e para sua luta por reconhecimento como um indivíduo autônomo e com desejos próprios. No confronto com o desejo dos outros o indivíduo poderá reconhecer o julgamento social de seu valor, e poderá atribuir sentido à sua experiência.

Vasconcelos e Vasconcelos (2002) explicam a partir da visão de Hegel (1941), autor no qual Sainsaulieu (1997) também se baseou, que o processo de desenvolvimento da identidade do indivíduo pressupõe que tenha recursos e poder para se identificar e se diferenciar, especialmente no contexto de trabalho, onde as condições oferecidas são desiguais. É necessário que o indivíduo possa ter chances concretas de vencer, algumas vezes, a disputa de poder e ter seu desejo reconhecido, diferenciando-se, portanto. Perder nessa disputa implica na renúncia ao conflito e ao reconhecimento, colocando-se a serviço do desejo do outro e perdendo, em parte, autonomia em suas atividades.

Do ponto de vista identitário, para Sainsaulieu (1997) o adulto depende dos meios sociais para sustentar sua diferença nos conflitos e sair da cadeia de identificações. Desta forma, como apontado por Vasconcelos e Vasconcelos (2002), o trabalho é o espaço que permite o caminho para a construção de uma racionalidade própria, ainda que as chances para se obter a diferenciação sejam distintas.

Portanto, para Sainsaulieu (1997) a identidade é mutável ao longo do tempo, sendo contruída via processos de aprendizagem pelo grupo social ao qual o indivíduo pertence, expressando-se afetivamente, quando não há o conflito; e politicamente, no jogo do poder social, no qual o indivíduo impõe sua diferença.

Nesse sentido, mais uma vez as organizações mostram-se como espaços favorecedores para que o indivíduo realize uma síntese de sua ação a partir de sua realidade interior e exterior, visto que a própria forma como o trabalho se organiza exige encontros e exercício de poder e negociações. Além disso, os recursos cognitivos, afetivos, culturais desenvolvidos e adquiridos ao longo de processos anteriores de identificação, derivados de suas experiências de socialização primária e secundária podem não ser suficientes ou adequados ao universo do trabalho, demandando um novo reposicionamento.

Assim sendo, é no contexto das relações de trabalho que se desenvolve o processo de formação da identidade profissional do indivíduo, que é levado a desenvolver estratégias e modos de diferenciação, que, segundo o autor, são similares a todos os demais indivíduos do grupo organizacional, partilhando de valores comuns e de uma racionalidade própria, ainda que a história de cada indivíduo seja singular.

Sainsaulieu (1997) discorda de Berger e Luckmann (2012), que consideram a socialização primária, ocorrida na infância, como o momento crucial para formação da identidade do indivíduo. Sainsaulieu (1997) considera que o reconhecimento do outro se torna fundamental no processo de construção da identidade do indivíduo, e dessa forma, embora o passado exerça sua influência, há também uma influência das condições, contextos e problemas do presente, do “aqui e agora” influenciando o indivíduo e sua autodefinição, assim como sua tomada de decisão.

O autor também relaciona a identidade do indivíduo à identidade do grupo ao qual este pertence e à forma como o trabalho se mostra organizado na empresa. Isto ocorre, pois o autor considera que o trabalho organizado numa empresa produz identidades coletivas. Essas identidades coletivas podem ser apreendidas pelos indivíduos a partir dos modelos culturais vigentes. A partir da aprendizagem desses modelos culturais gera-se um tipo específico de ator social, que pode ser o ator de massas, o ator estratégico, o ator de si ou o ator solto. Contudo, esta tipologia mostrou-se limitada após 1990.

Ainda na perspectiva sociológica, Dubar (2005) também considera que a identidade é produzida a partir da socialização, sempre construída e reconstruída ao longo do tempo. Ou seja, a socialização é entendida como um processo de construção das identificações e, portanto, de configuração da identidade. Essa identidade vai sendo construída num processo de articulação entre as dimensões *interna e externa* ao indivíduo e na relação com as instituições com as quais interage, que interferem na forma como as pessoas pensam, sentem e atuam. Contudo, ao mesmo tempo em que é influenciado e absorve as regras e paradigmas, também influencia o grupo e a organização, sendo a partir desse movimento de sua trajetória social ou profissional, reconhecido.

Para Dubar (2005), a identidade profissional situa-se na intersecção dos campos do trabalho-emprego-formação, o que os torna seus pilares. Contudo, a construção de uma identidade profissional deve também considerar as competências que diferenciam os indivíduos tornando-os capazes de realizar seu perfil funcional – trabalho, podendo ser entendido como profissão - e preencherem as condições para competir no mercado de trabalho.

A formação, que implica na capacitação profissional, passa por processos de reprodução social, sendo que o próprio mercado de trabalho também induz a processos de socialização profissional, na medida em que as relações profissionais se organizam ao redor de determinados paradigmas e rituais.

O contínuo movimento de articulação entre as dimensões interna e externa ao indivíduo e em relação às instituições com as quais interage, proporciona evolução, mas também insegurança pois as mudanças, sejam institucionais ou organizacionais, ameaçam a estabilidade proveniente das competências profissionais, e portanto, ameaçam a identidade profissional. A ameaça à identidade profissional pode surgir como uma sensação de sanção ou avaliação externa sobre a importância, utilidade ou pertinência da profissão ou da competência profissional.

Dubar (2005) recorre à Mead (1934) e Berger e Luckmann (2012) para explicar como esse processo de socialização que propicia a construção da identidade se desenvolve. A socialização primária ocorre ainda na infância, a partir da relação e comunicação com seus “outros significativos” – seus pais, inicialmente, e depois a escola, segundo Mead (1934), permitindo tanto a aprendizagem de papéis com os quais haja identificação como a apropriação subjetiva do mundo social no qual a criança está inserida. Há um duplo movimento gerador de tensão, a identificação com o que foi herdado da comunidade e, ao mesmo tempo, a seleção de papéis a serem desempenhados. Dessa forma, via socialização, os indivíduos tanto reproduzem sua comunidade quanto criam a sociedade na qual estão inseridos.

Já a socialização secundária, partindo-se da proposição de Berger e Luckmann (2012), não ocorre de forma completa e é sempre um processo inacabado na medida em que se vai interiorizando os mundos institucionais especializados e os saberes e papéis relacionados ao trabalho.

Esses saberes profissionais, que têm por referência um campo especializado de atividades, apresentam ao indivíduo um problema relacionado à consistência entre essas novas interiorizações, e as originais, advindas da primeira socialização. Se há consistência entre ambas, há um prolongamento da socialização primária. Caso contrário, pode haver um choque entre ambas, caracterizando uma ruptura, de acordo com Berger e Luckmann (2012).

Uma ruptura pode ser considerada drástica, caso implique numa transformação total da identidade, na qual se deixa de ser quem é para tornar-se “outro”, como pode ocorrer, por exemplo, em conversões religiosas, embora seja possível também, segundo os autores, via psicoterapia e doutrinação política. Para tal, é necessário um aparato que permita que essa transformação do mundo subjetivo possa ocorrer, via desestruturação e reestruturação.

Dessa forma, esse aparato necessário para uma transformação total da identidade implica em:

- a) distanciamento entre os papéis vividos, ou seja, uma disjunção entre identidade real e virtual;
- b) um grande comprometimento com o papel desejado para o futuro;
- c) um processo institucional de “iniciação”, que permita a transformação real;
- d) a presença de um “aparelho de conversação”, que permita via linguagem transformar a realidade subjetiva;
- e) uma “estrutura de plausibilidade”, ou seja, uma instituição mediadora entre a identidade antiga e a nova em processo de legitimação.

Para Dubar (2005), transformação da identidade e transformação social são indissociáveis, ou seja, os “mundos” construídos pelos indivíduos e as “práticas” advindas destes “mundos” estão sempre relacionadas. Isto implica, portanto, que aparelhos de socialização secundária eficazes colaborem para a transformação da identidade dos indivíduos no sentido de uma nova criação, e não apenas no sentido de adaptação ou reprodução.

Nesse sentido, para Dubar (2005) a socialização é um processo biográfico e também um processo relacional. Biográfico, porque é originada a partir de todo o conjunto de sistemas com os quais o indivíduo se deparou ao longo de sua vida. E relacional, pois é na interação com o outro que novas formas de identificação são deflagradas. Além da identidade que o indivíduo deseja construir para si, via processo relacional; também “herda” uma identidade proveniente de socializações anteriores, o que o coloca numa situação de confronto entre seu projeto de identidade e sua identidade anterior. Assim posto, para o autor a identidade social tanto é resultado da história do indivíduo, como também produz a história futura deste.

Portanto, a identidade do indivíduo é o resultado de negociações em que, de um lado, há identificações objetivas atribuídas pelos outros – a identidade social virtual, ou atos de atribuição; e de outro, há identificações subjetivas visando o reconhecimento do outro – a identidade social real, ou atos de pertencimento. Daí o caráter dinâmico e complexo que nunca tem fim, numa busca por equilíbrio entre o que se é e o que o outro espera que o indivíduo seja.

Assim sendo, para Dubar (2005, p.105) a identidade apresenta-se definida como “o resultado simultaneamente estável e provisório, individual e coletivo, subjetivo e objetivo, biográfico e estrutural, dos diversos processos de socialização que, em conjunto, constroem os indivíduos e definem as instituições”.

Desta forma, os processos de identificação incorporam além da resposta à pergunta “quem sou eu”, também os aspectos “onde estou” e “o que é esperado de mim”, segundo

Fernandes (2008), ou seja, o indivíduo incorpora as referências do grupo, assim como se revela a ele.

Considerando-se que os executivos constituem o sujeito deste estudo, a seguir se desvenda a identidade profissional na perspectiva do indivíduo que incorpora a identidade da organização.

2.2.3.4 O processo de identificação na esfera organizacional

Fernandes (2008) descreve os três componentes do processo de identificação, apoiando-se principalmente em Tayfel (1978, 1981) e Tayfel e Turner (1979, 1985): cognitivo, afetivo e valorativo. Discorre que, embora os três estejam presentes simultaneamente, observa-se o início do processo com o componente cognitivo, uma vez que esse implica na autocategorização e autodefinição do indivíduo, na busca pelo senso de pertencimento. Ou seja, a partir da observação de quais atributos distinguem determinado grupo dos demais, pode vir a assumir tais atributos vindo a ser mais um protótipo ou exemplar do mesmo.

O componente afetivo remete aos sentimentos do indivíduo por pertencer ao grupo social escolhido; e finalmente, o componente valorativo, que implica na percepção de valor do grupo social ao qual está vinculado, que se for positivo, referendando prestígio, poderá colaborar para a adoção de certos comportamentos preconizados pelo grupo, e, por consequência, afetar positivamente sua autoestima e autodefinição, conforme também descrito por Ashforth e Mael (1989) ao destacar fatores relevantes presentes nos processos identificatórios.

Os processos de identificação também aparecem na esfera organizacional. Dutton, Dukerich e Harquail (1994, p.242) explicam que a identificação organizacional “é uma forma de apego psicológico que ocorre quando os membros adotam as características definidoras da organização para si mesmos.”, ou seja, quando há a integração de certos atributos da organização à sua autodefinição. O grau de identificação denota o quanto esse indivíduo está alinhado à organização, sendo que quanto mais forte esta se mostrar, maior terá sido a incorporação por parte do indivíduo dos atributos organizacionais considerados centrais e distintivos ao seu autoconceito.

De acordo com Ashforth e Mael (1989) para que o indivíduo se identifique com uma organização, é necessário observar os limites dessa em relação às outras, ou seja, reconhecer seus atributos e compará-la a outras, definindo limites entre essas e, portanto, a partir do que

as distingue captar um senso único de identidade. Somente a partir desta diferenciação pode reconhecer-se como membro deste grupo ou organização. Uma vez estabelecido este processo de identificação, o indivíduo pode complementar sua autodefinição, considerando também o reconhecimento do espaço onde se encontra e as expectativas em relação a ele, possibilitando-lhe, portanto, sentimentos de satisfação e segurança por pertencer.

E os autores fazem uma distinção em relação à internalização, apresentada como a incorporação de atitudes ou valores do grupo ou da organização como fator orientador do próprio comportamento.

Pratt (1998), citado por Fernandes (2008) demonstra que a identificação pode ocorrer por afinidade ou por imitação. No primeiro caso o indivíduo observa que um determinado atributo da organização apresenta alguma semelhança com algum atributo de seu próprio *self*; enquanto que na segunda opção poderia ocorrer um movimento por parte do indivíduo para integração de algum valor ou crença organizacional, com o intuito de se tornar mais similar à organização que pertence.

Do ponto de vista da discussão de identidade, o constructo comprometimento pode surgir relacionado a um processo de identificação com a organização ou com a carreira. Para Ashforth e Mael (1989, p.22) “a identificação organizacional é uma forma específica de identificação social”, e o indivíduo busca se identificar com categorias sociais a fim de melhorar sua autoestima, o que pode acontecer com a identificação com o grupo de trabalho ou com a carreira, por exemplo, e não exclusivamente com a organização.

Isto implica que o comprometimento organizacional tão desejado e buscado não é sinônimo de identificação organizacional. O indivíduo pode comprometer-se com metas e até mesmo valores em qualquer organização, bastando internalizá-los. Ashforth e Mael (1989, p.23) apontam que o indivíduo pode perceber a organização como “um veículo conveniente para seus objetivos pessoais de carreira”, comprometendo-se sem identificar-se.

Contudo, quando o processo de identificação implica em uma vinculação emocional e psicológica do indivíduo com uma organização específica, que pode afetar sua identidade na medida em que houver a integração, ainda que parcial, dos atributos com os quais define esta, o indivíduo pode vir a sofrer ganhos ou perdas psíquicas, tendo sua autoestima e autodefinição afetados. Ashforth e Mael (1989, p.23) citam Levinson (1970) para explicar que em situações de identificação organizacional a saída da organização “envolve necessariamente alguma perda psíquica”.

Fernandes (2008) também comenta os possíveis efeitos prejudiciais à saúde psíquica do indivíduo frente a eventos tais como desligamento e aposentadoria, quando há por parte do

indivíduo identificação com a organização com vinculação emocional e psicológica. Pode ocorrer um fusionamento via apropriação dos atributos organizacionais, com perda de referências sobre sua própria identidade.

Desta forma, mostra-se importante discorrer sobre os extremos dos processos identificatórios nas organizações, a superidentificação e a desidentificação dos indivíduos que, segundo Dukerich, Kramer e Parks (1998), não devem ser considerados como opostos, mas sim como estados distintos.

Para os autores, na superidentificação o trabalho em uma organização passa a ocupar não apenas um espaço privilegiado na vida do indivíduo, mas muitas vezes ocupar todo o espaço, estabelecendo uma relação de vinculação psicológica com dependência, na qual a identidade pessoal pode ficar comprometida. Pode haver perda de senso crítico, assim como da capacidade de criatividade e adaptação, ou seja, o indivíduo não consegue enxergar problemas nas ações e políticas organizacionais e as reforça.

Por sua vez, de acordo com Dukerich, Kramer e Parks (1998), na desidentificação há uma separação cognitiva entre o indivíduo e a organização. Ocorre um distanciamento, uma desconexão, na qual o indivíduo já não compartilha dos atributos da organização com os quais antes havia se identificado. Os sentimentos advindos podem suscitar resistência às ideias da organização, com aumento do senso crítico.

Relacionando este raciocínio sobre a identificação do indivíduo com a organização com a carreira, Ibarra (2009) discorre que um dos fatores que mais oferece resistência durante um processo de transição de carreira é a vinculação emocional do indivíduo à organização, levando à insegurança para que outros movimentos de carreira sejam feitos.

Como forma de lidar com esses períodos de transição, Ibarra (1999) propõe o conceito de “*self* provisório¹⁹”, ou seja, frente à necessidade de adaptação a um novo papel profissional e, portanto, de renovação de sua identidade profissional, o indivíduo desenvolve um *self* provisório, temporário, que lhe possibilite cobrir a lacuna percebida entre sua autodefinição e as representações do que lhe é demandado nesse novo momento.

Dando continuidade a este estudo, no próximo capítulo se apresentará a fundamentação metodológica para se compreender as implicações do processo de *coaching* na identidade profissional, a partir da perspectiva dos executivos entrevistados.

¹⁹ Segundo Ibarra (1999), o conceito de “*provisional selves*” foi construído a partir do conceito de “*possible selves*” de Markus e Nurius (1986, p.954), que explicam que este conceito “deriva das representações do *self* no passado e inclui representações do *self* no futuro. São diferentes e separados do *self* corrente ou *self* do presente, embora intimamente conectados.” Ou seja, este conceito refere às possibilidades de *self* que dizem respeito a quem o indivíduo quer ser no futuro.

3. CAMINHOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta os caminhos metodológicos percorridos, iniciando por uma breve contextualização sobre as pesquisas realizadas nos últimos anos em *coaching* executivo.

Embora as pesquisas sobre *coaching* estejam aumentando, especialmente fora do Brasil, ainda privilegiam estudos sobre a eficiência e efetividade do processo, bem como aspectos específicos como, por exemplo, os efeitos do *coaching* sobre as atitudes e comportamentos de vendedores²⁰; orientando-se grande parte das vezes para as perspectivas do *coach* e da organização.

Fillery-Travis e Passmore (2011), analisaram as pesquisas desenvolvidas em *coaching* no período de 2000 a 2009 e concluíram que vêm sendo adotados métodos de pesquisa qualitativos mais sofisticados, como IPA – análise fenomenológica interpretativa e *Grounded Theory* ou análise do discurso. Além disso, os autores identificaram a predominância dos seguintes temas: características e atributos relacionados ao perfil do *coach* e do executivo, competências relacionadas à prática de *coaching*, relacionamento *coach*-executivo, impactos organizacionais e mensuração e validação do processo, inclusive retorno sobre os investimentos - ROI.

Dessa forma, embora se observe um movimento por maior compreensão dos resultados do processo de *coaching* pela perspectiva do executivo (Joo, 2005), esse ainda é um campo pouco explorado. Confirmando a tendência observada por Fillard-Travis e Passmore (2011) e por Joo (2005), o presente estudo procurou compreender o processo de *coaching*, na perspectiva do executivo, analisando-se as implicações desse processo sobre sua identidade profissional.

Adotou-se uma abordagem qualitativa, descritiva e interpretativa, com vistas a compreender os fenômenos a partir da perspectiva do executivo, o que segundo Godoy (1995, p.63) “[...] “ilumina”, esclarece o dinamismo interno das situações, frequentemente invisível para observadores externos”. Considerou-se nesta pesquisa que a realidade é socialmente construída, num processo contínuo.

Dessa forma, para uma compreensão ampla das implicações do *coaching* sobre a configuração identitária dos executivos, buscou-se compreender o sentido que os executivos atribuíam à sua trajetória profissional e vivência como *coachees*, procurando-se analisar os

²⁰ Vide trabalho de Onyemah, V. (2009). *The effect of coaching on sale people's attitudes and behaviours: a contingency approach*. Babson College: USA.

fenômenos a partir da perspectiva dos entrevistados, com atenção aos significados que esses atribuem à sua experiência.

Para a realização desta investigação qualitativa a pesquisadora possibilitou que novas questões fossem apresentadas pelos entrevistados desvelando, assim, novas perspectivas de análise e entendimento do fenômeno.

3.1 Sujeitos da pesquisa

Nesta pesquisa são considerados sujeitos da pesquisa executivos que experimentaram o processo de *coaching*, estando esse já concluído. Para se chegar a esses foram escolhidas seis organizações que vêm ao longo dos anos utilizando-se do processo de *coaching* para desenvolvimento de seus executivos. Além disso optou-se por empresas que apresentam por prática trabalhar com algumas consultorias especializadas em *coaching*, não focando apenas em um único fornecedor e, portanto, dispendo de metodologias distintas.

Estas seis organizações fizeram parte de um grupo de doze, que foram convidadas a participar, através de contato pessoal da pesquisadora. Para fins de contextualização mostra-se importante apresentar dados sobre a natureza destas organizações no quadro 4:

Quadro 4

Organizações Pesquisadas

Segmento	Natureza
Administração e empreendimento de shopping centers	Nacional brasileira
Cosméticos	Multinacional brasileira
Varejo	Multinacional francesa
Energia	Multinacional francesa
Serviços	Multinacional americana
Banco de investimento	Multinacional

Nota: Fonte: Dados de pesquisa.

É importante observar que as seis organizações que concordaram em participar da pesquisa, fizeram-no mediante contrato de confidencialidade e de compartilhamento das conclusões, posteriormente.

O processo pelo qual se possibilitou que a pesquisa fosse desenvolvida compreendeu algumas etapas: inicialmente o contato foi realizado com a diretoria de recursos humanos para apresentação dos objetivos da pesquisa. Em uma segunda etapa os profissionais de recursos humanos responsáveis pelos processos de *coaching* realizaram o levantamento dos executivos que já haviam concluído o processo. Como terceira etapa, esses profissionais convidaram os executivos encaminhando à pesquisadora aqueles que desejavam participar da pesquisa. Em algumas organizações a quarta etapa implicou já na realização das entrevistas; e em outras, implicou no contato via e.mail e telefone, feito pela pesquisadora, para estabelecimento da agenda e posterior realização da entrevista, numa quinta etapa.

Em uma das organizações o contato inicial foi com o executivo da mesma - CEO, que se dispôs a ser entrevistado, sem intermediações. Em outra, a própria Diretora de recursos humanos (RH) realizou todo o processo.

A seleção dos sujeitos ocorreu, portanto, de forma intencional e por acessibilidade, sem definição do número de executivos *a priori* e, desta forma, com flexibilidade para se ampliar a quantidade de participantes, caso necessário. Buscou-se o ponto de saturação do conteúdo, ou seja, o ponto em que nenhum novo dado emerge ou o incremento é mínimo, de acordo com Eisenhardt (1989).

Foram entrevistados 18 executivos, de 06 organizações distintas e que desenvolvem seu trabalho em 05 cidades brasileiras diferentes, conforme apresentado nos quadros 4 e 6, estando todos vinculados a suas organizações. Nesse processo de seleção dos executivos alguns aspectos foram considerados:

- a) não foram entrevistados executivos que haviam participado de processo de *coaching* com a autora do presente estudo;
- b) os entrevistados tiveram suas experiências de *coaching* com *coaches* diferentes e de consultorias distintas, uma vez que o foco de análise deste presente estudo não é a influência da metodologia ou corrente de *coaching* empregada nos processos realizados;
- c) todos os executivos entrevistados tiveram seu processo de *coaching* patrocinado pelas respectivas empresas, e não como uma iniciativa pessoal, desvinculada da organização.

De forma a preservar a não identificação das empresas e dos entrevistados, foram tomados alguns cuidados: a nomenclatura original de seus cargos não é apresentada; os

executivos foram agrupados em três categorias: gerência; diretoria e presidência; e os dados do perfil foram desmembrados nos quadros 5 e 6, e na tabela 1. A identificação por códigos apoiou-se em dois critérios: ordem cronológica de realização das entrevistas e nível hierárquico ocupado na organização – gerência (G), diretoria (D) e presidência (P). Como exemplo, D1 indica que o entrevistado tem nível de diretor, tendo sido o primeiro a ser entrevistado; G8 significa que o oitavo entrevistado ocupa uma posição na gerência; e P3 significa que o executivo ocupa a presidência da empresa, e foi o terceiro entrevistado.

Quadro 5

Identificação dos Executivos Entrevistados

Identificação	Posição Hierárquica
G8, G9, G10, G13, G17	Gerência
D1, D2, D4, D5, D6, D11, D12, D14, D15, D18	Diretoria
P3, P7, P16	Presidência

Nota: Fonte: Dados de pesquisa.

Na tabela 1 apresenta-se a composição do perfil destacando-se as categorias de gênero, idade, posição ocupada na organização, tempo de empresa e natureza desta; e no quadro 6 apresenta-se o número de executivos entrevistados por localização geográfica. O desmembramento destas informações tem por objetivo garantir a confidencialidade sobre a identidade dos entrevistados.

Quadro 6

Perfil dos Executivos Entrevistados por Localização Geográfica

Estado	Cidade	Número de executivos
RJ	Capital	03
RS	Interior	01
SP	Capital	11
SP	Região de Campinas	01
SP	Região do Vale do Paraíba	02

Nota: Fonte: Dados de pesquisa

Tabela 1

Perfil dos Executivos Entrevistados

Empresa		Gênero			Idade			Posição Ocupada			Tempo de Empresa		
Nac.	Mult	Mas	Fem	30-40	41-50	51-60	Ger	Diret	Pres	Até 10a	11 a 20a	> 21a	
X		2	1	1	2			2	1	1	2		
	X	1	2	2	1		1	2		1	2		
	X	3	2	3	2			5		3	2		
	X	2		1		1		1	1		1	1	
	X	2	2	2	2		4			2	2		
	X		1		1				1	1			

Nota: Fonte: Dados de pesquisa.

a. Os números apresentados na tabela são absolutos, representando a quantidade de entrevistados por categoria.

3.2 Coleta de dados

Para a investigação sobre as implicações do processo de *coaching* na identidade dos executivos utilizou-se entrevistas semiestruturadas e episódicas (APÊNDICE B), e também o instrumento “Representações gráficas” (APÊNDICE A), adaptado por Fernandes (2008) a partir de Shamir e Kark (2004).

De acordo com classificação de Flick (2003), a utilização de entrevistas episódicas procura a contextualização das experiências pela perspectiva do entrevistado, o que lhe permite enunciar tanto o conhecimento episódico, relacionado a situações específicas, num contexto de tempo e espaço; como também o semântico, que se mostra mais abstrato e descontextualizado. Portanto, acaba sendo focada em narrativas de pequena escala e facilitando a etapa de coleta de dados.

Em relação ao instrumento “Representações Gráficas” utilizado, Shamir e Kark (2004) observaram que muitos questionários que vinham sendo utilizados na literatura para medir constructos psicológicos baseavam-se em escalas de múltiplos itens, como por exemplo a escala Likert²¹. Dessa forma, buscando o que Harrison e McLaughlin (1993) nomearam de “*cognitive speed bump*”, ou um acelerador cognitivo, desenvolveram sua própria escala de

²¹ Escala Likert: escala psicométrica utilizada em pesquisas a fim de mensurar a extensão das crenças, atitudes e sentimentos das pessoas em relação a determinados tópicos. Foi desenvolvida em 1932 pelo psicólogo organizacional Rensis Likert (1903-1981), conhecido por estudar estilos gerenciais.

medida que foi fixada entre o mapeamento cognitivo e as escalas gráficas de classificação, visando também interromper o padrão já aprendido de resposta pelos respondentes.

Nesta escala proposta pelos autores, o respondente é convidado a escolher a representação gráfica que melhor atenda a seu entendimento sobre a pergunta feita, considerando a relação entre dois símbolos, que são dois círculos, que representam duas entidades cognitivas, a organização e o indivíduo.

Segundo os autores, explicando o conceito de Glynn, Kzanjian e Bhattacharya (2001), isso implica que a identificação social pode ser conceituada em termos da distância cognitiva ou espaço entre o individual e o coletivo. Portanto, quanto mais um indivíduo está identificado com uma determinada organização, menor será o espaço cognitivo entre ele e a organização, o que na escala proposta surge como uma maior sobreposição entre a área comum dos dois círculos apresentados.

Figura 4

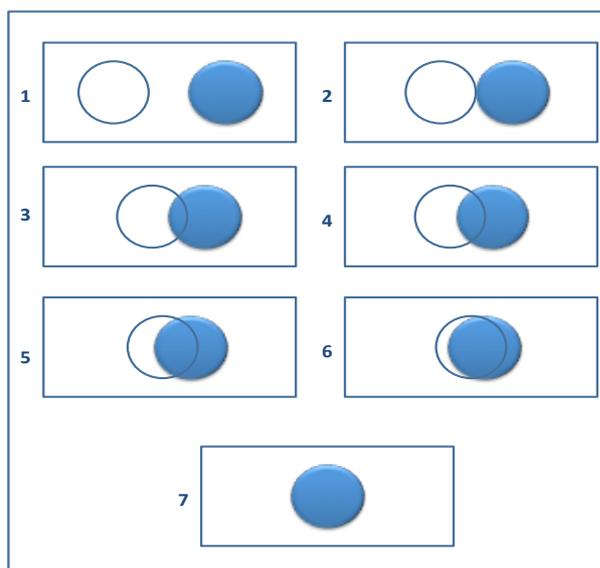


Figura 4. Instrumento Representações Gráficas, de Shamir e Kark (2004).

Nesta pesquisa os sujeitos entrevistados foram convidados a considerar que um círculo os representava, ou seja, representava o próprio respondente, conforme proposta dos autores; enquanto o outro círculo, de acordo com a pergunta formulada, representava a organização, o

trabalho ou sua carreira. Dessa forma, estendeu-se a utilização do instrumento para mais dois conceitos, além da relação de identificação com a organização.

Além do instrumento “Representações Gráficas”, foi elaborado para a realização das entrevistas um roteiro que serviu de guia (APÊNDICE B), possibilitando aprofundamentos e novas inserções conforme a interação dialógica entre entrevistador e entrevistados (Bryman, 1992). Antes de sua aplicação, o roteiro e o instrumento foram submetidos a um pré-teste com um executivo, de forma a aprimorar sua adequação aos objetivos da pesquisa.

Os executivos foram entrevistados na sede de suas empresas, com exceção de 04 pessoas com as quais se utilizou Skype²² e telefone. Ao todo foram realizadas 18 entrevistas semiestruturadas, entre Junho e Agosto de 2013, com tempo de duração entre 30 e 90 minutos, gravadas, com prévia autorização das empresas e dos entrevistados.

3.3 Tratamento e análise dos dados

Segundo Yin (2010), é tarefa do pesquisador a análise e interpretação dos dados de forma a correlacionar os achados com as questões pesquisadas. Isto implica tanto numa postura de abertura, como rigor de pensamento aliado a uma análise cuidadosa e com evidências suficientes.

A análise de conteúdo realizada pode ser justificada pelo posicionamento de Bardin (2011, p.20): “Por detrás do discurso aparente, geralmente simbólico e polissêmico, esconde-se um sentido que convém desvendar. [...] A atitude interpretativa continua em parte a existir na análise de conteúdo, mas é sustentada por processos técnicos de validação”.

O autor aponta também os dois objetivos da utilização deste método: a superação da incerteza e o enriquecimento da leitura. O primeiro objetivo refere-se a uma busca por entender se a interpretação feita corresponde ao que a mensagem efetivamente se referia, validando ou não a leitura feita sobre o fenômeno e abrindo a possibilidade de sua generalização. Já o segundo remete às inúmeras possibilidades de compreensão advindas de um olhar mais profundo em relação ao conteúdo e estruturas presentes: “[...] ir além das aparências”. (Bardin, 2011, p.35)

Dentre as técnicas disponíveis de análise de conteúdo, nesta pesquisa optou-se pela análise por categoria temática, na qual os temas observados são isolados para aprofundamento, possibilitando o recorte dos trechos considerados importantes para

²² O *software Skype*, desenvolvido pela empresa *Skype Limited*, permite a comunicação via Internet, através de conexões de voz sobre IP (VoIP).

compreensão das questões pesquisadas e que podem ser, dessa forma, mais facilmente comparados com outros trechos também selecionados. Essa análise seguiu o seguinte processo:

- a) as entrevistas foram transcritas;
- b) cada entrevista foi analisada individualmente, considerando-se o contexto do entrevistado. Buscou-se descobrir os “núcleos de sentido”, segundo a fala dos entrevistados, a fim de se localizar o tema da narrativa (Bardin, 2011), o que possibilitou que durante a análise dos dados coletados não se ficasse preso às categorias ou temas anteriormente selecionados;
- c) cada entrevista teve suas respostas agrupadas tomando-se por base as questões utilizadas para a construção do roteiro de entrevistas;
- d) foram selecionados extratos significativos das entrevistas ou dados que foram agrupados em tabelas ou quadros, de forma a facilitar a análise.

As entrevistas foram articuladas de forma a possibilitar a comparação de dois momentos distintos na vida dos entrevistados: as fases anterior e posterior ao processo de *coaching*, e dessa forma assegurar a base de dados necessária para a compreensão dos efeitos deste processo na configuração da identidade profissional.

Uma vez que o tempo médio entre o término do processo de *coaching* e a entrevista foi de cerca de 02 anos, sendo que 03 entrevistados haviam finalizado seu processo há poucas semanas da entrevista e 02 haviam realizado seu primeiro processo há cerca de 07 anos, a pesquisadora buscou apreender a perspectiva histórica a fim de compreender as percepções e interpretações dos entrevistados em relação às implicações do processo de *coaching* vivenciado.

Ao se iniciar esta pesquisa buscou-se identificar possíveis categorias tais como: segmento de atuação da organização, idade, gênero, tempo de empresa, nível hierárquico e localização geográfica, assim como período em que foi realizado o processo de *coaching*. Contudo, constatou-se que não houve distinção em relação a essas categorias. As variações de percepção, especialmente em relação aos processos identificatórios deu-se em função dos distintos contextos de vida profissional, e não das categorias apontadas.

Dentre os 18 entrevistados, encontrou-se duas situações não previstas que enriqueceram as análises: cinco entrevistados que já haviam feito mais de um processo de *coaching*, sendo que dois buscaram a realização dos mesmos independentemente de suas

organizações; e três entrevistados que tiveram a experiência de ter um *coach* interno, ou seja, da própria organização.

Uma vez definidos os caminhos metodológicos, no capítulo seguinte são apresentadas as análises segundo os objetivos da pesquisa.

4. AS IMPLICAÇÕES DO PROCESSO DE *COACHING* NA IDENTIDADE PROFISSIONAL

Este capítulo está estruturado segundo os objetivos desta pesquisa, destacando: como foi vivenciado o processo de *coaching* na perspectiva dos executivos; a autodefinição dos executivos nos períodos pré e pós-processo de *coaching*; o processo de identificação com o trabalho, com a carreira e com a organização, nos períodos pré e pós-processo de *coaching*; os fatores mais relevantes na construção da identidade profissional; e as implicações da relação *coach*-executivo no processo identitário.

4.1 O processo de *coaching* na perspectiva dos executivos

Buscando-se compreender como ocorreu o processo de *coaching* na perspectiva dos executivos entrevistados pôde-se observar que seis temáticas foram reveladas e são apresentadas a seguir: o entendimento sobre o processo, a preocupação em diferenciá-lo de outras práticas, as implicações do *coach* interno, as motivações para aceitar o processo, os fatores de adesão, e a análise crítica em relação ao mesmo.

Dado o investimento das organizações no desenvolvimento de seu corpo executivo através de ações variadas, como de treinamento, por exemplo, pôde-se observar que os entrevistados, em sua maioria, tinham noção do que era o processo de *coaching*, mas de fato, até sua primeira experiência, não compreendiam exatamente como o processo ocorria na prática, o que pode ser observado na fala de um dos entrevistados:

No começo fica com pé atrás, não tinha muita expectativa, mais um que a gente faz... mas me surpreendi. (G10)

Esta constatação, associada à confusão que se faz entre *coaching* e psicoterapia e à necessidade de distinção em relação a outras práticas, como será mostrado adiante, vai ao encontro à observação de Rettinger (2011) de que muitos executivos não sabem o que esperar do processo, embora o *coaching* venha se popularizando ao longo dos últimos 10 anos, no caso do Brasil.

Na fase *précoaching*, corroborando as conclusões de Vergara *et al.* (2010), os entrevistados associavam *coaching* a: desenvolvimento, encontrar caminhos, apoio para mudança, ajustes de comportamento, orientação para carreira, ajuda profissional, reflexão

para o desenvolvimento pessoal. Ao final deste, já compreendendo melhor a dinâmica do processo, quase de forma unânime, reforçou-se o aspecto do autoconhecimento:

Um processo onde a pessoa que está passando se permite ser dirigida por uma pessoa que tem um outro tipo de vivência, que pode abrir outras portas que a gente nem sabia que existiam e que traz uma experimentação, uma experiência de vida nova para a gente, sem falar de ferramentas. É um processo de abertura de novas maneiras de ver o mundo. (D2)

Tinha uma ideia por ser palavra da moda. Entendia *coaching* como formação, desenvolvimento, e depois do processo entendi como autoconhecimento. Me ajudou para me autoconhecer. [...] Processo de autodescoberta para desenvolvimento de competências, autoconhecimento. Como uma pós-graduação: precisa ir trabalhar para ver no que precisa melhorar. Vai praticar e ver no que precisa de *coaching*. Processo que dá resultado. (D4)

Processo aonde a gente pode dar a alguém a oportunidade de se autoconhecer em determinadas situações. Vai explorar certas questões comportamentais e também emocionais que impactam no dia a dia do trabalho e trabalhar para evoluir de acordo com suas expectativas e da empresa, de forma que todo mundo saia ganhando. Acho que a empresa é quem mais ganha. No contexto todo que ela vive, consigo mesma, sua família, amigos, ou seja, tem impacto em várias outras frentes. (D6)

Encontro com pessoa preparada para questionar e indicar formas de pensar diferentes, provocar reflexão em pontos em que precisa se desenvolver. (P7)

Processo através do qual a gente desenvolve habilidade de refletir e encontrar soluções, [...] passa a se questionar mais, ver os pontos que estava pulando na vida e que não conseguia entender. [...] pessoa com habilidade para te ajudar a direcionar seus objetivos ou até mesmo encontrar um objetivo. Focar nos planos de ação. (G8)

Coaching é muito específico e é muito construtivista. (P16)

Em relação à diferenciação entre o *coaching* e outras práticas tais como *mentoring* e psicoterapia, as entrevistas revelam que esta distinção nem sempre é clara. Dois entrevistados o relacionaram a “uma forma” de psicoterapia, revelando a proximidade com o *counseling*²³, e demonstrando um esforço por aproximá-lo de referenciais já internalizados:

Terapeuta do mundo corporativo, que pode apoiar em muitos momentos, ajudar em transição de carreira. (D15)

É uma terapia especializada no aspecto profissional, mas que o *coach* tem que conhecer você como pessoa. Permite uma reflexão com alguém te orientando e de forma direcionada. (G17)

Já a declaração de um entrevistado que pôde vivenciar dois processos de *coaching* e, portanto, compará-los, sugere o incômodo que a falta de clareza entre as duas práticas pode

²³ Vide item 2.1.5.3.2

causar, reforçando a afirmação de Levinson (1996) e Stern (2004) de que *coaching* não é psicoterapia:

Foram profissionais muito diferentes, não sei se era também o momento que eu estava passando. Uma foi muito tensa, pedia para eu lembrar meus comportamentos, como era quando eu era criança, adulta, foi um parto. Buscava um olhar muito íntimo. O segundo foi mais livre, mais técnico, mais leve e mais proveitoso. Olhava para o futuro, foi de muito profissionalismo, de muita seriedade, tranquilo e com relação de confiança. [...] Analisar o passado, olhar para trás, para o que aconteceu... Não valeria a pena ficar olhando para trás; e sim, olhar para frente. Tem que ser leve para não virar processo de análise. (D5)

A preocupação dos executivos em distinguir o processo de *coaching* de outros processos apareceu também em relação ao processo de *mentoring* em três entrevistas, especificamente em duas organizações que vêm incentivando seus líderes a se apropriarem do papel de mentores:

Tinha dificuldade em enxergar *coaching* externo, se não se confundia com mentorado. (D6)

Tinha confusão entre a diferença entre processo de *coaching* e de *mentoring*. Um processo de orientação. Aí fui pesquisar, inclusive com alguns amigos passando pelo processo de *coaching* e fui entender as diferenças. (G9)

Os dois processos são práticas organizacionais, porém, quando não dissociados há o risco de perda de foco e empobrecimento da atuação. O processo de *coaching* pode ser incorporado por um mentor focado no desenvolvimento de competências, mas o oposto não costuma acontecer, como ponderado por Blanco (2010), dado que o foco na ascensão na carreira, que é o objetivo do *mentoring*, no processo de *coaching* surge como um possível resultado. Além deste aspecto, no *mentoring* é esperado que se aponte caminhos, enquanto que em *coaching* as possibilidades são coconstruídas.

Aprofundando a análise sobre a implicação do processo de *coaching* realizado por profissional da própria empresa, um dos entrevistados considerou que houve uma mistura de *mentoring* e *coaching*, uma vez que já conhecia essa prática por ter participado do processo de *coaching* anteriormente:

Misturava muito o *coaching* com o *mentoring*. O *coaching* que tive fora da empresa foi interessante pois não me conhecia, não sabia quem eu era. Foi 100% *coaching*, me questionava, me levava a chegar nas respostas. No segundo, na empresa, misturava um pouquinho de *coaching* com *mentoring*, falava algumas coisas pois me conhecia e acho que influenciou o trabalho, até positivamente pois no momento os toques foram bons, até em relação à empresa. (G8)

Desta situação depreende-se que alguns cuidados por parte do *coach* interno talvez precisem ser acentuados: a clara distinção entre *coaching* e *mentoring*; rigor nos princípios relacionados à ética, transparência e confidencialidade; e clareza sobre os objetivos da organização ao indicar o processo. A análise da relação com o *coach* interno à organização será retomada no tópico 4.4.1, reforçando aspectos como confiança e confidencialidade.

Em relação à motivação para aceitar o processo de *coaching* observou-se que os entrevistados foram indicados pela organização, sendo que, somente um desses solicitou participar do processo, aproveitando a política da organização ou o momento de avaliação de desempenho.

Os motivos pelos quais as organizações indicaram o processo de *coaching* aos seus executivos estavam relacionados a desenvolvimento do potencial do executivo, apoio em momentos de transição de posição e também ajuste de algum comportamento que estivesse afetando a equipe e/ou o desempenho, indo ao encontro da literatura revisada sobre o assunto.

Já as motivações para aceitar participar do processo ou demandá-lo aparecem fortemente relacionadas à preocupação com a carreira, na forma de melhoria do desempenho, crescimento na organização ou no mercado, participação política nos jogos de poder ou necessidade de adaptação ao novo contexto, fosse esse de mudança da organização ou da posição ocupada pelo executivo na organização.

Essas motivações apontadas pelos entrevistados foram verbalizadas como: melhoria contínua, desenvolvimento de liderança, maior exposição na organização, reconhecimento de competências instaladas ou a desenvolver e alinhamento de valores. Relacionando-as às âncoras de carreira de Schein (1996), podem ser entendidas como indicadoras de busca por desenvolvimento profissional ou busca de estabilidade profissional, sendo a primeira a mais contextualizada pelos entrevistados.

Um ponto observado ao longo das entrevistas é que o processo reflexivo gerado pelo processo de *coaching* parece ter possibilitado o surgimento de novas questões relacionadas ao campo pessoal, ou à intersecção dos campos pessoal e profissional. Exemplificando, três entrevistadas abordaram no processo de *coaching* a questão da maternidade e suas implicações na vida profissional; e cinco entrevistados incluíram suas relações familiares. Abaixo alguns extratos de entrevistas ilustram essas questões:

Pessoalmente foi no *coaching* que eu tomei a decisão de ser mãe, porque quando você faz a roda da vida, quando você faz alguns exercícios do que você quer priorizar para sua vida, e qual o peso de cada coisa na sua vida, e o que está faltando para você se equilibrar. (D1)

Estava muito satisfeito e pouco ambicioso, mas enxergo que há compatibilidade em ambicionar evoluir com meu lado pessoal, familiar, o que antes me limitava a ambição. Está na minha mão conciliar as coisas. (D6)

Sabia que era alguém que estava lá para te ajudar, com único e exclusivo foco em você, e para refletir em coisas menos terapêuticas e familiares [...], mas que tinha o objetivo de me deixar mais potente no trabalho, ser um profissional melhor. Mas tiveram coisas que entraram: caso ou separo, falar com meu pai, não dá para dizer que é só racional: “agora: separa, desliga o coração aí.” (D18)

Em relação à adesão dos entrevistados ao processo de *coaching*, confirmando as observações de Hill (2010) a forma como este foi oferecido ao entrevistado pareceu influenciar não só a adesão ao processo, bem como o compromisso com a mudança comportamental. Alguns líderes o fizeram compartilhando suas próprias histórias ou salientando os possíveis ganhos, conforme relato abaixo:

Empresa estava disponibilizando o processo e que seria bacana fazer. Sei que é caro e era a oportunidade de trabalhar no maior problema que eu tinha no momento, aí topei imediatamente. Meu líder disse: “acho que isso vai te ajudar”. Os dois líderes tinham passado pelo processo de *coaching* e contaram que tinha sido positivo e o que tinham descoberto sobre eles. (D5)

A adesão genuína ao processo parece ser fundamental, conforme abordado por Milaré e Yoshida (2007) e relatado pelos entrevistados, que percebiam a necessidade de mudança e o *coaching* como um processo que contribuiria para o desafio de aprender sobre si mesmos e sobre o ambiente ao redor:

Os desafios que se colocam para as empresas passam necessariamente pelas pessoas e elas muitas vezes desconhecem seus limites, e apenas quando submetidas a certos estímulos e situação de desconforto é que muitas coisas vão se revelar e vão descobrir que podem fazer mais do que acreditam. Poder contribuir para que possa haver mais compreensão disso é uma coisa muito boa. (P3)

Também não adianta fazer um *coaching* se não quiser, não estiver embuído de se adaptar a uma realidade diferente da que estou. (D4)

[...] O que me motivou a buscar foi esta necessidade, dificuldade, uma coisa mais comportamental. (G9)

[...] Meu *coaching* foi muito bom, também porque eu quis mudar. Eu queria muito mudar. (G10)

O *coaching* não vai servir para todas as pessoas. É a mesma coisa que colocar um filho na terapia se ele não quiser, não adianta! [...] A pessoa vai ter que sentir que há uma habilidade que precisa desenvolver. [...] Necessidade da mudança. Não há mudança sem que a pessoa chegue num ponto e diga assim: se eu não mudar, a minha carreira vai para o espaço. (P16)

[...] Fiz de coração aberto. (G17)

Observou-se que a percepção de prestígio associada aos participantes do processo de *coaching* afetou de forma positiva a autoestima e favoreceu a adesão ao processo. Contudo, segundo Ashforth (1989), o oposto também pode ocorrer, caso se tenha a percepção de que o grupo de pessoas a quem é oferecido o processo seja percebido como problemático, o que é ilustrado na fala dos entrevistados:

Num primeiro momento você acha que é oferecido para quem tem dificuldade em atuar; e no segundo momento você percebe que todo mundo que está num certo nível na organização passou por este processo. (D6)

Os entrevistados apontaram alguns fatores que acreditam favorecer a adesão ao *coaching*: a forma como o processo é desenvolvido, as ferramentas de *assessment* e *feedback* utilizadas, modelos teóricos que fundamentam o processo, o conhecimento da cultura da empresa por parte do *coach*, a identificação dos pontos fortes e a desenvolver no executivo na etapa de diagnóstico. Enfatizam como fatores preponderantes, citados por todos os entrevistados, a relação de confiança e transparência estabelecida com o *coach* e o genuíno interesse do executivo por se conhecer e mudar, aspectos a serem mais aprofundados nos tópicos 4.4 e 4.4.1.

Em relação à análise crítica dos executivos quanto ao processo de *coaching*, alguns aspectos foram sugeridos como melhoria. Um desses aspectos refere-se ao número de encontros realizados. Pode-se denotar por estas entrevistas que, quando o processo de *coaching* é oferecido com um número pré-definido de encontros, a necessidade do executivo pode não ser plenamente atendida, seja porque o processo poderia ser encerrado antes, frente ao atingimento de seus objetivos; seja porque mais encontros poderiam ser necessários, como por exemplo, em casos de transição de posição ou de carreira, assim como objetivos de médio e longo prazo:

No meu processo de *coaching*, como não fui especificamente com uma demanda e eu acabei, no final das contas, me jogando muito no processo, eu achei que 10 sessões para mim foram muito. Na 7ª eu já tinha me dado alta. Foi um pacote meio que fechado... (D1)

O que falta é uma continuidade. Quando o objetivo é de médio e longo prazo você não tem sensação de dever cumprido, então talvez falte algum acompanhamento pós-*coaching*. (G8)

Às vezes a gente tem a tendência de ampliar o escopo do *coaching*, que é prejudicial para todo mundo pois gera situação que não tem fim. Precisa ter início, meio e fim, encerrando uma etapa e criando outra com outro propósito. Não escalaria o escopo. (D6)

Embora Kombarakaran *et al.* (2008), ressaltem a importância do prazo de encerramento no processo de *coaching*, as entrevistas indicam que a flexibilidade em relação ao número de encontros parece ser importante para seu resultado.

Os executivos entrevistados, em sua totalidade, afirmaram terem tido experiências positivas com o processo de *coaching*, reforçando a necessidade de esse ser mais divulgado, o que é ilustrado nas falas abaixo:

Hoje sou pessoa mais compreensiva, que olha mais os aspectos positivos, que procura ser mais *coach* que chefe, quero que a pessoa descubra o que quer e ajudo a chegar. Muito mais inspirador. (D12)

Como é importante o processo de *coaching* para as empresas. Falta divulgar mais isso. (D15)

Alguns executivos, especialmente em posição de grande responsabilidade, observam a necessidade do que Witherspoon e White (1996) chamam de *coaching* para agenda do executivo, ou seja, um processo mais contínuo de acompanhamento, caminhando junto às necessidades dos executivos e das organizações:

O *coaching* se fez importante num movimento de preparação da empresa para crescimento, que vem sendo feito ao longo dos últimos três anos. Precisariamos desenvolver pessoas mais graduadas para que o desenvolvimento pudesse perspassar as outras camadas da empresa. (P3)

Todo CEO devia ter um processo de *coaching*. (P16)

Concluindo-se este tópico pode-se observar que a experiência do processo de *coaching* parece ter sido também geradora de aprendizagem sobre o próprio processo, na medida em que possibilitou uma melhor compreensão sobre o que é o *coaching*, o que esperar e como utilizar. Parece também ter sido uma experiência vivenciada de forma positiva por todos os entrevistados, a ponto de alguns já tomarem a iniciativa de repeti-la e de propiciar a outros indivíduos de suas equipes a mesma oportunidade. Os executivos também se mostraram críticos em relação ao processo, identificando possíveis melhorias, como número de encontros associado às necessidades de médio e longo prazo.

Neste grupo de entrevistados o entendimento do processo como algo positivo, a forma como foi oferecido pelas lideranças e organização, e o quanto foi associado a prestígio foram aspectos que influenciaram em sua adesão e afetando positivamente sua autoestima.

Para melhor se compreender as implicações do processo de *coaching* na configuração identitária dos entrevistados, o próximo tópico apresentará como estes perceberam a evolução em sua autodefinição no decorrer do processo.

4.2 Autodefinição do executivo nos períodos pré e pós-processo de *coaching*

Neste tópico é apresentado como os executivos entrevistados se autodefiniam, ou seja, que atributos reconheciam em si mesmos na etapa anterior ao processo realizado, assim como que atributos reconheceram após a realização do processo. Esse olhar sobre si mesmo pode ser esclarecedor de sua percepção sobre sua identidade profissional.

Responder à pergunta: “quais atributos você usaria para se autodefinir profissionalmente no momento anterior ao processo de *coaching*?” pareceu ter mobilizado os executivos no resgate de sua biografia profissional, na medida em que espontaneamente iniciaram relatos sobre sua trajetória de carreira, que permitiram a contextualização no tempo e no espaço dos atributos reconhecidos, tanto no período anterior ao processo de *coaching*, como também no posterior.

As respostas, permeadas pela presença de significados peculiares a cada história de vida, buscaram estabelecer comparações e pontuar mudanças, sendo algumas das mudanças relatadas, observadas por terceiros.

Nesta questão buscou-se observar a identidade social real, ou identidade para si, segundo Goffman (2011), que é a base a partir da qual esse indivíduo poderá vir a ser percebido pelo “outro” em sua interação, ou seja, a partir de que atributos se percebe e se apresenta ao outro.

Pelas entrevistas pode-se inferir que houve um processo de mudança em relação a alguns atributos dos entrevistados, corroborando os resultados obtidos por Griffin *et al.* (2006, pp.592) que consideram que o processo de *coaching* “[...] pode melhorar, positivamente, o nível de flexibilidade gerencial.” Os relatos abaixo exemplificam mudanças ocorridas na autodefinição após o processo de *coaching*, na percepção dos entrevistados:

Tenho certeza de que eu mudei: era uma pessoa muito ansiosa, fazia as coisas e queria ver o resultado no dia seguinte, tinha uma convicção e se alguém tivesse uma convicção diferente ia até as últimas para fazer prevalecer minha convicção. Hoje não sou mais assim, [...] escuto mais as pessoas, troco de convicção de forma natural, tenho mais maturidade para tomar as decisões. Acho que mudei bastante. Nestes últimos anos a mudança é visível, gigante. [...] Mudança de atitude, de percepção e até de valores. [...] Hoje me considero uma pessoa mais madura e preparada. (D12)

Pessoa forte. E continuo sendo. Mas era agressiva na minha abordagem, a força voltada para qualquer *target* [...], uma força desmedida. Aprendi a modular. Tinha explosões e não tenho mais, posso ficar nervosa. Sou mais ponderada, canalizo para onde precisa. (G13)

Ao mesmo tempo pode-se observar que os entrevistados também percebem as demandas por mudança provenientes das organizações às quais estão vinculados, o que interfere na sua identidade social virtual, que segundo Goffman (2011), refere-se aos atributos imputados pelos outros, aqui reforçados pelo discurso organizacional:

Estava paralisada profissionalmente. Estava só esperando acontecer as coisas, não estava próativa e não me sentia muito valorizada. [...]. Sou mais decidida, disposta a encarar os desafios, a assumir a rédea da situação. Estava sendo levada e agora quero conduzir. Sei que a empresa está mudando e estou ciente de que vou mudar até onde está alinhado com minhas necessidades e expectativas. (G10)

Eu era uma pessoa independente. Hoje eu sou interdependente. [...] Tinha uma aptidão técnica alta e baixa aptidão de liderança. Emocional: zero, e aí gerava conflitos. [...] O que interessa é ser interdependente: você continuar a ter senioridade e fazer com que o time ao seu redor efetivamente conclua o trabalho para você. [...] (P16)

Estas variações na autopercepção em relação aos períodos anterior e posterior ao processo de *coaching* parecem estar relacionadas aos processos reflexivos que abarcam as dimensões de trabalho, carreira e vinculação com a organização. Na medida em que o indivíduo toma mais contato consigo mesmo, buscando reconhecer quem é e o que aspira, parece reforçar sua diferenciação e singularidade.

Os fragmentos selecionados colaboram para o entendimento de como o processo parece ter impactado em suas trajetórias profissionais, podendo ser reveladores também de aspectos relacionados às dimensões de carreira propostas por Malvezzi (2013): a relação consigo mesmo e a relação com o “outro” com quem compartilham a maior parte de seu dia; a permeabilidade do ambiente; a preocupação com seu projeto pessoal e de crescimento profissional:

Principalmente de autoconhecimento, saber até onde a gente pode chegar, onde não ir, não só na gente, mas no outro, para a gente ter sucesso nos diálogos, no convencimento eventual de uma necessidade que é minha e não do outro. Então, se conhecer e conhecer o outro foi o principal aprendizado que eu tive neste processo de *coaching*, para que a gente possa chegar a determinado resultado. (D2)

Me fazer enxergar certas situações de forma mais clara. Colocamos filtros que temos dificuldade de tirar pois acomoda a visão, acostumamos a enxergar daquela maneira. A grande contribuição foi me ajudar a ajustar o foco, principalmente na avaliação das pessoas. [...] O que o *coaching* me trouxe foi a possibilidade de fazer melhor o que eu já fazia bem, e conduzir outros processos, principalmente na relação com as pessoas. (P3)

A gente precisa olhar cada pessoa de uma forma personalizada. (D4)

Uma das coisas que eu aprendi que mudou bastante, é que aprendi que tudo não dependia de mim. Consegui mais, ganhei minha equipe trabalhando com ela de forma diferente. (D5)

Usar outras possibilidades de comunicação me ajudou muito. Outro aprendizado que teve impacto: perceber as pessoas à minha volta com vontade de me ajudar que eu nem percebia, bastava dar atenção, dar abertura. (D6)

Consegui várias coisas em termos profissionais, ampliei minha visão e possibilidades. Estava esperando muito as coisas acontecer e vi que posso tomar a iniciativa. [...] Comecei a fazer terapia, parei de fumar. Até em casa uso *coaching* porque tinham coisas que nunca resolviam. Acho que me inspirei no *coaching*! (G10)

Suavizar um pouco as relações. Algumas coisas acontecem de forma natural, não precisa controlar tudo. Aprendi a ficar mais tranquilo, dar um pouquinho mais de tempo para as pessoas. (D12)

Meu primeiro *coaching* me ensinou a perguntar [...] então, já logo catalogava as situações [...]. As pessoas tinham receio de falar comigo. Isto fez toda a diferença na minha carreira. [...] Facilitou minha relação em geral. No segundo, minha grande descoberta foi que toda a minha vida pessoal é dirigida por mim: você é dona do seu destino. Processo que me permitiu a internalização de valores que eu nem sabia que tinha. (G13)

[...] Desenvolvi um olhar de atenção a esta fragilidade. Lembro de reforçar e contar o que fiz. Naturalmente passa por um amadurecimento, por uma reflexão e traz mais segurança e autonomia. [...] Esta atenção e cuidado, como achar o seu jeito, é o grande desafio. (G17)

[...] Digo que o que eu fiz foi um *anger management class*, foi isso que mudou minha vida. Não sabia que existia *coaching*. [...] Principalmente porque eu não entendia o que as pessoas falavam, eu não entendia o que elas falavam. Falavam que eu era difícil... [...] Percepção é uma realidade. [...] Entender o que o outro te fala. (P16)

Aprende que sua verdade é uma das verdades, fica mais flexível, o ar rarefeito: não só a imagem, mas a percepção, me conhecer melhor, minhas questões, meu papel no trabalho e na vida. (D18)

Observa-se nas entrevistas que o processo de *coaching* amplia no indivíduo a necessidade de se autoconhecer e o contato consigo mesmo. Também se corroboram as conclusões de D.Hall *et al.* (1999), apresentadas no tópico 2.1.6, sobre as mudanças observadas nos executivos, como por exemplo, o aumento da autoconfiança. Os resultados evidenciados por Kombarakaran *et al.* (2008) também parecem ser reforçados no que tange aos aspectos de gestão de pessoas e relacionamento, definição de objetivos e priorização, engajamento e produtividade, além de comunicação.

Metade dos entrevistados revelaram continuar reservando espaço para reflexão sobre vida e carreira em sua agenda, via novos processos de *coaching* ou outras formas de ampliação de consciência, como a psicoterapia, bem como vêm disponibilizando o processo de *coaching* para pessoas de sua equipe.

Mostra-se interessante observar que, após relatarem as mudanças que observaram em sua autodefinição, assim como aprendizagens e resultados, uma vez interpelados se sua

identidade havia mudado, alguns entrevistados responderam que não mudaram, que continuam sendo os mesmos:

É o mesmo “x”. É a primeira coisa: a pessoa não muda. No processo de *coaching* a pessoa se conhece e ela se trabalha, suas competências, suas forças e suas fraquezas. O “x” continua o mesmo “x”. Agora aprendeu a lidar com o que ele tem, e trabalhar suas fraquezas e deficiências. [...] Não teve mudança, já estava em mim. Ou estava mais latente ou menos perceptível. Quando você vê um carvão, o diamante está sempre ali. É o modo como você lapida ele. Então, o que eu sou hoje ou o que eu vou ser no amanhã está em mim. Dependendo de como eu for lapidado, isso pode seguir num rumo ou em outro. Eu continuo a ser a mesma pessoa, mas aprendi a trabalhar com o que eu tinha de bom e de ruim. (D4)

Mudar a identidade é muito profundo. A gente mantém a essência, vai adaptando algumas coisas, as próprias prioridades da vida mudam. Entendi identidade como a essência. (D11)

Identidade não muda. O que muda é a percepção que tenho. O outro tinha zero de importância na minha vida, o que me interessava era o resultado, o outro não fazia parte do processo; e é o contrário, a empresa pode perder dinheiro, mas no fundo quer garantir alguns processos, algum ambiente que seja louvável. Não mudei a essência. Sou mais maleável, exige de mim ginástica, entendo algumas coisas que entendia menos. (P16)

Essa percepção de imutabilidade por parte dos entrevistados, ou seja, percepção de que as mudanças na autodefinição não representam mudanças na identidade, pode ser explicada pelo conceito mais comumente atribuído a esta, e que ainda hoje permeia o imaginário popular: o entendimento da identidade como uma essência, algo central na personalidade e imutável.

Concluindo-se, pode-se observar que o processo de *coaching* parece trazer contribuições efetivas aos executivos no que se refere a mudanças de atributos percebidos na sua autodefinição antes e após o processo. Estas mudanças observadas pelos entrevistados corroboram os estudos de autores (D.Hall *et al.*, 1999; Griffin *et al.*, 2006; Kombarakaran *et al.*, 2008) que apontam como resultado do processo a incorporação de novos atributos relativos à forma de se relacionar e gerir pessoas.

Pode-se observar, também, que ao longo do processo de *coaching* os entrevistados reforçaram aspectos da sua singularidade, por meio de novos atributos ou por tornar atributos que os distinguem dos demais, mais ou menos salientes. Contudo, muitos não relacionaram as alterações na autodefinição como alterações no processo identitário, o que pode ser explicado pelo entendimento ainda comum de que identidade é algo central e imutável.

Em continuidade a esta pesquisa, no próximo tópico será apresentada a análise sobre as implicações do processo de *coaching* na identidade a partir das dimensões: trabalho, carreira e organização.

4.3 *Coaching* e identificação: trabalho, carreira e organização

Ao se analisar as dimensões trabalho, carreira e organização observou-se que no período anterior ao processo de *coaching* muitos entrevistados não distinguiam duas ou três destas dimensões, que se apresentavam, portanto, com menos clareza de suas possíveis e diferentes perspectivas. Após o processo, embora ainda permanecesse alguma confusão de conceito entre trabalho e carreira, observou-se maior clareza na distinção do papel da organização e do espaço por esta ocupado na identidade do executivo.

O reposicionamento dos executivos após o processo de *coaching* nas dimensões trabalho, carreira e vinculação com a organização sugerem que o processo tenha colaborado para despertar novas possibilidades de criação e recriação da própria identidade profissional, como se poderá observar nos tópicos seguintes.

Bendassolli (2007), Coda e Fonseca (2004) e as pesquisas realizadas pelo MOW Center desde 1987, apontam que os indivíduos atribuem sentido ao trabalho de acordo com suas experiências, e que também através deste sentido pode-se observar a expressão de desejos e necessidades. Esta pesquisa também confirmou este posicionamento, assim como sentimentos de gratificação, prazer e realização relacionados. O adjetivo mais utilizado foi: muito importante, em relação ao que o trabalho representava.

Embora o trabalho tenha sido colocado por todos como uma categoria com tendência de alta centralidade em suas vidas e que para alguns tenha aparecido como quase um fusionamento, na medida em que lhe atribuíam a representação gráfica 7 do esquema de Shamir e Kark (2004), pôde-se observar que para 08 entrevistados que lhe atribuíam alta relevância e a ele se dedicavam com intensidade, após o processo de *coaching* houve um reposicionamento na forma de se relacionar com o mesmo, buscando dedicar mais tempo e atenção a outros aspectos da vida pessoal, sem que este perdesse importância, no entanto, conforme demonstrado na Figura 5:

Figura 5

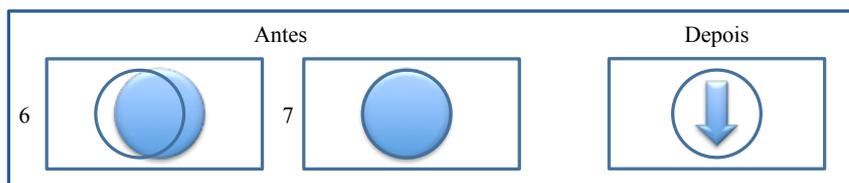


Figura 5. Alta identificação com o trabalho no período *précoaching*. Representações gráficas de Shamir e Kark (2004), referentes ao antes e depois do processo de *coaching* em relação a executivos com alta identificação com o trabalho.

Já para outros 06 entrevistados houve uma retomada do investimento no trabalho, com mais consciência e clareza de seu propósito, conforme Figura 6. De qualquer forma, os entrevistados relataram que passaram a vivenciar o trabalho com mais leveza:

Mudou porque eu exagerava e prejudicava a minha família, ou a saúde, ou o foco do trabalho. Dava 99% do foco ao trabalho. Hoje consigo separar as coisas e me permito que se sobreponham de acordo com a prioridade, urgência ou etc. Separo as coisas, embora o lado pessoal e profissional sejam o mesmo. O tempo que estou aqui é mais rico pois consigo filtrar melhor as prioridades, e tem coisas que eu vou atrás. (D6)

O trabalho era uma maneira de eu continuar vivendo. Sempre gostei muito do trabalho, gosto do que faço, mas estava com alguns problemas e estava com visão um pouco negativa. Tem que ser algo que me dá prazer, diz a respeito do que sou, transmite esta parte de mim. Estava atribuindo à empresa a culpa por não estar me desenvolvendo. Como dou muito valor ao trabalho, estava me sentindo mal. Estava querendo distância. Agora estou assumindo o trabalho, consigo visualizar o que pode ser feito. (G10)

[...] Minha vida era em função do trabalho [...] era um momento diferente, de muita ambição com muita transpiração. Hoje, mesmo comprometimento, mas com maturidade maior e experiência maior, então a convivência com a vida pessoal é mais agradável e produtiva. [...] Hoje tenho equilíbrio entre vida pessoal e profissional. (G12)

O trabalho é minha alma. Nasci para trabalhar. A maternidade é o meu *masterpiece*, o fato de ser mãe me completa como pessoa, no entanto, nunca tive conflito. Tenho dois corações, de mãe e trabalhadora. Não viveria sem o trabalho, mas não viveria sem meus filhos. (P16)

O trabalho sempre foi um lugar em que me realizo e me desenvolvo, me dediquei, aprendi, tinha a missão de crescer. Sempre foi muito importante para mim. Trabalho representa altíssimos desafios, superação, me sentir pleno quando consigo atingir os objetivos. Os objetivos mudaram muito para mim, antes era de ganhar dinheiro, subir, ter desafios, nesta visão de conforto. Hoje significa fazer as pessoas saírem melhor do que elas entraram, o foco é nelas. O trabalho é um meio de transformar gente. [...] Agora, relativizando, hoje ele é menos importante do que foi antes, tenho família, esposa. A qualidade do meu trabalho, o tempo, ele é muito mais importante que a quantidade de horas que eu trabalho. Eu limito melhor e me dedico para as coisas que eu acho que façam diferença. [...] Ainda estou buscando meu propósito. (D18)

Figura 6

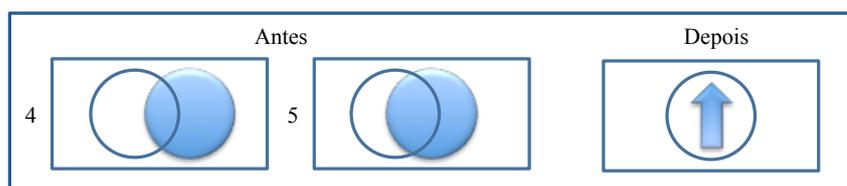


Figura 6. Identificação com o trabalho: períodos pré e pós *coaching*. Representações gráficas de Shamir e Kark (2004), referentes ao antes e depois do processo de *coaching* em relação a executivos com identificação 4 e 5 com o trabalho.

Já em relação à dimensão de carreira foi possível observar que antes do processo de *coaching* as pessoas se mostravam tão atentas ao trabalho a ser realizado que descuidavam de sua trajetória de carreira de uma forma mais objetiva, o que no esquema de Shamir e Kark (2004) levava à escolha de representações gráficas com menor sobreposição entre a carreira e o indivíduo, como demonstrado na Figura 7:

Figura 7

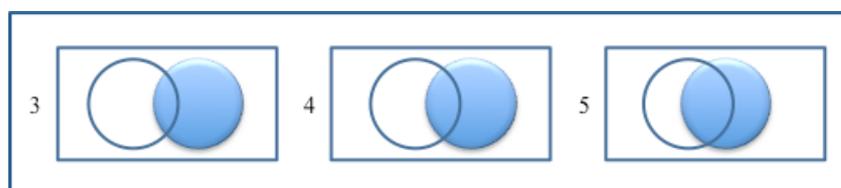


Figura 7. Representação gráfica: 3, 4 e 5, de Shamir e Kark (2004).

Várias razões podem ser apontadas, desde a compreensão de que a carreira é um meio para se atingir algo e, portanto, foco de menor atenção; ou porque é considerada como uma consequência do bom trabalho desempenhado; ou ainda porque a responsabilidade por sua gestão era atribuída ainda à organização, especialmente quando o vínculo com esta mostrava-se forte:

Eu nunca quis fazer carreira. Então, como eu nunca quis fazer carreira, eu acho que minha carreira foi muito bem sucedida. Nunca busquei fazer carreira, coisa que muitas pessoas fazem. Nunca busquei titulação. Queria é ser feliz, trabalhar bem, ser feliz no meu trabalho. [...] Então, não tive essa coisa: ah, minha carreira... tenho que virar... Então, acho que fui muito bem sucedida porque com 37 anos de idade eu assumi uma diretoria. (D1)

Antes era promoção, promoção; hoje, não. Não necessariamente vou ser feliz só se for promovido. (D11)

Nunca planejei minha carreira [...] No passado era consequência da minha *performance*, fazia parte da minha vida. Hoje, penso na carreira, tem uma essência. (P16)

Após o processo de *coaching*, observou-se que 10 executivos ampliaram sua identificação com a carreira, enquanto 03 entrevistados fizeram o movimento inverso, diminuindo seu nível de identificação, e os demais mantiveram-se no mesmo nível. Ambos os movimentos sugerem que o *coaching* possibilitou revisão da importância, dedicação e investimento dos executivos em relação à carreira, de acordo com Figura 8:

Figura 8

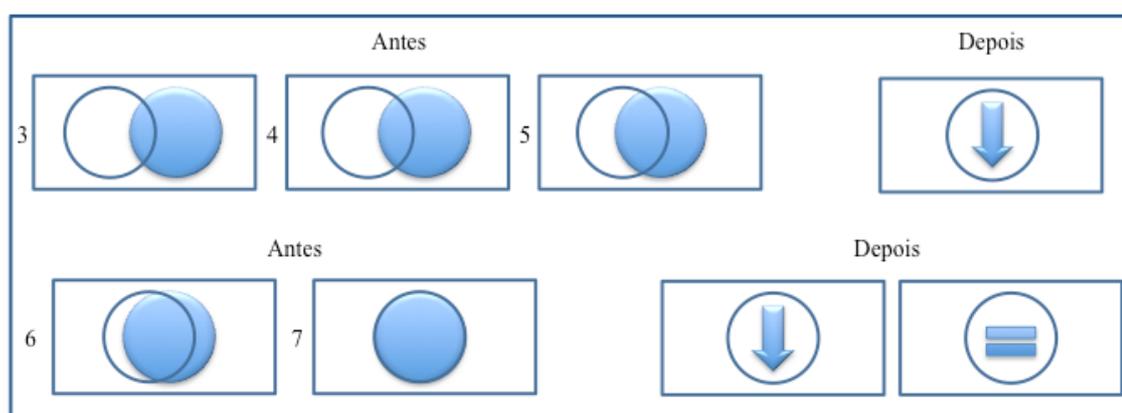


Figura 8. Identificação com a carreira: períodos pré e pós *coaching*. Representações gráficas de Shamir e Kark (2004), referentes ao antes e depois do processo de *coaching* em relação à identificação dos executivos com a carreira.

As entrevistas denotam que os executivos ampliaram a responsabilidade pela construção de suas carreiras com busca de oportunidades e experiências capazes de desenvolver suas potencialidades. Um entrevistado assim aborda suas conquistas após o processo de *coaching*:

Estou mais senhora de mim no profissional. A carreira melhorou por eu adquirir esta autoconfiança. Eu sou gestora da minha carreira. (G13)

Lembrando-se que as organizações são espaços privilegiados para o desenvolvimento da socialização (Dubar, 2005; Sainsaulieu, 1997), e que o significado das organizações muda de indivíduo para indivíduo (Marra, 2013), quando analisado nesta pesquisa o efeito do processo de *coaching* na identificação com a organização, os entrevistados dividiram-se em três grupos.

O primeiro grupo denotou ampliar sua identificação com a organização, apresentando maior alinhamento de propósitos e valores, no pós-*coaching*. Isso parece ter reforçado sentimentos de satisfação e segurança, especialmente quando os atributos da organização eram considerados positivos e prestigiosos. Esta constatação foi comprovada pelas escolhas das representações gráficas, antes e pós *coaching*. Por exemplo, um entrevistado no pré-*coaching* escolheu a representação gráfica 1, indicando não se identificar com a organização, e no pós-*coaching* escolheu a 5. Um outro, que escolheu inicialmente a representação gráfica 5, depois evoluiu em seu processo para a 6, conforme Figura 9 e relato de um entrevistado:

Ajudou na reflexão e alinhamento de valores, para ter certeza de que não queria voltar ao mercado. Hoje estou integrada. (D14)

Figura 9

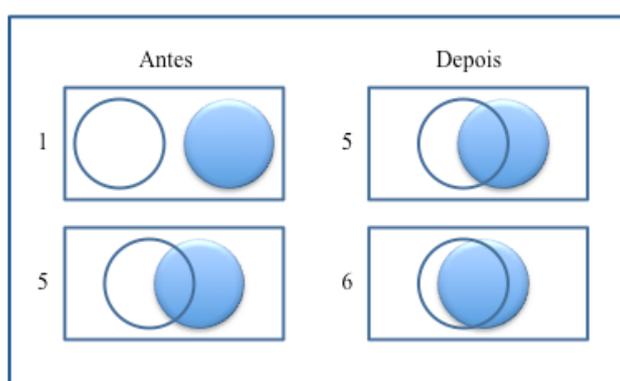


Figura 9. Representação gráfica do antes e depois do *coaching* no primeiro grupo.

Já no segundo grupo, cuja identificação com a organização era alta, quase um fusionamento, com representações gráficas de 6 ou 7, após o processo de *coaching* manteve-se inalterada:

Figura 10

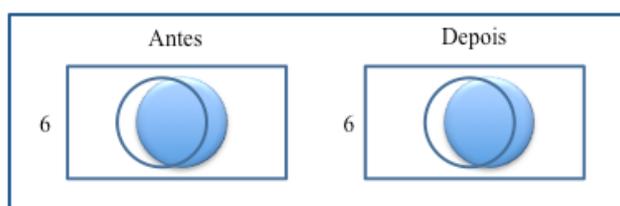


Figura 10. Representação gráfica do antes e depois do *coaching* no segundo grupo.

Especialmente em duas empresas a vinculação com a organização estava fortemente relacionada ao alinhamento com os valores organizacionais. Segundo S. Hall (2011), a identidade costura o indivíduo à estrutura, logo, havendo a ocorrência de uma vinculação emocional sem amparo de um processo reflexivo pode-se gerar dependência psicológica, o que pode ser causador de grande sofrimento num momento de desvinculação, especialmente por iniciativa da organização.

O que se observou nos entrevistados deste segundo grupo é que mesmo tendo o processo reflexivo do processo de *coaching* ajudado a se reposicionarem em relação à organização, este não foi suficiente para alterar a superidentificação. Nos executivos destas duas empresas citadas que estão incluídos neste segundo grupo, isto é reforçado pelo mecanismo de socialização, muito focado na internalização dos valores e na vinculação emocional dos colaboradores. O extrato da entrevista ilustra estes aspectos:

[...] minha experiência é muito intensa, tem um vínculo emocional muito grande. No *coaching* você reflete se é aqui que quer estar. (G17)

Um terceiro grupo caminhou no sentido de uma menor identificação com a organização após o processo de *coaching*, na busca de um maior contato consigo mesmo, o que é observado pelas falas abaixo e pela Figura 11:

Com o *coaching* eu conseguiria direcionar melhor minha carreira. Ela saiu de uma situação em que eu enxergava a carreira de uma maneira distinta, e eu consegui integrar as duas e eu estou na direção. Eu sendo o maestro da minha carreira, sabendo para onde eu quero ir, independente da empresa ou não. (D4)

Tenho que caminhar lado a lado com a empresa, estar alinhada com os valores, mas tem minha vida. Não somos uma só. Temos coisas em comum, mas tenho minha vida. (G10)

Continuo apaixonado pela empresa. Temos valores muito próximos, aderentes. Sinto-me bem, prestigiado, contributivo, isto me alimenta bastante. É importante, mas hoje não é tudo. A figura do “x” é distinta da empresa. (D11)

Figura 11

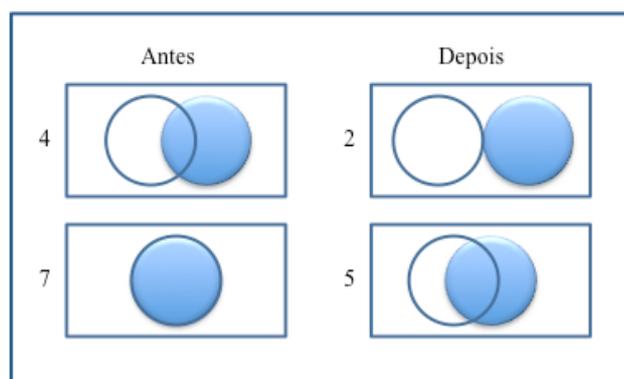


Figura 11. Representação gráfica do antes e depois do *coaching* no terceiro grupo.

Portanto, concluindo-se este tópico pode-se observar a contribuição do processo de *coaching* para distinção das dimensões trabalho, carreira e organização, possibilitando aos executivos uma nova articulação dessas frente a suas necessidades profissionais e pessoais. Em relação à carreira pode-se observar que o processo de *coaching* contribuiu para sua ressignificação atrelada a um maior compromisso e responsabilidade. Já em relação à identificação com a organização observou-se que o processo de *coaching* teve diferentes contribuições que resultaram em maior ou menor identificação organizacional e, ao mesmo tempo, maior contato consigo mesmo.

No próximo tópico, serão abordados os fatores considerados pelos executivos mais relevantes na construção da identidade profissional antes e pós-processo de *coaching*.

4.4 Fatores relevantes na construção da identidade profissional antes e após processo de *coaching*

Uma vez interpelados sobre quais fatores influenciaram sua autodefinição a partir do processo de *coaching* vivenciado, os executivos ressaltaram algumas técnicas utilizadas e alguns temas que foram tratados ao longo do processo.

A principal técnica apontada foi o exercício do diálogo, seguida pela utilização de inventários que permitiram uma análise do perfil pessoal e/ou profissional do executivo. Em relação aos temas, o *coaching* propiciou reflexões sobre a cultura da organização, o contexto vivenciado, crenças e valores, além de possibilitar explorar novos aspectos do perfil dos executivos, analisar suas competências desenvolvidas e a desenvolver, enfim, ampliar o nível de consciência sobre si mesmos e sobre o ambiente à sua volta.

De forma unânime, os executivos apontaram como fatores preponderantes para que seus processos pudessem evoluir, a qualidade do relacionamento estabelecido com o *coach* e

o compromisso pessoal com seu projeto de desenvolvimento, sendo este fator corroborado pelos resultados da pesquisa realizada por Vergara (2010):

[...] O mais relevante: eu acho que o mais relevante é o autoconhecimento, mas técnica é o que te permite, ao se entender, você conseguir trilhar um ou outro caminho. E ferramenta é muito bom para quem é leigo. E foi muito bom pois estou com uma equipe nova e pude passar isto prá eles, então, eles que tem 10 anos a menos que eu, não esperam tanto tempo para ter uma maturidade profissional com algumas ferramentas. (D2)

O trabalho da consultora que fez o trabalho comigo foi muito bom. Eu me sentia mais leve depois das sessões de *coaching* porque o trabalho dela é importante. Saber como ponderar para mim o equilíbrio entre as minhas competências mais perceptíveis e as que precisariam ser desenvolvidas foi bacana. E procurar enxergar competências diferentes nas pessoas e buscar espelhos em pares, em líderes, em subordinados para que eu tivesse como me espelhar, me direcionar. O bacana é que é uma pessoa de fora do contexto da empresa, que conhecia, mas não convivia comigo diariamente, falar coisas que você precisava se autodescobrir e se desenvolver e você querer evoluir. E eu queria. (D4)

Eu ouvir de uma pessoa que não estava no ambiente da empresa, apenas ouvindo algumas pessoas da empresa, conseguir me fazer enxergar aquelas coisas por caminhos que não eram apenas de *feedback*, como teorias, me permitiram abrir os olhos para situações que antes eu não conseguia ver. O processo de *coaching* contribui para o meu autoconhecimento e para o entendimento do ambiente à minha volta. Você precisa estar predispósito à mudança, tirar algumas coisas da minha bagagem e colocar outras que pudessem agregar em valores e princípios. (D6)

Primeiro: o profissional excelente, incrível. Fui transparente. Sabia onde queria chegar. Relação de confiança, transparência. (D14)

Genuína vontade de ser melhor e estar disposto a abrir algumas gavetinhas que não quer mexer. Se não tiver isso é irrelevante o processo de *coaching*, é mais um processo pequeno de resolver uma questão. Se está disposto a pensar, incorporar uma outra voz, a entender situações que você acha uma coisa e tem outras formas de ver, a querer melhorar [...]. Se você tem vontade, funciona. E ter um *coach* que tenha, de verdade, um olhar focado em você, com relação de confiança e empatia. Ter um bom *coach*. Tem os lados dos dois. (D18)

Dessa forma, pode-se observar que além das técnicas e dos temas tratados ao longo do processo de *coaching*, a relação com o *coach* mostrou-se o fator fundamental no processo de autoconhecimento e desenvolvimento dos executivos entrevistados.

4.4.1 A relação *coach*-executivo: suas implicações no processo identitário

As entrevistas denotaram que a relação *coach*-executivo, que se inicia com empatia e evolui para confiança, possibilita a vinculação entre ambos e, por consequência, permite mais segurança ao executivo para que se envolva genuinamente com seu processo. A vinculação estabelecida é citada por todos os entrevistados como fator preponderante para a efetividade

do processo de mudança em *coaching*, conforme também já atestado por vários autores, dentre eles, D. Hall *et al.* (1999), Stern (2004), Wasylyshyn (2003), Fillery-Travis e Passmore (2011) e Witherspoon e White (1996), além de Evered e Selman (1989):

O *coaching* perspassa por muitas coisas pessoais, ainda que você foque o profissional. Você se abre com uma pessoa se você não tem confiança? E a confiança é para os dois lados... tem que ter confiança. Se não tiver química, então não rola... (D1)

O *coach* tem que, de forma sutil, conseguir que a pessoa faça a reflexão por si só. Papel de inspirador, e não de formador. (D11)

Eu o escolhi e ele me escolheu. Ele já me conhecia. Foi muito natural. Fui de coração aberto. Relação de confiança, se não, não se coloca. [...] Com esta relação de confiança você se propõe a fazer a mudança. (G17)

Embora a formação do *coach* não tenha sido objeto de estudo nesta pesquisa, e que na literatura não se tenha um consenso a respeito, algumas ponderações denotam a valorização que alguns entrevistados atribuem a um profissional com experiência de mercado, e que tenha vivenciado o contexto de negócios. Enquanto para Stevens (2005) esta característica pode ser considerada como facilitadora do engajamento no processo, considerando-se Wasylyshyn (2003) podemos também considerar como um indicador de profissionalismo:

Segurança dos profissionais que estavam trabalhando e também relação de confiança pois sabia que tinham trabalhado com outras pessoas da empresa. (D5)

Primeiro, o profissional excelente, incrível. [...] Só que havia falta de entendimento da cultura da empresa pelo consultor. (D14)

Adorei ela, me identifiquei. Foi do mercado e conhecia a dinâmica. Psicóloga. Senti muita confiança, conhece bem as pessoas e o ambiente. (D15)

Hill (2010) discorre que a confiança é o elemento no qual os demais fatores para efetividade do processo de *coaching* se apóiam, ainda que não se consiga discorrer com objetividade sobre como uma relação baseada em confiança se desenvolve. E, acompanhando-a, há a confidencialidade, propiciadora também de um contexto seguro para que o executivo possa se expor, principalmente quando o processo de *coaching* ocorre sob o patrocínio de uma organização.

Uma vez que o processo de *coaching* seja desenvolvido por um *coach* interno, esses elementos precisam igualmente estar preservados, associados à distinção em relação ao papel de mentor, afastando qualquer possibilidade de “conflito de interesses”, corroborando D. Hall *et al.* (1999).

[...] Nunca passei por um processo de *coaching* fora, não consigo julgar ou referenciar desta maneira, mas acredito que: o fato da *coach* ser da empresa fez com que o foco ficasse muito mais no objetivo desenvolvimento profissional. Se fosse uma pessoa de fora, talvez eu abrisse mais, talvez... abriria a discussão no ponto de vista pessoal, influências não profissionais no processo.[...] Este tipo de discussão não aconteceu pois a gente está num ambiente corporativo, não compõe. Talvez se eu estivesse num *coaching* externo talvez eu ampliasse outros temas. Não consigo julgar isso. [...] Sou muito reservado.[...] (G9)

Era uma pessoa da empresa, mas eu não conhecia. Não achei que por ser uma pessoa da empresa não ía me sentir à vontade, mas com o tempo ela me deixou bem à vontade e eu falei: vou aproveitar ao máximo, se vou entrar no processo, tem que ser prá fazer de verdade. [...] Eu acredito que se você confia na pessoa, certamente o trabalho vai ser melhor. (G10)

As entrevistas corroboram a necessidade de confiança e profissionalismo citadas por Wasylyshyn (2003) e Stevens (2005) como colaboradoras para um processo de *coaching* contributivo, além da capacidade do *coach* de fazer boas perguntas, gerar reflexão, definição de expectativas, foco, disciplina, ferramentas, *feedback*, propiciar autoconhecimento, apresentar teorias e exemplos de outras organizações e/ou executivos e instrumentos de *assessment*:

Como cada indivíduo reaje de uma forma diferente aos estímulos, então o *coach* precisa saber como tratar cada um, a partir da compreensão das diferenças, fazendo caminhos distintos com cada pessoa. (P3)

Tivemos processo de empatia muito grande, que é fundamental para início de conversa, e tinha conteúdo a agregar em cada uma das discussões. [...] Ela buscava muito o que eu acreditava e agregava na discussão. Tinha a disciplina, muito foco. Tinha um nível de contribuição que julgava adequado. [...] Acho que não tem só que fazer perguntas, tem que contribuir. (G9)

Fazer as perguntas certas, tem que “cutucar”. (G10)

[...] O *coach* pode fazer tudo pela pessoa, mas não pode entrar no campo para dar a tacada por ela. (D11)

Concluindo-se, a relação *coach*-executivo mostra-se como fator fundamental na construção da identidade profissional. As entrevistas denotaram que essa relação, quando pautada por sentimentos mútuos de confiança, transparência e profissionalismo por parte do *coach*, resulta em processos reflexivos mais profundos. Nesse contexto, os processos estabelecidos com *coaches* internos às organizações podem demandar um exercício adicional na construção desse relacionamento, bem como na clara distinção entre processos de *coaching* e *mentoring*.

Na medida em que as bases do relacionamento *coach*-executivo estão estabelecidas, as reflexões sobre as escolhas profissionais ao longo da trajetória de carreira possibilitam que o

executivo reveja suas prioridades, crenças e valores, sua identificação com o trabalho, com a carreira e com a organização. Além disso, propicia ao executivo ampliar seu conhecimento sobre quem é e o que busca. Dessa forma, a relação *coach-executivo*, baseada em confiança e confidencialidade, pode ser tomada como o elemento central possibilitador de reflexões que levem a mudanças identitárias ao longo do processo de *coaching*.

5. CONCLUSÃO

Avançando na necessidade de um maior entendimento sobre os resultados qualitativos do processo de *coaching*, campo pouco explorado, o presente estudo procurou compreender as implicações desse processo na identidade profissional, na perspectiva dos executivos. Como etapas de análise aprofundou-se na compreensão sobre como os executivos vivenciaram os processos de *coaching* - suas motivações, descobertas e resultados; como os executivos se autodefiniam antes e depois do processo, permitindo identificar possíveis reconfigurações na identidade profissional percebida; como o processo de identificação com o trabalho, com a carreira e com a organização era percebido nos períodos anterior e posterior ao processo de *coaching*; quais fatores eram apontados pelos executivos como mais relevantes para explicar seu processo identitário; e quais as implicações da relação *coach* e executivo.

Adotou-se uma abordagem qualitativa, descritiva e interpretativa, com vistas a compreender os fenômenos a partir da perspectiva do executivo, com utilização do esquema de representações gráficas proposto por Shamir e Kark (2004) associado a entrevistas semiestruturadas. Foram entrevistados 18 executivos, de 06 organizações de segmentos de negócio distintos, sendo uma organização nacional, uma multinacional brasileira, e as demais multinacionais. Embora tenham participado homens e mulheres com diferentes idades e tempo nas organizações, observou-se que estes aspectos não interferiram nos resultados das análises.

Ao analisar as implicações do *coaching* na identidade profissional dos executivos observou-se que esse processo colabora para a reflexão do indivíduo sobre seu passado e futuro, funcionando como um “aparelho de conversação” que possibilita a desconstrução e reconstrução de seu mundo vivido, reinterpretação da sua biografia e reconfiguração da sua identidade. Para Berger e Luckmann (2012), no processo de socialização secundária, em que o mundo do trabalho e as organizações ocupam papel de destaque, o “aparelho de conversação” apresenta-se como uma ação de linguagem que possibilita a reconstrução da realidade subjetiva do indivíduo e, com isto, a transformação do “mundo” percebido por este.

Como “aparelho de conversação” o *coaching* propiciou alterações na identidade social real dos executivos (identidade-para-si), proposta por Goffman (2011), ou seja, alterações nos atributos que os entrevistados apresentavam aos outros, que provavam possuir, o que foi observado nas autodefinições antes e pós-processo de *coaching*. Em relação à identidade social virtual ou identidade-para-o-outro, proposta pelo autor, em que as pessoas são percebidas conforme os atributos que lhes são imputados pela sociedade e reforçados pelo

mercado de trabalho e pelas organizações, o *processo de coaching* colaborou para uma reflexão do indivíduo sobre essas expectativas, reforçando sua diferenciação e singularidade.

A compreensão sobre como os executivos entrevistados vivenciaram o processo de *coaching* revelou que, a despeito da popularização desse processo na última década, ainda falta clareza em relação ao processo e ao papel dos *coachs*, confirmando estudo de Rettinger (2011), e que este é muitas vezes confundido com psicoterapia e *mentoring*.

Todavia, após experimentar o processo de *coaching* esses executivos demonstraram maior compreensão sobre o processo e seus resultados, bem como apresentaram proposições para sua melhoria, como mais flexibilidade no número de encontros contratados, de forma a melhor atender as necessidades específicas. Pode-se observar também que, após a experiência, alguns executivos incluíram o *coaching* como proposta de desenvolvimento para sua equipe, o que corrobora a melhor compreensão do processo e percepção positiva do processo de *coaching* como apoio ao autoconhecimento e à possível reconfiguração identitária.

A preocupação com a carreira e a empregabilidade apareceram como motivadores relevantes para a realização do processo, o que traduzido pelas âncoras de carreira de Schein (1996) parece indicar inicialmente ambição por crescimento e, secundariamente, interesse por maior estabilidade profissional.

Além do momento de vida do executivo, a adesão ao processo de *coaching* mostrou-se influenciada pela forma como esse foi comunicado pela organização, através de ações da liderança e dos profissionais de recursos humanos; e pela percepção do indivíduo em relação ao demais *coachees* indicados pelas organizações. Em relação ao primeiro aspecto observou-se que quando o processo de *coaching* é indicado para tratar questões de desempenho, relacionamento ou lacunas de competências, participar do processo pode ser percebido como desprestígio, o que gera resistência. Na contrapartida, quando atrelado primordialmente ao processo de desenvolvimento, ainda que para tratar das mesmas questões, parece ampliar-se a motivação, adesão e o compromisso com o processo. Aliado a isto, a percepção de prestígio ou não do grupo de executivos que já vivenciaram o processo de *coaching* nas organizações facilita ou dificulta a adesão ao processo.

Tendo por base o trabalho de Goffman (2011) sobre identidade, o segundo objetivo proposto por este estudo foi a compreensão das implicações do processo de *coaching* na autodefinição dos executivos nos períodos anterior e posterior ao processo. Corroborando outros estudos (D.Hall *et al.*, 1999; Griffin *et al.*, 2006; Kombarakaran *et al.*, 2008), pôde-se

observar alterações na autodefinição, destacando-se uma maior facilidade nas relações e gestão de pessoas, na forma de contratar metas, obter engajamento e se comunicar.

Em termos de trajetória profissional pôde-se observar pelos relatos a reconfiguração do significado do trabalho e do crescimento profissional. Isso reforça que, via processo reflexivo mediado pelo processo de *coaching*, o executivo tem a oportunidade de analisar as expectativas da organização e as suas expectativas pessoais, na busca de um maior contato consigo mesmo, uma maior diferenciação.

Curiosamente, observa-se que, após descreverem as alterações na sua autodefinição e na forma como se percebiam e eram percebidos, sugerindo alterações na sua identidade profissional, quando indagados diretamente sobre se o processo de *coaching* havia propiciado mudança na identidade, a maioria dos executivos afirmou que não, de onde infere-se que no senso comum a identidade ainda é entendida como essência, estabilidade, algo definitivo e permanente e não como um contínuo “tornar-se”, num movimento de criação e recriação. Aliado a isso, em todos os processos de *coaching* analisados, os executivos não vivenciaram crises, nem apresentaram rupturas na sua autodefinição, o que pode ter reforçado a percepção de “mudança sem mudança identitária”.

O terceiro objetivo deste estudo concentrou-se em compreender o processo de *coaching* e suas implicações no trabalho, carreira e organização. Considerando-se que a socialização, na perspectiva de Dubar (2005) é construída e reconstruída na articulação do indivíduo com as instituições com as quais interage, influenciando e absorvendo as regras e paradigmas ao mesmo tempo, observou-se que o processo de *coaching* propiciou que a forma muitas vezes indiferenciada dos executivos relacionarem trabalho, carreira e organização fosse revisitada. Isso permitiu clarificar o significado das três dimensões, motivando a reconfiguração sobre a relevância e a forma de desempenhar os diversos papéis, resultando para alguns num melhor balanceamento entre o profissional e o pessoal.

Do ponto de vista de carreira pode-se concluir que o processo de *coaching*, assim como observado no relacionamento com o trabalho, possibilitou ressignificar as escolhas profissionais, por facilitar uma melhor compreensão das implicações das demandas e atributos impelidos pelas organizações e pelo mercado de trabalho, na história de vida de cada um.

A análise da carreira implica também na compreensão da vinculação do indivíduo com a organização e, portanto, na sua identificação organizacional²⁴. Para Ashforth e Mael (1989, p.22) “a identificação organizacional é uma forma específica de identificação social”, e o

²⁴ A fim de se aprofundar no tema identidade organizacional, sugere-se a leitura de Gioia (1989), Dutton e Dukerich (1991), Cozzi *et al.* (2006).

indivíduo busca se identificar com categorias sociais a fim de melhorar sua autoestima, o que pode acontecer com a identificação com o grupo de trabalho ou com a carreira, por exemplo, e não exclusivamente com a organização. Em relação à identificação com a organização, quanto maior a identificação e mais indiferenciado for o indivíduo, maior a dependência psicológica.

Em função dos resultados desta pesquisa sugere-se que o processo de *coaching* colabora para uma revisão dos valores e crenças que atrelam o indivíduo à organização, possibilitando que legitime e internalize os valores desta, ou não. Nesse sentido, faz-se necessário observar que um dos riscos de processos de *coaching* desconectados da compreensão dessa dinâmica identitária possa vir a ser o reforço da dependência psicológica, por meio do reforço da identificação organizacional. Se por um lado poderá ser observada lealdade para com a organização, aspecto muitas vezes incentivado; a contrapartida poderá ser alienação, diminuição ou perda da crítica e da criatividade por parte dos executivos, fatores que formam a base para o desenvolvimento da inovação e aquisição de novas competências necessárias à adaptação organizacional a novos contextos.

O quarto objetivo estudado refere-se à identificação dos fatores mais relevantes que influenciaram o processo de *coaching* para a compreensão da configuração identitária. Nesse campo de estudo são apontados o uso de inventários para autoconhecimento que possibilitaram o desdobramento e aprofundamento de temas relacionados à necessidade de cada executivo, à sua relação com outros profissionais, assim como à compreensão da organização e do ambiente, possibilitando ampliação de sua consciência sobre si mesmo e seu contexto.

Contudo, dois fatores surgiram como de maior destaque: a responsabilidade dos executivos com o processo realizado, afirmando seu compromisso pessoal e genuíno com seu projeto de transformação, sem o qual o processo não pode se desenvolver; e a relação estabelecida entre executivo e *coach*.

O quinto objetivo deste estudo refere-se às implicações deste relacionamento, *coach-executivo*, que conforme evidenciado na questão anterior e apontado por diversos autores (D. Hall *et al.*, 1999; Stern, 2004; Wasylyshyn, 2003; Fillery-Travis & Passmore, 2011; Witherspoon & White, 1996; Evered & Selman, 1989), mostra-se como um dos fatores mais relevantes para o resultado do processo, reforçando aspectos como confiança, confidencialidade e profissionalismo.

A confidencialidade é o elemento básico do contrato firmado num processo de *coaching*, que garante um espaço protegido num tempo definido para a discussão de temas

específicos, conferindo legitimidade ao mesmo. Já a confiança implica na construção de uma relação calcada na transparência e abertura que permitam ao indivíduo ampliar o contato consigo mesmo, processando mudanças identitárias que o levem à melhor exploração de suas potencialidades, e a uma maior percepção de diferenciação e singularidade.

O estudo aponta para a importância do profissionalismo, que perspassa a própria formação do *coach*. Além dos aspectos técnico-metodológicos do processo, compete ao *coach* distinguir claramente seu papel dos demais como mentor ou psicoterapeuta, bem como compreender a dinâmica das organizações e acompanhar as evoluções do mercado de trabalho. Reforça-se nessa relação a necessidade de neutralidade, colaborando para reflexões que levem a um desenvolvimento do executivo na busca por uma melhor relação consigo mesmo, conciliando trabalho, carreira e organização.

O compromisso do *coach* é ser um facilitador para que o indivíduo exerça suas infinitas possibilidades de recriação de sua identidade, seja em função de suas novas necessidades ou das novas necessidades do mercado de trabalho. Um contínuo “tornar-se” via reflexão, autonomia, apropriando-se de sua trajetória profissional e emancipando-se como ator consciente de sua própria história.

Dessa forma, destacando-se as contribuições deste estudo no que se refere ao avanço teórico pode-se assinalar a relação entre os constructos *coaching* e identidade, que parece ainda inexplorada. Uma segunda contribuição destaca o processo de *coaching* como mais um possível “aparelho de conversação”, uma ação de linguagem que possibilita reflexões relacionadas à reinterpretação da biografia do indivíduo, possibilitando-lhe a construção e reconstrução de seu mundo subjetivo e, portanto, de sua reconfiguração identitária. Uma terceira contribuição diz respeito à possibilidade de, via processo de *coaching*, revisitar e distinguir as dimensões trabalho, carreira e identificação com a organização, repriorizando suas necessidades profissionais e pessoais, reforçando seu compromisso e responsabilidade com a carreira, e revendo seus valores e crenças, assim como vínculo com a organização.

Já do ponto de vista de aplicabilidade nas organizações pode-se apontar como contribuições deste estudo a necessidade de mais clareza sobre o processo de *coaching*; a importância do investimento na adesão ao processo por parte dos líderes e das organizações, minimizando resistências; as implicações da relação *coach-executivo* para um processo eficaz ressaltando o interesse genuíno dos executivos, a relação de confiança e confidencialidade, a importância do profissionalismo, ou seja, da formação, da ética, da transparência, dos mecanismos de condução, e da responsabilidade consciente do *coach* diante das implicações do processo na reconfiguração identitária dos executivos.

Ao mesmo tempo em que oferece contribuições esta pesquisa também apresenta limitações. Foram entrevistados somente profissionais cuja experiência com o processo de *coaching* foi vivenciado como um advento positivo em suas vidas. Por mais que se tenha buscado delimitar as implicações do processo de *coaching* na identidade profissional, vários outros fatores podem ter exercido grande influência ao longo do processo. A análise limitou-se à percepção dos indivíduos, não incluindo outras percepções como de parceiros, gestores, e a própria família.

Assim, fica como sugestão para novas pesquisas: estender a análise a indivíduos cujo processo de *coaching* não foi percebido como bem sucedido; incluir os “outros” relevantes tanto da organização quanto da vida pessoal; estudar o processo de *coaching* em contextos governamentais ou sem fins lucrativos, por exemplo, assim como contextos de profissionais autônomos ou empreendedores; aprofundar a análise sobre as implicações dos *coachs* internos no processo; e por fim, replicar este estudo ampliando-o.

REFERÊNCIAS

- Albert, S., Ashforth, B. E., & Dutton, J. E. (2000). Organizational identity and identification charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Review*, 25(1), 13-17
- Andery, M. A. et al. (1999). *Para compreender a ciência: uma perspectiva histórica*. (8ª ed., Cap. 1, 2,18). Rio de Janeiro: Espaço e Tempo; São Paulo: EDUC.
- Araújo, A. (1999). *Coach: um parceiro para o seu sucesso*. São Paulo: Ed. Gente.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Grupo Almedina.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1987). The myth of the generic manager: new personal competencies for new management roles. *California Management Review*, 40(1), 93-116.
- Bauman, Z. (2005). *Identidade: entrevista a Benedetto Vecchi* (C.A. Medeiros, Trad.). Rio de Janeiro: Zahar.
- Belle, F. (1991). Cultura de empresa e identidades profissionais (R.M.C.L. Eichenberz, Trad.). *Revista de Administração*, 26(2), 40-59.
- Bendassolli, P. F. (2007). *Trabalho e identidade em tempos sombrios*. Aparecida/São Paulo: Idéias & Letra.
- Bendassolli, P. F. (2009). Recomposição da relação sujeito-trabalho nos modelos emergentes de carreira. *Revista de Administração de Empresas*, 49(4), 387-400.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (2012). *A construção social da realidade* (34ª ed.). (F. S. Fernandes, Trad.). Petrópolis: Vozes. (Obra original de 1966).
- Blanco, V. B. (2006) *Um estudo sobre a prática de coaching no ambiente organizacional e a possibilidade de sua aplicação como prática de gestão do conhecimento* (Dissertação de mestrado). Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Borges, L. O., & Yamamoto, O. H. (2007). O mundo do trabalho. In Zannelli, J. C., Borges-Andrade, J. E., & Bastos, A. V. B. (Orgs). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, p. 24-62.
- Bougae, C. (2005). *A descriptive study of the impact of executive coaching from the perspective of the executive leader* (Tese de doutorado). Capella University, Minnesota, United States.
- Brandão, J. S. (2009). *Mitologia grega* (Vol. 3, 15ª ed., pp.221-231, pp.287-328). São Paulo: Vozes.
- Brewer, M. B.; Gardner, W. (2004). Who is this we? Levels of collective identity and self representation. In Hatch, M. J. & Schultz, Majken (Orgs.). *Organizational identity: a reader*.

New York: Oxford University.

Brikson, S. (2000). The impact of identity orientation on individual and organizational outcomes in demographically diverse settings. *Academy of Management Review*, 25(1), 82-101.

Bryman, A. (1992). *Research methods and organization studies* (Vol. 20). Londres: Routledge.

Caldas, M. P., & Wood, T. (1997). Identidade organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 37(1), 6-17.

Campbell, J., & Moyers, B. (2003). *O poder do mito* (21^a ed., pp. 3-36). São Paulo: Palas Athena.

Castells, M. (1999). *O poder da identidade* (Vol.2, 2^a ed.). São Paulo: Paz e Terra.

Ciampa, A. C. (1991). Identidade. In Lane, S. T. M. & Codo, W. (Orgs.). *Psicologia social: o homem em movimento* (9^a ed). São Paulo: Brasiliense.

Chevalier, J., & Gheerbrant, A. (1992). *Dicionário de símbolos* (6^a ed., pp.192-195, pp.202-212). Rio de Janeiro: José Olympio .

Coda, R., & Fonseca, G. F. (2004). Em busca do significado do trabalho: relato de um estudo qualitativo entre executivos. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios – FECAP*, ano 6, (14), 7-18.

Cozzi, A. O., Fernandes, M.E.R., & Queiróz, A. M. (2006). Múltiplos vínculos, múltiplas identidades? Um estudo de caso. *Caderno de Ideias - Fundação Dom Cabral*.

Descartes, R. (1999). *Descartes – vida e obra* (Coleção Os pensadores). São Paulo: Nova Cultural.

Dubar, C. (2005). *A socialização: construção das identidades sociais e profissionais*. São Paulo: Martins Fontes.

Dukerich, J.M., Kramer, R. & Parks, J.M. The dark side of organizational identification. In: Whetten, D.S., & Godfrey, P.S. *Identity in organizations: building theory through conversations*. London: Sage, 1998, 245-256.

Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, New York, 34(3), 517-554.

Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, New York, 39(2), 239-263.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Stanford University. Academy of Management Review*, Stanford,14(4).

Ely, K., Boyce, L. A., Hernez-Broome, G., Nelson, J. K., & Zaccaro, S. J. (2010). Evaluating leadership coaching: a review and integrated framework. *Leadership Quarterly*, 21(4), 585-599.

Ennis, S., Goodman, R., Otto, J., & Stern, L. R. (2002). The executive coaching handbook: principles and guidelines for a successful coaching partnership. *The Executive Coaching Forum*. Fifth Edition.

Erikson, E. H. (1976). *Identidade, juventude e crise* (2ª. ed.). Rio de Janeiro: Zahar.

Esther, A. B. (2007). *A construção da identidade gerencial dos gestores da alta administração das universidades federais em Minas Gerais* (Tese de doutorado). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil.

Evered, R. D., & Selman, J. C. (1989). Coaching and the art of management. *American Management Association*.

Feldman, D. C., & Lankau, M. J. (2005). Executive Coaching: a review and agenda for future research. *Journal of Management*, 31(06), 829-848.

Fernandes, M. E. R. (2008). *De “joia da coroa” a “coroa sem joia”*: estudo do processo identificatório em duas empresas multinacionais em reestruturação (Tese de doutorado). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil.

Fernandes, M. E. R., Marques, A. L.; & Carrieri, A. P. (2011). Elementos para a compreensão dos estudos de identidade em teoria organizacional. In Saraiva, L. A., Carrieri, A. P., Enoque, A., & Gandolfi, P. (Orgs.). *Identidade das organizações*. Curitiba: Juruá, pp. 29-62.

Ferreira, A. M. (2011). *Coaching as a leadership development tool: a case study to consider the factor that influenced the perceived failure of an executive coaching intervention* (Dissertação de mestrado). University of Stellenbosch, Stellenbosch, South Africa.

Ferreira, M. A. A. (2008). *Coaching: um estudo exploratório sobre a percepção dos envolvidos: organização, executivo e coach* (Dissertação de mestrado). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brazil.

Fillery-Travis, A., & Passmore, J. (2011). A critical review of executive coaching research: a decade of progress and what's to come. *Coaching: an international journal of theory, research and practice*, New York, 4(2), 70-88.

Gioia, D. A. (1998). From individual to organizational identity. In *Identity in organizations: building theory through conversations*. Thousand Oaks: Sage, p.17-31.

Gioia, D. A. et al. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review*, New York, 25(1), 63-81.

Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 35(2), 57-63.

Goffman, E. (2011). *A representação do eu na vida cotidiana* (18a ed.). (M. C. S. Raposo, Trad.). Petrópolis: Vozes. (Obra original publicada em 1959).

Goldsmith, M., Freas, A., & Lyons, L. (2008). *Coaching: o exercício da liderança* (9ª ed.). São Paulo: Elsevier.

Graves, R. (2008). *O grande livro dos mitos gregos* (1ª ed.). Rio de Janeiro: Ediouro Publicações.

Griffin, Mark A., Jones, R. A., & Rafferty, A. E. (2006). The executive coaching trend: towards more flexible executives. *Leadership & Organizational Development Journal*, 27(7), 584-596.

Gueiros, M. M. B. (2009). As funções de mentoria como um instrumento de apoio ao desenvolvimento profissional dos dirigentes de faculdade de ensino superior. In: XXXIII ENCONTRO ANPAD, 2009, São Paulo. *Anais...* ANPAD.

Hamlin, R. G., Ellinger, A. D., & Beattie, R. S. (2008). The emergent “coaching industry”: a wake-up call for HRD professionals. *Human Resource Development International*, 11(3), 287-305.

Hall, D. T., Otazo, K. L., & Hollenbeck, G. P. (1999). Behind closed doors: what really happens in executive coaching. *Organizational Dynamics*, 27(3), 39-53.

Hall, S. (2011). *A identidade cultural na pósmodernidade* (11ª ed., 1ª reimp.). (T. T. Silva, & G. L. Louro, Trad.). Rio de Janeiro: DP&A.

HDA (2010). *HAD Executive Coaching Survey Results 2010*. Recuperado de: < <http://www.hda.co.uk/corporate/hdaoverview/executivecoachingsurveyresults2010.asp>> Acesso em 05 jul. 2012.

Henderson, J. L. (1994). Os mitos antigos e o homem moderno. In Jung, C. G. (Org.). *O homem e seus símbolos* (11ª ed., Cap.2, p.110-111). Rio de Janeiro: Nova Fronteira. (Obra original publicada em 1964).

Hill, G. (2010). *Executive coaching: perspectives of effectiveness from executives and coaches* (Dissertação de mestrado). Queensland University of Technology, Kelvin Grove, Australia.

Hogg, M.A., & Terry, D.J. (2000). Social identity and self-categorisations process in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25(1).

Ibarra, H. (1999). Provisional selves: experimenting with image and identity in professional adaptation. *Administrative Science Quarterly*, 44, 764-791.

Ibarra, H. (2009). *Identidade de carreira: a experiência é a chave para reinventá-la* (L. Abramowicz, Trad.). São Paulo: Editora Gente.

International Coach Federation (2012). *ICF global coaching study: final report, 2012*. Recuperado de: < <http://www.coachfederation.org> >. Acesso em 23 de abril de 2012.

Joo, B.-K. (2005). Executive Coaching: a conceptual framework from an integrative review of practice and research. *Human Resource Development Review*, 4(4), 462-488.

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

- Johnson, R. (2003). Coaching and leadership: the inside view. *Training Journal*, p. 12-15.
- Kampa-Kokesch, S. & Anderson, M. Z. (2001). Executive coaching: a comprehensive review of the literature. *Consulting Psychology Journal Practice: and Research*, 53(4), 205-228.
- Kilburg, R. R. (1996). Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 134-144.
- Kombarakaran, F. A., Baker, M. N., Fernandes, P. B., & Yang, J. A. (2008). Executive coaching: it works! *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(1), 78-90.
- Kram, K. E., & Isabella, L. A. (1985). Mentoring Alternatives: The role of peer relationship in career development. *Academy of Management Journal*, 28(1), 110-132.
- Levinson, H. (1996). Executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48, 115-123.
- Machado, A. (1989). *Antologia poética*. (1^a.ed.). Lisboa: Portugal: Ed. Cotovia.
Também disponível em: <<http://ocanto.esenseu.net/destaque/machado.htm>>. Acesso em abril 2012.
- Mackenzie, H. (2007). Stepping off the Treadmill: a study of coaching on the RCN Clinical Leadership program. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 5(2), 22 - 33.
- Malvezzi, S. (2000). A construção da identidade profissional no modelo emergente de carreira. *O&S*, 7(17), 137-143.
- Malvezzi, S. (2007). Prefácio. In Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E., & Bastos, A. V. B., (Orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, p.13-18.
- Malvezzi, S. (2013) O apoio estratégico do coaching para carreira. I fórum nacional ABRH de coaching: essência e melhores práticas com formação consistente. *Associação Brasileira de Recursos Humanos Nacional e Associação Brasileira de Recursos Humanos Rio de Janeiro*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 01.
- Markus, H., & Nurius, P. (1986). Possible selves. *American Psychologist*, 41(09), 954-969.
- Marra, A. V., Marques, A. L., Melo, M. C. O. L. (2010). A articulação entre significado do trabalho e “identificação organizacional”: contribuições para a compreensão do processo de aposentadoria gerencial. In: XXXIV Encontro ANPAD, 2010. Rio de Janeiro, RJ, Brasil. *Anais... ANPAD*.
- Marra, A.V. (2013). *Identidade, trabalho e construção social da aposentadoria para executivos* (Tese de doutorado). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Maynard, S. B. (2006). *Personal and professional coaching: a literature review* (Dissertação de mestrado). Walden University, Minneapolis, MN, EUA.

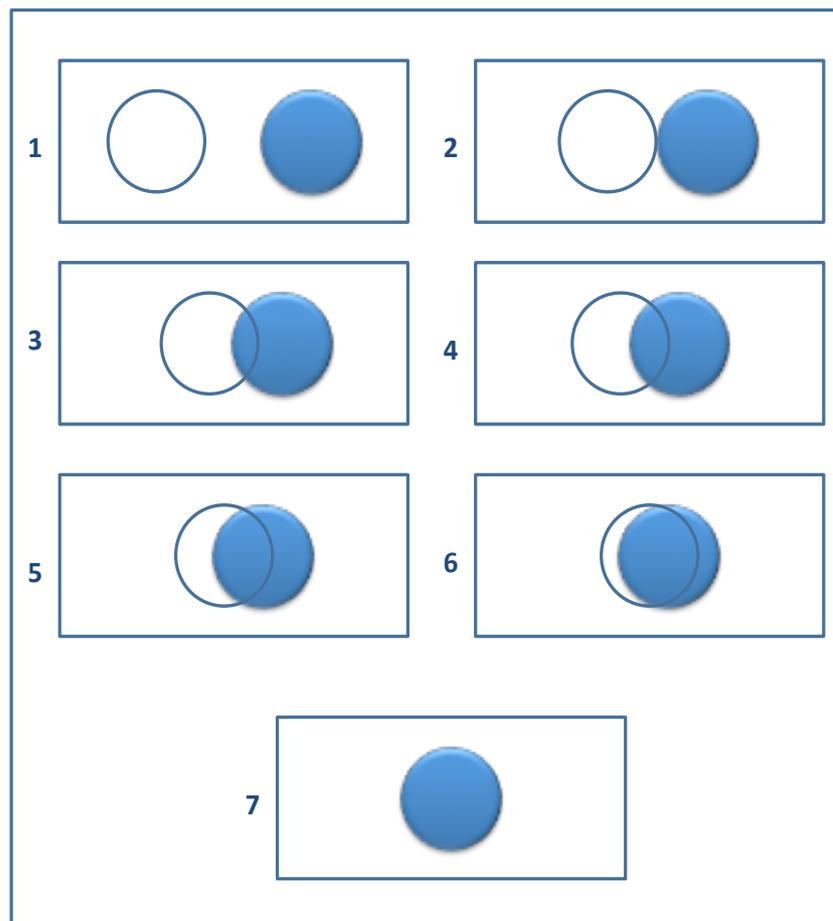
- Milare, S. A., & Yoshida, E. M. P. (2007). Coaching de executivos: adaptação e estágio de mudanças. *Psicologia: teoria e prática*, 9(1).
- Milare, S.A. (2008). *Intervenção breve em organizações: mudança em coaching de executivos* (Tese de doutorado). Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, SP, Brasil.
- Morin, E. M. (2001). Os sentidos do trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 41(3), 8-19.
- Noe, R. A. (1988). An investigation of the determinantes of a successful assigned mentoring relationship. *Personnel Psychology*, 41, 457-479.
- Onyemah, V. (2009). *The effect of coaching on sale people's attitudes and behaviours: a contingency approach*. Babson College: USA.
- Oxford Dictionary. Recuperado de: <<http://wordreference.com/enpt/org>> Acesso em: 07 jul. 2012.
- PGA (1997). *Programa de gestão avançada: temas para excelência* Fundação Dom Cabral. Qualitymark: Rio de Janeiro, 1-22.
- Pigmalião e Galatéia*. Recuperado de:< <http://www.greciantiga.org>>. Acesso em: 21 ago. 2012.
- Pimentel, T. D. (2009). A espacialidade na construção de identidade. In: XXXIII ENCONTRO ANPAD, 2009, São Paulo. *Anais...* São Paulo: ANPAD.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Reinhold, M. (1971). The naming of Pygmalion's animated statue. In: *The Classical Journal* (Vol.66, n.4, pp.316-319). Recuperado de:< <http://www.jstor.org/stable/3296568>>. Acesso em: 21 ago. 2012.
- Reis, G. G. (2007). Da experiência ao aprendizado: a prática reflexiva como recurso no processo de coaching de executivos. In: XXXI ENCONTRO ANPAD, 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* ANPAD.
- Rettinger, S. (2011). Construction and display of competence and (professional) identity in coaching interactions. *Journal of Business Communication*, 48(4), 426-445.
- Roberts, A. (1999). The origins of the term mentor. *History of Education Society Bulletin*, (64), 313-329.
- Ruas, R. (2003). Gestão por competências: uma contribuição à perspectiva estratégica da gestão de pessoas. In: XXVII ENCONTRO ANPAD, 2003, Atibaia (SP). *Anais...* ANPAD. (CD-ROM).
- Ruiz-Quintanilla, S. A. (1997). *MOW – Meaning Of Working*. Webpage revisada por Claes, R. (2003). Recuperado de:< <http://users.ugent.be/~rclaes/MOW>>. Acesso em: 07 mar. 2013.

- Sainsalieu, R. (1997). *Sociologia da empresa: organização, cultura e desenvolvimento*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Sant'anna, A. S., Moraes, L. F. R. & Kilimnik, Z. M. (2005). Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo. São Paulo, *Revista de Administração de Empresas*, 4(1).
- Sarsur, A. M., Sant'Anna, A. S., & Resende, R. P. (2003). Onde estão os talentos? Onde está a gestão de recursos humanos? In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2003, Atibaia. *Anais...* Atibaia: ANPAD.
- Saviani, J. R. (1997). *Empresabilidade: como as empresas devem agir para manter em seus quadros elementos com alta taxa de empregabilidade*. São Paulo: Makron Books.
- Shamir, B., & Kark, R. (2004). A single-item graphic scale for the measurement of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (77), 115-123.
- Schein, E. H. (1996). *Identidade profissional: como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho* (M.D.Black, Trad.). São Paulo: Nobel.
- Silva, J. R. G., & Vergara, S. C. (2002). Mudança organizacional e as múltiplas relações que afetam a reconstrução das identidades dos indivíduos. In: XXVI ENCONTRO ANPAD, 2002, Salvador (BA). *Anais...* ANPAD.
- Soares, D. C., & Vieira, A. (2009). O sentido do trabalho e a (re) construção das identidades: um estudo de caso em uma empresa de telefonia celular. In: XXXIII ENCONTRO ANPAD, 2009, São Paulo. *Anais...* ANPAD.
- Sócrates. (1999) Sócrates: vida e obra (Coleção: Os pensadores). São Paulo: Nova Cultural.
- Souza, J. (2003). *A construção social da subcidadania: para uma sociologia política da modernidade periférica*. Belo Horizonte: Ed. UFMG; Rio de Janeiro: IUPERJ.
- Souza, V., & Reis, A. (2005). A Construção da Identidade nas Relações de Trabalho. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2005. *Anais...* ANPAD.
- Stern, L. R. (2004). Executive coaching: a working definition. *Consulting Psychology Journal*, 56(3), 154-162.
- Stevens, J. H. (2005). Executive coaching from the executive's perspective. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 57(4), 274-285.
- Thach, L. & Heinselman, T. (1999). Executive coaching defined. *Training and Development*.
- Tajfel, H.; Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In Worchel, S.; Austin, W. G. (Eds.). *The social psychology of intergroup relations*. Monterey: Brooks/Cole.
- Tajfel, H.; Turner, J. C. (1985). The social identity theory of intergroup behavior. In Worchel, Steven; Austin, W. G. (Eds.). *Psychology of Intergroup Relations*. 2 ed. Chicago: Nelson-Hall.

- Tobias, L. L. (1996). Coaching executives. *Consulting Psychology Journal: practice and research*, 48(2), 87-95.
- Vasconcelos, I. F. G., & Vasconcelos F. C. (2002). Gestão de recursos humanos e identidade social: um estudo crítico. *RAE*, 42(1), 64-78.
- Vergara, S. C., Oliveira, S. Z., & Ferreira, V. C. P. (2010). O papel do coach no processo de coaching, na percepção de coaches: um estudo com base na teoria das representações sociais. In: XXI ENANGRAD, 2010, Brasília (DF). *Anais...*
- Vernant, J.-P. (2000). *O universo, os deuses, os homens* (p.13). (R. F. d'Aguiar, Trad.). São Paulo: Companhia das Letras.
- Walker-Fraser, A. (2001). An HR perspective on executive coaching for organizational learning. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 9(2), 67-79.
- Wasylyshyn, K. M. (2003). Executive coaching: an outcome study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 55(2), 94-106.
- Whitmore, J. (2007). *Coaching for Performance: growing people, performance and purpose*. London: Nicholas Brearley Publishing.
- Witherspoon, R., & White, R. P. (1996). Executive coaching: a continuum of roles. *Consulting Psychology Journal*, 48(2), 124-133.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (4^a ed.). Porto Alegre: Bookman.

APÊNDICE A

“Representações gráficas”, Shamir e Kark (2004).



APÊNDICE B

Roteiro utilizado nas entrevistas com os executivos

Parte 1: Informações sobre o perfil

- 1) Idade:
- 2) Sexo:
- 3) Tempo de empresa:
- 4) Função/cargo:
- 5) Período em que fez *coaching*:

Parte 2: Questões formuladas:

- 1) Você sabia o que era *coaching* quando iniciou o processo? Se sim, qual era o seu entendimento sobre *coaching*?
- 2) De quem foi a iniciativa para a realização do processo de *coaching*: da empresa ou foi uma solicitação de sua parte?
- 3) Como o processo de *coaching* foi oferecido a você? Esta forma de ofertar o processo de *coaching* o (a) impactou?
- 4) O que o (a) motivou a fazer o processo de *coaching*?
- 5) Quais eram suas expectativas em relação ao processo de *coaching*?
- 6) Conte-me qual era o seu momento profissional antes do início do processo de *coaching*: desafios, carreira, relação com outros funcionários, direção da empresa.
- 7) Neste momento de sua vida, o que o trabalho representava para você?
- 8) E como percebia sua carreira?
- 9) Quais atributos você usaria para se autodefinir profissionalmente no momento anterior ao processo de *coaching*?
- 10) Pensando neste momento profissional, anterior ao processo de *coaching*, qual destas figuras melhor representaria a sua relação com o trabalho? (Considere o círculo branco você; e o azul, o trabalho). Por quê?
- 11) Ainda pensando neste momento profissional, anterior ao processo de *coaching*, qual destas figuras melhor representaria sua relação com a carreira? (Considere o círculo branco você; e o azul, a carreira). Por quê?
- 12) Ainda pensando neste momento profissional, anterior ao processo de *coaching*, qual destas figuras melhor representaria sua relação com a empresa? (Considere o círculo branco você; e o azul, a organização). Por quê?
- 13) Após o processo de *coaching*, que atributos você passou a usar para se autodefinir profissionalmente?
- 14) Houve alguma mudança no que o trabalho representa para você? Se sim, como você enxerga o trabalho no pós *coaching*?
- 15) E quanto à sua carreira, ocorreram mudanças? Quais?
- 16) Pensando neste momento profissional, posterior ao processo de *coaching*, qual destas figuras melhor representa a sua relação com o trabalho? Por quê?
- 17) E qual destas figuras melhor representa sua relação com sua carreira? Por quê?

- 18) E qual destas figuras melhor representa sua relação com a empresa? Por quê?
- 19) Pensando no processo que vivenciou, quais fatores, aspectos, mais influenciaram a mudança da forma como você se autodefine a partir do processo de *coaching*?
- 20) Que aprendizagens, descobertas obteve com o processo de *coaching*?
- 21) Considerando estas aprendizagens relatadas, o que mudou na sua forma de enxergar, compreender: sua relação com o trabalho?
- 22) Considerando estas aprendizagens relatadas, o que mudou na sua forma de enxergar, compreender: sua relação com a carreira?
- 23) Considerando estas aprendizagens relatadas, o que mudou na sua forma de enxergar, compreender: sua relação com a empresa?
- 24) Conte-me sobre a sua experiência com o seu (a sua) *coach*.
- 25) Você percebe essa relação *coach/coachee* como um dos fatores que influenciou a forma como você se define profissionalmente a partir do processo de *coaching*?
- 26) O que no seu processo de *coaching*, valeu a pena, considera que foi positivo?
- 27) E o que não valeu, que mudaria?
- 28) (Opcional) Hoje, como define, explica o processo de *coaching*?

Parte 3: Finalização

- 1) Há algo que gostaria de acrescentar ou perguntar?
- 2) Obrigada!