



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA**

ANA ELISA SEGATO SILVEIRA

**COMPETÊNCIAS REQUERIDAS NA FORMAÇÃO DE
COACHES EXECUTIVOS**

**Florianópolis/SC
2010**

ANA ELISA SEGATO SILVEIRA

**COMPETÊNCIAS REQUERIDAS NA FORMAÇÃO DE
COACHES EXECUTIVOS**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Psicologia, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Mestrado, Centro de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Santa Catarina

Orientador: Prof. Dr. José Carlos Zanelli

**Florianópolis/SC
2010**

ANA ELISA SEGATO SILVEIRA

**COMPETÊNCIAS REQUERIDAS NA FORMAÇÃO DE
COACHES EXECUTIVOS**

Dissertação apresentada ao curso de Pós-graduação em Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Psicologia, pela seguinte Banca Examinadora:

Prof. Dr. José Carlos Zanelli (orientador)
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

Prof^a. Dr^a. Marlete Dacoreggio
Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI

Prof. Dr. Narbal Silva
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

Prof^a. Dr^a. Suzana Tolfo
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

*Dedico este trabalho aos meus pais,
aos meus irmãos e ao meu esposo.*

AGRADECIMENTOS

Ao meu professor orientador José Carlos Zanelli, pela sabedoria, confiança e orientação.

À Organização de Formação de Coaches Executivos, por colaborar com esta pesquisa.

À Prof^ª Dr^ª Rosa Krausz, pela especial atenção, colaboração e apoio.

Aos participantes desta pesquisa, por encontrarem um tempo para colaborar com este trabalho em seu atribulado cotidiano.

À Zélia, Neura, Daniela, Marcos, Sérgio, Luiz Fernando e família, pelo apoio e acolhimento.

Aos colegas e professores, que compartilharam seus conhecimentos contribuindo para este trabalho.

À Fernanda, Gisele e Luciano, pelas contribuições.

À CAPES, pelo apoio financeiro.

Aos meus pais e irmãos, que sempre acreditaram em mim.

Ao meu esposo Juliano, por compreender o tempo necessário para dedicar-me a esse trabalho.

Aos membros da Banca, pela participação, crítica e valiosas sugestões.

RESUMO

Este estudo teve como propósito compreender as competências requeridas na formação de coaches executivos, relacionando-as à formação e à atuação deste profissional. Com a finalidade de compreender esse fenômeno, propôs-se a seguinte pergunta: Quais competências são requeridas na formação de coaches executivos? As participantes foram seis coaches executivas externas formadas pela mesma organização. Para viabilizar a pesquisa, elegeu-se como procedimento entrevistas semiestruturadas, presenciais, individuais e recorrentes com o uso de matrizes de relações de conteúdos. Tal escolha é justificada por permitir o exame minucioso da qualidade das informações coletadas e recorridas, o que torna possível o estabelecimento de inter-relações dos conteúdos e novas descobertas. Elaborou-se instrumento de entrevista para a coleta das informações com base na literatura estudada. Assim, a partir dos conhecimentos, habilidades e atitudes revelados pelas participantes foram criados conjuntos temáticos. Os conjuntos temáticos identificados para os conhecimentos foram: coaching, outros processos, coach, coachee, organização, sistema, negócios, psicologia, instrumentos, contexto sócio-político-econômico e comunicação. Para as habilidades foram identificados outros conjuntos temáticos: demanda, contrato, comunicação, relação, intervenção, recurso emocional, método, estudos, processos psicológicos básicos e identificações. Para as atitudes, foram constatados os seguintes conjuntos temáticos: honestidade, empatia, confidencialidade, curiosidade, motivação, visão de mundo ampla, identidade profissional, transparência, maturidade, autoconfiança, inteligência emocional, autoestima, responsabilidade, sigilo, postura, confiança, coerência, objetividade, escuta, interesse, preocupação, controle, organização, compartilhar, facilitar, serenidade, calma, equilíbrio, receptividade, respeito, relacionamento, amor, assertividade, flexibilidade, acolhimento, satisfação, sensibilidade, senso de oportunidade, continência, cuidado e não diretividade. Ao final, foram estabelecidas sínteses das relações das subcategorias da competência (conhecimentos, habilidades e atitudes) e conjuntos temáticos com a formação e com a atuação do profissional coach executivo. Foi possível perceber que as competências do coach executivo estão relacionadas à combinação da formação profissional com a formação individual. Por meio da análise de dados, concluiu-se que as informações reveladas pelas participantes acusam as competências requeridas na formação de coaches executivos, pois estão relacionadas à atuação profissional, à formação profissional e individual e são identificadas como a mobilização de recursos internos na ação. É possível perceber também que os conhecimentos, as habilidades e as atitudes reveladas se inter-relacionam e estão articuladas a uma rede de saberes e de relações. São componentes que revelam interdependência quando os eventos anteriores e ulteriores a eles são analisados, demonstrando relevância para o estudo referente ao desenvolvimento de competências.

Palavras-chave: *Coach* executivo. Competências requeridas. Formação. Recorrência. Matrizes de relações de conteúdo.

ABSTRACT

This study aimed to understand the skills required in the training of coaches executives, relating them to the training and performance of this professional. In order to understand this phenomenon, was proposed the following question: What are the skills required in the training of executive coaches? The participants were six external executive coaches trained by the same organization. To facilitate the research, it was elected as a procedure; interviews, classroom, individual and applicants using arrays of relations content. This choice is justified to allow the scrutiny of the quality of information collected and respondents, which makes it possible to establish inter-relationships of content and new discoveries. Tools were prepared to collect information based on the literature studied. Thus, from the knowledge, skills and attitudes revealed by the participants, the theme was created. The theme groups identified for skills were: coaching, other processes, coach, coachee, organization, system, business, psychology, tools, socio-politico-economic and communication. Skills to other theme groups were identified: demand, contract, communication, relationship, intervention, emotional appeal, method studies, basic psychological processes and identifications. For the attitudes, were found the following thematic group: honesty, empathy, confidentiality, curiosity, motivation, broad world view, professional identity, transparency, maturity, self confidence, emotional intelligence, self-esteem, responsibility, confidence, posture, confidence, consistency, objectivity, listening, concern, worry, control, organization, sharing, ease, serenity, calm, balance, openness, respect, relationships, love, assertiveness, flexibility, acceptance, satisfaction, sensitivity, timing, continence care and no directivity . Finally, summaries of the relations were established in the categories of competence (knowledge, skills and attitudes) and theme groups with training and the performance of the professional executive coach. It was possible to see that the competence of the executive coach is related to the combination of professional training with individual training. By data analysis, was concluded that the information revealed by the participants accused the skills required in the training of coaches executives, since they are related to professional activities, vocational training and individual and are identified as the mobilization of domestic resources in action. You can also see that the knowledge, skills and attitudes revealed are interrelated and are linked to a network of knowledge and relationships. They are interdependent components that reveal when the events preceding and subsequent to them are analyzed, demonstrating relevance to the study concerning the development of skills.

Keywords: Executive *coach*. Skills required. Training. Recurrence. Arrays of relations content.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Proposta de analogia dos conhecimentos, habilidades e atitudes com os saberes, estabelecida por Dacoreggio (2006).....	39
Quadro 2 – Conhecimentos necessários para um <i>coach</i> executivo competente.....	58
Quadro 3 - Conjunto temático <i>coaching</i>	58
Quadro 4 - Síntese da relação do conjunto temático <i>coaching</i> com seus antecedentes e consequentes.....	65
Quadro 5 - Conjunto temático <i>coachee</i>	65
Quadro 6 - Síntese da relação do conjunto temático <i>coachee</i> com seus antecedentes e consequentes.....	67
Quadro 7 - Conjunto temático <i>coach</i>	68
Quadro 8 - Síntese da relação do conjunto temático <i>coach</i> com seus antecedentes e consequentes.....	70
Quadro 9 - Conjunto temático organização.....	71
Quadro 10 - Síntese da relação do conjunto temático organização com seus antecedentes e consequentes.....	75
Quadro 11 - Conjunto temático instrumentos.....	76
Quadro 12 - Síntese da relação do conjunto temático instrumentos com seus antecedentes e consequentes.....	78
Quadro 13 - Conjunto temático sistema.....	78
Quadro 14 - Síntese da relação do conjunto temático sistema com seus antecedentes e consequentes.....	79
Quadro 15 - Conjunto temático negócios.....	80
Quadro 16 - Síntese da relação do conjunto temático negócios com seus antecedentes e consequentes.....	83
Quadro 17 – Conjunto temático outros processos ou abordagens.....	83
Quadro 18 - Síntese da relação do conjunto temático outros processos ou abordagens com seus antecedentes e consequentes.....	85
Quadro 19 – Conjunto temático psicologia.....	86
Quadro 20 - Síntese da relação do conjunto temático psicologia com seus antecedentes e consequentes.....	89
Quadro 21 - Conjunto temático contexto sócio-político-econômico.....	90
Quadro 22 - Síntese da relação do conjunto temático contexto sócio-político-econômico com seus antecedentes e consequentes.....	90
Quadro 23 – Conjunto temático comunicação.....	90

Quadro 24 - Síntese da relação do conjunto temático comunicação com seus antecedentes e consequentes.....	91
Quadro 25 - Habilidades necessárias ao <i>coach</i> executivo competente.....	93
Quadro 26 - Conjunto temático demanda.....	94
Quadro 27 - Síntese da relação do conjunto temático demanda com seus antecedentes e consequentes.....	95
Quadro 28 - Conjunto temático contrato.....	96
Quadro 29 - Síntese da relação do conjunto temático contrato com seus antecedentes e consequentes.....	97
Quadro 30 - Conjunto temático comunicação.....	98
Quadro 31 - Síntese da relação do conjunto temático comunicação com seus antecedentes e consequentes.....	103
Quadro 32 - Conjunto temático relação.....	104
Quadro 33 - Síntese da relação do conjunto temático relação com seus antecedentes e consequentes.....	105
Quadro 34 - Conjunto temático intervenção.....	106
Quadro 35 - Síntese da relação do conjunto temático intervenção com seus antecedentes e consequentes.....	109
Quadro 36 - Conjunto temático recurso emocional.....	110
Quadro 37 - Síntese da relação do conjunto temático recurso emocional com seus antecedentes e consequentes.....	110
Quadro 38 - Conjunto temático processos básicos.....	111
Quadro 39 - Síntese da relação do conjunto temático processos básicos com seus antecedentes e consequentes.....	116
Quadro 40 - Conjunto temático método.....	117
Quadro 41 - Síntese da relação do conjunto temático método com seus antecedentes e consequentes.....	120
Quadro 42 - Conjunto temático estudos.....	121
Quadro 43 - Síntese da relação do conjunto temático estudos com seus antecedentes e consequentes.....	124
Quadro 44 - Conjunto temático identificações.....	124
Quadro 45 - Síntese da relação do conjunto temático identificações com seus antecedentes e consequentes.....	127
Quadro 46 - Atitudes necessárias ao <i>coach</i> executivo competente... ..	130
Quadro 47 - Conjunto temático honestidade.....	130
Quadro 48 - Síntese da relação do conjunto temático honestidade com seus antecedentes e consequentes.....	131
Quadro 49 - Conjunto temático empatia.....	132
Quadro 50 - Síntese da relação do conjunto temático empatia com seus antecedentes e consequentes.....	134
Quadro 51 - Conjunto temático confidencialidade.....	134

Quadro 52 - Síntese da relação do conjunto temático confidencialidade com seus antecedentes e consequentes.	135
Quadro 53 - Conjunto temático curiosidade.	135
Quadro 54 - Síntese da relação do conjunto temático curiosidade com seus antecedentes e consequentes.	136
Quadro 55 - Conjunto temático motivação.	137
Quadro 56 - Síntese da relação do conjunto temático motivação com antecedentes e consequentes.	137
Quadro 57 - Conjunto temático visão de mundo ampla.	138
Quadro 58 - Síntese da relação do conjunto temático visão de mundo ampla com seus antecedentes e consequentes.	138
Quadro 59 - Conjunto temático identidade profissional.	138
Quadro 60 - Síntese da relação do conjunto temático identidade profissional com seus antecedentes e consequentes.	139
Quadro 61 - Conjunto temático transparência.	139
Quadro 62 - Síntese da relação do conjunto temático transparência com seus antecedentes e consequentes.	140
Quadro 63 - Conjunto temático maturidade.	140
Quadro 64 - Síntese da relação do conjunto temático maturidade com seus antecedentes e consequentes.	141
Quadro 65 - Conjunto temático autoconfiança.	142
Quadro 66 - Síntese da relação do conjunto temático autoconfiança com seus antecedentes e consequentes.	142
Quadro 67 - Conjunto temático inteligência emocional.	143
Quadro 68 - Síntese da relação do conjunto temático inteligência emocional com seus antecedentes e consequentes.	143
Quadro 69 - Conjunto temático autoestima.	143
Quadro 70 - Síntese da relação do conjunto temático autoestima com seus antecedentes e consequentes.	144
Quadro 71 - Conjunto temático responsabilidade.	144
Quadro 72 - Síntese da relação do conjunto temático responsabilidade com seus antecedentes e consequentes.	145
Quadro 73 - Conjunto temático sigilo.	145
Quadro 74 - Síntese da relação do conjunto temático sigilo com seus antecedentes e consequentes.	146
Quadro 75 - Conjunto temático postura.	147
Quadro 76 - Síntese da relação do conjunto temático postura com seus antecedentes e consequentes.	147
Quadro 77 - Conjunto temático confiança.	147
Quadro 78 - Síntese da relação do conjunto temático confiança com seus antecedentes e consequentes.	148

Quadro 79 - Conjunto temático coerência.	148
Quadro 80 - Síntese da relação do conjunto temático coerência com seus antecedentes e consequentes.	148
Quadro 81 - Conjunto temático objetividade.	149
Quadro 82 - Síntese da relação do conjunto temático objetividade com seus antecedentes e consequentes.	149
Quadro 83 - Conjunto temático escuta.	150
Quadro 84 - Síntese da relação do conjunto temático escuta com seus antecedentes e consequentes.	150
Quadro 85 - Conjunto temático interesse.	151
Quadro 86 - Síntese da relação do conjunto temático interesse com seus antecedentes e consequentes.	152
Quadro 87 - Conjunto temático preocupação.	152
Quadro 88 - Síntese da relação do conjunto temático preocupação com seus antecedentes e consequentes.	152
Quadro 89 - Conjunto temático controle.	153
Quadro 90 - Síntese da relação do conjunto temático controle com seus antecedentes e consequentes.	154
Quadro 91 - Conjunto temático organização.	154
Quadro 92 - Síntese da relação do conjunto temático organização com seus antecedentes e consequentes.	155
Quadro 93 - Conjunto temático compartilhar.	155
Quadro 94 - Síntese da relação do conjunto temático compartilhar com seus antecedentes e consequentes.	156
Quadro 95 - Conjunto temático facilitar.	156
Quadro 96 - Síntese da relação do conjunto temático facilitar com seus antecedentes e consequentes.	157
Quadro 97 - Conjunto temático serenidade.	157
Quadro 98 - Síntese da relação do conjunto temático serenidade com seus antecedentes e consequentes.	158
Quadro 99 - Conjunto temático calma.	158
Quadro 100 - Síntese da relação do conjunto temático calma com seus antecedentes e consequentes.	158
Quadro 101 - Conjunto temático equilíbrio.	159
Quadro 102 - Síntese da relação do conjunto temático equilíbrio com seus antecedentes e consequentes.	160
Quadro 103 - Conjunto temático receptividade.	160
Quadro 104 - Síntese da relação do conjunto temático receptividade com seus antecedentes e consequentes.	161
Quadro 105 - Conjunto temático respeito.	161

Quadro 106 - Síntese da relação do conjunto temático respeito com seus antecedentes e consequentes.	162
Quadro 107 - Conjunto temático relacionamento.	163
Quadro 108 - Síntese da relação do conjunto temático relacionamento com seus antecedentes e consequentes.	163
Quadro 109 - Conjunto temático amor.	164
Quadro 110 - Síntese da relação do conjunto temático amor com seus antecedentes e consequentes.	164
Quadro 111 - Conjunto temático assertividade.	165
Quadro 112 - Síntese da relação do conjunto temático assertividade com seus antecedentes e consequentes.	165
Quadro 113 - Conjunto temático flexibilidade.	166
Quadro 114 - Síntese da relação do conjunto temático flexibilidade com seus antecedentes e consequentes.	166
Quadro 115 - Conjunto temático acolhimento.	167
Quadro 116 - Síntese da relação do conjunto temático acolhimento com seus antecedentes e consequentes.	167
Quadro 117 - Conjunto temático prazer na atuação.	167
Quadro 118 - Síntese da relação do conjunto temático prazer na atuação com seus antecedentes e consequentes.	168
Quadro 119 - Conjunto temático sensibilidade.	168
Quadro 120 - Síntese da relação do conjunto temático sensibilidade com seus antecedentes e consequentes.	169
Quadro 121 - Conjunto temático senso de oportunidade.	169
Quadro 122 - Síntese da relação do conjunto temático ter senso de oportunidade com seus antecedentes e consequentes.	170
Quadro 123 - Conjunto temático continência.	170
Quadro 124 - Síntese da relação do conjunto temático ter continência com seus antecedentes e consequentes.	171
Quadro 125 - Conjunto temático cuidado.	171
Quadro 126 - Síntese da relação do conjunto temático cuidado com seus antecedentes e consequentes.	172
Quadro 127 - Conjunto temático não diretividade.	172
Quadro 128 - Síntese da relação do conjunto temático não diretividade com seus antecedentes e consequentes.	173

SUMÁRIO

1 EMERGÊNCIA DO ESTUDO DE COMPETÊNCIAS REQUERIDAS NA FORMAÇÃO DO COACH EXECUTIVO . 21	
1.1 CAMPO E ÁREA DO <i>COACHING EXECUTIVO</i>	23
1.2 FORMAÇÃO DO <i>COACH EXECUTIVO</i>	26
1.2.1 <i>International Coach Federation</i>	28
1.2.1.1 Organizações de treinamento, credenciamento e associação	29
1.2.2 Competências do <i>coach</i> executivo	31
1.3 CONCEITO DE COMPETÊNCIA	33
2 MÉTODO.....	43
2.1 CARACTERÍSTICAS GERAIS DA ORGANIZAÇÃO	43
2.1.1 Características gerais do Curso de Formação de Coach Executivo e Empresarial	44
2.2 SELEÇÃO DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA E DE OUTRAS FONTES DE INFORMAÇÃO	45
2.3 PARTICIPANTES DA PESQUISA	46
2.3.1 Contato com os Participantes	46
2.4 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS PARA OBTER AS INFORMAÇÕES	47
2.4.1 Teste de instrumento	50
2.5 TRATAMENTO E INTERPRETAÇÃO DAS INFORMAÇÕES OBTIDAS.....	51
3 CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES.....	55
4 COMPETÊNCIAS REQUERIDAS NA FORMAÇÃO DE COACHES EXECUTIVOS	57
4.1 CONHECIMENTOS NECESSÁRIOS AO <i>COACH EXECUTIVO</i> COMPETENTE.....	57
4.2 AS HABILIDADES NECESSÁRIAS PARA UM <i>COACH EXECUTIVO</i> COMPETENTE.....	92
4.3 ATITUDES NECESSÁRIAS AO <i>COACH EXECUTIVO</i> COMPETENTE.....	129

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 175

REFERÊNCIAS..... 179

APÊNDICES 175

APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E

ESCLARECIDO(TCLE)..... 177

APÊNDICE B - INSTRUMENTO DE ENTREVISTA 178

APÊNDICE C – MATRIZES 183

1 EMERGÊNCIA DO ESTUDO DE COMPETÊNCIAS REQUERIDAS NA FORMAÇÃO DO COACH EXECUTIVO

Em 2008, a notícia “A indústria do *coaching*” foi publicada por revista brasileira¹ informando que nos Estados Unidos mais de 40 por cento dos *chief executive officers* (CEOs) e 90 por cento dos executivos já utilizaram o *coaching* executivo. Conforme a mesma fonte, na Inglaterra constatou-se que a técnica é utilizada em 88 por cento das organizações. As mesmas informações são recorrentes em outras fontes na internet² nas quais também é referido que o *coaching* executivo cresce 25 por cento ao ano. É possível questionar a partir disso: o que leva os dirigentes das organizações a buscarem cada vez mais o *coaching* executivo?

Tal pergunta encontra resposta nos contextos externos e internos das organizações, nas quais estão presentes a cultura da competitividade, a culpabilização do indivíduo pelas problemáticas existentes e diferentes formas de gestão, cuja diversidade engloba modelos desde os mais tradicionais até os mais contemporâneos. Um contexto caracterizado por processos de mudanças que envolvem um “esforço coletivo de reconstrução da realidade psicossocial de uma organização de trabalho” (ZANELLI e SILVA, 2008, p.49) em que os indivíduos requerem investimento na aprendizagem para melhor adaptar-se a novos valores, e consequentes atitudes e ações. À medida que há investimento eficaz na aprendizagem, potencializa-se a capacidade de lidar com as mudanças.

O contexto das organizações de trabalho constitui campo de análise para fortalecer modelos de gestão que possibilitem a emergência de um trabalho criativo, ao contrário do trabalho alienante característico da gestão clássica em que os dirigentes tendem a limitar-se ao comando e controle tendo, muitas vezes, conseqüências negativas, por exemplo, nos fenômenos: trabalho, comprometimento, aprendizagem, estratégia, formação de equipes e na qualidade de vida. Novas atitudes e comportamentos são recomendados aos dirigentes a fim de gerir e sustentar a inovação. Para tanto, nas organizações são requeridas estruturas flexíveis por meio das quais os dirigentes possam investir na qualificação dos trabalhadores (MILARÉ, 2008) e que possam lidar adequadamente com os processos de mudança a que são submetidos.

1 http://revistavocerh.abril.com.br/noticia/conteudo_289496.shtml. Acessado em 06/03/2009.

2 <http://www.1to1coachingschool.com/>, <http://www.tmlcoaching.co.za>. Acessados em 06/03/2009.

Kilburg (2007) define *coaching* executivo como relacionamento de ajuda formado entre um cliente com posição de autoridade e responsabilidade gerencial em uma organização e um consultor que utiliza técnicas e métodos de comportamento para ajudar o cliente a alcançar um conjunto de metas mutuamente identificadas para melhorar seu desempenho profissional e, conseqüentemente, melhorar a eficácia da organização do cliente dentro de um contrato de *coaching* formalmente definido. Logo, o *coaching* executivo apresenta-se como uma ação de desenvolvimento alternativa às intervenções tradicionais para o fenômeno aprendizagem nas organizações em que são considerados dois fatores relevantes: as peculiaridades do contexto de cada organização de trabalho e as necessidades de desenvolvimento de habilidades, conhecimentos e atitudes daqueles que ocupam principalmente posições de liderança.

Apesar disso, pode-se dizer que o uso do *coaching* executivo nem sempre será indicado para questões que envolvam aprendizagem e mudança nas organizações, existindo outras ações de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) que também podem auxiliar tais fenômenos, considerando particularidades e desenvolvimento de competências. O relevante é que qualquer programa TD&E, inclusive o *coaching* executivo, não seja submetido à demanda e oferta de mercado, isto é, que não se reduza a “pacotes” nos quais se vulgariza o seu uso, fazendo-o sem compromisso nem ética. Para tanto, exigem-se profissionais capazes de avaliar a demanda e a oferta desses serviços.

O aumento da demanda das organizações pelo *coaching* executivo torna esse processo uma “competência” emergente na prática da consultoria (KILBURG, 1996), que é realizada por profissionais com diversas formações e especialidades, considerados recursos para orientar o desenvolvimento de lideranças nas organizações (BROTMAN, LIBERI e WASLYSHYN, 1998). A partir disso, emergem focos de discussão que dizem respeito ao profissional apto a atuar como *coach* executivo, disputas corporativistas e a respeito das competências que deve possuir. Brotman *et al.* (1998) ao estudarem a necessidade de padrões de competência no *coaching* executivo identificaram que mestres em administração de negócios (*master in business administration*), advogados, especialistas em recursos humanos, técnicos de esporte, professores e psicólogos consideram suas competências como as requeridas para o exercício do *coaching*. Harris (1999) e Kilburg (2000) observam que esta diversidade de profissionais atuando como *coaches* executivos é resultado do aumento da demanda, e como tal, há a preocupação com profissionais não qualificados que

“ameaçam” a legitimidade do *coaching* executivo como uma intervenção viável. Assim, devido às diferentes formações e à ausência de credenciamento, na prática do *coaching* executivo é necessário definir padrões de competência para preservar a integridade do campo e credibilidade do consumidor (BROTMAN *et al*, 1998).

Além do estudo de Brotmal *et al* (1998), outros registros relevantes em publicações (artigos científicos, internet, livros e revistas) e fóruns³ também englobam competências do *coach* executivo. Por exemplo: nas suas investigações como consultores na prática do *coaching* executivo, Stern (2004), MODOONO (2002), Garman, Whiston, Zlatoper (2000), embora não explicitem o conceito de competência sobre o qual se baseiam, revelam competências envolvendo a percepção da mídia sobre o processo, a percepção do *coachee*⁴ a respeito do *coach*, auto-avaliação do *coach* e pré-requisitos para a contratação do *coach*. Porém, os mesmos autores ainda não identificaram as competências requeridas na formação, as quais podem ser diferenciadas daquelas exigidas nas situações profissionais dos futuros *coaches*, nem os procedimentos de ensino-aprendizagem e nem os fundamentos utilizados durante os cursos de formação, ou seja, as instruções que são utilizadas para a transmissão de conhecimentos, habilidades e atitudes (VARGAS, 2006).

Com o intuito de preencher essa lacuna, o presente estudo é orientado pelo seguinte problema de pesquisa: **Quais são as competências requeridas na formação de coaches executivos?**

1.1 CAMPO E ÁREA DO COACHING EXECUTIVO

Para falar em campo e área de *coaching* executivo busca-se primeiramente o entendimento de área de conhecimento e campo de atuação. Ao avaliar a necessidade de esclarecer esses conceitos, em seus estudos, Santos (2006) fundamenta-se em Rebelatto e Botomé (1999). Assim, área de conhecimento corresponde à sistematização e organização do conhecimento produzido sobre um fenômeno ou um conjunto de fenômenos; o campo de atuação diz respeito às necessidades sociais e possibilidades de atuação relacionadas com o objeto de intervenção de determinada profissão. Logo, considerar *coaching*

³ Tema presente nas discussões no I Fórum Brasileiro de *Coaching* Executivo e Empresarial, em outubro de 2008, Curitiba-PR.

⁴ *Coachee* é o executivo em desenvolvimento no processo de *coaching*.

executivo como campo de atuação e área de conhecimento significa perceber relevantes aspectos tanto em sua prática, quanto em sua construção do conhecimento, para o problema já mencionado como eixo desta pesquisa.

Embora o *coaching* seja um campo e área recentes e em desenvolvimento, Krausz (2007) observa o *coaching* como prática desde Sócrates que se baseava no princípio de que a verdade⁵ está dentro de nós. Assim, é possível considerá-lo como uma prática antiga que foi sendo aprimorada e, portanto, não estaria exclusivamente relacionada à contemporaneidade.

O termo inglês *coaching* tem sua origem em *Kocs*, uma pequena vila húngara, onde foi desenvolvida uma carruagem coberta (*Koczi*) com a finalidade de oferecer proteção aos seus habitantes das intempéries regionais ao serem transportados (HENDRICKSON, 1987, *apud* STERN, 2004). Ao longo da história, o termo varia de *coaching* acadêmico a *coaching* de esportes e, por sua vez, *coaching* executivo, que é uma evolução do termo para designar as situações nas quais o *coach* auxilia o executivo nas suas atividades de trabalho.

Desde o seu surgimento, o *coaching* executivo desenvolveu-se de diferentes formas em distintos campos e áreas, de modo que é possível mencionar três fases em sua história. A primeira, entre 1950 e 1979, caracteriza-se pelo uso de diferentes técnicas psicológicas e de desenvolvimento organizacional por poucos profissionais em trabalho com executivos. A segunda fase, de 1980 a 1994, apresenta um aumento de profissionalismo e início de serviços padronizados. Por último, a terceira fase, de 1995 até o presente, na qual há o aumento de publicações e o estabelecimento de uma organização profissional para *coaching*: *Professional and Personal Coaches Association*, conhecida como *International Coaching Federation (ICF)* (HARRIS, 1999, *apud* KAMPA-KOKESCH e ANDERSON, 2001, p. 41), com sede em Lexington, nos Estados Unidos, com 168 subdesdes em 52 países, três no Brasil, cuja missão é: “ser o fórum global para a ciência e a arte do *coaching*” (ICF)⁶.

O *coaching* executivo pode ser aplicado com diferentes enfoques nas organizações. No estudo de Fillery-Travis e Lane (2006), ao investigarem como o *coaching* executivo tem sido aplicado às

⁵ Tema também abordado em ‘Sócrates, O Mito da Caverna e o processo de *Coaching*’, trabalho apresentado no I Fórum Brasileiro de *Coaching* Executivo e Empresarial, outubro 2008, como exemplo de como nos libertar da escuridão por meio da luz da verdade.

⁶ International Coach Federation. <http://www.coachfederation.org/ICF/>. Consulta feita em 11/10/2008.

organizações, são apresentados três modos de aplicação desse método. São eles: externo, interno e gerente. O *coaching* externo é realizado por um consultor externo à organização; o *coaching* interno é realizado por um profissional de recursos humanos pertencente à organização na qual será realizado o *coaching*; e o *coach* gerente caracteriza um gestor que facilita o desenvolvimento de outros *coaches* pertencentes à mesma organização, dando ênfase à aprendizagem e ao desenvolvimento de uma cultura de *coaching*.

Nos seus estudos, Kilburg (2007) revela cinco aspectos na definição: (a) *coaching* executivo diz respeito a um relacionamento formal de consultoria entre um cliente executivo e um profissional *coach*; (b) é processo que tem por objetivo ajudar o cliente a alcançar um melhor desempenho em seu papel na sua organização; (c) seu contrato tem tempo pré-determinado, mas com a possibilidade de estender-se por um ano ou mais; (d) há construção de metas para atividades mutuamente definidas entre o *coach* e o *coachee*; (e) o *coaching* revela-se como uma forma de avaliação que possibilita *feedbacks* a respeito do desempenho do cliente. Os mesmos entendimentos são corroborados por outros estudos (*INTERNATIONAL COACH FEDERATION*, 2008; MILARÉ, 2008, 2007; *THE EXECUTIVE COACHING FORUM* 2008, 2004; DIEDRICH, 2007; STERN, 2003) nos quais o *coaching* executivo é apresentado como uma relação de ajuda, caracterizada por fundamentar-se na confiança e no respeito mútuo. Interação, nessa relação, o cliente, que ocupa uma posição de poder na organização, e o consultor, que utiliza técnicas e métodos de mudança de comportamento. Além disso, outros indivíduos envolvidos nesse processo são os chamados *stakeholders*⁷. Ao longo da prática, o *coach* acompanha o desenvolvimento do líder no seu contexto de trabalho, em que metas e atividades específicas são construídas com base nas particularidades do indivíduo e do sistema organizacional, com enfoque no desenvolvimento de habilidades de pensamento estratégico.

Mesmo reconhecendo tais entendimentos, seus praticantes, consumidores e pesquisadores percebem a necessidade de aperfeiçoá-las (*THE EXECUTIVE COACHING FORUM* 2008; 2004), pois estão envolvidos diretamente com contratos, expectativas, críticas e descobertas, o que contribui para o aperfeiçoamento do campo e da área

7 Membros da organização que participam do processo na contratação do *coach*, ou no *feedback* sobre desempenho do *coachee* durante o processo de *coaching*, como profissionais do setor de recursos humanos, superiores e subordinados ao *coachee* (*THE EXECUTIVE COACHING FORUM*, 2004).

de *coaching* executivo. Por exemplo: Haan (2008), Milaré (2008), Wasylshyn (2003), MODOONO (2002) e Kilburg (1997) conseguiram elencar, em conjunto com o *coach* ou com o *coachee*, algumas contribuições importantes: momentos críticos na prática de *coaching* executivo, eficácia do *coaching* executivo na mudança de comportamento, auto-avaliação do *coach* e principais problemas encontrados em relação à abordagem utilizada e características do executivo. Além disso, para Kampa-Kokesch e Anderson (2001), há outras publicações que contemplam a intervenção do profissional *coach* executivo e há debates relacionados ao fenômeno, inclusive no que diz respeito ao profissional apto a exercer o *coaching* executivo, tema presente nos estudos de Harris (1999), Kilburg (1997, 2000) e Sperry (1993, 1996).

1.2 FORMAÇÃO DO COACH EXECUTIVO

Para falar sobre o profissional que está apto a exercer a prática do *coaching* executivo é relevante compreender por quais processos de formação ele passa. Primeiramente, convém lembrar que formação engloba todos os processos educativos em organizações que permitam ao indivíduo adquirir e desenvolver conhecimentos teóricos, técnicos e operacionais relacionados à produção de bens e serviços (CATTANI, 2002, *apud* MOURÃO e PUENTE-PALACIOS, 2006). É um processo de longo prazo e contínuo, sendo promovidos conhecimentos dos conteúdos de um saber especialista e universal, comportamento de trabalho e das relações interpessoais (QUAGLINO, 1985; CARLI e PANICCIA, 1999). Por meio do processo de formação, o indivíduo torna-se apto para atuar em busca de seus objetivos, o que por sua vez significa incluir nesse processo, o desenvolvimento de competências, aprimorando seus conhecimentos, habilidades e atitudes.

Muito embora se perceba o processo de formação como algo formal, isso não garante a qualidade da aquisição de competências requeridas. Torna-se relevante considerar as variáveis que interferem no desempenho do processo de aprendizagem de competências, que se referem às condições internas e externas ao indivíduo como: processos de socialização, trajetória profissional do indivíduo, ambiente físico e objetivos das ações de educação (ABBAD e BORGES-ANDRADE, 2004). Enfim, a qualidade da aquisição de competências na formação implica: entender outras experiências e formações adquiridas antes do curso e ações de educação que privilegiem competências além das que

são prescritas pelo mercado de trabalho, possibilitando a qualificação crítica, ou seja, um saber agir de um profissional. Assim, as competências requeridas na formação de um *coach* executivo estão relacionadas com o conjunto de formações e experiências profissionais que ele já acumulara antes da formação, com a organização que propõe a formação de *coach* executivo, pois seus objetivos e seu formato de ensino-aprendizagem influem nos resultados e, ainda, estão relacionadas com as competências reais, ou seja, exigidas pelas situações de atuação profissional do *coach* executivo.

Nos meios de comunicação há uma variedade de organizações nas quais são oferecidos cursos de formação de *coaches* executivos. Algumas justificam sua atividade em formação com certificações, por exemplo, da Confederação Internacional de *Coach*, mas não deixam claro se tal certificado as autoriza a atuarem como formadoras de novos profissionais ou se apenas atesta a formação obtida pelos que assumem o papel de professores durante o curso. Além disso, é possível destacar outras observações a respeito dos cursos: algumas organizações de formação citam requisitos para ingressar no curso, outras não. Falta clareza sobre o curso e se o mesmo é direcionado para profissionais que pretendem atuar como *coaches* internos ou externos à organização. Também há diferenças de currículo, em carga horária, método, conteúdos e objetivo do curso, ficando indefinido justamente o que se pretende desenvolver no presente estudo, ou seja, quais são os conhecimentos, as habilidades e as atitudes requeridas durante a formação do *coach* executivo?

Há profissionais das mais variadas formações acadêmicas atuando como *coaches* executivos. Ao dissertar sobre a atuação de psicólogos, administradores, advogados e engenheiros como *coaches* executivos nas organizações de trabalho, Ascama (2004) também chega a essa constatação, o que nos remete a seguinte questão: qual profissional está apto a exercer a prática de *coaching* executivo? Kilburg (2000) descreve o *coaching* executivo como uma prática emergente da consultoria, donde se conclui que profissionais com experiência de atuação em consultoria se aproximam mais do perfil que lhe é exigido. Mas, persiste a indagação: quais seriam as características essenciais desse repertório, os requisitos imprescindíveis para a atuação? Diedrich e Kilburg (2001) entendem que a prática de *coaching* executivo requer conhecimentos sobre as organizações, como gestão e envolve áreas de conhecimento relacionadas à Economia, Administração e Psicologia. Para Stern (2004), a prática envolve conhecimentos básicos de comportamento organizacional, liderança, dinâmica de grupos,

motivação e aprendizagem de adultos. Wasylyshyn (2003) também corrobora esse entendimento ao investigar fatores que interferem na contratação de *um coach* executivo e atribui como fatores relevantes a graduação em Psicologia e o conhecimento sobre negócios.

Com intuito de contextualizar a rede em que a formação do profissional *coach* está inserida, é apresentado no item 1.2.1 a *International Coach Federation* (ICF), organização que representa esses profissionais, e por sua vez tem influência na formação e na maneira como as competências são entendidas para esta categoria profissional.

1.2.1 *International Coach Federation*

A ICF é uma organização sem fins lucrativos que tem por missão ser o fórum global para a ciência e a arte do coaching. Está representada por chapters⁸ em mais de 168 países. No Brasil existem três chapters que se localizam em São Paulo, Campinas e Rio de Janeiro e todos apresentam padronização quanto às informações oferecidas ao público em geral, as quais são definidas pela sede principal ICF/EUA. São elas⁹: padrões de conduta ética, definições de coaching, competências, organizações de treinamento, credenciamento e associação.

Constata-se um crescente aumento na quantidade da profissão *coach* a partir do número de países em que se encontram os *chapters*. É uma repercussão que deixa dúvidas sobre o nível de qualidade da formação e atuação de *coaches* executivos, pois o fato de existir a multiplicação de uma prática não significa que, paralelamente a ela, aconteça uma avaliação de formação crítica adequada. Deste modo, há risco de uma reprodução em massa de *coaches* executivos sujeita às imposições do mercado. Para tanto, a ICF propõe o credenciamento e associação de organizações e profissionais visando definir padrões de atuação e formação. Também há organizações como *The International Coaching Research Forum*, *The Executive Coach Fórum*, *The Foundation of the Coaching*, *Coaching e Positive Psychology* e *Harvard Coaching Conference*, entre outras, que estão implicadas em estudos buscando desenvolvimento e qualidade do *coaching* executivo.

Diante do estudo proposto é relevante o conhecimento da

8 De acordo com o dicionário Oxford (2000) chapter corresponde a uma sede ou a um escritório local.

9 Informações disponíveis em língua portuguesa nos sites dos chapters brasileiros que conferem com a versão em língua inglesa da ICF. Acessado em 24/11/2008.

existência da organização ICF que define padrões de atuação e formação à profissão aqui estudada e trata do fenômeno *coaching* com o objetivo de promover estudo, desenvolvimento e padronização de tal campo e área. Observar o modo como tal organização trata o tema em seus *sites* ou em seus materiais disponíveis, também traz indicações da necessidade e emergência de estudos sobre fenômenos, por exemplo, as competências requeridas na formação de *coaches* executivos.

Perante o contexto brevemente elucidado, no próximo item serão abordadas algumas orientações apresentados pela ICF e seus *Chapters*, com enfoque em organizações de treinamento, credenciamento, associação e, por fim, competências do *coach*, conforme padrões estabelecidos pela ICF.

1.2.1.1 Organizações de treinamento, credenciamento e associação

A ICF estabelece o processo de credenciamento com os seguintes objetivos: (a) fortalecer a profissão de *coach* e criar uma base sólida de auto-regulamentação proativa; (b) estabelecer regras e padrões mínimos para os profissionais *coaches* e programas de treinamento de *coaches* e, (c) assegurar ao público que os *coaches* profissionais credenciados e os programas de treinamento vão ao encontro ou operem de acordo com os padrões estabelecidos pela indústria (ICF). Deste modo, para um profissional *coach* ser reconhecido pela ICF é exigido seu credenciamento ou associação em tal organização a partir do preenchimento dos requisitos: (a) graduação em curso específico de *coaching*; (b) prática de horas de *coaching* profissional; (c) supervisão; cartas de referência de ex-clientes e, (d) provas de competência (ICF). Assim, as horas estudadas e praticadas como *coach* executivo são validadas. Porém, há diferenças nestes processos que estão relacionados com os tipos de organizações formadoras e os tipos de vínculos desejados pelo *coach*.

Para tanto foram criadas classes credenciais para as organizações formadoras de *coaches* executivos e para os profissionais. *Accredited Coach Training Program (ACTP)*, *Aproved Coach Specific Training Hours (ACSTH)* e *Continuing Coach Education (CEE)* são classificações para as organizações formadoras. Já *Associated Coach Credential (ACC)*, *Professional Coach Credential (PCC)* e *Master Coach Credential (MCC)* são categorias de credenciamento oferecidas para os profissionais.

Mas, isso não exclui a possibilidade de candidatos de cursos de

coaching genéricos terem suas horas de treinamento reconhecidas contanto que cumpram os requisitos. Assim, o indivíduo que passar pelo processo de formação de *Coaching* Executivo em uma organização formadora, credenciada ou não, pode solicitar vínculo como Associado (ACC), Profissional (PCC) ou Mestre (MCC) conforme o nível de preenchimento dos requisitos: (a) graduação em curso específico de *coaching* (não necessariamente em organizações que oferecem treinamento específico para *coaches* e atendem aos critérios da ICF para programas de credenciamento de *coaches*); (b) prática de horas de *coaching* profissional; (c) supervisão; cartas de referência de ex-clientes e, (d) provas de competência (ICF)¹⁰.

A ACTP é o primeiro tipo de organização de treinamento credenciada. Fornece treinamento específico e possui processo de credenciamento reconhecidos pela ICF, ou seja, o processo de credenciamento (exame e a avaliação de amostra de *coaching* do candidato podem ser feitos pela própria organização formadora). Seus cursos compreendem um mínimo de 125 horas de treinamento específico em *coaching*, um mínimo de seis sessões de *coaching* supervisionadas por um *coach* experiente e um exame final que avalia a competência do estudante. A ACSTH é o segundo tipo de organização de treinamento credenciada. Organizações deste tipo possuem currículo reconhecido, mas não tem processo próprio de credenciamento. Por isso, o *coach* usará o diploma ACSTH para o processo de credenciamento na ICF, cumprirá os demais requisitos e também fará as provas na ICF. O diploma do programa ACSTH evidencia a conclusão do curso e o número de horas do programa *Coach Specific Training* (CST) das quais participou, de 30 a 120 horas, facilitando o credenciamento individual. Por último, a CCE envolve cursos avançados referentes a nichos específicos de mercado e oferecem prosseguimento para o desenvolvimento de *coaches* já profissionais. Possui currículo reconhecido para renovação de credencial *coach* e oferece treinamento para quem busca credenciamento junto à ICF com a garantia de horas requeridas para a renovação de credencial Profissional ou Mestre (ICF)¹¹.

Além do vínculo por credenciamento, a organização oferece o vínculo por associação em que o *coach* se associa à ICF através de um *chapter* sem a exigência de formação realizada em organização de

10 Acessado em 24/11/2008.

11 Informações disponíveis nos sites: [HTTP://www.icfbrasil.org/index.html](http://www.icfbrasil.org/index.html); [HTTP://www.icfbrasil-sp.org/iefsp/default.asp](http://www.icfbrasil-sp.org/iefsp/default.asp) e [HTTP://www.coachfederation.org/ICF/](http://www.coachfederation.org/ICF/). Acessados em 24/11/2008 e 11/10/2008.

treinamento reconhecida e credenciada pela ICF/EUA. Embora os processos de credenciamento e associação sejam diferenciados, ambos permitem a atuação de um profissional como *coach* executivo. Assim, possuir certificação da ICF passa a ser um critério para a escolha de um profissional. É possível afirmar que garante a qualidade nos itens formação e competências? Esta questão retoma a proposta deste trabalho: investigar competências requeridas na formação de *coach* executivo.

A partir das informações expostas, entende-se que há um processo de avaliação dos profissionais que almejam estar credenciados na ICF. O fato de existir tal avaliação não traz garantia da qualidade na formação, nem do desenvolvimento de competências requeridas. Certificados, provas e cartas de referência podem pressupor conhecimentos e habilidades de um indivíduo. Mas, não indicam as atitudes. Portanto, tais formas de avaliação não favorecem as competências, ou seja, a combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes de um profissional *coach* executivo.

Para isso, no próximo item serão abordadas competências do *coach* executivo, conforme estabelece a ICF.

1.2.2 Competências do *coach* executivo

Para o item referente às competências do *coach*, a ICF e seus *chapters* utilizam termos como *core competence*, competências críticas e competências-chave. Outras fontes como *Executive Coaching Handbook* e *The International Coaching Research Fórum*¹², já citadas anteriormente, além da ICF, fazem uso recorrente do termo *core competence*. O mesmo termo foi estudado por Prahalad e Hamel (1990; 1993)¹³ e se referem às competências da organização difíceis de serem imitadas pela concorrência conferindo vantagem competitiva para a organização em termos de eficiência, qualidade, inovação ou resposta aos clientes (GUIMARÃES, BRUNO-FARIA e BRANDÃO, 2006). Constatam-se diferentes usos do termo. Para Prahalad e Hamel (1990; 1993) *core competence* refere-se às competências da organização. Para *Executive Coaching Handbook*, *The International Coaching Research Fórum* e ICF o mesmo termo refere-se às competências individuais do

12 Fontes acessadas em 18/11/2008 e 11/02/2009.

13 Core competence ganhou importância a partir do artigo The core competence of the corporation dos autores Prahalad e Hamel (1990) (FLEURY E FLEURY, 2001; 2003).

coach executivo.

Também é observada a ausência de explicação sobre o modo como foram constatadas as competências estabelecidas e definidas pela ICF. São 11 competências denominadas principais as quais se dividem em quatro seções: (a) estabelecer os fundamentos: (a.1) respeitar orientação ética e padrões profissionais, e (a.2) estabelecer o acordo ou o contrato de *coaching*; (b) co-criar o relacionamento: (b.1) estabelecer confiança e intimidade com o *coachee* e (b.2) presença do *coach*; (c) comunicação efetiva: (c.1) escutar ativamente; (c.2) perguntas poderosas e (c.3) comunicação direta; (d) facilitar o aprendizado e resultados: (d.1) criar conscientização; (d.2) projetar ações; (d.3) planejar e estabelecer metas, e (d.4) gestão de progresso e responsabilidade. Em seus estudos, Griffiths e Campbell (2008) discutem e analisam empiricamente as competências apresentadas pela ICF. Também constatam que algumas competências são reveladas com credibilidade, pois, em seus estudos, conferem a sua relevância para o profissional *coach* executivo, mas advertem a necessidade de aperfeiçoamentos.

Tais observações vão além da necessidade de estudos, discussões, fóruns e produção de materiais sobre *coaching* executivo, elas exigem pesquisas com rigor científico. O *coaching* executivo é apresentado, muitas vezes, como uma prática dissociada da teoria. Lowman (2005) corrobora com esta afirmação quando obtém evidências de estudos que abordam o *coaching* executivo mais como um campo do que uma teoria e pesquisa. Além disso, para Kilburg e Diedrich (2001) os estudos sobre competências do *coach* executivo são caracterizados como área de estudo ainda com sérias necessidades de maiores definições e esclarecimentos. Diante disso, a proposta do presente estudo consiste em descrever as **competências requeridas na formação do *coach* executivo.**

Em síntese, a formação de um *coach* executivo envolve critérios sobre formação e atuação anteriores a esta denominação e objetiva desenvolver competências ao longo do processo para possibilitar a atuação satisfatória do profissional. Para isso, são exigidos do indivíduo, além de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, uma capacidade de saber mobilizar esses recursos, caracterizando assim a competência deste profissional. Para tanto, investigar essa capacidade de mobilizar um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de um profissional *coach* executivo, poderá trazer fundamentos sobre as competências requeridas na formação de *coaches* executivos.

1.3 CONCEITO DE COMPETÊNCIA

Raras explicitações conceituais-teóricas sobre competências são observadas nas literaturas sobre *coaching* executivo até aqui citadas e analisadas. Apenas em *Core Competencies of the Executive Coach*¹⁴, material produzido por Ennis, Goodman, Hodgetts, Hunt, Mansfield, Otto, Stern (2008; 2005), há nota explicando que o termo competência utilizado tem por base os estudos de McClelland, Spencer (1994) e Boyatzis (1982)¹⁵. Mulder (2007) ao dissertar sobre o uso do conceito competência considera que “quando nos concentramos no conceito de competência na educação, na formação e na sua aplicação prática, é impossível evitá-lo” (p.5). Diante disso, faz-se necessário propiciar o entendimento de tal conceito, bem como sua história para então investigá-lo no problema eixo desse trabalho.

Autores como Mulder (2007), Klimnik e Sant’anna (2006), Fleury e Fleury (2003; 2001), entre outros, enfatizam que o conceito de competência é explorado há muitos anos. Spencer (1995) confirma que no fim dos anos 1960 e início dos anos 1970 teve início o chamado “movimento da competência”, principalmente na Psicologia Organizacional americana. Naquela época, na Psicologia americana, não havia interesse nos traços¹⁶ da personalidade e estudiosos como Ghiselli (1966) e Mischel (1968) sustentavam que as correlações entre os traços da personalidade e o desempenho no trabalho eram raras (Spencer, 1995, tradução nossa). Com o aumento de pesquisas publicadas, McClelland (1973) teve destaque ao revelar em seu artigo, *Testing for competence rather than intelligence*, novas constatações a respeito dos clássicos testes de aptidão (CARRETA, DALZIEL e MITRAN, 1999). Tal estudioso declarou que a forma clássica de testar a inteligência era limitada, pois: “(a) não prediz a atitude no trabalho ou o sucesso na vida; (b) são frequentes os vícios de preconceitos na comparação com a minoria, mulheres e classes sociais desfavorecidas” (McClelland, 1973, *apud* McClelland, 1995, p.23). Tal revelação é retomada com os estudiosos Barret e Depinet (1991) em *Reconsideration of testing for competence rather than intelligence*. Assim, o conceito de competência passou a ser estudado mais a fundo e o mérito por iniciar o movimento da competência foi atribuído ao estudioso David McClelland

14 Material disponível em <http://www.executivecoachingforum.com/>. Acessado em 11/10/2008.

15 Referências utilizadas por Ennis et al (2005).

16 Conceito utilizado na época.

influenciando estudos posteriores.

Diante da variedade de conceitos de competência, Kilimnik e Sant'anna (2006) apresentam três perspectivas: a inglesa, a francesa e a anglo-saxônica. A primeira focaliza o mercado de trabalho e enfatiza fatores relacionados à descrição de requisitos exigidos pelas organizações. A segunda tem como referência a vinculação entre trabalho e educação, entendendo que as competências estariam relacionadas ao resultado dos processos sistemáticos de aprendizagem. Para a terceira, as competências são características individuais observáveis, como: conhecimentos, habilidades, objetivos e valores, com as quais se pode produzir desempenho efetivo ou superior no trabalho ou em outras situações da vida.

Em McClelland (1972) competência combina conhecimentos, habilidades e atitudes que se revelam por meio do desempenho profissional em contexto organizacional específico. E o conhecimento é um conjunto de informações que são reconhecidas e integradas pelo indivíduo dentro de um esquema já existente (DURAND, 2000, DAVENPORT e PRUSAK, 1998, *apud* FREITAS e BRANDÃO, 2006), ou lembranças de fenômenos armazenados na sua memória (BLOOM e colaboradores, 1979, *apud* FREITAS e BRANDÃO, 2006).

A habilidade refere-se à capacidade de usar produtivamente o conhecimento, ou seja, instaurar o conhecimento e utilizá-lo em uma ação (DURAN, 2000, *apud* FREITAS e BRANDÃO, 2006), ou o indivíduo pode buscar conhecimentos e experiências anteriores para examinar e solucionar um problema qualquer (BLOOM e colaboradores, 1979, *apud* FREITAS e BRANDÃO, 2006). As habilidades classificam-se em intelectuais e motoras ou manipulativas.

Por último, a atitude, também chamada como a terceira dimensão da competência¹⁷, relaciona-se à predisposição em relação a algo e refere-se aos aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho (FURAND, 2000, *apud* FREITAS e BRANDÃO, 2006); são estados complexos do ser humano que afetam seu comportamento em relação a pessoas, coisas e eventos, determinando a escolha de um curso de ação (GAGNÉ e col., 1988, *apud* FREITAS e BRANDÃO, 2006); é um sistema composto por três elementos (cognição, sentimento e tendência para a ação) centralizados em um único objeto (KRECH, CRUTCHFIELD e BALLACHEY, 1969, p.71), ou seja, depende dos

17 Aubrum e Orafiamma (1991) descrevem as chamadas competências de terceira dimensão como as capacidades de relacionamento interpessoal, trabalho em equipe e outras, de natureza social e relacional (SANT'ANNA, 2008).

conhecimentos, das emoções e disposição para agir que o indivíduo possui a respeito do objeto.

Influenciados pelas investigações de McClelland sobre o caráter profundo (traços¹⁸, autoconceito¹⁹ e motivação²⁰) e superficial das competências (habilidades e conhecimentos), Spencer e Spencer (1995) compreendem competências como características subjacentes do indivíduo que se relacionam a um critério de eficácia ou desempenho superior na realização de um trabalho ou vivência de uma situação. Representam seu entendimento através do modelo *iceberg* donde as características observáveis e relativamente superficiais, como a habilidade e o conhecimento, enquanto parte emersa do *iceberg*, são relativamente fáceis de desenvolver; traços, autoconceito e motivação, ao contrário, enquanto parte imersa, são mais difíceis de avaliar e desenvolver. Também na mesma perspectiva, Boyatzis (1982) descreve ações esperadas, salientando a preocupação com os resultados apresentados pelo indivíduo por exigências do cargo.

Com enfoque na perspectiva francesa, apresentam-se outros autores como Zarifian (2001), Dubar (1999) e Le Boterf (1994). No entendimento de Zarafian (2001), embora as definições atuais que sustentam o modelo de competências tenham emergido na década de 1980, as definições são influenciadas também pelas abordagens dos anos 1970, que envolvem o conceito de qualificação de emprego. No mérito dessas definições destaca-se a ênfase à competência que o indivíduo manifesta ao defrontar-se com a situação profissional e não na qualificação para assumir o cargo. Assim, competência seria uma combinação de saberes ativados em situação de trabalho, como os conhecimentos requeridos para a execução de uma tarefa, as aptidões, a inteligência pessoal e profissional, a vontade de desenvolver novas competências e colocá-las em prática (DUBAR, 1998, STROOBANTS, 1997, *apud* KILIMNIK *et al.*, 2006). É o resultado de diversos saberes adquiridos por aprendizagem, transferência e adaptação as quais permitem que o indivíduo crie uma base de conhecimentos e habilidades capazes de auxiliá-lo a resolver problemas em situações concretas (kilimnik *et al.*, 2006).

Também é possível o entendimento de Le Bortef (1994), para o qual a competência é um agir responsável e reconhecido pelos outros.

18 Referentes às características físicas e uma disposição a comportar-se ou a reagir de um modo a uma determinada situação ou a uma informação (SPENCER e SPENCER, 1995).

19 Referente às atitudes, valores ou conceitos de si (Idem).

20 Referentes aos schemas mentais e às necessidades ou aos impulsos interiores que levam a pessoa a agir (Idem).

Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos internos e externos, num determinado contexto profissional (DACOREGGIO, 2006). É a capacidade de mobilizar os recursos: saberes (saberes teóricos, saberes do meio, saberes procedimentais), saber-fazer (saber-fazer formalizados, saber-fazer experiencial, saber-fazer social ou relacional e saber-fazer cognitivo) e saber-ser (qualidades pessoais e recursos emocionais)²¹.

As competências estão relacionadas às experiências práticas, são contingenciais, exercidas em um contexto específico que exige flexibilidade e capacidade de atualização e, mais do que um construto operacional, é um construto social e científico. A competência do profissional depende da rede (ou redes) de saber a qual ele pertence (LE BOTERF, 2003; DEPRESBITERIS, 2009). Envolvido no processo de compreensão ou de conhecimento, o indivíduo é guiado por sistemas de valores, de significações e por modelos que são socialmente compartilhados. Em função disso, a competência é indissociável das políticas e das práticas organizacionais, o que elas valorizam ou desqualificam, a forma como concebem os papéis e o ambiente de trabalho que proporcionam. Em suma, o que existe são políticas e práticas organizacionais que podem favorecer ou desfavorecer o desenvolvimento e a mobilização de competências. Assim sendo, pode-se descartar a competência como estado em que se encontra ou conhecimento que se possui, pois nem sempre os conhecimentos e as capacidades vêm acompanhados de sabedoria para mobilizá-los quando preciso.

Podem ser definidas como competências reais e competências requeridas. As competências requeridas são as que a organização espera que o profissional demonstre. As competências reais estão relacionadas à conduta operacionalizada do profissional (DACOREGGIO, 2006). Também é possível entender que as competências requeridas são construídas a partir das competências reais: “as situações profissionais típicas constituem alvos de competências requeridas que as pessoas devem adquirir” (LE BOTERF, 2003).

Dacoreggio (2006) em sua tese, *Competências para o currículo do curso de formação de administradores: do normativo ao pedagógico*, estabelece relação entre os conhecimentos, habilidades e atitudes²², com os saberes postulados por Le Boterf (2003), pois, em seu entendimento, os conhecimentos e os saberes estão no plano da cognição; as

²¹ Tais recursos são retomados no Quadro 1.

²² Conceitos elucidados anteriormente.

habilidades e saber-fazer estão no plano da ação e as atitudes, assim como as qualidades pessoais e recursos emocionais estão no plano da predisposição para a ação (Quadro 1).

Os conhecimentos compreendem os saberes teóricos, os saberes do meio e os saberes procedimentais. Os saberes teóricos,

[...] servem para entender um fenômeno, um objeto, uma situação, uma organização ou um processo. Trata-se mais do ‘saber que’ (Knowing-that) do que o ‘saber como’ (Knowing-how). Referem-se mais aos procedimentos que aos processos [...] (LE BOTERF, 2003, p.95).

Os saberes do meio dizem respeito ao “conjunto de saberes que se referem ao contexto no qual o profissional intervém [...] É o saber que trata dos dispositivos sócio-técnicos nos quais o profissional age [...]” (LE BOTERF, 2003, p.97). Os saberes procedimentais,

[...] visam a descrever como deve ser feito, como proceder para. Ao contrário dos saberes teóricos, que são expressos independentemente das ações que poderiam utilizá-los, esses saberes são descritos com vistas a uma ação a ser realizada. Sua formulação é inseparável de seu modo de emprego [...] (LE BOTERF, 2003, p.99).

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	DEFINIÇÕES
CONHECIMENTOS	SABERES TEÓRICOS	“Servem para entender um fenômeno, um objeto, uma situação, uma organização ou um processo. Trata-se mais do ‘saber que’ do que o ‘saber como’. Referem-se mais aos procedimentos que aos processos [...]” (LE BOTERF, 2003, p.95). Exemplos: teoremas; princípios; teorias; legislações, etc.
	SABERES DO MEIO	“Conjunto de saberes que se referem ao contexto no qual o profissional intervém [...] É o saber que trata dos dispositivos sócio-técnicos nos quais o profissional age [...]” (LE BOTERF, 2003, p.97). Exemplos: equipamento, sistema de gestão, regras e tipos de gerenciamento, cultura organizacional, códigos sociais, características dos clientes, produtos e serviços, etc.
		Continua...

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	DEFINIÇÕES
	SABERES PROCEDIMENTAIS	<p>“Visam a descrever como deve ser feito, como proceder para. Ao contrário dos saberes teóricos, que são expressos independentemente das ações que poderiam utilizá-los, esses saberes são descritos com vistas a uma ação a ser realizada. Sua formulação é inseparável de seu modo de emprego [...]” (LE BOTERF, 2003, p.99).</p> <p>Exemplos: As regras e formas de segurança, procedimento de concerto de um circuito eletrônico, método de resolução de uma equação de segundo grau, técnica de conduta de uma avaliação de desempenho, método de elaboração de um plano de formação, etc.</p>
HABILIDADES	SABER-FAZER FORMALIZADOS	<p>“São constituídos por condutas, métodos ou instrumentos cuja aplicação prática o profissional domina. São saber-fazer procedurais [...]” (LE BOTERF, 2003, p.101).</p> <p>Exemplos: Saber conduzir uma reunião para estudo de problemas, saber redigir procedimentos, saber ler e entender um mapa, saber usar terminais informatizados, etc.</p>
	SABER-FAZER EXPERIENCIAL	<p>“É o saber oriundo da ação. Compreende as lições tiradas da experiência prática [...] É um saber que requer uma mobilização de saberes do corpo e dos sentidos (visão, postura, reflexos, sensibilidade, etc.) [...]” (LE BOTERF, 2003, p.102).</p> <p>Exemplos: o olhar do radiologista que interpreta uma chapa fotográfica, o gesto de um pedreiro ao lançar cimento com sua pá, o nariz do perfumista que sabe caracterizar o odor sutil de um perfume, etc.</p>
	SABER-FAZER COGNITIVO	<p>“São as operações intelectuais necessárias à formulação, à análise e à resolução de problemas, à concepção e à realização de projetos, à tomada de decisão, à criação ou à invenção [...]” (LE BOTERF, 2003, p.114).</p> <p>Exemplos: realizações simples (enumerar, classificar, distinguir, comparar, descrever, definir, explicar, determinar contradições, identificar aspectos, etc.); realizações complexas como: a generalização indutiva (passar de “alguns” a “todos”, de “até agora” a “sempre”); a generalização construtiva (produção de novas formas, novos conteúdos) e o raciocínio analógico (a exploração por metáforas, o pensamento antecipatório, o pensamento hipotético, a capacidade de síntese, o raciocínio por recorrência, o raciocínio por transitividade).</p>
		Continua...

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	DEFINIÇÕES
ATTITUDES	QUALIDADES PESSOAIS E RECURSOS EMOCIONAIS	<p>Capacidades pessoais: “São os recursos mais difíceis de expressar e de descrever, no entanto, não devem ser negligenciados, já que no mercado de trabalho essas qualidades pessoais são cada vez mais procuradas [...]” (LE BOTERF, 2003, p. 124). Exemplos: rigorosidade, força de convicção, curiosidade, senso de antecipação, iniciativa, etc..</p> <p>Recursos emocionais: Não basta dispor de conhecimentos e habilidades para agir com competência ou para elaborar estratégias eficazes de ação [...] conhecer sem sentir pode levar ao erro e ao comportamento irracional [...] Permite reduzir o campo das alternativas e, portanto, tomar decisões em um tempo restrito [...] Não substituem os processos lógicos de raciocínio, mas reduzem a gama das opções sobre as quais deverão aplicar-se [...]” (LE BOTERF, 2003, “p.126).</p>

Quadro 1 - Proposta de analogia dos conhecimentos, habilidades e atitudes com os saberes, estabelecida por Dacoreggio (2006).

Fonte: Dacoreggio (2006)

As habilidades abrangem saber-fazer formalizados, saber-fazer experiencial e saber-fazer cognitivo. Os saber-fazer formalizados “são constituídos por condutas, métodos ou instrumentos cuja aplicação prática o profissional domina. São saber-fazer procedurais [...]”(LE BOTERF, 2003, p.101). O saber-fazer experiencial,

[...] é o saber oriundo da ação. Compreende as lições tiradas da experiência prática [...] É um saber que requer uma mobilização de saberes do corpo e dos sentidos (visão, postura, reflexos, sensibilidade, etc.) [...] (LE BOTERF, 2003, p.102).

O saber-fazer cognitivo,

[...] são as operações intelectuais necessárias à formulação, à análise e à resolução de problemas, à concepção e à realização de projetos, à tomada de decisão, à criação ou à invenção [...] (LE BOTERF, 2003, p.114).

As atitudes estão relacionadas ao que Le Boterf (2003) definiu

como qualidades pessoais e recursos emocionais, pois “são elementos que conduzem à predisposição para agir” (DACOREGGIO, 2006, P.112). As qualidades pessoais

[...] são recursos mais difíceis de expressar e de descrever, no entanto, não devem ser negligenciados, já que no mercado de trabalho essas qualidades pessoais são cada vez mais procuradas [...] (LE BOTERF, 2003, p. 124).

E os recursos emocionais,

[...] Não basta dispor de conhecimentos e habilidades para agir com competência ou para elaborar estratégias eficazes de ação [...] conhecer sem sentir pode levar ao erro e ao comportamento irracional [...] Permitem reduzir o campo das alternativas e, portanto, tomar decisões em um tempo restrito [...] Não substituem os processos lógicos de raciocínio, mas reduzem a gama das opções sobre as quais deverão aplicar-se [...] (LE BOTERF, 2003, p.126).

Outros elementos para definir a competência vêm das contribuições de Dubar (1999): a valorização da mobilidade e do acompanhamento individual da carreira, a ênfase dada pela organização à formação contínua e à multiplicidade de fórmulas de individualização dos salários, de acordos de empresas e de experimentações de novas formas de mobilidade horizontal.

Muito embora exista uma variedade de conceitos, há contribuições dos estudiosos a respeito de pontos comuns. Barato (1998) revela que há semelhanças entre os conceitos no que diz respeito à capacidade de uma pessoa para articular saberes com fazeres característicos de situações concretas de trabalho. Sant’anna (2002), Shiroma e Campos (1997) observam um conceito caracterizado pela conformidade à demanda proveniente dos processos de reestruturação e modernização produtiva em evidência.

Diante do exposto e a partir de contribuições de Prahalad e Hamel (1990), Brandão e Guimarães (2001) e Zarifian (1999), é possível entender as competências como o elo entre as condutas do indivíduo e as estratégias da organização. Agrega-se valor econômico e social ao indivíduo quando os objetivos são alcançados, tornando-o reconhecido socialmente por sua capacidade.

As competências individuais fazem parte do centro da estratégia

de competição das organizações. A exigência de indivíduos talentosos faz emergir um investimento por parte dos dirigentes nas organizações de trabalho, favorecendo o desenvolvimento e a aplicação das competências. Tal recurso serve como requisito, tanto para indivíduos que passam por ações de desenvolvimento de suas competências, quanto para os indivíduos que planejam e aplicam as ações de desenvolvimento. Como exemplo, há o processo de *coaching* executivo, uma ação de desenvolvimento em que os resultados esperados, como o desenvolvimento de competências do *coachee*, dependem também das competências do profissional *coach*.

Destacam-se as produções científicas dos autores Stern (2004), Wasylyshyn (2003), Kilburg e Diedrich (2001), Frisch (2001), Kilburg (1996), Garman *et al* (2000) e Brotman *et al* (1998) ao abordarem requisitos necessários para um profissional *coach* executivo. Quando eles citam competências requeridas ao *coach* executivo, há consideráveis contribuições a respeito dos conhecimentos exigidos ao profissional, enquanto, as habilidades e atitudes são pouco citadas. Para Stern (2004), as características de um *coach* executivo efetivo envolvem conhecimento sobre negócios, ser percebido pelo *coachee* como competente, confiante, independente, paciente, ter credibilidade, confiança e interesse em líderes e negócios. Considera que a formação desse profissional compreende uma base de conhecimentos como aprendizagem de adultos, avaliação individual, teoria dos sistemas, comportamento organizacional, motivação, liderança, entre outros. Ainda assim, adverte: a formação e competências necessárias do profissional *coach* executivo estão determinadas pelas metas, atividades e circunstâncias em torno da intervenção de *coaching* específica, do executivo e da organização. Wasylyshyn (2003) afirma a importância do conhecimento em Psicologia e negócios. Kilburg e Diedrich (2001) descrevem o conhecimento sobre organizações, gestão, liderança, economia e outras disciplinas como fundamentais. Também confirmam que os tipos de demandas de intervenção de *coaching* executivo apresentadas pelos clientes servem como indicadores dos conhecimentos e habilidades do profissional que vai atuar no campo, ou seja, o contexto de atuação do *coach* executivo são indicadores de seus conhecimentos, constatação de Kilburg (1996). Frisch (2001), ao estudar a emergência do *coach* interno, revela como fundamentais os conhecimentos sobre contratos e o estabelecimento de relações de confiança. Garman *et al*. (2000) consideram relevante o conhecimento sobre negócios e observam a ausência de identificação de habilidades para o profissional *coach* ao analisarem os principais temas abordados em estudos sobre *coaching*

executivo. Brotman *et al* (1998) descrevem *core competencies*. São elas: saber abordar as pessoas, criatividade, integridade e confiança, senso comum, saber ouvir, lidar com paradoxos, autoconhecimento, senso político e intelectualidade. Ennis *et al* (2008; 2004) descrevem conhecimentos, habilidades e atributos do *coach* executivo, sendo classificados como básicos e avançados. São conhecimentos: psicologia, negócios e *coaching*. As habilidades e os atributos são fundamentados nas fases do *coaching*: 1) desenvolvimento e manutenção do relacionamento de *coaching*; 2) estabelecimento do contrato; 3) abordagem; 4) planejamento de desenvolvimento; 5) facilitar o desenvolvimento e mudança; 6) encerramento do *coaching* formal e transição para desenvolvimento longo prazo. Cada fase exige um quadro de habilidades para que possam ser realizadas, sendo algumas habilidades específicas que um *coach* executivo pode desenvolver e aprimorar. São classificadas como habilidades e atributos básicos e avançados. Mas, os mesmos autores advertem que o procedimento utilizado para a descrição destas competências possui limitações enquanto pesquisa, sendo necessários estudos com a apresentação de dados qualitativos e quantitativos que demonstrem relação entre as competências de *coaching* e os seus resultados.

Esclarecidos os conceitos de competência, este estudo está orientado pelo entendimento de que competência está para além da combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes resultantes da aprendizagem. É a capacidade de mobilizá-los. A ênfase está na relevância da investigação sobre competências requeridas na formação do *coach* executivo, considerando que o entendimento de competências do *coach* executivo é uma área de estudo ainda com exigências de definições e esclarecimentos (BROTMAN *et al*, 1998).

Sendo assim, foram elaborados os seguintes conceitos com fundamentação em Le Boterf (2003) e Dacoreggio (2006): 1) Competência é a mobilização adequada de um conjunto de recursos pessoais internos (conhecimentos, habilidades e atitudes) e externos (recursos do meio) que possibilitará o desempenho das ações no convívio profissional e social; 2) Conhecimentos são os saberes sobre teorias, meios e procedimentos que são mobilizados na ação profissional; 3) Habilidades são os saber-fazer formalizados, experienciais, sociais e cognitivos mobilizados pelo profissional; e 4) atitudes referem-se às predisposições para a ação, são as qualidades pessoais e recursos emocionais.

2 MÉTODO

Neste capítulo são caracterizadas a Organização e o Curso de Formação de *Coach* Executivo e Empresarial e são apresentados os itens que foram seguidos para conduzir a pesquisa: escolha e seleção dos participantes, fontes de informações e instrumentos desenvolvidos e utilizados.

2.1 CARACTERÍSTICAS GERAIS DA ORGANIZAÇÃO

A escolha da organização que formou os *coaches* executivos que participaram desta pesquisa teve como critérios a localização geográfica e a disponibilidade. Está localizada em São Paulo e, conforme informações obtidas em seu site²³, trata-se de associação civil sem fins lucrativos, entidade jurídica legalmente constituída e devidamente registrada nos órgãos competentes, fundada em julho de 2005 por profissionais da área de recursos humanos que completaram o curso de formação de “*coaches* executivos e empresariais”²⁴ interessados em promover, divulgar e exercer essa atividade profissional em nível de excelência técnica, relacional e ética”. Há vinte e cinco membros associados, de São Paulo, Minas Gerais e Paraná, uma diretoria (presidente, vice-presidente, tesoureiro, secretária, diretora de docência e certificação e diretor de Ética) e um conselho deliberativo (presidente e outros membros), cujas atividades são regidas por um estatuto. Tem como objetivos promover o estudo, a pesquisa e o desenvolvimento do *coaching* executivo e empresarial em todos os seus aspectos; patrocinar, no Brasil, a realização de cursos, congressos, reuniões técnico-científicas, seminários, encontros, pesquisas e outras atividades de cunho científico-profissional; desenvolver critérios, diretrizes, competências e programas de formação e certificação de *coaches* executivos e empresariais em suas diferentes modalidades, categorias e áreas de atuação; manter intercâmbio científico-profissional com entidades congêneres dentro e fora do Brasil; produzir e publicar material de caráter científico e didático de interesse para o *coaching* executivo e empresarial e constituir-se numa associação que seja

²³ Site acessado em 10 de outubro de 2008.

²⁴ *Coach* executivo e empresarial é termo igualmente utilizado para *coaching* executivo, conforme esclarecimento da presidente da organização, em Curitiba em outubro de 2008.

referência na área de *coaching* executivo e empresarial.

Neste estudo, a pesquisadora optou por preservar o verdadeiro nome da organização formadora de *coaches* executivos utilizando a denominação de Organização M ao se referir a ela, conforme orientação do Comitê de Ética e Pesquisa da Universidade Federal de Santa Catarina.

2.1.1 Características gerais do Curso de Formação de Coach Executivo e Empresarial

O curso de formação de *coaches* executivos e empresariais da organização caracterizada anteriormente, conforme informações disponíveis em seu site²⁵, é um curso presencial, direcionado a profissionais com pré-requisitos estabelecidos pela organização. São eles: formação completa em graduação, preferencialmente na área de Ciências Humanas; familiaridade com o ambiente organizacional; experiência de trabalho em recursos humanos, consultoria empresarial, treinamento e desenvolvimento, condução de grupos, gestão de pessoas, entre outros; pós-graduação em recursos humanos, gestão de pessoas, mudança organizacional, cultura organizacional e áreas afins e formação em análise transacional, psicodrama, gestalt, dinâmica de grupo ou outros cursos para-acadêmicos similares.

O curso tem como objetivos: formar *coaches* executivos e empresariais com preparo teórico e prático para atender à crescente demanda por esse tipo de atividade profissional; aperfeiçoar nos participantes sua capacidade de contribuir de forma efetiva para o aprendizado e desenvolvimento de seus *coachees*; propiciar as condições adequadas que garantam o contínuo crescimento e integração do *coachee*, seus colaboradores diretos e todos os outros envolvidos na ampliação dos resultados da organização na qual atuam; desenvolver nos futuros *coaches* executivos e empresariais, a busca pelo aperfeiçoamento constante de sua competência pessoal e profissional e por uma prática orientada pelos mais elevados princípios éticos.

No site, o método utilizado no curso de formação de *coaches* executivos é descrito como “ativo, participativo e vivencial, combinando teoria e aplicação, trabalhos em grupo, exercícios, *role-play*, análise e discussão de casos”. O curso tem duração de cento e vinte horas divididas em nove módulos, dos quais os seis primeiros têm duração de

²⁵ Site consultado em 10 de outubro de 2008.

13 horas e 30 minutos, e os três últimos, de 13 horas cada um. No Módulo I, estuda-se o panorama empresarial contemporâneo e a renovação das competências, origens, papel e importância do *coaching* no desenvolvimento das organizações; no Módulo II, enfatiza-se o estudo sobre o *coaching* considerando mormente: o que é e para que serve, suas diferenças de outras alternativas para o desenvolvimento dos indivíduos, equipes e organizações; no Módulo III, objetiva-se conhecer os tipos de *coaching* e por que e para que o *coaching* executivo e empresarial; no Módulo IV, estudam-se os princípios e fases do processo de *coaching*, discussão e exemplificação através de casos, filosofia e princípios que embasam a atuação do *coach* executivo e empresarial; no Módulo V, objetiva-se aprender sobre a relação *coach/coachee*, estilos de *coaching* e eficácia do processo; no Módulo VI, ênfase nos estudos de caso e nas dramatizações; no Módulo VII, aplicação e supervisão do processo de *coaching*; no Módulo VIII, dá-se continuidade aos dois módulos anteriores; por último, o Módulo XIX contempla a apresentação de casos, avaliação e encerramento.

2.2 SELEÇÃO DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA E DE OUTRAS FONTES DE INFORMAÇÃO

O grupo de participantes desta pesquisa foi composto por *coaches* executivos formados que atuam no campo. A pré-seleção desses participantes foi feita a partir de uma listagem de 14 nomes de *coaches* executivos em atuação, disponibilizada pela presidente da organização.

Quanto ao número de participantes, foi estabelecido sob critérios de acessibilidade e de saturação dos dados suficientes para responder o problema da pesquisa.

Foram utilizadas também outras fontes de informação:

- a) portal da organização formadora de *coach* executivo;
- b) programação do curso de formação de *coach* executivo;
- c) currículo profissional dos participantes.

Tais fontes contribuíram para a complementação das informações coletadas a partir das entrevistas feitas com os participantes, ajudando a responder o problema de pesquisa, pois são fontes de informação formais e revelam aspectos importantes da organização formadora, da formação e atuação profissional dos *coaches* executivos, tendo importante papel nas competências dos profissionais.

2.3 PARTICIPANTES DA PESQUISA

A presidente da Organização M sugeriu 14 nomes de *coaches* executivos formados pela mesma organização. Destes nomes, apenas sete *coaches* se disponibilizaram a participar das entrevistas. Para homogeneidade da amostra foi necessário excluir um dos participantes após a primeira entrevista, pois sua atuação era caracterizada por *coaching* executivo interno, estando os demais em atividades de *coaching* executivo externo. Totalizaram seis *coaches* executivos externos formados pela escola M. Deste modo, a amostra deu-se por acessibilidade e saturação de dados.

Para caracterizar os participantes da pesquisa foram utilizadas as informações coletadas na entrevista com base na Parte A do instrumento de pesquisa (Apêndice B). Foram eleitos itens para coleta de informações cuja relevância está contemplada na literatura consultada tendo relação com o problema de pesquisa estudado. São eles: idade, sexo, formação (graduação, pós-graduação, cursos complementares e cursos de *coaching*), atuação (atuação anterior à formação em *Coaching* Executivo e atuação como *coach* executivo) e motivos que levaram o profissional a buscar a formação em *Coaching* Executivo e Empresarial.

Neste estudo, como critério de identificação dos participantes, utilizaram-se as letras A a F. Sendo A o primeiro entrevistado, B o segundo entrevistado e, assim, sucessivamente. A ordem de apresentação é aleatória em razão de resguardar o anonimato dos participantes, não obedecendo à ordem das entrevistas, conforme está descrito no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice A), aprovado pelo Comitê de Ética e Pesquisa da Universidade Federal de Santa Catarina.

2.3.1 Contato com os Participantes

Primeiro, foi feito contato com a presidente por telefone para solicitar a indicação dos participantes da pesquisa; posteriormente, de posse dessas informações, foi feito contato por *e-mail* e por telefone com os indicados, para agendamento individual das entrevistas. Foi lido e entregue à presidente o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), exigido pelo Conselho de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Por ocasião de cada entrevista, o mesmo termo foi lido, apresentado e assinado por cada um dos participantes.

2.4 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS PARA OBTER AS INFORMAÇÕES

As informações foram obtidas em entrevistas individuais semi-estruturadas e recorrentes com o uso de matrizes de relações de conteúdo, procedimento utilizado em outras investigações (ZANELLI, 1992; KANAN, 2008). As etapas deste procedimento são descritas na Figura 1. Na etapa 1 são realizadas as entrevistas iniciais com base nas questões do instrumento de entrevista. A seguir é transcrita as falas dos participantes (etapa 2) e, posteriormente, são estabelecidas as matrizes (etapa 3). O pesquisador retorna a entrevistar o participante (etapa 4), ou seja, realiza as entrevistas de recorrências em que:

[...] cada participante é consultado mais de uma vez e, a cada novo encontro, tem a possibilidade de rever as afirmações que fez no encontro anterior, modificá-las ou complementá-las. Busca-se dessa maneira, assegurar a fidelidade com que o investigador captou os pontos de vista, ao mesmo tempo que se organiza também o raciocínio para o entrevistado (ZANELLI, 1997, P.84).

Por fim, é possível uma estruturação final das matrizes de relações (etapa 5).

O instrumento de pesquisa foi elaborado contendo um roteiro de entrevista de modo a responder o problema de pesquisa com base na literatura consultada (Apêndice B). As entrevistas foram gravadas com o consentimento e a autorização dos sujeitos, em seus locais de trabalho, em São Paulo, Paraná e Santa Catarina, sem interrupção por ruídos espúrios nem pela circulação de terceiros.

Para responder ao problema de pesquisa: *Quais as competências requeridas na formação de coaches executivos?* foi elaborado o instrumento de entrevista (Apêndice B) contendo duas partes (A e B). Para a complementação das informações reveladas por meio desse instrumento, foi requisitado o currículo profissional de cada participante.

O instrumento de entrevista foi elaborado com base no conceito de competência (LE BOTERF, 2003; DACOREGGIO, 2006) e em constatações expressas na literatura de *coaching* consultada (STERN, 2004; WASYLYSHYN, 2003; KILBURG e DIEDRICH, 2001). Parte-se do pressuposto que a articulação sujeito, situações profissionais e

situações de formação compõem a mobilização profissional, conforme descreve Le Boterf (2003). Também é possível entender que as competências requeridas são construídas a partir das competências reais: “as situações profissionais típicas constituem alvos de competências requeridas que as pessoas devem adquirir” (LE BOTERF, 2003).

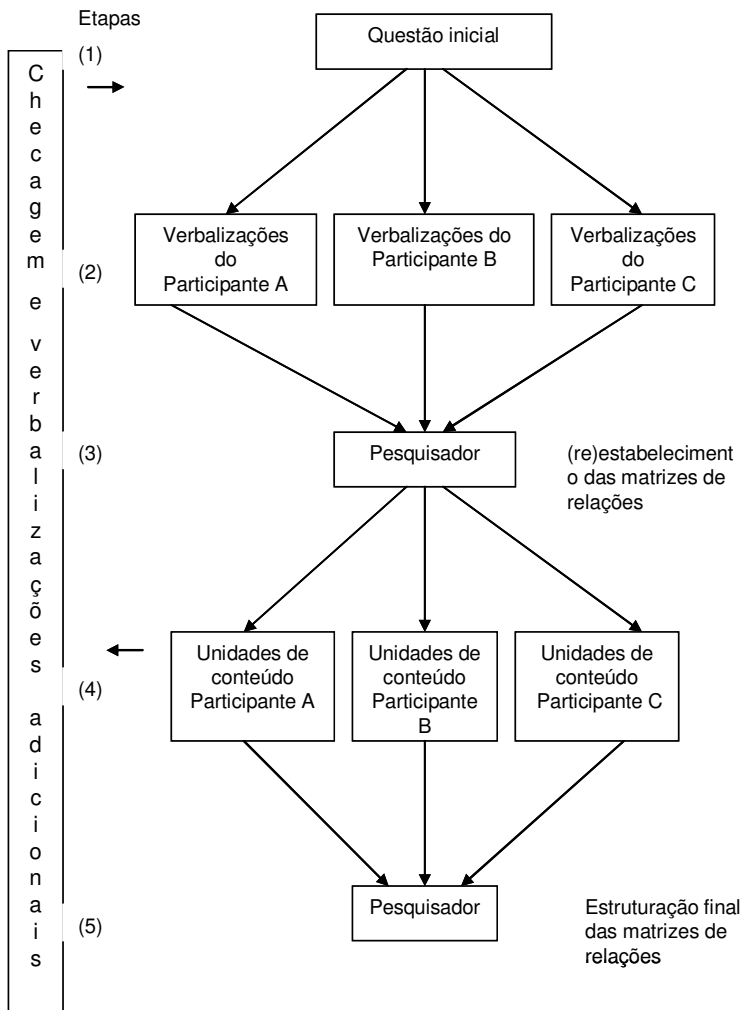


Figura 1 - Etapas gerais do procedimento de participação recorrente na coleta e estruturação dos conteúdos verbais.

Fonte: Zanelli (1992, p.70).

Então, pensar as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessárias para um coach executivo competente, relacionando a atuação com a formação, permitiu que os participantes revelassem conhecimentos, habilidades e atitudes a partir da reflexão de suas realidades de atuação profissional e de formação.

A Parte A do instrumento de entrevista explorava os dados sócio-demográficos (sexo e idade), atuação e formação profissional que caracterizariam os participantes. Posteriormente, era solicitado que cada um descrevesse um *coach* executivo competente com o objetivo de transitar do foco proposto na Parte A (caracterização da amostra) para o foco proposto na Parte B (competências) do instrumento de pesquisa.

A Parte B do instrumento de pesquisa foi construída com a intenção de investigar o constructo competência bem como seus componentes (conhecimentos, habilidades e atitudes), relacionando-os com a formação e com a atuação do *coach* executivo. Cartões conceituais foram utilizados para esclarecer a base conceitual utilizada neste estudo, visto que o conceito de competência possui variadas denominações. Os cartões conceituais eram apresentados seguidos de suas respectivas solicitações. O mesmo procedimento foi utilizado em outras investigações do mesmo grupo de orientação (KANAN, 2008; BEGE, 2010). Por meio desse procedimento foi possível responder ao problema de pesquisa.

Para os três componentes da competência foram apresentados cartões conceituais seguidos de solicitações.

No cartão conceitual de conhecimentos era apresentado o seguinte conceito: conhecimentos são saberes sobre teorias, meios e procedimentos que são mobilizados na ação profissional. Foram fornecidos exemplos tais como: legislação do trabalho, características dos clientes e método de elaboração de um plano de *coaching*. Quais os conhecimentos que você considera necessários para um *coach* executivo competente relacionando a formação com a atuação?

No cartão conceitual de habilidade era apresentado o seguinte conceito: Habilidades são saber-fazer formalizados, experienciais, sociais e cognitivos mobilizados pelo profissional. Exemplo: Conduzir uma sessão de *coaching* e cooperar. A seguir era solicitado: Quais as habilidades que você considera necessárias para um *coach* executivo competente relacionando a formação com a atuação?

Para as atitudes constava o seguinte conceito: Atitudes referem-se às predisposições para a ação, são as qualidades pessoais e recursos emocionais. Exemplo: Curiosidade na busca de informações e empatia. Em seguida era feita a solicitação: Quais as atitudes que você considera

necessárias para um *coach* executivo competente relacionando a formação com a atuação?

Com os ajustes necessários às solicitações (ver item 2.4.1), os participantes revelaram, individualmente, os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessárias ao *coach* executivo competente e, a partir dessas informações, foi possível aplicar os procedimentos de análise e interpretação das informações.

2.4.1 Teste de instrumento

Antes das entrevistas com os participantes da pesquisa, foi realizada uma entrevista com uma *coach* executiva formada pela Organização M para avaliar o instrumento elaborado como guia das entrevistas. Primeiro, foi feito contato com essa profissional e foi agendada a entrevista. Durante a entrevista, foi possível perceber algumas questões a serem modificadas para melhor coleta das informações. Eram percepções que coincidiram com as percepções reveladas pela entrevistada. Assim, alterações foram sugeridas na Parte B do instrumento as quais se referiam às solicitações que acompanhavam os cartões conceituais de conhecimentos, habilidades e atitudes. Em vez de apresentar a solicitação desta maneira: *Fale sobre os conhecimentos que você considera necessários a um coach executivo competente relacionando a formação e a atuação*; Passou a ser apresentada desta forma: 1) Quais os conhecimentos você considera necessários a um *coach* executivo competente? 2) Onde você considera que se adquire ou surge esse conhecimento na formação? 3) O que esse conhecimento permite na atuação do *coach* executivo? O mesmo procedimento foi aplicado para habilidades e atitudes.

Observou-se o andamento da entrevista e o resultado desta etapa com a transcrição do material coletado. Foi possível constatar que os dados resultantes dessa primeira entrevista eram relevantes para responder o problema de pesquisa. Assim, optou-se por realizar entrevista com outra *coach* executiva para averiguar se as alterações propostas para o instrumento de entrevista eram confiáveis. Com a realização de entrevista com outra *coach* executiva foi possível averiguar que tais modificações eram necessárias. Portanto, julgou-se que os dados coletados no teste de instrumento seriam incluídos como dados fornecidos pela amostra.

Os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para um *coach* executivo competente foram reveladas pelos participantes a partir

das entrevistas recorrentes baseadas no uso do instrumento de entrevista elaborado para esta pesquisa. Foram reveladas informações relevantes ao problema de pesquisa nas investigações propostas pelo instrumento elaborado.

2.5 TRATAMENTO E INTERPRETAÇÃO DAS INFORMAÇÕES OBTIDAS

Para a análise e interpretação dos dados obtidos, seguiu-se a análise de conteúdo, em que um conjunto de instrumentos metodológicos se aplica a verbalizações e textos, com a finalidade de elucidar o não-aparente (Bardin, 1979) e, posteriormente, repetição interativa de consulta aos participantes sobre os conteúdos, com a finalidade de confirmar as análises feitas das verbalizações. As entrevistas foram transcritas, as verbalizações (re)lidas e as matrizes de relações para cada participante foram desenvolvidas. As matrizes de relações (Apêndice C) configuraram células resultantes das combinações entre categorias de respostas (conhecimentos, habilidades e atitudes – antecedentes e consequentes) (Quadro 2).

Os dados foram nomeados com base nos depoimentos de cada participante no momento seguinte à primeira solicitação do cartão conceitual dos conhecimentos, habilidades e atitudes ou, em alguns casos, revelados anteriormente à Parte B e, ainda, averiguados nas entrevistas de recorrência subsequentes. Assim, possibilitou-se a confirmação ou reformulação das respostas dos participantes em recorrências. Com as alterações das respostas sugeridas por cada participante, foram descobertos, para cada subcategoria da competência (conhecimentos, habilidades e atitudes), conjuntos temáticos e o estabelecimento de inter-relações dos conteúdos, seguindo o procedimento de Zanelli (1992).

Os antecedentes dizem respeito à identificação de eventos na formação ou trajetória profissional que possibilitaram ao *coach* executivo a aquisição do conhecimento, da habilidade e da atitude. Os consequentes revelam aspectos da atuação do profissional, ou seja, a implicação do conhecimento, da habilidade e da atitude na sua atuação. Para cada categoria foram apresentadas as falas relatadas pelos participantes (verbalizações representadas pela letra v) e a partir delas foram formuladas sínteses, as quais foram apresentadas ao participante na recorrência possibilitando alterações do conteúdo verbalizado anteriormente pelo participante.

Antecedentes	Conhecimento	Consequentes
(CÓDIGO) Síntese (CÓDIGO) Verbalização do participante	(CÓDIGO) Síntese (CÓDIGO) verbalização do participante	(CÓDIGO) Síntese (CÓDIGO) Verbalização do participante

Quadro 2 - Estrutura da matriz com as categorias.

Fonte: Figura elaborada pela autora.

As primeiras entrevistas e as recorrências foram presenciais, exceto em dois casos. Com o participante A foi necessário realizar uma segunda recorrência via e-mail devido ao pouco conteúdo a ser revisado por ele. Com o participante B foi necessário completar a entrevista inicial em recorrência em função do tempo prolongado da primeira entrevista. Posteriormente, por meio de uma recorrência via e-mail foi possível esgotar as informações. Com os demais participantes foram realizadas uma primeira entrevista seguida de recorrência, ambas presenciais. A pesquisadora deslocou-se de Florianópolis para três cidades, uma no estado de Santa Catarina, outra no estado do Paraná e a seguinte no estado de São Paulo.

Na construção das matrizes, foram criadas identificações para as unidades de conteúdos por meio da criação de códigos representativos dessas unidades (Quadro 3). Na coluna central de cada matriz (Apêndice C), há códigos com três itens, os quais se referem às seguintes categorias: Conhecimento (representado pela letra maiúscula “C”), Habilidade (representada pela letra maiúscula “H”) e Atitude (representada pela letra maiúscula “A”).

Anterior às letras (C, H, A) é identificado o participante e posterior às letras são utilizados números para identificar determinados conhecimentos, habilidades e atitudes. Os números entre parênteses são usados para identificar o número do encontro. Exemplo, (A)A6(1), lê-se: atitude seis verbalizada no encontro um pelo Participante A.

As categorias pertencentes às colunas externas, antecedentes e consequentes são representadas por códigos constituídos por quatro itens:

- Primeiro item: participante;
- Segundo item: antecedente (representado pela letra minúscula “a”) ou consequente (representado pela letra minúscula “c”);
- Terceiro item: Conhecimento, Habilidade ou Atitude (representado pelas letras maiúsculas “C”, “H” ou “A”);
- Quarto item: número da categoria e número do encontro entre parênteses “(1)”, “(2)” ou “(3)”.

Exemplo, (A)aA6(2), lê-se: antecedente da atitude seis verbalizado no encontro dois (recorrência) pelo Participante A; (B)cA6(2), lê-se: consequentes da atitude seis verbalizada no encontro dois (recorrência) pelo Participante B. Já os códigos que iniciam pela letra minúscula “v”, referem-se às verbalizações feitas pelos participantes. Por exemplo, (B)vA6(2), lê-se: verbalização do Participante B a respeito da atitude seis revelada no encontro dois (recorrência). Optou-se pelo uso de iniciais minúsculas, para antecedentes e consequentes, a fim de diferenciá-las das iniciais já utilizadas em conhecimento (C) e atitude (A).

Após a sistematização dos conteúdos por meio de matrizes, os conteúdos das três subcategorias conhecimentos, habilidades e atitudes foram agrupados em conjuntos temáticos, os quais representam elementos do contexto do *coaching* executivo e da atuação do *coach*, facilitando a construção de quadros com as sínteses das relações entre os antecedentes, eventos e consequentes.

Para a subcategoria de conhecimentos, foi possível organizar conjuntos temáticos a partir das semelhanças apresentadas nas informações reveladas pelos participantes como conhecimentos necessários ao *coach* executivo competente. São conjuntos temáticos assim identificados: *coaching*, outros processos, *coach*, *coachee*, organização, sistema, negócios, psicologia, instrumentos, contexto sócio-político-econômico e comunicação.

Para as habilidades foram identificados os seguintes conjuntos temáticos: demanda, contrato, comunicação, relação, intervenção, recurso emocional, método, estudos, processos psicológicos básicos e identificações.

Para as atitudes foram identificados tais conjuntos: honestidade, empatia, confidencialidade, curiosidade, motivação, visão de mundo ampla, identidade profissional, transparência, maturidade, autoconfiança, inteligência emocional, autoestima, responsabilidade, sigilo, postura, confiança, coerência, objetividade, escuta, interesse, preocupação, controle, organização, compartilhar, facilitar, serenidade, calma, equilíbrio, receptividade, respeito, relacionamento, amor, assertividade, flexibilidade, acolhimento, satisfação, sensibilidade, senso de oportunidade, continência, cuidado e não diretividade.

A identificação desses conjuntos revela temas provenientes do contexto de atuação e intervenção do profissional *coach* executivo, conforme é exposto na revisão teórica (ENNIS ET AL, 2008; STERN, 2004; WASYLYSHYN, 2003; KILBURG e DIEDRICH, 2001; KILBURG, 1996).

3 CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES

Os participantes da presente pesquisa são seis mulheres, *coaches* executivas com atuação externa à organização, com média de 52,6 anos de idade, o que pressupõe a maturidade, conforme teoria do desenvolvimento humano.

É possível identificar profissionais com diferentes formações acadêmicas. A mesma diversidade é verificada em outro estudo (ASCAMA, 2004). A média correspondente ao tempo de formadas no nível de graduação é de 28 anos e a média de tempo de formadas em *Coaching* Executivo e Empresarial pela Organização M é de 3,8 anos. Revelam atuação profissional nas áreas de gestão, recursos humanos e consultoria desde a formação na graduação.

Possuem, em geral, especialização nas áreas de Administração, Psicanálise, Dinâmica de Grupos, Psicologia Social e Organização. Apenas duas possuem mestrado e não há nenhuma com doutorado. Revelam ter cursado apenas uma formação em *Coaching* Executivo e Empresarial, cuja organização formadora é a M. Os motivos que levaram as participantes a buscarem o curso da Organização M são assim caracterizados: fundamentar a prática, estruturar um modelo de atuação, especificar o estudo em *Coaching* Executivo, aprender metodologia e princípios, identificar-se com a proposta do curso, a necessidade do mercado de atuação e aprender a técnica de *coaching*. Suas experiências profissionais como *coach* executivo estão em organizações de médio e grande porte, economia mista, privadas e públicas, nacionais e multinacionais, com atividades de produção e de serviços.

As demandas apresentadas a estas profissionais são caracterizadas pelos seguintes temas: desempenho, relacionamento, carreira, cargo, hierarquia, liderança, mudança, reconhecimento, visão sistêmica, conflitos, competências, qualidade de vida e capacidade de trabalho. Tais demandas podem servir de indicadores para os recursos requeridos na ação profissional, conforme outros estudos revelam (STERN, 2004; KILBURG e DIEDRICH, 2001; KILBURG, 1996). Com isso, é possível pressupor que as competências reveladas pelas participantes estão relacionadas com as demandas apresentadas por seus clientes.

As participantes observam que, anteriormente à formação em *Coaching* Executivo, já identificavam a realização de atividades de *coaching* nas suas atuações. Também descrevem a prática em

organização, gestão, recursos humanos, consultoria e docência como experiências profissionais relevantes para a atuação como *coach* executivo. Descrição que vai ao encontro do entendimento de *coaching* como uma prática emergente na prática de consultoria (KILBURG, 1996). Por meio destes indicadores, é possível pressupor que essas profissionais possuem conhecimentos de organização, gestão e recursos humanos, os quais são contemplados na literatura consultada (STERN, 2004; WASYLYSHYN, 2003; KILBURG e DIEDRICH, 2001; GARMAN *et al.*, 2000).

4 COMPETÊNCIAS REQUERIDAS NA FORMAÇÃO DE COACHES EXECUTIVOS

Para o entendimento das competências requeridas na formação de *coaches* executivos são apresentadas e analisadas as categorias investigadas (conhecimentos, habilidades e atitudes), bem como os conjuntos temáticos e os itens revelados pelas participantes.

4.1 CONHECIMENTOS NECESSÁRIOS AO COACH EXECUTIVO COMPETENTE

Os conhecimentos revelados pelas participantes como necessários ao *coach* executivo competente são expostos no Quadro 3. Posteriormente, são apresentados e analisados seus conjuntos temáticos e, por último, são apresentadas sínteses das relações dos conteúdos.

Participantes	Conhecimentos
A	(A)C1(2): Concepção de <i>coaching</i> ; (A)C2(2): Concepções de outros processos: <i>mentoring</i> , aconselhamento e terapia; (A)C3(2): Concepção de cultura organizacional; (A)C4(1): Comportamento humano; (A)C5(2): Conhecer ferramentas de RH (algumas delas: avaliação de desempenho, entrevista, avaliação de 360 graus e avaliação de perfil); (A)C6(1): Autoconhecimento; (A)C7(2): Etapas de um contrato de <i>coaching</i> ; (A)C8(2): Ética no <i>coaching</i> e do <i>coach</i> ; (A)C9(2): Consciência sobre o poder.
B	(B)C1(2): Ser humano inserido nas organizações de trabalho; (B)C2(2): Saber diferenciar <i>coaching</i> e psicoterapia; (B)C3(1): Visão empresarial; (B)C4(1): Visão sistêmica da organização e do <i>coachee</i> ; (B)C5(2): Método de atuação; (B)C6(2): Saber discriminar o papel do <i>coach</i> executivo e empresarial de outras abordagens de <i>coaching</i> ; (B)C7(1): Conhecer suas competências; (B)C8(2): Acompanhar as mudanças comportamentais do <i>coachee</i> .
C	(C)C1(1): Conhecimento técnico em <i>coaching</i> executivo; (C)C2(1): Conhecer a demanda; (C)C3(1): Conhecimento teórico em <i>coaching</i> ; (C)C4(1): Ter experiência profissional de executivo; (C)C5(1): Ter experiência como <i>coachee</i> ; (C)C6(1): Administração; (C)C7(1): Saber diferenciar <i>feedback</i> de opinião; (C)C8(1): Conhecer sobre o <i>coachee</i> .

Continua...

Participantes	Conhecimentos
D	(D)C1(1): Ter experiência profissional em organizações de trabalho; (D)C2(1): Administração de Empresas; (D)C3(2): Trabalho em equipe; (D)C4(2): Noções de Psicologia Social das Organizações e do Trabalho.
E	(E)C1(1): Conhecer o negócio da empresa; (E)C2(1): Conhecer atualidades; (E)C3(1): Conhecer outra língua; (E)C4(1): Método socrático de fazer perguntas.
F	(F)C1(1): Contexto organizacional; (F)C2(1): Personalidade; (F)C3(1): Metodologias de <i>coaching</i> ; (F)C4(2): Limitações do uso de testes.

Quadro 3 – Conhecimentos necessários para um *coach* executivo competente.

Para tanto, iniciaremos a apresentação e análise das informações evidenciadas na etapa de coleta de dados. O primeiro conjunto temático apresentado é conhecimentos de *coaching* (Quadro 4).

Conjunto temático	Conhecimentos
<i>Coaching</i>	(A)C1(1): Concepção de <i>coaching</i> ; (A)C7(2): Etapas de um contrato de <i>coaching</i> ; (A)C8(2): Ética no <i>coaching</i> e do <i>coach</i> ; (B)C5(2): Método de atuação; (C)C1(1): Conhecimento técnico em <i>coaching</i> executivo; (C)C2(1): Conhecer a demanda; (C)C3(1): Conhecimento teórico em <i>coaching</i> ; (C)C7(1): Saber diferenciar <i>feedback</i> de opinião; (E)C4(1): Método socrático de fazer perguntas; (F)C3(1): Metodologias de <i>coaching</i> .

Quadro 4 - Conjunto temático *coaching*.

O conjunto temático de conhecimentos de *coaching* pode ser composto pelos itens identificados pelas participantes A, B, C, E e F descritos no Quadro 4. Estão presentes, nesta classificação, conhecimentos revelados e averiguados em entrevistas recorrentes, conforme identificam seus códigos: (A)C1(1), (A)C7(2), (A)C8(2), (B)C5(2), (C)C1(1), (C)C2(1), (C)C3(1), (C)C7(1), (E)C4(1) e (F)C3(1).

Semelhante classificação de conhecimentos denominada *coaching* é encontrada em Ennis *et al* (2008), os quais postulam que *coaches* executivos necessitam ter conhecimentos específicos de teoria, pesquisa e prática no desenvolvimento do campo de *Coaching* Executivo. Para tanto, descrevem o conhecimento sobre *coaching* em

dois níveis: conhecimentos básicos e conhecimentos avançados.

Os conhecimentos básicos sobre *coaching* referem-se aos entendimentos que se seguem: história do *coaching*, modelos e teorias, definições de *coaching* e *coaching* executivo, princípios, abordagens, diferenças entre *coaching* e outros processos de ajuda para executivos, aplicação de teorias e métodos de *coaching* em diferentes situações, competências dos *coaches* executivos, programar e manter planos contínuos de desenvolvimento profissional, o papel do gestor como *coach* e o impacto do *coaching* executivo no seu desenvolvimento, o efeito do papel *coach*, quando e como aplicá-lo, como customizar o processo de *coaching* para adaptá-lo às particularidades do *coachee* e da organização, mensuração dos resultados do processo de *coaching*, pesquisas sobre *coaching* executivo, gerir confidencialidade, *pré-coaching*, contratos, avaliação, traçar metas, *coaching* e transitar para um desenvolvimento de longo prazo e fontes de pesquisa disponíveis. Os conhecimentos avançados são descritos como evolver ‘tendências’ na prática do *coaching* executivo e o desenvolvimento de modelos que se adequem às particularidades das situações apresentadas (Ennis *et al*, 2008, p.78).

Na primeira entrevista, fica claro para a Participante A a relevância do conhecimento concepção de *coaching*, pois no seguinte trecho declara: “[...] conhecimento teórico sobre o que é *coaching* [...]”. Ao explicitar seus antecedentes na formação, revela que os adquiriu no curso de formação em *Coaching Executivo*: “[...] Ficou mais claro e aprendi isso na formação de *Coaching* [...]”. E é possível compreender que, na sua atuação, esse conhecimento permite ações como conduzir e contratar um processo de *coaching*:

[...] Conhecendo o que é *coaching*, vou conduzir o processo dentro dos limites e não vou transformá-lo em terapia, em aconselhamento. Conhecer o que é *coaching* reflete na minha atuação. Vou contratar com o *coachee* um trabalho de *coaching* e conduzir diante desse formato [...].

Para etapas de um contrato de *coaching*, a mesma participante, ao se referir ao contrato, explicita o seguinte: “[...] as etapas, o que não pode faltar [...]”. Foi possível identificar o curso de formação em *Coaching* e a sua atuação como *coach* executivo como eventos que possibilitaram sua aquisição, pois declara: “O conhecimento de etapas de um contrato foi adquirido no curso de formação de *coaches* e, na prática, na fase de contratação nos processos de *coaching* que são

conduzidos”. Fica claro que em sua atuação tal conhecimento permite atitudes de rigor e clareza nas etapas de um contrato, evitando ruídos de comunicação e fundamentando o trabalho ao lidar com aspectos subjetivos e imprevistos:

[...] Conhecer as etapas de um contrato permite passar por elas com maior rigor e clareza, evitando problemas de comunicação durante o processo de *coaching* e acumulando material para ser trabalhado durante o processo, quando surgem aspectos mais subjetivos ou imprevistos.

Também revela a ética no *coaching* e do *coach*, no seguinte trecho de sua fala: “[...] É ético quando a empresa pede para eu transformar um cara em diretor e ele vai ser muito feliz se continuar como engenheiro? Como eu penso em ética? A ética do *coaching*? A ética do *coach*? [...]”. É um conhecimento para o qual a formação em *Coaching Executivo* e a supervisão foram necessárias: “O conhecimento de ética no *coaching* e do *coach* foi adquirido no curso de formação de *coaches*, durante as sessões de supervisão as quais eu me submeti e na troca de experiências com *coaches* bem capacitados para esse trabalho”. Também é possível verificar que as consequências desse conhecimento, em sua atuação, são ações como relacionar-se integralmente com o *coachee* e potencializar a tomada de decisões, a respeito do poder, inerentes ao processo de *coaching*:

[...] Conhecer a ética no *coaching* e do *coach* permite uma relação mais íntegra com o *coachee* e potencializa a habilidade de tomar decisões sobre o uso do poder como *coach* ou a submissão ao poder do *coachee*, que são inerentes ao processo de *coaching*.

Em recorrência, a Participante B revelou o conhecimento denominado método de atuação: “[...] A abordagem denota como cada *coach* vai aplicar o seu conhecimento, o método. A definição de um método, como ele atua, a forma que ele vai atuar [...]”. Revela que o adquiriu no curso de formação em *Coaching*: “[...] acredito ser a grande questão da formação em *Coaching* executivo e empresarial [...]”. É constatado que, na atuação profissional, o *coach* com um método de atuação diferenciará sua prática de outras abordagens e terá um posicionamento adequado no *setting*:

[...] É fundamental porque isso é o que vai permitir que não aconteça aquele problema da

primeira pergunta, das confusões do que é *coaching*, o que é psicoterapia e isso permite um posicionamento adequado do *coach* perante o seu *coachee*. Está estabelecendo um *setting* apropriado para o que é *coaching* e não para psicoterapia, treinamento ou aconselhamento. É *coaching* e não *mentoring*, outra coisa que permite confusão. Essa abordagem permite posicionamento adequado do *setting*, na verdade é isso que ela faz [...].

A Participante C identificou o conhecimento técnico em *coaching* executivo ao observar, na primeira entrevista: “[...] Tem que ter uma experiência profissional e um conhecimento técnico em *coaching* executivo [...]”. Referente à formação, revela que adquiriu esse conhecimento por meio do curso de formação em *Coaching* Executivo: “[...] Esse conhecimento da técnica foi através do curso de formação. A formação deu a técnica [...]”. No que tange à atuação, é constatado que o *coach* com o domínio da técnica possibilitará a ação de conduzir o processo juntamente com a atitude de segurança:

[...] A questão de você ter organização na sua fala e saber conduzir é a condução e a técnica que vão lhe dar isso: O que fazer na primeira etapa da conversa? É bem técnico. Se eu não tivesse feito o curso, poderia ter feito alguma coisa, mas não dentro da técnica. Então, a ordem da conversa é o que o conhecimento vai dar. Se eu não tivesse o conhecimento da técnica, eu não conseguiria dar ordem e então eu acho que isso dá segurança também [...].

O conhecimento teórico em *coaching* foi constatado a partir da seguinte declaração: “[...] se o *coach* não tiver conhecimento teórico do *coaching*: como é que se faz um plano de *coaching*? Que método vai usar? Que roteiro vai usar? [...]”. Na formação, sua aquisição é proveniente do curso de formação em *Coaching* Executivo e da vivência de um processo em *coaching*: “[...] Então, ele tem que ter formação em *Coaching*. Também tem que ter passado por um processo de *coaching* [...]”. É possível perceber que na atuação é um conhecimento identificado como recurso para ações como recorrer, quando surgirem dúvidas durante o processo: “[...] Na hora da dúvida, você busca a teoria, a formação e tenta alinhar a conversa novamente [...]”.

Para identificar ou conhecer a demanda, a mesma participante explicitou o seguinte trecho, no primeiro encontro: “[...] você tem que entender a demanda do *coachee* e se ela está de acordo com a expectativa da empresa [...]”. Fica claro que, na atuação, o *coach* que conhecer a demanda terá a habilidade de avaliar o início de um processo de *coaching*:

[...] você tem que entender a demanda do *coachee* e se ela está de acordo com a expectativa da empresa. Você tem que ter um discernimento de pesar essas duas coisas e avaliar se você aceita ou não esse processo, porque, às vezes, o *coachee* não quer mudar, então é um processo que não vai ter sucesso [...].

Quanto à formação, é constatado que adquiriu esse conhecimento no curso de formação em *Coaching* Executivo: “[...] Tudo vem da técnica, na formação. A característica da formação que eu fiz em *coaching* executivo é específica para tratar de demandas empresariais que tenham vínculo com as necessidades de profissionais [...]”.

Também foi possível identificar como conhecimento necessário saber diferenciar *feedback* de opinião, quando destaca:

[...] A outra questão é a do *feedback*, porque você precisa saber dá-lo ao *coachee*. *Feedback* não é o julgamento alheio. A diferença entre saber dar um *feedback* é bem difícil de separar. Você acha que está dando *feedback* e está dando a sua opinião [...].

Quanto à formação, fica claro que adquiriu esse conhecimento no curso de formação em *Coaching* Executivo: “[...] Isso é importante, porque é a formação que dá essa separação. A gente aprende muito a separar o que é opinar e o que é dar *feedback* [...]”. Ao pensar sobre a implicação desse conhecimento na sua atuação, é possível perceber que o conhecimento possibilita a ação de um processo de *coaching* com técnica e qualidade: “[...] Isso permite ao *coach* um processo de *coaching* de qualidade, dentro da técnica [...]”.

O método socrático de fazer perguntas é identificado na fala da participante E, quando fez a seguinte referência: “[...] o método socrático de fazer perguntas foi na formação de *Coaching* [...]”. Na formação, identifica a formação em *Coaching* e a prática como eventos que proporcionaram a sua aquisição: “[...] Adquiri na formação e o que faz a gente desenvolver isso é a utilização. Conforme a gente vai

usando, vai melhorando a performance [...]”. Além disso, é constatado que tal conhecimento possibilita, na atuação do *coach*, a ação de levar o *coachee* à reflexão de sua própria fala:

[...] é você fazer perguntas que tragam o *coachee* à reflexão. Eu percebo e ouço alguns *coaches* contarem sobre as suas experiências e penso isso e aquilo. Então, eu me treino para eu fazer as perguntas: O que isso vai trazer de benefício para você? E para a equipe? Então, é levar a pessoa a refletir sobre a própria fala através de perguntas. Isso é *coaching* para mim [...].

Por fim, o conhecimento metodologias de *coaching* é identificado a partir da fala da Participante F: “[...] a própria metodologia de *coaching* é fundamental. Então, conhecer várias metodologias para o processo é uma coisa importante também [...]”. É possível entender que, na formação, esse conhecimento advém de cursos formais e da troca entre profissionais:

[...] pode ser tanto a partir de cursos formais, quanto da própria literatura. Então, a partir do estudo. Eu mesma tenho um grupo que faz estudos sobre *coaching*, em que a gente discute isso. É interessante, também, a troca entre profissionais. Tenho aprendido muito com essas discussões com colegas. Esse é outro jeito de aprender [...].

Quanto à atuação, o *coach* que conhecer sobre metodologias poderá desenvolver a habilidade de criar o seu próprio método:

[...] para você poder desenvolver um trabalho minimamente eficaz porque, apesar de existirem linhas, o que eu venho percebendo é que cada *coach* acaba desenvolvendo a sua metodologia própria, sondando um pouco aqui, um pouco ali e criando o seu próprio método. Isso eu percebo bastante, porque acho legal conhecer mais do que uma metodologia, porque cada uma tem suas vantagens e desvantagens, cada um se sente mais confortável com um tipo de metodologia do que o outro [...].

Os conjuntos temáticos revelados evidenciam saberes teóricos,

pois permitem o entendimento de um fenômeno, um objeto, uma situação, uma organização ou um processo. “Trata-se mais do ‘saber que’ que do ‘saber como’. Referem-se mais aos procedimentos que aos processos [...]” (LE BOTERF, 2003, p. 95). Neste caso, o fenômeno é o *coaching* e os procedimentos estão relacionados aos contratos e à condução do processo. Então, conhecer sobre *coaching* significa ter domínio no entendimento sobre o fenômeno *coaching* e os procedimentos de contratos e de condução do processo de *coaching*.

A partir da classificação dos conhecimentos sobre *coaching*, é possível interpretar que o *coach* executivo com domínio desses conhecimentos compreenderá outros saberes além da teoria, como os conhecimentos avançados definidos por Ennis *et al* (2008) ou outros níveis de saberes como os saberes do meio, os saberes procedimentais e o saber-fazer definidos por Le Boterf (2003).

Também é possível elaborar síntese da relação do conjunto temático *coaching* com a formação e a atuação (Quadro 5).

Em síntese, é possível interpretar que o conjunto temático *coaching* ou os conhecimentos que o compõem são classificados como conhecimentos ou saberes teóricos básicos sobre *coaching*. São entendimentos prévios necessários ao profissional desse campo, pois possibilitam formular hipóteses e orientar sua ação, conforme é constatado nas falas das participantes: conduzir, contratar, relacionar, potencializar, diferenciar, recorrer e avaliar. Também, com base no Quadro 5, é possível perceber que tais conhecimentos podem possibilitar habilidades (conduzir, contratar, relacionar, potencializar e avaliar) e atitudes (rigor, clareza e segurança). São “saberes difundidos, na maioria das vezes, pela escola e pela formação” (Le Boterf, 2003, p.96), o que é evidenciado pelos antecedentes identificados pelas participantes, como: formação formal em *Coaching* Executivo, cursos formais, prática, atuação profissional ou vivência como *coach*, troca entre profissionais e supervisão.

Portanto, é possível deduzir que os conhecimentos agrupados no conjunto temático *coaching* são conhecimentos necessários ao *coach* executivo competente, pois são adquiridos na formação, mobilizados na ação profissional pelos *coaches* entrevistados e encontram respaldo nas descrições de Ennis *et al* (2008). O conjunto temático de conhecimentos do *coachee* é apresentado no Quadro 6.

Antecedentes	Conjunto temático	Consequentes
<ul style="list-style-type: none"> - Curso de formação em <i>Coaching</i> Executivo; - Outros cursos formais; - Atuação como <i>coach</i> executivo; - Prática; - Vivência de um processo em <i>coaching</i> executivo; - Troca entre profissionais; - Supervisão. 	<i>Coaching</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Conduzir e contratar um processo de <i>coaching</i>; - Rigor e clareza nas etapas de um contrato; - Relacionar-se integralmente com o <i>coachee</i>; - Diferenciar sua prática de outras abordagens; - Ter um posicionamento no <i>setting</i>; - Potencializar a tomada de decisões; - Conduzir o processo com segurança; - Recorrer quando surgirem dúvidas; - Avaliar o início de um processo de <i>coaching</i>; - Realizar um processo de <i>coaching</i> com técnica e qualidade; - Levar o <i>coachee</i> à reflexão; - Criar o seu método.

Quadro 5 - Síntese da relação do conjunto temático *coaching* com seus antecedentes e consequentes.

Conjunto temático	Conhecimentos
<i>Coachee</i>	(B)C8(2): Acompanhar as mudanças comportamentais do <i>coachee</i> ; (C)C8(1): Conhecer sobre o <i>coachee</i> ; (C)C5(1): Ter experiência como <i>coachee</i> ; (C)C4(1): Ter experiência profissional de executivo.

Quadro 6 - Conjunto temático *coachee*.

Conhecimentos sobre o *coachee* são revelados nas falas das participantes B e C. Tal conjunto temático é estabelecido porque o indivíduo *coachee* é um dos focos no contexto de atuação do *coach* executivo, conforme descreve Kilburg (1996). Logo, é relevante classificar e descrever os conhecimentos que são referentes ao indivíduo *coachee*.

O conhecimento denominado acompanhar as mudanças comportamentais do *coachee* foi revelado pela Participante B: “[...] tem que conhecer o que eu vou chamar de acompanhar as mudanças comportamentais do *coachee* [...]”. Para a formação, revela que adquiriu esse conhecimento no curso de formação em *Coaching* Executivo e no contrato do processo:

[...] Geralmente, a gente já faz isso no contrato porque tem um terceiro acompanhante, pode ser o pessoal do RH, o chefe dele ou os dois. Então, terão reuniões periódicas com essas pessoas para que elas nos digam como é que o processo está evoluindo. É combinado no contrato. Aonde aprende? Na formação [...].

Para a atuação, é possível entender que tal conhecimento possibilita ao *coach* a ação de monitorar o processo de *coaching*: “[...] Porque dá a você uma condição de ir monitorando o processo. Isso é essencial, mas não é sempre que a gente tem [...]”

Para o conhecimento saber sobre o *coachee* é destacada a declaração da Participante C: “[...] você terá, num primeiro encontro com esse *coachee*, uma conversa para conhecer um pouco sobre a vida profissional e a carreira dele [...]”. Quanto à formação, é possível compreender que adquiriu o saber no curso de formação em *Coaching* Executivo: “[...] Conhecer sobre o *coachee* é do seu roteiro. Você tem que conhecer primeiro a demanda que ele vai estar passando, a problemática que ele vive e você não pode desviar disso. Então, tudo parte da formação e da técnica [...]”. No que tange à atuação, é constatado que o *coach* que possuir esse conhecimento torna possível a ação de focalizar a demanda, visto que: “[...] É, você pode colocar a demanda. Ele não pode perder o foco da demanda do *coaching*, do *coachee*. O *coachee* ou a empresa tem uma demanda e o trabalho tem que ser para atendê-la. Então, não pode perder o foco [...]”.

Os conhecimentos obtidos por meio da experiência, tais como ter experiência como *coachee* e ter experiência profissional de executivo, também identificados pela Participante C, são constatados a partir dos trechos a seguir: “[...] ter passado por um processo de *coaching*. É importante ter sentido ser *coachee*, ter vivenciado isso na prática [...]” e “[...] ter uma experiência profissional de executivo numa organização. Ter vivenciado o que é ser um executivo com aquela sobrecarga de trabalho, com aquele estresse, com aquele grupo para liderar [...]”. Para o primeiro conhecimento, ao relacioná-lo com a formação, a participante destaca a prática como forma de aquisição: “[...] ter vivenciado isso na prática [...]”. Na atuação, ter experiência como *coachee* permite ao *coach* ação de ter o conhecimento de como ser um *coachee*, pois revela: “[...] Eu passei pela experiência, então, adquiri um conhecimento. A partir do momento que você vivencia, também tem o conhecimento e guarda aquilo como uma memória [...]”. Para o segundo conhecimento,

a vivência da atuação como executivo possibilitou o conhecimento na formação, pois:

[...] Esse é o perfil de um bom *coach* executivo porque ele vivenciou, ele sabe o que se passa dentro de uma organização, de um alto cargo, que existem milhões de situações dentro de uma organização de pressão em cima de um alto executivo. O *coach* que tiver passado por isso vai ter realmente uma forma de apresentar o seu trabalho muito mais efetivo. Então, a formação é importante e a experiência profissional também é. Só a formação é importante, mas ela não vai dar a experiência [...].

Quanto à atuação, ter experiência profissional de executivo permite ao *coach* atitudes de maturidade e de segurança na atuação:

[...] ter passado pela experiência, ter tido o conhecimento do que é ser um líder, saber as dificuldades e tudo mais e não é um líder de um dia, são 15 anos. Isso tem uma carga de conhecimento que contribui muito para o processo. A maturidade que você adquire. O conhecimento ao longo dos anos lhe dá maturidade e mais confiança porque você vivenciou muitas coisas [...].

É possível estabelecer a relação do conjunto temático conhecimentos sobre o *coachee* com a formação e a atuação do *coach* executivo no Quadro 7.

Antecedentes	Conjunto temático	Consequentes
<ul style="list-style-type: none"> - Curso de formação em <i>Coaching</i> Executivo; - Contrato do processo; - Prática; - Vivência da atuação. 	<i>Coachee</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Monitorar o processo de <i>coaching</i>; - Focalizar a demanda; - Conhecer como é ser um <i>coachee</i>; - Maturidade e segurança na atuação.

Quadro 7 - Síntese da relação do conjunto temático *coachee* com seus antecedentes e consequentes.

Na síntese exposta, fica claro que o conhecimento possui seus antecedentes em dois enfoques: a educação formal, representada pelo curso de formação em *Coaching* Executivo, e a prática, representada

pelo contrato do processo, prática ou vivência da atuação. Pode ser identificado como: saber teórico, porque serve para entender o indivíduo *coachee*; saber do meio, pois o *coachee* é elemento do contexto; e saber experiencial, com base nos seus antecedentes, como a prática e vivência da atuação. Também é visível que o conhecimento sobre o *coachee* possui consequências na ação profissional: promove atitudes nessa ação como maturidade e segurança e pressupõe habilidades como monitorar e focalizar.

Portanto, o conjunto temático *coachee* é um conhecimento necessário ao *coach* executivo competente, pois é revelado pelas participantes e representa os saberes sobre o indivíduo foco no processo de *coaching*, o *coachee*.

Para o conjunto temático conhecimentos sobre o *coach* é apresentado o Quadro 8.

Conjunto temático	Conhecimentos
<i>Coach</i>	(A)C6(1): Autoconhecimento; (B)C7(1): Conhecer suas competências; (B)C6(2): Saber discriminar o papel do <i>coach</i> executivo e empresarial de outras abordagens de <i>coaching</i> .

Quadro 8 - Conjunto temático *coach*.

Para a apresentação, a análise e a interpretação, este conjunto temático é estabelecido, pois esses conhecimentos foram identificados nas falas dos participantes A e B. Os mesmos conhecimentos são descritos como conhecimentos em *coaching* por Ennis *et al* (2008). Também é possível levar em consideração que o profissional *coach* é parte do contexto *coaching* executivo. Logo, é relevante descrever os conhecimentos referentes ao indivíduo *coach*.

O autoconhecimento é identificado pela Participante A: “[...] Autoconhecimento, sem dúvida [...]”. Para a formação, revela tê-lo adquirido no curso de formação em *Coaching* Executivo, na supervisão, na prática e na análise:

[...] A supervisão é bem importante, porque é através dela que você tem os toques. Sem a visão do outro, a gente não tem como pensar: Por que eu fiz assim? Por que eu estou agindo assim? Preparação do *coach* são três aspectos: o teórico, o que tem na formação, o prático, conduzir um processo de *coaching* e ter a supervisão dessa prática [...].

Para a atuação, refere que conhecer a relevância de se autoconhecer permite ao *coach* a ação de entender as implicações de suas atitudes, como as motivações e as empatias no seu desempenho, durante o processo de *coaching*, podendo interferir no desempenho do *coachee*:

[...] O *coachee*, na verdade, ele não tem tanta obrigação disso. Ele está lá e tem que se envolver no processo. É obrigação do *coach* abrir esse caminho. Assim, eu tiraria da síntese anterior: quanto para o *coachee*. Deixaria só o *coach*, porque o foco é o *coach* mesmo. Então, se o *coach* tem uma boa dose de autoconhecimento, ele vai abrir o caminho para o *coachee* chegar lá, se ele quiser também [...].

Conhecer suas competências e saber discriminar o papel do *coach* executivo e empresarial de outras abordagens de *coaching* foram revelados pela Participante B. Para o primeiro conhecimento foi relatado: “[...] Eu quero saber de mim mesma no sentido de: Para o que eu sou competente? Para o que eu não sou competente? [...]”. Quanto à formação, destaca a vocação para ser *coach* como antecedente do conhecimento: “[...] O importante é ser. Essa é uma questão fundamental. Nenhuma formação dá isso. Então, essa é uma questão que tem a ver com a escolha, a vocação e o dom do *coach* [...]”. Na atuação, conhecer suas competências permite ao *coach* a ação de chegar a um resultado a partir da sua capacidade de interpretação e avaliação do processo:

[...] se você não tiver isso claro, você pode ser envolvida no processo de *coaching* e não chegar a resultado algum. Então, o sujeito tem que ficar atento para fazer uma autocrítica. Isso é conhecer suas competências, é ficar o tempo todo monitorando-as. Ajuda a melhorar essa sua capacidade de interpretação [...].

Quanto ao segundo conhecimento, revela:

[...] O *coaching* de vida, por exemplo, como qualquer outro tipo de *coaching*. Hoje tem *coaching* de negócios, *coaching* de não sei o quê, *coaching* espiritual. Então, é saber a diferença de *coaching* executivo e isso [...].

Quanto à formação, identifica como antecedentes o curso de

formação em *Coaching* Executivo e o conhecimento tácito: “[...] a formação de *Coaching* Executivo ajuda a definir um pouco melhor esse papel e é um conhecimento tácito, o que você já tem [...]”. Na atuação, o conhecimento saber discriminar o papel do *coach* executivo e empresarial de outras abordagens de *coaching* permite a ação de potencializar a ação do *coachee*, como gestor e como pessoa, perante a organização, conforme:

[...] O que ela permite é potencializar o efeito que o *coachee* pode ter perante a organização na qual ele trabalha. Se o *coach* trabalhá-lo como pessoa, mas sempre também lembrando que o *coachee* é um gestor e que tem responsabilidade perante a equipe, fará um *link* junto com ele e irá potencializá-lo. Ele já vai ficar o tempo todo pensando em como ele vai utilizar isso com os outros e não só para ele. Então ele potencializa na verdade a ação [...].

Para sintetizar a relação do conjunto temático com a formação e atuação do *coach* executivo foi elaborado o Quadro 9.

Por meio da síntese, é possível observar que o conhecimento em questão tem ‘origem’ em uma rede de formação formal (curso de formação em *Coaching* Executivo) e informal (prática, supervisão, análise, vocação e conhecimento tácito).

Antecedentes	Conjunto temático	Consequentes
- Curso de formação em <i>Coaching</i> Executivo; -Supervisão; -Prática; -Análise; -Vocação para ser <i>coach</i> ; -Conhecimento tácito.	<i>Coach</i>	- Entender as implicações da motivação e empatia no desempenho; - Chegar a algum resultado; - Potencializar a ação do <i>coachee</i> .

Quadro 9 - Síntese da relação do conjunto temático *coach* com seus antecedentes e consequentes.

Na formação informal são destacadas atividades, atitude e conhecimento. Também é demonstrado como conhecimento teórico, do meio e experiencial, os quais servem para entender o *coach*, sendo difundidos pela escola de formação (LE BOTERF, 2003), e tácito, pois também é adquirido na ação. Além disso, orienta a ação profissional,

revelando atitudes como a motivação e empatia, e habilidades como entender e potencializar.

Portanto, é um conhecimento necessário ao *coach* executivo competente.

Para apresentar os conhecimentos classificados no conjunto temático organização foi elaborado o Quadro 10.

	Conhecimentos
Organização	(A)C3(2): Concepção de cultura organizacional; (A)C9(2): Consciência sobre o poder; (D)C3(2): Trabalho em equipe; (F)C1(1): Contexto organizacional; (D)C1(1): Ter experiência profissional em organizações de trabalho.

Quadro 10 - Conjunto temático organização.

Podem ser categorizados como conhecimentos da organização, os conhecimentos revelados pelas participantes A, D e F. O conjunto temático de conhecimento de organização foi estabelecido pela semelhança identificada entre os conhecimentos revelados pelas participantes como necessários ao *coach* executivo competente. Além disso, é possível constatar a organização como um dos focos de ação do *coach* executivo (KILBURG, 1996). A organização compõe o contexto de atuação do profissional, sendo constatada por outros autores como conhecimento necessário ao *coach* executivo (ENNIS *et al.*, 2008; STERN, 2004; WASYLYSHYN, 2003; KILBURG e DIEDRICH, 2001; KILBURG, 1996).

Kilburg e Diedrich (2001) postulam que o *coach* executivo deve ter conhecimentos sobre organizações. Tais conhecimentos são também postulados por Ennis *et al* (2008), pois: *coaches* executivos trabalham com *coachees*, os quais devem realizar suas metas de trabalho e avançar em suas carreiras dentro do contexto de suas organizações. É importante para os *coaches* executivos entenderem de estrutura, sistemas, processos organizacionais e como acessar todos esses elementos da organização na qual o *coachee* trabalha (p.76, tradução nossa). Para tanto, classifica os conhecimentos a respeito de organizações em entendimentos básicos e avançados.

Os entendimentos básicos são os seguintes: estrutura organizacional básica, sistemas e processos incluindo funções, departamentos e matriz organizacional assim como o padrão de comportamento associado, avaliação e diagnóstico organizacional, desenho organizacional e práticas e princípios desenvolvidos, o impacto

e o papel da cultura e subcultura organizacional, metodologias de desenvolvimento organizacional, programas e processos de desenvolvimento de liderança, fases do desenvolvimento de equipes, características da liderança de equipe, modelos de liderança, teoria dos sistemas organizacionais, a natureza e o papel da política, poder e influência, teoria e prática da gestão de mudança organizacional, teoria e prática da consultoria, o papel da ética nos negócios e na consultoria organizacional, modelos de aprendizagem organizacional e, por fim, modelos de transição e sucessão de liderança.

Os entendimentos avançados são assim descritos: processos de planejamento de sucessão e gestão de ‘talento’ do executivo; tarefas, desafios e fatores de sucesso associados com executivos que estão sendo inseridos em novos papéis ou tarefas; a natureza e o processo da aprendizagem organizacional (por exemplo: transferências de conhecimentos, gestão de conhecimentos, compartilhamento de informações, etc.); as características distintas de *‘family-owned e family operated’*; os processos associados aos princípios de desenho organizacional; a prática relacionada com mudanças no desenho organizacional e, finalmente, assuntos da gestão da diversidade.

A concepção de cultura organizacional é identificada a partir da fala da Participante A: “[...] conhecimento de cultura organizacional, ambiente organizacional, inclusive as características do cliente, da empresa e do negócio que ficam dentro dessa cultura [...]”. Na formação, descreve que a adquiriu por meio da experiência profissional e por meio de curso sobre cultura organizacional: “[...] é de uma atuação de dezoito anos. É da experiência profissional. Eu já fiz curso de cultura organizacional, no qual se entende o que é teoricamente a cultura, mas vivê-la é no dia a dia [...]”.

Na atuação, esse saber possibilita ao *coach* ações assim descritas: fazer perguntas, propor reflexões adequadas e ter um resultado satisfatório no processo de *coaching*:

[...] Não só propor perguntas adequadas, mas ter em foco o que a empresa espera daquele *coaching*. Além da reflexão, tem a questão do próprio resultado do processo: a empresa foca pessoas ou foca resultados? Diante desse diagnóstico, como contratar isso? E depois que foi contratado, como conduzir o processo? Então, eu acrescentaria a questão do resultado do processo de *coaching*. Conhecer ou não a cultura organizacional pode influenciar no resultado final [...].

A consciência sobre o poder também é revelada pela Participante A quando refere: “[...] vem da consciência sobre o poder. Em primeiro lugar, ter consciência de que você tem esse poder [...]”. Quanto à formação, relaciona a aquisição desse saber com o curso de formação em *Coaching* e com a supervisão: “O conhecimento consciência sobre o poder foi adquirido no curso de formação de *coaches*, durante as sessões de supervisão as quais eu me submeti e na troca de experiências com *coaches* bem capacitados para este trabalho”. Quanto à atuação, é possível perceber que esse conhecimento permite a habilidade de saber lidar com uma relação de poder, pois: “[...] Ter consciência de que você tem esse poder e da decisão: o que fazer com ele? Como empregá-lo? Como usá-lo? Para o que usá-lo? [...]”.

O saber denominado como trabalho em equipe é revelado pela Participante D, no trecho a seguir: “[...] Seria construção ou vivência em equipe, trabalho em equipe, talvez. Trabalho em equipe, perfeito! [...]”. No que tange à formação, resgata antecedentes desse saber como a escola e a vivência em organizações:

[...] na prática empresarial, eu acho que foi o momento de maior vivência desse tipo de experiência. Eu acho que a gente já tem a oportunidade desde a escola, porque é incentivado a trabalhar em grupo e a apresentar trabalhos coletivos. Na empresa, é que essa vivência sela, porque nela existem regras e você tem que conviver com aquilo tudo e com o diferente. Eu diria que foi na vivência e na experiência viva da organização com equipes a serem construídas. Eu acho que o antecedente é daí [...].

Ao abordar a atuação, é possível interpretar que esse saber permite atitudes de parceria e de respeito na relação *coach* e *coachee*:

[...] Quando você está lidando com o *coachee*, você também é uma equipe. É como se relacionar em parceria. Nesse sentido, como a relação *coach-coachee* é uma relação de parceria, você ter o conhecimento de trabalhar em equipe pressupõe parceria, respeito ao diferente e ao outro. São coisas que você tem que praticar quando você trabalha em equipe [...].

Por meio da fala da Participante F é revelado o conhecimento do contexto organizacional:

[...] para o *coach* executivo e empresarial é muito importante conhecer o contexto organizacional e, assim, não obrigatoriamente, daquela empresa. É claro que se for fazer em uma empresa é importantíssimo conhecer o contexto dela. No meu caso, por exemplo, *coachees* vieram por conta própria. Então, também é importante eu conhecer o contexto da empresa em que ele trabalha e da indústria como um todo [...].

Na formação, é possível entender que para a Participante F esse saber é adquirido por meio da prática e fontes de informação:

[...] Isso se adquire levantando os dados na internet sobre a empresa e entrevistando as pessoas que trabalham nela. Por exemplo, pode entrevistar o RH que, às vezes, é o primeiro contato, pode conseguir dados internos da organização e, talvez, entrevistar a chefia. Enfim, cada caso é um caso. Até do próprio *coachee* você consegue informações. Vai casar essas informações, porque não são de uma fonte só. A fonte do *coachee* pode ser distorcida. Por isso, é bom você ter várias fontes [...].

Na atuação, é possível entender que tal saber possibilita ao *coach* a ação de compreender o contexto e a realidade onde o *coachee* está inserido: “[...] É isso. Você pode acrescentar o contexto e a realidade. A realidade de trabalho da organização na qual ele trabalha [...]”.

O conhecimento experiência profissional em organizações de trabalho é revelado pela Participante D:

[...] é ter uma prática dentro das organizações, porque fica difícil ser *coach* executivo empresarial se você nunca trabalhou dentro de uma organização e tudo o que você sabe é de leitura de livro. É primordial quando você tem uma experiência como gestora dentro de uma organização, a vivência corporativa [...].

Quanto à formação, é possível compreender que tal saber foi adquirido na prática: “[...] eu fico pensando como realizar isso sem tê-lo vivido. Acho que pode até ser que ocorra, mas é muito difícil para mim

[...]”. Referente à atuação, esse conhecimento permite ao *coach* a ação de se aproximar da realidade e contexto do *coachee*:

[...] compreender o tipo de questão que o *coachee* veio trabalhar. Se você já foi gestora numa organização e viveu essa cobrança, é capaz de ouvir o *coachee* e ter como referência a sua vivência para compreender melhor o que ele está falando. Portanto, existe uma possibilidade muito grande de você identificar a natureza da questão que o *coachee* quer trabalhar, porque você passou por este mesmo problema. Tem uma identidade da natureza da questão. Podem ter sido diferentes, mas você sabe o peso disso na vida de uma pessoa [...].

Para síntese da relação do conjunto temático organização com a formação e com a atuação, foi elaborado o Quadro 11.

Antecedentes	Conjunto temático	Consequentes
<ul style="list-style-type: none"> - Prática; - Fontes de informação; - Experiência profissional; - Outros cursos; - Curso de formação em <i>Coaching</i> Executivo; - Curso de cultura organizacional; - Supervisão; - Escola; - Vivência em organizações. 	Organização	<ul style="list-style-type: none"> - Fazer perguntas; - Propor reflexões adequadas; - Ter resultado satisfatório; - Saber lidar com uma relação de poder; - Parceria e respeito na relação <i>coach-coachee</i>; - Entender o contexto e a realidade do <i>coachee</i>; - Aproximar-se da realidade do <i>coachee</i>.

Quadro 11 - Síntese da relação do conjunto temático organização com seus antecedentes e consequentes.

É possível constatar, por meio da síntese de relação, que o conjunto temático organização é um conhecimento cujos antecedentes são diversificados, podendo ser classificados em educação formal (curso de formação em *Coaching* Executivo, escola e outros cursos) e informal (vivência em organizações, supervisão, prática, experiência profissional e fontes de informação). Permite deduzir que esse conhecimento é proporcionado por múltiplas fontes, destacando-se as fontes informais, o que pressupõe um conhecimento tácito articulado com a teoria, o meio e a experiência. Pode ser classificado como um conhecimento teórico, do

meio e tácito ou experiencial.

Para os consequentes, fica claro que permite a ação profissional na qual são também reveladas habilidades e atitudes.

Portanto, o conjunto temático organização é um conhecimento necessário ao *coach* executivo competente. Assim como os conjuntos temáticos *coach* e *coachee*, também revela o contexto de atuação do profissional *coach*.

Para o conjunto temático de conhecimento de instrumentos, segue o Quadro 12.

Conjunto temático	Conhecimentos
Instrumentos	(A)C5(2): Conhecer ferramentas de RH (algumas delas: avaliação de desempenho, entrevista, avaliação de 360 graus e avaliação de perfil); (F)C4(2): Limitações do uso de testes.

Quadro 12 - Conjunto temático instrumentos.

Os conhecimentos categorizados como instrumentos são revelados pelas participantes A e F. Podem ser identificados como conhecimentos avançados, pois se assemelham ao que Ennis *et al* (2008) postulam, como métodos e ferramentas de abordagem psicológica (16PF, *Strong Interest Inventory*, *Firo B*). Optou-se pelo conjunto temático classificado como instrumentos, pois foram identificados pelas participantes.

Conhecer ferramentas de Recursos Humanos é identificado na fala da participante A:

[...] o conhecimento de ferramentas que possam ser usadas como complementares num processo de *coaching*. A avaliação de desempenho: Como fazer uma avaliação de desempenho num processo? Como entrevistar? A avaliação de 360 graus: como entrevistar pares, subordinados, chefes para ter uma visão do *coachee* inteira? Então, essas são as de desenvolvimento de RH [...].

Em relação à formação, a experiência profissional, a prática profissional, a formação em cursos específicos e a formação em *Coaching* Executivo são citadas como eventos que proporcionaram a aquisição desse conhecimento: “[...] a formação inclui cursos específicos, como: avaliação de desempenho, cursos específicos dessas avaliações de perfil como o DISC [...]”.

Em relação à atuação, é possível entender que esse conhecimento viabiliza a ação de escolher um instrumento de apoio adequado a diferentes situações do processo de *coaching*:

[...] conhecer essas ferramentas é importante, porque há momentos no processo de *coaching* que precisam de uma ferramenta de apoio e, se você usa a mais adequada para o que precisa ser mais trabalhado ou aprofundado, sai um processo de *coaching* melhor para a empresa, para o executivo e para o *coach* [...].

Limitações do uso de testes é um conhecimento revelado pela Participante F: “[...] Como eu falei de testes, por exemplo, a gente não pode acreditar ou utilizar o teste como uma verdade absoluta. Eu acho que ele é bem importante, mas dentro de seus limites [...]”. Na formação, esse conhecimento é identificado por meio da prática e da vivência com clientes de *coaching*:

[...] Esse conhecimento é decorrente da prática e da vivência com clientes de *coaching*. Existem testes que sinalizam algumas tendências nas pessoas, mas a minha vivência mostra que eu não posso acreditar que 100% da reação de todas aquelas pessoas com o mesmo perfil será a mesma sempre [...].

Na atuação, é possível identificar que o conhecimento em questão possibilita ao *coach* a ação de uso mais adequado, considerando que cada *coachee* possui suas particularidades:

[...] a gente não pode acreditar ou utilizar o teste como uma verdade absoluta. Eu acho que ele é bem importante, mas dentro de seus limites. Cada pessoa tem aquele perfil, mas as reações podem ser diferentes, mesmo com perfis semelhantes. É bom utilizar, mas desde que não acredite que é uma verdade absoluta e que você vai então formatar o indivíduo dentro daquela caixinha e pronto [...].

É proposta a síntese da relação dos conhecimentos sobre instrumentos com a formação e atuação no Quadro 13.

Antecedentes	Conjunto temático	Consequentes
<ul style="list-style-type: none"> - Prática; - Vivência com clientes de <i>coaching</i>; - Experiência profissional; - Prática profissional; - Formação em cursos específicos; - Formação em <i>Coaching</i> Executivo. 	Instrumentos	<ul style="list-style-type: none"> - Escolher instrumento de apoio adequado; - Uso adequado.

Quadro 13 - Síntese da relação do conjunto temático instrumentos com seus antecedentes e consequentes.

É possível observar que o conhecimento sobre instrumentos é promovido pelo âmbito formal (formação em cursos específicos e formação em *Coaching*) e informal (prática, vivência com clientes de *coaching* e vivência). O que permite interpretar que esse conhecimento é teórico e tácito, concomitantemente. Além disso, orienta a ação profissional e revela habilidades operacionais, como escolher e usar adequadamente o instrumento.

Há evidências nos consequentes que o conhecimento desses métodos envolve saber como utilizá-los, pois são revelados pelas participantes: escolher instrumento de apoio e uso adequados. Podem ser classificados como saberes procedimentais, pois visam a descrever como deve ser feito, como proceder para. Ao contrário dos saberes teóricos, que são expressos independentemente das ações que poderiam utilizá-los, esses saberes são descritos com vistas a uma ação a ser realizada. Sua formulação é inseparável de seu modo de emprego (LE BOTERF, 2003, p.99).

Mas, é pressuposto que também exigem conhecimentos teóricos prévios, pois nos seus antecedentes são revelados cursos específicos e o de formação em *Coaching*.

Portanto, são conhecimentos necessários ao *coach* executivo competente.

Para demonstrar os conhecimentos classificados no conjunto temático conhecimentos do sistema, é apresentado o Quadro 14:

Conjunto temático	Conhecimentos
Sistema	(B)C4(1): Visão sistêmica da organização e do <i>coachee</i> .

Quadro 14 - Conjunto temático sistema.

O conhecimento categorizado por sistema é observado na fala da participante B. O mesmo conhecimento é revelado na descrição de Ennis *et al* (2008) ao classificarem os conhecimentos sobre a

organização.

Visão sistêmica da organização e do *coachee* é um conhecimento identificado na fala da Participante B:

[...] O foco é esse e o objetivo é esse, mas a pergunta é: será que ele não teria que pegar um pouco dessa experiência na vida pessoal? Será que não ajuda a apoiar a reflexão, a compreensão, a percepção de certos modelos e começar a se indagar e a mudar alguns padrões, às vezes, na família, na casa? Isso vai repercutir uma mudança no trabalho [...].

Na formação, é descoberto que esse conhecimento advém do conhecimento tácito e experiência de vida: “[...] É uma competência e pode se desenvolver através de alguns tipos de exercícios, mas geralmente é algo que você aprende na vida, um conhecimento tácito. [...]”. Na atuação, ele permitirá ao *coach* ações como encontrar soluções criativas e possibilita ao *coachee* que desenvolva essa mesma capacidade:

[...] Assim, se ele consegue se afastar daquele ponto e perceber o todo, notar as relações que aquele pedaço tem com o restante do sistema, ele pode desenvolver sua criatividade. Torna-se mais criativo para encontrar uma solução. Conforme o *coach* conduz, se ele tem essa visão e condição, pode apoiar o *coachee* para que também desenvolva essa capacidade de olhar mais amplo [...].

É proposta a síntese da relação dos conhecimentos sobre o sistema com a formação e atuação no Quadro 15.

Antecedentes	Conjunto temático	Consequentes
- Conhecimento tácito; - Experiência de vida.	Sistema	- Encontrar soluções criativas; - Desenvolver o <i>coachee</i> para encontrar soluções criativas.

Quadro 15 - Síntese da relação do conjunto temático sistema com seus antecedentes e consequentes.

Na síntese proposta, o conjunto temático sistema é definido como um conhecimento que advém da prática, logo um conhecimento tácito e um saber experiencial. Orienta ação profissional e possibilita

habilidades, conforme é descrito em seus consequentes.

Portanto, é um conhecimento necessário ao *coach* executivo competente.

Para o conjunto temático conhecimento de negócios, segue o Quadro 16.

Conjunto temático	Conhecimentos
Negócios	(B)C3(1): Visão empresarial; (C)C6(1): Administração; (D)C2(1): Administração de Empresas; (E)C1(1): Conhecer o negócio da empresa.

Quadro 16 - Conjunto temático negócios.

Conhecimentos que se referem ao conjunto temático negócios são identificados pelas participantes B, C, D e E. São conhecimentos contemplados pela literatura: Wasylyshyn (2003), Kilburg e Diedrich (2001) e Garman *et al* (2000). Também são revelados em Ennis *et al* (2008) que advertem: *coaches* executivos devem possuir uma percepção aguçada de negócios com o objetivo de entender o contexto de trabalho e metas de seus *coachees* e das organizações nas quais estão inseridos. Além de conhecimentos gerais em negócios, são necessários conhecimentos específicos do negócio no qual está inserido o *coachee*. São saberes básicos e avançados.

Os entendimentos básicos são assim citados: práticas e conceitos em negócios; conceitos básicos de finança; as funções dos negócios e suas interdependências; o processo de planejamento estratégico e seu relacionamento com o quadro de metas individual e de equipe; tecnologia de informação atual; o papel da tecnologia da informação nos negócios; processos de tecnologias aprimoradas; capitalismo global e comércio global; as diferenças entre negócios formais e informais; as diferenças entre negócios *for-profit* e *not-for-profit*; os papéis essenciais na liderança das organizações; conhecimento de assuntos, eventos e tendências em negócios; princípios e processos de gestão e, por fim, gestão de recursos humanos. Para os conhecimentos avançados em negócios são descritos os seguintes entendimentos: fusão e aquisição de ações; indústrias específicas e suas tecnologias; o uso e abuso de tecnologia; gestão de cadeia de suprimentos/ *network*; ciclo de vida dos produtos; regulações do governo; re-engenharia e *downsizing* entre outros.

Visão empresarial é identificada na fala da participante B: “[...] A outra competência que o *coach* tem que ter é conhecer sobre

organizações. Eu acho que o *coach* tem que ter experiência em empresas, ter trabalhado em organizações senão fica muito distante da realidade [...]”. Em relação à formação, o mestrado em Sociologia das Organizações, a pós-graduação em Psicologia Social, a pós-graduação em Desenvolvimento Organizacional, a graduação em Psicologia, a formação em Dinâmica de Grupos, o conhecimento tácito e a atividade profissional como eventos que promoveram a aquisição do conhecimento são citados como principais eventos para a aprendizagem desse conhecimento. Na atuação, é possível interpretar que esse conhecimento permite a ação de entender a realidade e as particularidades do contexto organizacional no qual o *coachee* está inserido, sendo fundamentais para qualquer resultado:

[...] Então todos esses conhecimentos sobre o que é o mundo empresarial são os antecedentes fundamentais para trabalhar com *coaching*. Sem eles há uma carência bem séria, está muito distanciado da realidade do *coachee* e pode ser que o trabalho demore mais para alcançar um resultado [...].

A participante C revela o conhecimento sobre Administração: “[...] O conhecimento da academia em Administração [...]”. Na formação identifica a graduação em Administração como evento para a aquisição do conhecimento, pois: “[...] a Administração ajuda, diferente de uma formação em Psicologia ou em qualquer área [...]”. Na atuação, ter o conhecimento em Administração permite ao *coach* ações de organizar e planejar o processo de *coaching*: “[...] ajuda na organização do processo, no planejamento do mesmo. Você tem que fazer um plano, por exemplo. Então, ajuda a fazer um plano, a organização e o planejamento [...]”.

Já a participante D revela o conhecimento Administração de Empresas: “[...] Eu acho que tem que ter o conhecimento sobre Administração de Empresas na área que diz respeito à gestão [...]”. Quanto à formação, destaca a prática, os modelos de líderes e o curso de Administração em Empresas como eventos que favoreceram a aprendizagem desse conhecimento:

[...] não é o curso em formação, é o curso de Administração de Empresas. Eu pude ser uma administradora melhor, quando eu aliei aquilo que eu vivenciava. Aquela prática fica organizada num curso. Há teóricos que estudaram aquilo, que sistematizaram e você fala: Nossa, eu faço isso!

Você vai para o banco da escola e aquilo tem um nome. É interessante quando você já pratica e você vai para o banco da escola [...].

Ter o conhecimento em Administração de Empresas permite ao *coach* compreender o cotidiano do gestor, pois: “[...] Eu acho que esse conhecimento permite compreender o cotidiano de enfrentamento que os gestores têm, independente da área deles. Não importa se é uma área médica, porque eu vou falar de gestão e não tanto do produto em si. [...]”.

Conhecer o negócio da empresa é descrito pela Participante E: “[...] O *coach* também tem que conhecer um pouco e, até muito, do mercado que a empresa está inserida. Então, é conhecer o negócio da empresa [...]”. Julga que o adquiriu por meio de materiais informativos da própria empresa e a mídia:

[...] Antes de fazer um *coaching* numa empresa, eu entro na internet e procuro o que tem no seu *site*. Eu vejo na mídia sobre a empresa e gasto um bom tempo nisso. Quando eu vou à empresa, chego um pouco antes propositadamente, porque, assim, vejo se tem um jornal. Se eu pegar o trabalho, eu já falo para eles: O que vocês podem me fornecer? Planejamento estratégico? Então, missão, visão, valores [...].

É constatado que, na atuação profissional, esse saber permite ao *coach* ações como fazer conexões e questionamentos eficazes no processo de *coaching*:

[...] Quando ele me falar, produzimos navios, por exemplo, essa informação é muito eficaz ao meu ouvir, porque eu já faço conexões, tanto para questionar coisas que ele está afirmando e não estão fazendo sentido para mim, quanto as que ele não mencionou, mas, que tenho a informação, porque li na mídia. O *coachee* é fonte de informação riquíssima para quando o *coach* vai atender outro da mesma empresa. O profissional é muito mais plugado no *business*, depois que atende mais de um. Então, são conexões e questionamento eficazes [...].

Para demonstrar a relação desse conhecimento com a formação e atuação, foi elaborado o Quadro 17.

Antecedentes	Conjunto temático	Conseqüentes
<ul style="list-style-type: none"> - Prática; - Atividade profissional; - Modelos de líderes; - Curso em Administração de Empresas; - Materiais informativos da empresa; - Mídia; - Graduação em Administração; - Mestrado em Sociologia das Organizações; - Pós-graduação em Psicologia Social; - Pós-graduação em Desenvolvimento Organizacional; - Graduação em Psicologia; - Curso de formação em Dinâmica de Grupos; - Conhecimento tácito. 	Negócios	<ul style="list-style-type: none"> - Entender a realidade e as particularidades do contexto organizacional; - Compreender o cotidiano do gestor; - Fazer conexões e questionamentos eficazes.

Quadro 17 - Síntese da relação do conjunto temático negócios com seus antecedentes e conseqüentes.

Nesta síntese, é possível observar que o conjunto temático negócios é definido como um conhecimento adquirido por meio da educação formal e prática. Orienta a ação profissional do *coach* executivo e promove na ação o desenvolvimento de habilidades cognitivas. Pode ser identificado como conhecimentos teóricos, do meio e tácito.

Portanto, são conhecimentos necessários ao *coach* executivo competente.

Para o conjunto temático denominado como outros processos ou abordagens é apresentado o Quadro 18.

Conjunto temático	Conhecimentos
Outros processos ou abordagens	(A)C2(2): Concepções de outros processos: <i>mentoring</i> , aconselhamento e terapia; (B)C2(2): Saber diferenciar <i>coaching</i> e psicoterapia.

Quadro 18 – Conjunto temático outros processos ou abordagens.

Conhecimentos que revelam outros processos ou abordagens são identificados por meio das falas das participantes A e B.

Retomando Ennis *et al* (2008), os quais postulam os conhecimentos necessários para um *coach* executivo, há a compreensão de que um *coach* executivo deve saber as diferenças entre *coaching* executivo e outros métodos de ajuda para situações diversas de clientes de *coaching* individual e saber a diferença entre *coaching* executivo e outras modalidades de *coaching*. Tais entendimentos estão próximos ao conhecimento analisado sobre concepção de *coaching*. São conhecimentos básicos ou saberes teóricos que se caracterizam por saber sobre o fenômeno *coaching* e, conseqüentemente, saber diferenciá-lo de outros fenômenos.

É possível observar que esse tema está presente em publicações sobre *coaching*. Milaré (2008), Ferreiro (2008) e Ascama (2004), Kampa-Kokesh e Anderson (2001) dedicam atenção a tais diferenças quando explicitam: a prática de *coaching* apresenta semelhanças na prática da psicoterapia (Milaré, 2008); o uso das expressões em publicações como artigos, entre outros, insinua ao tratamento dos termos como sinônimos (Ferreiro, 2008); e há interface entre o conceito de *coaching* e outros conceitos (Ascama, 2004). *Mentoring*, aconselhamento e *coaching* são processos de desenvolvimento profissional dentro das organizações, com exceção da psicoterapia.

Concepções de outros processos como *mentoring*, aconselhamento e terapia são revelados pela Participante A quando relata: “[...] às vezes, no processo de *coaching*, você percebe que começa a entrar no aconselhamento ou na terapia. Quando você sabe o conceito dessas outras formas de trabalhar, é possível reconhecer isso durante a conversa [...]”. Também é possível identificar que tal conhecimento é adquirido na formação em *Coaching*: “[...] Formação de *Coaching* [...]”. Por meio deste conhecimento, é possível o *coach* reconhecer se está havendo um direcionamento durante o processo, pois relata:

[...] você reconhece isso durante a conversa. Percebo que a minha pergunta foi muito imprecisa, permite trazê-la para o foco. Você percebe e sem saber você não perceberia. Portanto, saber o que é o aconselhamento e a terapia ajuda, nesse momento, para direcionar o foco [...].

É possível identificar o saber diferenciar *coaching* e psicoterapia, quando a Participante B esclarece em recorrência: “[...] Na verdade, o que eu quis dizer, nesse momento, é que há uma diferença. Se não tiver

uma clareza muito grande entre o seu foco, ele pode transformar o processo de *coaching* em um processo de psicoterapia [...]”. No que se refere à formação, a Participante B deixa claro que o evento responsável por possibilitar a ela a aprendizagem do conhecimento em voga é a formação em *Coaching*: “[...] é a formação que vai dar que o *coach* executivo e empresarial tem o foco no sujeito no trabalho [...]”. Quanto à atuação, fica evidente que esse conhecimento permite ações como estabelecer os limites das atuações e focalizar o processo:

[...] se não tiver uma clareza muito grande entre o seu foco, ele pode transformar o processo de *coaching* em um processo de psicoterapia. Ele tem que estar muito atento a isso porque ele pode ser tragado por seu próprio conhecimento, certo, se ele não tiver clareza do que é o *setting*, do que é o lugar, o espaço de trabalho do *coaching*. Focalizar o processo, caso contrário ele vai ficar dando voltas e não chegará ao ponto que ele, o *coachee*, veio buscar na verdade [...].

Para estabelecer a relação do conjunto temático outros processos ou abordagens com a formação e atuação do *coach* executivo, é apresentado o Quadro 19.

Antecedentes	Conjunto temático	Consequentes
- Curso de formação em <i>Coaching</i> Executivo.	Outros processos ou abordagens	-Reconhecer o direcionamento no processo; - Estabelecer os limites das atuações; - Focalizar o processo.

Quadro 19 - Síntese da relação do conjunto temático outros processos ou abordagens com seus antecedentes e consequentes.

Com a síntese, é possível interpretar que esse tipo de conhecimento está restrito à educação formal do *coach* executivo, ou seja, ao curso de formação em *Coaching* Executivo. Pode ser classificado como um conhecimento teórico e procedimental. Orienta a ação do profissional e possibilita habilidades que envolvem a manutenção da identidade do processo de *coaching*. Portanto, é um conhecimento necessário ao *coach* executivo competente.

Para o conjunto temático psicologia é apresentado o Quadro 20.

Conjunto temático	Conhecimentos
Psicologia	(D)C4(2): Noções de Psicologia Social das Organizações e do Trabalho; (F)C2(1): Personalidade; (B)C1(2): Ser humano inserido nas organizações de trabalho; (A)C4(1): Comportamento humano.

Quadro 20 – Conjunto temático psicologia.

O conjunto temático de conhecimentos sobre Psicologia é revelado pelas participantes A, B, D e F.

Kilburg (2001), Wasylshyn (2003), Stern (2004) e Ennis *et al* (2008; 2004) postulam o conhecimento em Psicologia como relevante para o *coach* executivo. Ennis *et al* (2008) observam que neste tipo de conhecimento é relevante diferenciar os conhecimentos formais e tácitos em Psicologia. O primeiro engloba todos os conceitos e teorias relevantes desta área para a prática de *coaching* executivo. O segundo é referente ao tácito e à inteligência social ou emocional.

Considerando o conhecimento formal em Psicologia, também há a subdivisão de entendimentos básicos e avançados. Os entendimentos básicos são assim descritos: teorias da personalidade; modelos de motivação humana; teorias do desenvolvimento adulto que incluam o desenvolvimento moral, intelectual, emocional, relacional e espiritual; modelos de aprendizagem adulta; modelos de desenvolvimento de carreira; modelos de mudança de comportamento e personalidade; equilíbrio entre vida e trabalho; técnicas de gerenciamento de estresse; Psicologia Social e o impacto dos fatores sociais no comportamento do indivíduo e do grupo; como identificar indivíduos com necessidades de encaminhamento psicológico ou médico; modelos de inteligência emocional; o papel de diferentes gêneros na fase adulta; modelos e métodos de *feedback* da avaliação de 360 graus; modelos de estilos de liderança e de pessoal (exemplo: MBTI e DISC). Os entendimentos avançados são descritos como: Psicologia de transições entre os estágios de desenvolvimento; modelos de abuso de substâncias; diagnóstico clínico e como ocorrem nos locais de trabalho (exemplo: narcisismo); mediação e resolução de conflitos; teoria dos sistemas da família; psicopatologia; e, por último, ferramentas e métodos de avaliação psicológica (exemplo: 16PF, *Strong Interest Inventory*, *Firo B*).

Noções de Psicologia Social das Organizações e do Trabalho são reveladas pela Participante D:

[...] Eu acho que fica mais preciso as noções de Psicologia Social e do Trabalho, porque, na Psicologia Social e do Trabalho, elementos da Psicologia são colocados como premissas, para você lidar com esse tipo de estudo que é a Psicologia dirigida e aplicada ao ambiente organizacional. Isso é um conhecimento que contribui muito [...].

Em noções de Psicologia Social das Organizações e do Trabalho, há como antecedentes a prática e o curso em Psicologia Social nas organizações: “[...] Foi a combinação da prática com a teoria. Eu aprendo muito fazendo e busquei a academia, os teóricos, fiz um curso de Psicologia Social nas Organizações que também ajudou e sistematizou. Acho que as duas coisas [...]”.

Na atuação, permite o entendimento dos processos psicossociais relacionados ao indivíduo inserido nas organizações de trabalho:

[...] ajuda tanto na administração quanto na gestão. É você entender: o que é motivação? Como as pessoas mudam? Qual o papel das suas crenças e valores? O que é clima organizacional, cultura organizacional? O estudo disso ajuda você com os fundamentos da Psicologia. Você é capaz de entender melhor noções como a motivação. Precisei ir à escola para estudar, entender, para ser capaz de aprofundar e começar a distinguir. Nesse sentido, contribui muito você estar atuando em uma organização e junto com o seu coachee entender essas questões. É a questão da ação [...].

Personalidade é um conhecimento identificado pela Participante F: “[...] é importante você conhecer um pouco da questão da personalidade [...]”. Quanto à personalidade, seus antecedentes são noções de Psicologia e o uso de testes: “[...] E isso são noções de Psicologia que você adquire estudando mesmo e, também, pode identificar esses traços de personalidade fazendo testes no seu *coachee* [...]”. Permite ao *coach* entender como a personalidade do seu cliente pode afetar o seu desempenho no trabalho: “[...] a forma como a personalidade pode afetar o desempenho no trabalho. Então, através disso, você consegue identificar a personalidade da pessoa para a qual você está prestando serviços de *coaching* [...]”.

Ser humano inserido nas organizações de trabalho é descoberto

na fala da Participante B: “[...] aquela primeira colocação do ser humano eu acho que fica muito abrangente para compreensão do ser humano *coachee* dentro da organização [...]”. Quanto ao conhecimento ser humano inserido nas organizações de trabalho, revela que resultou do Mestrado em Sociologia das Organizações, pós-graduação em Psicologia Social, pós-graduação em Desenvolvimento Organizacional, graduação em Psicologia, formação em Psicanálise, em Gestalt-terapia e em Dinâmica de Grupos, conhecimento tácito e atividade profissional, pois citou:

Formação em Psicanálise, formação em Gestalt-terapia, graduação em Psicologia, Dinâmica de Grupos, pós-graduação em Psicologia Social, pós-graduação em Desenvolvimento Organizacional, conhecimento tácito, atividade profissional e Mestrado em Psicologia.

O *coach* que obtiver esse conhecimento estará se diferenciando dos demais colegas, pois esse conhecimento vai orientar a atuação do *coach*:

[...] Ele diferencia o profissional *coach* na aplicação, ou seja, a aplicação do conceito e de todo o seu conhecimento, tanto explícito quanto tácito, a aplicação deles é diferente e por isso a atuação do *coach* será completamente diferente. A aplicação é tudo, porque quando o *coach* se posiciona, quando ele aplica seu conhecimento, isso é diferente [...].

Comportamento humano é identificado a partir do relato da Participante A: “[...] conhecimentos sobre o comportamento humano [...]”. Revela que o adquiriu em curso de formação de Dinâmica de Grupos, curso de formação em Psicanálise e em sua análise:

[...] já na formação de Dinâmica de Grupos começa o meu movimento para entender melhor esse conhecimento e é aprofundado na formação em Psicanálise. Na formação de *Coaching*, não estudei a fundo, mas tem também a ver com o conhecimento sobre meu comportamento, minha mente e minhas motivações. Tem a ver com a análise que eu faço. É imprescindível para o *coach* já ter passado ou estar fazendo uma terapia[...].

E, ainda complementa: “[...] talvez, aqui, eu ache que a formação

de Psicanálise também. Além da minha análise, a formação. Penso que essas três coisas fecham daí [...]”. Ele permite avaliar adequadamente as demandas apresentadas para recomendar ou não, em determinado caso, o processo de *coaching*, pois: “[...] quando eu li aqui pareceu que eu faria recomendações dentro do processo e o que eu quis dizer é: não para todos os casos que o processo de *coaching* é aconselhado. Então, para recomendar o processo de *coaching* ou não [...]”. É outro conhecimento que está relacionado com a ação.

Para sintetizar a relação do conjunto temático psicologia com a formação e com a atuação do *coach* executivo é apresentado o Quadro 21.

Antecedentes	Conjunto temático	Consequentes
<ul style="list-style-type: none"> - Prática; - Curso de Psicologia Social nas Organizações; - Noções de Psicologia; - Uso de testes; - Mestrado em Sociologia das Organizações; - Pós-graduação em Psicologia Social; - Pós-graduação em Desenvolvimento Organizacional; - Graduação em Psicologia; - Curso de formação em Psicanálise; - Curso de formação em Gestalt-terapia; - Curso de formação em Dinâmica de Grupos; - Conhecimento tácito; - Atividade profissional; - Análise. 	Psicologia	<ul style="list-style-type: none"> - Entender os processos psicossociais do indivíduo nas organizações de trabalho; - Diferenciar a atuação do <i>coach</i>; - Avaliar as demandas; - Recomendar o processo de <i>coaching</i>.

Quadro 21 - Síntese da relação do conjunto temático psicologia com seus antecedentes e consequentes.

É possível observar que o conhecimento de Psicologia é caracterizado por antecedentes identificados como educação formal e prática, tendo destaque a educação formal representada pela descrição de cursos e outros níveis de formações. Para tanto, pode ser classificado como conhecimento teórico que orienta a ação do *coach* executivo, pois permite ações e desencadeia habilidades cognitivas. Portanto, o conhecimento em Psicologia é necessário ao *coach* executivo competente.

Para o conjunto temático contexto sócio-político-econômico é apresentado o Quadro 22.

Conjunto temático	Conhecimento
Contexto sócio-político-econômico	(E)C2(1): Conhecer atualidades.

Quadro 22 - Conjunto temático contexto sócio-político-econômico.

O contexto sócio-político-econômico é revelado pela participante E. Kilburg e Diedrich (2001) destacam uma variedade de conhecimentos relevantes, entre eles conhecimento sobre a economia. Brotman, Liberi e Wasylyshyn (1998) citam o senso político. Levinson (1996) descreve a necessidade de um *coach* estar bem informado sobre assuntos de gestão, tais como economia e política.

Quanto a conhecer atualidades, a Participante E revelou: “[...] É necessário conhecer, estar informado sobre o que está acontecendo no mundo. O *coach* precisa ler jornal e estar antenado com o mundo, isso é um conhecimento [...]”. Como fontes, a mídia e rede de relações: “[...] Jornal, internet, conversa com pessoas e assistir palestras. É isso. É estar antenado, ligado com pessoas de outros segmentos e não só consultores [...]”. Permite ao *coach* entender o contexto mundial no qual o cliente está inserido, as dificuldades e facilidades vivenciadas por ele: “[...] Dificuldades e facilidades. Áreas boas e de oportunidades. Então, se eu escuto de um cliente alguma coisa, posso falar para ele: É isso? [...]”.

Para expor a relação do conjunto temático contexto sócio-político-econômico com a formação e a atuação do *coach* executivo, é apresentado o Quadro 23.

Antecedentes	Conjunto temático	Consequentes
- Mídia; - Rede de relações.	Contexto sócio-político-econômico	- Entender o contexto mundial; - Entender o que o cliente vivencia.

Quadro 23 - Síntese da relação do conjunto temático contexto sócio-político-econômico com seus antecedentes e consequentes.

Para essa classificação de conhecimento é possível perceber que os antecedentes estão caracterizados por eventos informais. Mas, orientam a ação profissional e revelam habilidades. Podem ser classificados como conhecimentos do meio. Portanto, o conhecimento contexto sócio-político-econômico é um conhecimento necessário ao *coach* executivo competente.

Para o conjunto temático comunicação é apresentado o Quadro 23.

Conjunto temático	Conhecimento
Comunicação	(E)C3(1): Conhecer outra língua.

Quadro 24 – Conjunto temático comunicação.

Por fim, comunicação é revelada pela participante E: “[...] esse conhecimento de outra língua, porque eles usam muito vocabulário técnico que não é português [...]”. O conhecimento de outra língua advém do estudo: “[...] eu estudo inglês a vida inteira, para manter hoje, porque eu quase não uso [...]”. Permite ao *coach* entender expressões utilizadas pelo *coachee* e ter acesso à literatura internacional: “[...] entender algumas coisas que eles falam ou algumas palavras. Muito mais que isso, é ter acesso à literatura internacional [...]”.

Para elucidar a relação do conjunto temático comunicação com a formação e a atuação do *coach* executivo é apresentado o Quadro 254.

Antecedentes	Conjunto temático	Consequentes
- Estudo.	Comunicação	- Entender expressões utilizadas pelo <i>coachee</i> ; - Acessar a literatura internacional em <i>coaching</i> .

Quadro 25 - Síntese da relação do conjunto temático comunicação com seus antecedentes e consequentes.

É um conhecimento cuja aquisição está relacionada com a prática e hábito de estudo do profissional. O conhecimento sobre a comunicação é um conhecimento teórico que orienta a ação profissional e promove habilidades. Portanto, é um conhecimento necessário ao *coach* executivo competente.

Foi possível compreender que os itens revelados pelas participantes compõem conjuntos temáticos dos conhecimentos necessários ao *coach* executivo competente. São conhecimentos teóricos, do meio, procedimentais, tácitos e experienciais. Orientam a ação profissional e desencadeiam outros recursos como as habilidades e as atitudes.

Possuem antecedentes na formação em *Coaching* Executivo, em outros cursos, na prática (vivência e experiência), na rede de relações, na supervisão, na análise, em outras atitudes e conhecimento tácito, sendo possível observar a ausência de habilidades como antecedentes dos conhecimentos.

Fica claro que os conjuntos temáticos identificados como organização, negócios, outros processos ou abordagens, psicologia e contexto sócio-político-econômico são mais contemplados pela literatura quando comparados aos conjuntos temáticos classificados como *coaching*, *coachee*, *coach*, instrumentos e comunicação.

Portanto, é possível afirmar que são conhecimentos que

compõem as competências requeridas na formação de *coaches* executivos. São recursos mobilizados na ação, que orientam a ação profissional e desencadeiam outros recursos. Ainda assim, com a finalidade de alertar os riscos de reprodução de um contexto com inconsistência de informações, no qual o profissional *coach* executivo está inserido, é possível discutir: qual(is) o(s) entendimento(s) que a comunidade de *coaches* executivos possui em relação aos conhecimentos citados neste estudo como necessários ao *coach* executivo competente? A exemplo, estão os conhecimentos citados pelas participantes como ética, método e diferenças entre *coaching* e outras abordagens, os quais deixam lacunas a respeito de seu significado. Também é possível observar que as principais demandas reveladas pelas participantes (desempenho, relacionamento, carreira, cargo, hierarquia, liderança, mudança, reconhecimento, visão sistêmica, conflitos, competências, qualidade de vida e capacidade de trabalho) são pouco citadas pelas mesmas *coaches* como conhecimentos necessários ao *coach* executivo competente.

4.2 AS HABILIDADES NECESSÁRIAS PARA UM COACH EXECUTIVO COMPETENTE

Para apresentar as habilidades necessárias ao *coach* executivo competente reveladas pelas participantes é exposto o Quadro 26.

Participantes	Habilidades
A	(A)H1(2): Saber escutar; (A)H2(2): Saber fazer contrato de coaching; (A)H3(2): Saber lidar com o triângulo coach-coachee-empresa; (A)H4(1): Saber dar e receber feedback; (A)H5(2): Autoconhecer-se; (A)H6(2): Saber tomar decisão; (A)H7(2): Saber lidar com uma relação de poder; (A)H8(1): Conseguir lidar com a frustração; (A)H9(1): Ter foco no resultado.
B	(B)H1(1): Saber refletir; (B)H2(1): Saber escutar o sujeito; (B)H3(1): Saber desafiar a pessoa; (B)H4(1): Saber aplicar o conhecimento; (B)H5(1): Saber o que é seu e o que é do coachee; (B)H6(1): Avaliar a demanda; (B)H7(1): Trabalhar o lado sadio da pessoa; (B)H8(2): Dar feedbacks assertivos;

Continua...

Participantes	Habilidades
B	(B)H9 (1): Raciocínio lógico; (B)H10(1): Saber trabalhar as expectativas do cliente; (B)H11(1): Saber guiar o processo de coaching; (B)H12(1): Manter o ritmo do processo; (B)H13(1): Saber relacionar a vida afetiva do coachee com a vida no trabalho; (B)H14(2): Ter foco no sujeito no trabalho.
C	(C)H1(1): Ter capacidade técnica; (C)H2(1): Ter foco; (C)H3(1): Saber ouvir sem emitir julgamentos; (C)H4(1): Auxiliar o coachee a entender o seu papel dentro da organização de trabalho; (C)H5(1): Ter um plano de trabalho; (C)H6(1): Estudar; (C)H7(1): Saber usar o conhecimento; (C)H8(2): Saber intervir no momento certo; (C)H9(1): Saber dar um feedback ao coachee; (C)H10(1): Cumprir o contrato; (C)H11(1): Criar um método de trabalho.
D	(D)H1(1): Visão sistêmica; (D)H2(1): Saber combinar os conhecimentos sobre Administração e Psicologia na prática; (D)H3(1): Saber lidar com pessoas; (D)H4(1): Escutar; (D)H5(1): Estudar; (D)H6(1): Manter-se informado.
E	(E)H1(1): Escuta ativa; (E)H2(1): Saber conduzir um processo de coaching; (E)H3(2): Ter foco; (E)H4(1): Visão sistêmica da organização; (E)H5(1): Silêncio.
F	(E)H6(1): Ter clareza na comunicação; (E)H7(1): Atenção concentrada; (F) H1(1): Saber ouvir; (F) H2(1): Saber separar o que é do coach e o que é do coachee; (F) H3(1): Capacidade de estabelecer inter-relações; (F) H4(1): Capacidade de sintetizar; (F) H5(1): Silêncio; (F) H6(1): Percepção aguçada.

Quadro 26 - Habilidades necessárias ao *coach* executivo competente.

É possível observar que as habilidades descritas pelas participantes apresentam semelhanças de conteúdos. Com isso, é viável propor a análise e a interpretação dos dados a partir de conjuntos temáticos assim classificados: demanda, contrato, comunicação, relação, intervenção, recurso emocional, método, estudos, processos psicológicos básicos e identificações.

Para a apresentação das habilidades classificadas como demanda foi elaborado o Quadro 27.

Conjunto temático	Habilidades
Demanda	(B)H6(1): Avaliar a demanda; (B)H10(1): Saber trabalhar as expectativas do cliente.

Quadro 27 - Conjunto temático demanda.

As habilidades reveladas pela Participante B contemplam um conjunto temático de habilidades denominado demanda. É pressuposto que o conjunto temático demanda seja relevante, pois pressupõe competências do *coach* executivo e faz parte do contexto de atuação. Serão analisadas as falas da Participante B, as quais trazem indícios para a interpretação das habilidades necessárias ao *coach* executivo competente, bem como a relação com a formação e a atuação.

A habilidade avaliar a demanda foi identificada na seguinte verbalização da Participante B: “[...] Primeiro, conversar sem compromisso nenhum. Às vezes, a queixa parece uma demanda, mas não é [...]”. No que se refere à formação, é possível compreender que a participante identifica o curso de formação em *Coaching* Executivo e outros cursos de formação como responsáveis pela aquisição desse saber-fazer:

[...] a formação em *Coaching* Executivo e todo conhecimento anterior que ele tem. Então toda a formação anterior que ele tem, todos os cursos que fez para saber discriminar o que é uma coisa e o que é outra, além da formação no curso de *Coaching* Executivo [...].

Referente à atuação, fica claro que esse saber-fazer permite à *coach* a ação de definir para o *coachee* se a natureza da demanda é *coaching* ou outra abordagem:

[...] Se tiver mais claro, o *coachee* pode não saber o porquê. O *coachee* não sabe o que é *coaching*, o que é psicoterapia, o que é *mentoring*. Você tem que definir se é ou não é e não ele. Isso marca justamente um diferencial do que é com o *coach* daquilo que não é. É aqui nesse *setting* ou é em outro lugar que tem que resolver essa questão? Isso é fundamental! [...].

A habilidade saber trabalhar as expectativas do cliente é também

identificado no relato da Participante B:

[...] ele tem que trabalhar com a expectativa do desejo do cliente. Saber formular um propósito junto a ele, ajudá-lo a formular com clareza a sua questão, a se implicar nela e no seu plano de mudança. Isso é uma questão fundamental [...].

Na formação, destaca o curso de formação em *Coaching* Executivo como evento relevante para a aprendizagem dessa habilidade: “[...] Essa é clara, é da formação de *Coaching* Executivo. Ela é bastante trabalhada lá [...]”. Na atuação, esse saber-fazer permite ao *coach* a ação de avaliar se o *coachee* possui condição para assumir o seu papel no processo:

[...] Ela é fundamental porque pode fazer o *coachee* não escolher você como *coach*, porque ele acha muito pesado fazer um *coaching* e prefira alguém que não diga algo para ele sobre sua parcela fundamental no processo. Falo por experiência própria. A ponto de ele dizer que não é isso que quer. Isso é definitivo, assim: Ele entra ou não no processo se ele tem condição para assumir isso ou não [...].

Para demonstrar a relação do conjunto temático demanda com a formação e atuação, é proposta uma síntese exposta no Quadro 28.

Antecedentes	Conjunto temático	Consequentes
- Curso de formação em <i>Coaching</i> Executivo; - Outros cursos de formação.	Demanda	- Definir a natureza da demanda; - Avaliar a condição do <i>coachee</i> para assumir o processo.

Quadro 28 - Síntese da relação do conjunto temático demanda com seus antecedentes e consequentes.

Com a síntese de relações, é possível perceber que cursos formais possibilitam o desenvolvimento de habilidades que compõem o conjunto temático denominado como demanda. São também consideradas saber-fazer, conforme analogia proposta por Dacoreggio (2006). Um saber-fazer que pressupõe saber ou conhecimento prévio orienta ações e é referência para o desenvolvimento de outras habilidades. Também é possível interpretar que a obtenção das habilidades, que compõem esse conjunto temático, pressupõe a aquisição prévia de um saber teórico

sobre demandas. Além disso, promovem ações e outras habilidades do *coach* executivo e são resultantes da formação formal, conforme as revelações da Participante A.

Portanto, o conjunto temático demanda é habilidade necessária ao *coach* executivo competente.

Por meio das habilidades reveladas pelas participantes A e C, que estão articuladas, é proposto o conjunto temático denominado contrato (Quadro 29).

Conjunto temático	Habilidades
Contrato	(A)H2(2): Saber fazer contrato de <i>coaching</i> ; (C)H10(1): Cumprir o contrato.

Quadro 29 - Conjunto temático contrato.

A habilidade saber fazer contrato de *coaching* é declarada pela Participante A quando refere: “[...] Então, saber escutar, saber fazer contratos [...]”. Para a formação, esse saber-fazer é relacionado com a prática e com o curso de formação em *Coaching* Executivo:

[...] Porque isso não tem receita. Na formação, olha-se para isso no sentido de ficar atento, mas não entra no que pode acontecer. Você vai ver na prática. Tem muito a ver com o seu estilo de fazer contrato na vida, você passa isso para os contratos, que vai fazer no *coaching*. Então, é na prática mesmo [...].

Para a atuação, relaciona que esse saber-fazer permite a ação de esclarecer os papéis e o respeito aos procedimentos necessários, como o sigilo e mudança de percurso durante o processo, garantindo o melhor resultado:

[...] se o processo está de acordo com a expectativa cliente-empresa, ou não, tem que tomar uma providência, informar a empresa do que está acontecendo no mesmo, porque se deixar para o final, o resultado não é bem avaliado, não só porque o *coachee* não fez o que tinha que fazer, porque o *coach* não pontuou, no momento certo, uma mudança no percurso do processo para garantir melhor resultado possível. O melhor é o que a empresa espera [...].

A habilidade de cumprir o contrato é revelada na fala da

Participante C quando relata: “[...] Eu acho que habilidade cumprir o contrato é uma. O *coach* tem que se propor a cumprir os contratos [...]”. Na sua formação é possível identificar que essa habilidade está relacionada ao conhecimento, à técnica, a saber ouvir, a saber intervir e atenção, pois: “[...] Do conhecimento e da técnica, porque se não tiver o roteiro e o espaço, você vai se perder. Saber ouvir, saber intervir no momento certo, saber pegar os ganchos. É a atenção [...]”. Na sua atuação, esclarece que cumprir o contrato permite ao *coach* a ação de atender a demanda:

[...] Eu acho que é bem isso porque quando o *coach* está sendo requisitado, é contratado para atender uma demanda. Isso tem que estar muito claro e formalizado. Pode ser um contrato verbal. Porém, existe um acordo entre as partes para atender uma demanda e tem tantas sessões para atendê-la. No final, atendeu a demanda? Não atendeu? Por quê? Mudou a demanda durante o processo? Isso tem que ser resgatado. A idéia é de que tem uma demanda [...].

É apresentado o Quadro 30, com a finalidade de expor a relação do conjunto temático contrato com a formação e atuação.

Antecedentes	Conjunto temático	Consequentes
<ul style="list-style-type: none"> - Prática; - Curso de formação em <i>Coaching</i> Executivo; - Conhecimento; - Técnica; - Saber ouvir; - Saber intervir; - Atenção. 	<p>Contrato</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Esclarecer papéis; - Respeitar os procedimentos necessários; - Atender a demanda.

Quadro 30 - Síntese da relação do conjunto temático contrato com seus antecedentes e consequentes.

São habilidades ou saber-fazer que se caracterizam por orientarem ações e estão relacionados com os seguintes eventos: a prática, o curso de formação em *Coaching* Executivo, o conhecimento, ações, técnica, outras habilidades (saber ouvir e saber intervir) e processo básico (atenção). Portanto, é possível interpretar que, para o desenvolvimento da habilidade contrato, são necessários outros eventos além do curso de formação em *Coaching* Executivo, uma formação

formal, conforme as revelações das participantes. São habilidades adquiridas por meio da educação formal (curso de formação em *Coaching* Executivo) e da prática. Além disso, há outras habilidades e conhecimentos prévios que favorecem o seu desenvolvimento. É um saber-fazer que orienta a ação profissional e promove habilidades.

Portanto, o conjunto temático contrato é definido por habilidades necessárias ao *coach* executivo.

O conjunto temático denominado comunicação é composto pelas habilidades identificadas pelas participantes A, B, C, D, E e F (Quadro 31).

Conjunto temático	Habilidades
Comunicação	(A)H1(2): Saber escutar; (B)H2(1): Saber escutar o sujeito; (F) H1(1): Saber ouvir; (C)H3(1): Saber ouvir sem emitir julgamentos; (D)H4(1): Escutar; (E)H1(1): Escuta ativa; (E)H5(1): Silêncio; (F) H5(1): Silêncio; (E)H6(1): Ter clareza na comunicação.

Quadro 31 - Conjunto temático comunicação.

A habilidade denominada saber escutar é identificada por meio da citação da Participante A: “[...] ouvir é diferente de escutar. Escutar é mais profundo. Saber escutar fica melhor, porque é você saber ouvir além das palavras, ouvir além do que está sendo dito [...]”. No primeiro encontro, foi possível compreender que essa habilidade é adquirida no curso de formação em *Coaching* Executivo: “[...] eu aprendi bastante na formação em *Coaching* e já havia uma percepção antes. Com a formação, complementou. Então, foi nos dois juntos [...]”. Mas, no segundo encontro esclarece que, além do curso de formação em *Coaching*, a prática e o curso de formação em Psicanálise também auxiliaram na aprendizagem dessa habilidade, conforme observa: “[...] a formação de *Coaching* e a prática, sem dúvida. E a formação em Psicanálise, bastante, até talvez, mais que a formação em *Coaching* [...]”. Quanto à atuação, observa:

[...] além da melhor percepção, uma intervenção que está sendo demandada pelo cliente e uma intervenção mais efetiva, talvez, porque, às vezes, a pessoa falaria x e falou y. Isso pode passar despercebido numa conversa. Mas, às vezes, paro

ali e pergunto: Você percebeu que falou x e não y? [...].

Na atuação, é constatado que essa habilidade permite a qualidade da ação de perceber o que está sendo demandado pelo cliente e propor uma intervenção mais efetiva.

Semelhante à primeira habilidade descrita nesse conjunto temático, a Participante B identifica saber escutar o sujeito ao declarar: “[...] algumas habilidades importantes para o *coach* são as de escuta ampla do sujeito e não a escuta de uma lista de competências que o RH mandou [...]”. Para a formação, há dois momentos em que é articulada com a habilidade. Primeiro declara:

[...] Essa também tem a ver com a vocação e não com a formação. Apesar de que a formação fala isso. Na formação em *Coaching*, incentiva-se muito esse tema. Fala-se 20 por cento e ouvem-se os outros 80. É uma coisa que se repete muito lá. Então, é uma peça bem martelada na formação [...].

Com isso, deixa claro que a habilidade saber escutar o sujeito está relacionada com o curso de formação em *Coaching* Executivo e com a vocação para ser *coach*. Na recorrência seguinte, acrescenta: “E Psicanálise”. A partir disso, é possível entender que tal habilidade está relacionada com os eventos: curso de formação em *Coaching* Executivo, curso de formação em Psicanálise e a vocação para ser *coach* executivo. Já para a relação desta habilidade com a atuação, fica claro que saber escutar o sujeito permite as ações de compreender o outro e não inferir: “[...] Compreender mais amplamente, compreender uma questão e não inferir [...]”.

Saber ouvir é uma habilidade descrita na fala da Participante F: “[...] Bom, acho que a primeira coisa é saber ouvir [...]”. Ao relacionar essa habilidade com a formação, é possível constatar que, para a Participante F, a habilidade saber ouvir é adquirida pelo exercício, sendo inata ao indivíduo: “[...] saber ouvir é uma habilidade que eu tenho um pouco mais do que outras pessoas, mas eu tive que exercitar. Tenho que continuar exercitando para, cada vez mais, saber ouvir melhor. Então, essa é uma habilidade importante. Vem a partir do exercício [...]”.

Quanto à atuação, é possível revelar que saber ouvir permite ao *coach* as ações de capturar, de uma forma eficaz, o que o *coachee* está comunicando e fazê-lo sentir-se ouvido no processo:

[...] A consequência dela é vital. Por quê? Porque, no momento em que eu mobilizo a minha escuta, eu consigo capturar, da forma mais eficaz possível, tudo aquilo que o coachee está me enviando. Além disso, o coachee sente-se ouvido e atendido, com a atenção completamente voltada para ele e isso é essencial para o processo, saber que o coach, naquela hora, está ali para ele [...].

A Participante C considera que para um *coach* executivo competente a mesma habilidade é necessária. Mas, acrescenta um predicado, sendo denominada: saber ouvir sem emitir julgamentos. Essa habilidade é reconhecida quando relata: “[...] A outra competência que esse profissional *coach* deve ter é a capacidade de ouvir, saber ouvir sem emitir julgamento [...]”. Ao relacionar essa habilidade com a formação revela: “[...] Isso é um treinamento, é uma disciplina. Você aprende isso na formação, mas tem que exercitar na prática. Quando você lidera equipes, começa a experimentar isso [...]”, deixando claro que a habilidade é adquirida no curso de formação em *Coaching* Executivo e na prática. Para a atuação, é possível compreender que saber ouvir sem emitir julgamentos permite ao *coach* a ação de atuar no processo de *coaching* e não sair dessa abordagem:

[...] Então, existe uma vontade, às vezes, de você aconselhar. Você sai da linha do *coaching*, entra no aconselhamento e perde o foco. Então, se o *coach* entrar nessa de dar conselho, emitir opinião ou julgamento, ele não vai ser um *coach*, ele não vai atuar como *coach* [...].

A habilidade escutar é citada pela Participante D, no seguinte trecho: “[...] Então, eu acho que essa habilidade de lidar com as pessoas e de escutar [...]”. Para a formação explica: “[...] posso até entender que alguém possa ser treinado a desenvolver a escuta. Acho que existe isso de fato, mas, no meu caso, eu acho que essa habilidade está muito ligada com a curiosidade. Quando você é curioso, necessariamente, tem que dar um tempo para você apreender aquilo que está sendo dito [...]”. Com isso, deixa claro que a habilidade escutar está relacionada à atitude de curiosidade. Para a atuação, é constatado que escutar permite ao *coach* as ações de compreender o quadro e planejar ações para mudança do comportamento do *coachee*:

[...] Permite a você poder compreender melhor e não deixar escapar um detalhe, um ponto de vista,

que vai auxiliar a fazer aqueles *links* que se falou que são tão importantes para montar o quadro, no qual está a sua ação, até chegar ao ponto de estar testando o plano de ação, para resolver ou para mudar tal comportamento [...].

A escuta ativa é citada pela Participante E: “[...] Equilíbrio, maturidade, saber ouvir, escuta ativa, eu diria, energia [...]”. Quanto à formação, primeiramente descreve a relação dessa habilidade com a Graduação: “[...] Ah, na graduação também [...]”. Mas, no segundo encontro, acrescenta a seguinte observação: “[...] É verdade, acho que começou na minha formação, no atendimento ao cliente e a prática desenvolveu [...]”. Com isso, é compreendido que sua Graduação e a prática são eventos que proporcionaram o desenvolvimento da habilidade escuta ativa. Em relação à atuação, a escuta ativa é considerada como uma habilidade que permite ao *coach* a ação de ficar atento a coisas que o *coachee* não percebe:

[...] você tem que escutar com os ouvidos, com a mente e com a alma. Tem que ouvir coisas que ele não disse. A consequência disso é perceber o entorno, aquele piscar, aquele olhar e aquele toque de cabeça. Às vezes, no *coachee*, uma pergunta provoca coisas assim, mas ele não percebe coisas que a gente percebe. A escuta ativa do entorno é fundamental para mim, é pilar de *coach* [...].

Além da escuta ativa, a mesma *coach* revela a habilidade do silêncio ao relatar: “[...] uma habilidade fantástica que eu também estou desenvolvendo é a importância do silêncio. Os psicólogos fazem tão bem [...]”. A prática e a formação em *Coaching* são citadas como eventos da formação que proporcionaram o desenvolvimento desta habilidade:

[...] A prática e o conhecimento de que o silêncio no *coaching* é importante, isto é, razão, saber que se tem necessidade, que na formação é falado. Adquiri essa habilidade na minha prática profissional, mas hoje, pelo número de *coaching* que eu faço, estou ficando boa! [...].

Assim, fica possível compreender que a prática e o curso de formação em *Coaching* Executivo proporcionaram o desenvolvimento da habilidade em questão. Quanto à atuação, saber-fazer silêncio

permite ao *coach* a ação de escuta ativa, conforme declara:

[...] Tem momentos em que o *coachee* está refletindo e ele está num diálogo interno, cabe ao *coach* fechar a boca. A pessoa fala uma coisa e a gente diz: Só isso? É mesmo? Isso parece difícil! E ele fica num diálogo interno, às vezes, num diálogo com ele mesmo verbalizado e outras ele chora, e cabe ao *coach*, que faz parte ainda da escuta ativa, o silêncio. Às vezes, é só uma movimentação de cabeça e outras é nada. É estar presente de corpo e alma [...].

Novamente, a habilidade denominada silêncio é apresentada. A Participante F também faz referência a ela: “[...] ter um silêncio, que é outra coisa que não sei se é aí nas competências, mas ele no processo de *coaching* é fundamental [...]”. Na formação, é permitido concluir que o exercício do silêncio é o que proporciona a habilidade de silêncio, pois:

[...] Exercício. O exercício é um esforço especial que você faz para alguma coisa. No momento em que eu estou numa sessão com o meu *coachee* e paro, deixo o silêncio pairar no ar sem me incomodar com isso. Eu estou fazendo um exercício para deixar esse silêncio acontecer, sem me incomodar. Quando o meu *coachee* para de falar, eu não estou processando, mas, ele parou de falar, eu faço um exercício para me segurar, para não perguntar mais nada, para dar aquele tempo necessário para ele poder também processar [...].

Na sua atuação, é possível identificar que a habilidade do silêncio permite tanto ao *coach* quanto ao *coachee* a ação de processarem o que está sendo falado, pois justifica: “[...] porque é no silêncio que o *coach* e o *coachee* processam o que está sendo falado, o que está sendo conversado [...]”.

Ter clareza na comunicação é a habilidade revelada pela Participante E: “[...] Clareza na sua comunicação, seja ela na linguagem adequada para o *coachee*, na escolha das palavras, português correto, é comunicação falada, é mais verbal e não-verbal [...]”. Inicialmente, identifica que na formação o evento que proporcionou essa habilidade foi a prática: “[...] Isso é prática mesmo. A prática de *coaching*. Tudo [...]”. Em segundo momento, acrescenta: “[...] Eu acho que é resultado de tudo. É inato no meu caso. Mas, mesmo quem não tenha, desenvolve. *Coaches* mais tímidos conseguem desenvolvê-la. Eu acho que a prática,

talvez, ajude a desenvolver quem não tiver [...]”. Assim, deixa claro que, além da prática, essa habilidade é inata. Para a atuação, a clareza na comunicação permite ao *coach* a ação de fazer perguntas pertinentes e claras ao *coachee*:

[...] Para o *coachee* entender o que eu estou falando, vou falar pouco, em frases curtas e não posso fazer discurso. Frases curtas com a entonação certa é um método socrático. Às vezes, eu tenho que perguntar apenas: Por quê? Mas tem que ser com tanta clareza e com tanta pertinência, para não ser impertinente. É a comunicação com todos os matizes, para que você receba sem o seu juízo do valor [...].

Para sintetizar a relação conjunto temático comunicação com a atuação e formação é apresentado o Quadro 32.

Antecedentes	Conjunto temático	Consequentes
<ul style="list-style-type: none"> - Curso de formação em <i>Coaching</i> Executivo; - Curso de formação em Psicanálise; - Prática; - Vocação para ser <i>coach</i>; - Exercício; - Inata ao indivíduo; - Sujeito; - Curiosidade; - Graduação. 	Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - Perceber a demanda; - Compreender o outro; - Não inferir; - Capturar o que o <i>coachee</i> está falando; - Fazer o <i>coachee</i> se sentir ouvido; - Atuar sem sair da abordagem de <i>coaching</i> executivo; - Compreender o quadro; - Planejar ações; - Estar atento ao que o <i>coachee</i> não percebe; - Escuta ativa; - Processar o que está sendo falado; - Fazer perguntas claras e pertinentes.

Quadro 32 - Síntese da relação do conjunto temático comunicação com seus antecedentes e consequentes.

É um saber-fazer que orienta e permite a ação nos consequentes, revela processos psicológicos básicos (percepção e atenção) e habilidades. Como é observado, nos antecedentes, além do curso de formação em *Coaching* Executivo, são relevantes os cursos formais de Psicanálise e a Graduação. Outros eventos também são destacados como promotores do desenvolvimento da habilidade comunicação: a prática, o

exercício, a vocação e a predisposição do indivíduo.

Portanto, o conjunto temático de comunicação é habilidade necessária ao *coach* executivo competente.

Para o conjunto temático relação, são destacadas as habilidades descritas pelos participantes A e D, expostas no Quadro 33.

Conjunto temático	Habilidades
Relação	(A)H3(1): Saber lidar com o triângulo <i>coach-coachee-empresa</i> ; (A)H7(2): Saber lidar com uma relação de poder; (D)H3(1): Saber lidar com pessoas.

Quadro 33 - Conjunto temático relação.

Quanto à habilidade saber lidar com o triângulo *coach-coachee-empresa*, a Participante A revela: “[...] saber lidar com o triângulo *coach-coachee-empresa* num contrato de *coaching*, porque, normalmente, as empresas contratam o *coaching* para uma pessoa. Então, há o contrato de três [...]”. É declarada como uma habilidade adquirida por meio da atuação como *coach* interno e *coach* externo: “A habilidade saber lidar com o triângulo *coach-coachee-empresa* foi adquirida na prática, como *coach* interna e externa”. Também revela que tal habilidade permite as atitudes de clareza dos papéis, responsabilidades e expectativas, causando resultado satisfatório para os envolvidos, pois descreve: “Saber lidar com o triângulo *coach-coachee-empresa* permite um resultado mais satisfatório para os envolvidos, deixando claros os papéis, responsabilidades e expectativas de cada um”.

Para a habilidade saber lidar com uma relação de poder, a mesma participante declara: “[...] A pessoa fala para você que planejou algo. Você está em frente dela ou do chefe dela e sabe daquela informação. Isso é saber lidar com o poder [...]”. Tal habilidade pode ser desenvolvida por meio da consciência sobre o poder, curso de formação em Dinâmica de Grupos e curso de formação em *Coaching* Executivo, pois:

[...] vem da consciência sobre o poder. Em primeiro lugar, ter consciência de que você tem esse poder e da decisão: O que fazer com ele? Como empregá-lo? Como usá-lo? Para que usá-lo? [...] Na formação de Dinâmica de Grupos e na formação de *Coaching* também é falado sobre isso [...].

Além disso, é possível interpretar que, na atuação, saber lidar com o poder reflete na atitude de confiança de uma relação e na ação de manter essa relação: “[...] reflete na relação de confiança e na manutenção da relação [...]”.

Saber lidar com as pessoas é revelado pela Participante D: “[...] eu acho que essa habilidade de lidar com as pessoas [...]”. Como antecedente revela:

[...] Ela é muito antiga. Quando eu era pequena, com nove anos, foi muito marcante porque é quando eu mudei de uma residência para outra [...] Isso foi vindo e continua até hoje. Acho que são características pessoais e você vai encontrando um meio favorável e vai desenvolvendo-as. Eu estou sempre envolvida nessa coisa de grupo, de gente, de relações [...].

É possível entender que não há a identificação de um evento específico na formação para o desenvolvimento dessa habilidade, mas há a revelação dessa habilidade como uma característica pessoal. Também fica claro que saber lidar com as pessoas permite ao *coach* ter a atitude de interesse pelo *coachee*: “[...] Você está com a pessoa à sua frente, então precisa ser generoso, escutar, ter curiosidade, envolver-se e gostar desse envolvimento no sentido de interessar-se e perceber que é importante aquilo que o outro está falando [...]”.

Assim, é estabelecida a síntese do conjunto temático relação e sua articulação com a atuação e a formação (Quadro 34).

Antecedentes	Conjunto temático	Consequentes
<ul style="list-style-type: none"> - Atuação como <i>coach</i> executivo; - Consciência sobre o poder; - Curso de formação em <i>Coaching</i> Executivo; - Curso de formação em Dinâmica de Grupos; - Característica pessoal. 	<p style="text-align: center;">Relação</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Clareza dos papéis; - Responsabilidades; - Expectativas; - Ter uma relação <i>coach-coachee</i> de confiança; - Manter a relação <i>coach-coachee</i>; - Ter interesse pelo <i>coachee</i>.

Quadro 34 - Síntese da relação do conjunto temático relação com seus antecedentes e consequentes.

É possível constatar que os itens do conjunto temático relação estão articulados com outros eventos, como atitudes e conhecimentos

prévios, além do curso de formação em *Coaching* Executivo, por meio dos quais também se desenvolvem.

Além disso, são habilidades que orientam a ação profissional do *coach* executivo, permitindo o desenvolvimento de outras habilidades e atitudes. Portanto, também são habilidades necessárias ao *coach* executivo competente.

O conjunto temático intervenção é composto pelas habilidades descritas no Quadro 35 pelas participantes A, B e C.

Conjunto temático	Habilidades
Intervenção	(A)H4(1): Saber dar e receber <i>feedback</i> ; (B)H8(2): Dar <i>feedbacks</i> assertivos; (C)H9(1): Saber dar um <i>feedback</i> ao <i>coachee</i> ; (B)H3(1): Saber desafiar a pessoa; (A)H6(2): Saber tomar decisão; (C)H8(2): Saber intervir no momento certo.

Quadro 35 - Conjunto temático intervenção.

Saber dar e receber *feedback* é constatado no depoimento da Participante A: “[...] Habilidade de dar um *feedback* e receber *feedback* é importante no processo de *coaching* [...]”. Ao examinar o relato que se refere à formação, é revelado que tal habilidade foi desenvolvida por meio do curso de formação em Dinâmica de Grupos, da leitura e dos demais cursos: “[...] há dois lugares importantes: na formação em Dinâmica de Grupos, a gente passa por várias vivências de dar e receber *feedback*. Também através da leitura e cursos. Não é na empresa que a gente aprende a dar *feedback* [...]”.

Para a atuação, fica claro que saber dar e receber *feedback* permite a ação de enriquecer o processo de *coaching*, pois declara: “[...] se você não sabe dar *feedback*, não terá como evoluir no processo e também não saberá recebê-lo. Se não tiver abertura e escuta desse *feedback*, fica de ‘uma mão só’. O *feedback* enriquece o processo de *coaching* [...]”.

Mas, em recorrência, fica possível entender que essa habilidade também permite a ação de ajustar a relação *coach-coachee*:

[...] Enriquecimento e também correções no percurso. Eu já recebi *feedbacks*, parei para pensar o porquê que eu estava lá. Tinha algo que estava errado. Então, dá para corrigir rotas. É lidar com o que o *coachee* está sentindo. Como é que ele está se sentindo dentro do processo? Como é que ele está percebendo? Está dentro do que ele esperava

ou não? Você consegue perceber isso quando é um *feedback* de coração ou para manipular, que também acontece. É fazer os ajustes na relação mesmo [...].

A habilidade dar *feedbacks* assertivos é descrita inicialmente pela Participante B como *feedbacks* fortes: “[...] eu me autorizo a dar alguns *feedbacks* mais fortes [...]”. Com a recorrência foi possível esclarecer que se referia a *feedbacks* assertivos, pois observa: “[...] Em vez de fortes, poder-se-ia colocar assertivos [...]”. Para a formação, identifica que tal habilidade é uma característica do sujeito e é um conhecimento tácito, pois expõe: “[...] não é da formação. É do preparo, do ser, do sujeito. É um conhecimento tácito [...]”. Na atuação, dar *feedbacks* assertivos permite ao *coach* a ação de abordar questões não percebidas pelo *coachee*, causando efeito no processo, pois:

[...] Permite tocar no ponto certo, na medida certa, no momento certo e aquilo tem um efeito grande no sujeito. Você fala aquilo que ele precisava ouvir. Então, ele vê claramente o que não está querendo ver, mas, já está em volta dele, só que ele não teve condição de parar para ver. Então, o que se faz é ajudá-lo a parar naquele instante e olhar para aquilo [...].

Saber dar um *feedback* ao *coachee* é identificado pela Participante C: “[...] a questão do *feedback*, porque você precisa saber dar um *feedback* ao *coachee* [...]”. É uma habilidade possível de desenvolver por meio da experiência da prática:

[...] Errando muito, porque você acha que está dando *feedback* e está dando a sua opinião, e não é *feedback*, é o seu entendimento e não a sua opinião. Quando se fala em conhecimento, ele é muito amplo, porque é a experiência que dá isso, dar um *feedback* errado achando que está dando um *feedback* [...].

Saber dar um *feedback* ao *coachee* permite ao *coach* a ação de fazer com que seu *coachee* encontre a solução para seus problemas:

[...] naquele momento, que o *coachee* está falando, eu preciso ter uma isenção de pensamentos e julgamentos, para poder dar realmente um *feedback* para ele, porque no momento que ele entra em controvérsia, faz-se um

gancho, porque ele está em dúvida. Ele joga isso para você e se você não tiver a percepção disso, vai perder uma chance de resolver o problema e de ele achar a solução. Então, o momento certo de você dar o *feedback* para ele é a chave do processo, da sessão. Às vezes, a sessão se foi e, depois que acaba, você: Bah! Ele falou isso e eu não peguei na hora! Aí você vai ter que resgatar isso na outra sessão [...].

Com a recorrência, deixa claro que saber dar um *feedback* ao *coachee* permite ao *coach* a ação de fazer com que seu *coachee* encontre o foco de sua problemática: “[...] Não é a solução, ela ainda pode surgir. Mas, que ele encontre o foco da problemática que ele está vivendo e, às vezes, o problema não está no que ele está achando que é [...]”.

Saber desafiar a pessoa é uma habilidade revelada pela Participante B: “[...] No *coaching*, a gente desafia a pessoa [...]”. Identifica seu desenvolvimento no curso de formação em *Coaching* Executivo, vocação e conhecimento tácito: “[...] Isso também tem a ver um pouco com o processo da formação. É algo que também se aprende lá, mas também tem a ver com o conhecimento tácito, com a vocação [...]”. Na recorrência permite o entendimento da relação desse saber com a atuação. Fica claro que desafiar a pessoa permite ao *coach* a ação de experimentar e correr riscos: “[...] Permite experimentar novos comportamentos, correr riscos, experimentar [...]”.

Saber tomar decisão é revelado pela Participante A: “[...] você terá que tomar uma decisão e será afetado por ela tanto na empresa quanto fora [...]”. Na atuação, deixa claro: “A habilidade saber tomar decisão foi adquirida correndo riscos, errando, corrigindo, fazendo de novo, acertando, analisando as decisões tomadas, ou seja, na prática”. Saber tomar decisão permite tornar o plano em ação e gerar resultados tangíveis ou intangíveis, pois cita: “Saber tomar decisão permite realizar, implementar, transformar em ação o que está planejado. Ir em frente, gerar resultados tangíveis ou intangíveis”.

Saber intervir no momento certo é revelado pela Participante C: “[...] Eu não sei se é a pergunta, mas a intervenção. Saber intervir no momento certo [...]”. Para a formação, revela como antecedente saber ouvir sem emitir julgamento:

[...] Eu não posso julgar, tenho que ouvir e não emitir julgamento. Ouvir até o fim e fazer com que ele mude sozinho. Assim, você terá que saber fazer a pergunta certa, na hora certa e questioná-lo

para que ele vá refletindo. Em alguns momentos, você acaba dando uma direção, mas muito é com ele. Não pode dar a sua linha de pensamento, porque é o seu julgamento [...].

Num primeiro momento, a mesma participante revela: “[...] Eu preciso saber fazer a pergunta certa na hora certa para resgatar o raciocínio dessa pessoa, preciso fazer com que ela reflita sobre aquele assunto [...]”. Porém, na recorrência acrescenta: “[...] Eu acho que o resultado é a pergunta [...]”. Logo, saber intervir no momento certo permite ao *coach* a ação de fazer perguntas que resgatem o raciocínio do *coachee* e façam com que ele reflita sobre determinado assunto.

Assim, é estabelecida a síntese do conjunto temático intervenção e sua articulação com a atuação e a formação (Quadro 36).

Antecedentes	Conjunto temático	Consequentes
<ul style="list-style-type: none"> - Curso de formação em Dinâmica de Grupos; - Curso de formação em <i>Coaching</i> Executivo; - Leituras; - Outros cursos; - Característica do sujeito; - Vocação; - Conhecimento tácito; - Experiência da prática; - Prática; - Saber ouvir sem emitir julgamento. 	Intervenção	<ul style="list-style-type: none"> - Ajustar a rela�o <i>coach-coachee</i>; - Abordar questões não percebidas pelo <i>coachee</i>; - Fazer com que o <i>coachee</i> encontre o foco da sua problemática; - Experimentar; - Arriscar; - Tornar o plano em a�o; - Gerar resultados; - Fazer perguntas que resgatem o raciocínio do <i>coachee</i>.

Quadro 36 - Síntese da rela o do conjunto temático interven o com seus antecedentes e consequentes.

  possível concluir que as habilidades que compõem o conjunto temático interven o orientam a a o profissional e são desenvolvidas em outros eventos da forma o. Além do curso de forma o de *Coaching* Executivo, seus antecedentes revelam que são também promovidos por meio de outros cursos formais, conhecimentos, habilidades e atitudes. Para seus consequentes,   possível entender que tal habilidade promove outras habilidades ao profissional *coach* executivo.

Portanto, o conjunto temático interven o   habilidade necessária

ao *coach* executivo competente.

Para o conjunto temático recurso emocional é estabelecido relação com a habilidade conseguir lidar com a frustração, conforme é exposto no Quadro 37.

Conjunto temático	Habilidades
Recurso emocional	(A)H8(1): Conseguir lidar com a frustração.

Quadro 37 - Conjunto temático recurso emocional.

A habilidade que compõe o conjunto temático recurso emocional é revelada pela Participante A: "[...] conseguir lidar com a frustração é bem importante [...]". Conseguir lidar com a frustração está articulado à experiência profissional e à experiência de vida: "[...] isso é da experiência de vida, experiência profissional. É como ouve um não, como reage frente às coisas que você não queria que fossem daquele jeito. Enfim, cada um vai de um jeito [...]". É possível esclarecer que essa habilidade permite a ação de tolerar as frustrações do *coachee* refletindo na relação *coach-coachee-empresa*: "[...] Se você tem preparo, consegue lidar com a sua frustração e vai saber, talvez, tolerar as frustrações do *coachee* e da empresa. Assim, reflete na relação *coach-coachee-empresa* [...]".

Então, é possível estabelecer a síntese do conjunto temático recurso emocional e sua articulação com a atuação e a formação (Quadro 38).

Antecedentes	Conjunto temático	Consequentes
- Experiência profissional; - Experiência de vida.	Recurso emocional	- Tolerar as frustrações do <i>coachee</i> .

Quadro 38 - Síntese da relação do conjunto temático recurso emocional com seus antecedentes e consequentes.

O recurso emocional é identificado como uma habilidade que provém da experiência, podendo ser classificado como um saber-fazer experiencial que orienta a ação do *coach* executivo. Como consequente, revela outra habilidade também referente à frustração.

Portanto, possibilita entender que o conjunto temático recurso emocional compõe as habilidades necessárias ao *coach* executivo competente.

As habilidades reveladas pelas participantes A, B, C, D, E e F estão no conjunto temático denominado processos básicos (Quadro 39).

É possível perceber que as participantes A, B, C e E revelam habilidades que descrevem a questão do foco. Duas delas caracterizam o

foco em relação ao resultado e em relação ao sujeito no trabalho.

Conjunto temático	Habilidades
Processos básicos	(A)H9(1): Ter foco no resultado; (B)H14(2): Ter foco no sujeito no trabalho; (C)H2(1): Ter foco; (E)H3(2): Ter foco; (B)H1(1): Saber refletir; (B)H9 (1): Raciocínio lógico; (D)H1(1): Visão sistêmica; (E)H4(1): Visão sistêmica da organização; (F) H3(1): Capacidade de estabelecer inter-relações; (E)H7(1): Atenção concentrada; (F) H6(1): Percepção aguçada.

Quadro 39 - Conjunto temático processos básicos.

Para a habilidade denominada ter foco, a Participante C revela: “[...] tem que ter a habilidade de puxar para o foco. Tem que ter o cuidado para não sair dele. As conversas nas sessões têm que estar dentro do foco [...]”. O conhecimento, o curso de formação em *Coaching* Executivo e o perfil do *coach* são os desencadeadores dessa habilidade na formação, assim revelados na primeira entrevista: “[...] Do conhecimento, da academia, da formação em *Coaching*. É experiência, o perfil, porque cada *coach* tem o seu perfil, a sua linha de trabalho e pode ter a mesma formação [...]”. Em recorrência, permite o acréscimo de outros eventos da formação que possibilitaram a aquisição dessa habilidade “[...] Da Administração e da formação em *Coaching* [...]”. Com isso, é possível compreender que o desenvolvimento da habilidade ter foco está relacionado com o conhecimento, formação em *Coaching*, graduação em Administração e perfil do *coach*. Além disso, é constatada como uma habilidade que permite na atuação a ação de trazer o *coachee* de volta para o objetivo do *coaching*, com a finalidade de alcançar o resultado:

[...] o *coachee* vai desviando, às vezes, ele foge totalmente, porque não quer enxergar o problema. Se o *coach* não tiver a habilidade de perceber isso e trazer para o foco, não vai ser *coaching* executivo. Às vezes ele tem uma demanda, mas na verdade tem outra que não sabe e começa a desviar, então, é preciso trazer para o foco. A decisão é que não sabe se muda de empresa ou se monta o seu negócio próprio. O foco é esse e no

final do processo o *coachee* tem mais claro o que vai fazer. Isso é o resultado [...].

Já a Participante E refere-se à mesma habilidade quando faz a seguinte declaração: “[...] Isso é o que a organização está querendo que se trabalhe. Vai-se para cá ou para lá e focar com o resultado, senão a gente se perde. Até diria, ter foco e meta faz parte do processo [...]”. Ao que se refere à formação, é constatado que tal habilidade é resultante do curso de formação em *Coaching* Executivo, pois relata: “[...] Não sei. Acho que é o *core business* do *coach*, não sei nem se é uma habilidade. É o objetivo no *coaching* focar o resultado. Acho que na formação a gente também aprende que é necessário ter foco [...]”. Também é esclarecido pela participante que ter foco permite ao *coach* a ação de esclarecer as dificuldades encontradas durante o processo e orientar a direção do mesmo:

[...] A gente tem que atingir alguns resultados que são contratados na primeira ou na segunda sessão. Desses resultados contratados, muitas vezes, surgem outras questões tão importantes quanto. Cada um tem que esclarecer isso para o cliente, explicitar as dificuldades e dizer para ele: Está aparecendo isso e isto. Isso é o que a organização está querendo que se trabalhe. Vai-se para cá ou para lá e focar o resultado, senão a gente se perde [...].

Ter foco no resultado é identificado pela Participante A: “[...] ter foco no resultado [...]”. A relação dessa habilidade com a formação está no conhecimento sobre o que é *coaching* e no curso de formação em *Coaching*: “[...] a partir do conhecimento do que é o *coaching*. É preciso saber o que é o processo de *coaching*, tê-lo sempre em foco [...] Então, é da formação de *Coaching* [...]”. Já a relação com a atuação está em permitir a ação de não transformar o processo de *coaching* em outros como *mentoring*, aconselhamento e terapia: “[...] É preciso saber o que é o processo de *coaching*, tê-lo sempre em foco, a fim de não transformá-lo em aconselhamento, *mentoring*, terapia [...]”.

Outro sentido revelado para a habilidade de ter foco é referente ao sujeito no trabalho quando a Participante B relata: “[...] O *coach* executivo e empresarial tem foco no sujeito no trabalho [...]”. Sua relação com a formação é identificada no curso de formação em *Coaching* Executivo e Empresarial: “[...] Executivo e Empresarial e não na formação em Psicologia [...]”. Na recorrência, observa: “Somente

dessa maneira é possível atender as expectativas das organizações que contratam o *coaching*". Com isso, é possível sintetizar que a habilidade ter foco no sujeito no trabalho permite, na atuação do profissional *coach*, a ação de atender as expectativas das organizações que contratam o *coaching*.

A habilidade saber refletir pode ser identificada na fala da Participante B "[...] Refletir a respeito de seus comportamentos [...]". Quanto à formação, é possível constatar que é uma habilidade relacionada com a vocação para ser *coach*: "[...] Essa é a mesma que a gente falou há pouco. É aquela de você ter a vocação para ser *coach* [...]". Quanto à atuação, é possível considerar que saber refletir permite a ação de aprender novos comportamentos e competências na relação *coach-coachee*: "[...] se você tem essa competência, consegue transferi-la para o seu *coachee*. O processo de *coaching* fica sustentável nessa questão do processo de aprender [...]".

Raciocínio lógico é identificado pela Participante B quando relata: "[...] uma pessoa com capacidade de raciocínio lógico [...]". Fica clara a relação dessa habilidade com a formação: "[...] do ser, do tácito. Não tem como desenvolver isso num curso [...]". Logo, é possível entender que essa habilidade é percebida como uma característica do indivíduo e permite ao *coach* a ação de oferecer ao *coachee* a visibilidade do complexo: "[...] o *coachee* traz muita coisa, como se despejasse um carrinho cheio de palavras. Então, é uma maneira de ajudá-lo também a inteirar-se do assunto: Mas é isso? Ajudá-lo a organizar a confusão em que ele se encontra [...]".

Para a visão sistêmica há duas revelações. Na primeira, a habilidade visão sistêmica é revelada pela Participante D, desta forma: "[...] seria uma amplitude de visão e, ao mesmo tempo, reter detalhes que podem te ajudar a compreender algo maior [...]". É adquirida na prática: "[...] Foi a minha vivência no atendimento a pessoas nas empresas em que trabalhei. Eu acho que isso lapidou alguma coisa, que já tinha dentro de mim, e me empurrava para esse contato mais vivo com coisas dinâmicas [...]". Também tem importante implicação na atuação, sendo possível constatar que permite ao *coach* a ação de compreender o *coachee* como indivíduo inserido em um contexto amplo e particular: "[...] Tudo bem, o contexto está dentro, mas é compreender o *coachee* como um ser único no contexto amplo. Você deve enxergá-lo como um todo, um ser da família e, o que se vai trabalhar mais, no contexto da empresa [...]".

A segunda revelação, visão sistêmica da organização, é identificada pela Participante E: "[...] acho que a última é uma visão

sistêmica da organização que ele está inserido [...]”. Na formação, a visão sistêmica da organização está relacionada com a prática em organizações: “[...] Acho muito difícil identificar de onde veio essa habilidade. Quem nunca trabalhou em empresa conseguirá fazer *coaching* executivo e empresarial? Essa visão sistêmica, eu acho que a gente só adquire vivendo dentro de uma organização [...]”.

Na atuação, está relacionada à ação de entender a dinâmica das relações da empresa, como é revelado: “[...] E como isso me ajuda? Ajuda-me a entender a dinâmica das relações da empresa [...]”.

Capacidade de estabelecer inter-relações é descrita pela Participante F: “[...] capacidade de estabelecer relações, inter-relações [...]”. Na formação é relacionada com a construção do conhecimento do indivíduo e com a vivência: “[...] É a construção do conhecimento do indivíduo e a própria vivência [...]”. Sua relação com a atuação está em permitir ao *coach* a ação de construir sentido entre as sessões no processo de *coaching*, pois: “[...] Ela permite construir um raciocínio que faça sentido para aquela situação. Se você não faz essas relações, cada sessão é uma sessão e você não consegue construir um caminho, você não consegue tecer uma trajetória [...]”.

Capacidade de sintetizar é identificada na seguinte declaração da Participante F: “[...] filtrar aquilo que, realmente, é essencial porque eu preciso guardar tudo isso, depois escrevo, mas eu tenho que ter a capacidade de sintetizar aquilo que, realmente, é essencial, segurar isso comigo, para fazer os meus raciocínios depois [...]”.

Quanto à formação, está relacionada à característica pessoal e ao exercício: “[...] uma parte dela, as pessoas têm ou não. Algumas pessoas são mais prolixas e outras mais sintéticas. Então, isso é uma parte da característica, mas, também acho que é um exercício e elas podem adquirir essa capacidade exercitando [...]”.

Na atuação, sua implicação é identificada por permitir ao *coach* a ação de capturar a essência do que está sendo dito pelo *coachee*, conforme revela: “[...] Capturar a essência do que está sendo dito naquela hora. Conseguir capturar a essência do que o *coachee* falou [...]”.

A atenção concentrada é revelada pela Participante E, quando declara: “[...] outra habilidade é a atenção concentrada. Não pode ser dispersa. Termina-se a sessão exaurida. Eu termino, não sei os outros, porque tem que ter uma atenção concentrada [...]”.

Para a formação, é possível compreendê-la como uma habilidade inata: “[...] Acho que eu não tenho. Esse é o meu ponto fraco de

coaching, eu me disperso com muita facilidade [...] Sabe que eu acho que nasce [...]”. Para a atuação, é possível compreender que a atenção concentrada permite ao *coach* a ação de uma escuta ativa, pois: “[...] Atenção concentrada me permite essa escuta ativa [...]”. A atenção concentrada permite ao *coach* uma escuta ativa e ao *coachee* um sentimento de que está sendo percebido:

[...] Acrescentaria alguma coisa. Eu percebo uma satisfação dos clientes, quando repito o que eles dizem em outra sessão. Quando ele vai embora, eu faço as minhas anotações e falo: Mas na nossa sessão x você falou tal coisa. E ele: Falei? Você presta atenção, hein? Então, isso traz um ganho que é até difícil de mensurar, mas o cliente percebe que é importante, que está sendo ouvido. Esse é outro ganho dessa habilidade [...].

Por fim, percepção aguçada é identificada pela Participante F: “[...] uma percepção aguçada [...]”. Para seu desenvolvimento são necessários exercícios na formação, pois: “[...] cada pessoa tem a sua dose de percepção. O exercício ajuda a melhorar essa sua percepção. Então, eu acho que isso vai para lá e adquire dessa forma com exercício [...]”. Tal habilidade permitirá ao *coach* as ações de entender e perceber detalhes relevantes do quadro do *coachee*: “[...] Permite a você ter uma fotografia bastante profunda e específica do quadro do *coachee*. Ouvir, tentando perceber os detalhes, permite perceber detalhes que talvez não consiga só ouvindo. Sem prestar atenção em detalhes, seria diferente [...]”.

Com isso, é possível estabelecer a síntese do conjunto temático processos básicos e sua articulação com a atuação e com a formação (Quadro 40).

É possível observar uma habilidade que se desenvolve por meio do curso de formação em *Coaching* Executivo, da prática, do conhecimento prévio e das atitudes do *coach*. Quanto aos seus consequentes, fica claro que é uma habilidade que orienta a ação profissional, desencadeando outras habilidades.

Portanto, o conjunto temático processos básicos também revela as habilidades necessárias ao *coach* executivo competente.

Antecedentes	Conjunto temático	Consequentes
<ul style="list-style-type: none"> - Curso de formação em <i>Coaching</i> Executivo; - Conhecimento sobre o que é <i>coaching</i>; - Conhecimento; - Perfil do <i>coach</i>; - Graduação em Administração; - Vocação para ser <i>coach</i>; - Característica do indivíduo; - Característica pessoal; - Exercício; - Construção do conhecimento; - Vivência; - Prática em organizações; - Inata; - Prática. 	<p>Processos básicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Trazer o <i>coachee</i> para o objetivo do <i>coaching</i>; - Esclarecer as dificuldades encontradas durante o processo; - Orientar a direção do processo; - Não transformar o processo de <i>coaching</i> em outros processos (<i>mentoring</i>, aconselhamento e terapia); - Atender as expectativas das organizações; - Aprender novos comportamentos e competências na relação <i>coach-coachee</i>; - Oferecer ao <i>coachee</i> a visibilidade do processo; - Compreender o <i>coachee</i> como indivíduo inserido em contexto amplo e particular; - Entender a dinâmica das relações da empresa; - Construir sentido entre as sessões no processo de <i>coaching</i>; - Capturar a essência do que o <i>coachee</i> fala; - Escuta ativa; - Entender e perceber detalhes do quadro do <i>coachee</i>.

Quadro 40 - Síntese da relação do conjunto temático processos básicos com seus antecedentes e consequentes.

Para o conjunto temático denominado método, estão dispostas habilidades as quais foram reveladas pelos participantes B, C e E (Quadro 41).

Para identificar a habilidade saber guiar o processo de *coaching*, é apresentado o seguinte trecho: “[...] o *coach* tem que conduzir ou guiar, porque as responsabilidades do processo são do *coach* e não do *coachee* [...]”. Para a aquisição dessa habilidade na formação, a participante cita como eventos relevantes o curso de formação em *Coaching* Executivo e o conhecimento tácito: “[...] quem influencia é a formação de *coaching* executivo. Ela dá uma ênfase importante, mas o conhecimento tácito também [...]”. Na atuação, saber guiar o processo

de *coaching* requer a atitude de comprometimento com o contrato estabelecido para o processo: “[...] O efeito disso é justamente poder estabelecer um contrato de trabalho e levá-lo a cabo conforme o esperado [...]”.

Conjunto temático	Habilidades
Método	(B)H11(1): Saber guiar o processo de <i>coaching</i> ; (B)H12(1): Manter o ritmo do processo; (C)H1(1): Ter capacidade técnica; (C)H5(1): Ter um plano de trabalho; (C)H11(1): Criar um método de trabalho; (E)H2(1): Saber conduzir um processo de <i>coaching</i> ; (B)H7(1): Trabalhar o lado sadio da pessoa; (B)H13(1): Saber relacionar a vida afetiva do <i>coachee</i> com a vida no trabalho.

Quadro 41 - Conjunto temático método.

Manter o ritmo do processo é revelado pela Participante B quando declara: “[...] manter um ritmo nas sessões. Às vezes, o *coachee* viaja muito, desmarca muitas sessões e o *coach* tem que saber organizar o *setting* [...]”. Na formação, descreve os cursos de formação em *Coaching* Executivo e em Psicanálise como eventos que promoveram o desenvolvimento desse saber-fazer: “É um dos aspectos que se aprende tanto na formação em *Coaching* como nas formações em Psicanálise. Deixar claro que existe um compasso, para que dele resulte uma melodia”. Manter o ritmo do processo permite ao *coach* a ação de trabalhar o que foi proposto no início do processo:

Trata-se da confirmação do compromisso e da condição para acompanhamento dos acordos feitos na sessão. O *coach* e o *coachee* combinam ações para os intervalos e cada nova sessão é uma oportunidade de *feedback*. Se ele falta, outros temas podem intervir e nunca será trabalhado com o que foi combinado. Fica mais difícil. Esse é o ritmo.

Ter capacidade técnica é definida por meio da fala da Participante C: “[...] Você tem que ter a capacidade técnica e a experiência profissional [...]”. É possível articular essa habilidade com a formação por meio de eventos como o curso de formação em *Coaching* e o conhecimento, pois: “[...] É um conjunto. Essa habilidade que você vai

ter, acaba desenvolvendo. Você tem habilidades para algumas coisas que vai desenvolvendo com o tempo. Essa é na formação e no conhecimento [...]”. Ter capacidade técnica permite ao *coach* atuar com melhor qualidade: “[...] Na atuação ela permite qualidade e desempenho melhor [...]”.

Ter um plano de trabalho é constatado na seguinte verbalização da Participante C: “[...] ele tem que estar buscando, nas sessões de *coaching*, o plano dele, ele tem que ter um planejamento [...]”. Na formação, é possível destacar o curso de formação em *Coaching* Executivo e a graduação em Administração como eventos que proporcionaram seu desenvolvimento:

[...] Eu sempre faço esse plano, porque na formação a gente aprendeu. Então, essa habilidade faz parte do conhecimento que eu tenho, da forma como gosto de fazer os planos, escrever, fazer esquemas e fluxograma. Faz parte da minha formação [...].

Referente à atuação, ter um plano de trabalho permite ao *coach* a ação de alcançar com o seu *coachee* um processo com resultado: “[...] exemplo, o *coach* imagina que serão 8, 5 ou 4 sessões, mas tem que ter um plano, um trabalho com esse *coachee* para buscar um resultado [...]”.

Criar um método de trabalho também é citado pela Participante C: “[...] Eu vou criar o meu jeito de trabalho [...]”. O curso de formação em *Coaching* Executivo, a experiência e perfil são identificados como fontes para o desenvolvimento dessa habilidade na formação: “[...] A mesma formação em *Coaching*, a mesma experiência, tem experiência, tem liderança, mas ele tem a personalidade dele que se coloca no *coaching*, no processo [...]”. Também é possível perceber que criar um método de trabalho permite ao *coach* a ação de combinar as suas características pessoais com a técnica, sem perder a condução do processo de *coaching*:

[...] é como um médico, como qualquer profissional, ele vai ter o seu jeito de atender, a sua característica, ele vai ter a personalidade dele no processo de condução. Mas, ele precisa ter habilidade de perceber isso e puxar para dentro da técnica. Ter essa condução, porque se você não tiver essa habilidade de controle no processo de *coaching*, vai perder e o processo vai se esvaír [...].

Saber conduzir um processo de *coaching* é identificado na seguinte declaração: “[...] isto é, energia. Energia é saber conduzir sem poder, sem mandar, mas tem que ficar claro na sessão que eu sou o *coach* [...]”. O curso de formação em *Coaching* Executivo, o conhecimento técnico e a prática são destacados na formação: “[...] É do conhecimento técnico do papel do *coach* que vem da formação. É a prática que faz ficar melhor. Do conhecimento técnico adquirido na formação [...]”. Na atuação, saber conduzir permite ao *coach* as ações e habilidades de ter foco e avaliar as sessões de *coaching* junto ao *coachee*:

[...] É um processo de parceria, porém, quem está ganhando para fazer o trabalho sou eu. Então, se a gente está se afastando do foco por emoção ou por ele ser prolixo, é meu papel reconduzi-lo ao rumo, às vezes, o foco. É uma competência do *coach* saber conduzir para que a gente não saia da sessão. Eu faço sempre a pergunta: Como é que nós estamos saindo da sessão? Em que nós avançamos para o nosso objetivo? Então, é isso: é dar rumo, é dar direção, avaliar se avançamos o caminho [...].

É possível destacar a habilidade trabalhar o lado sadio da pessoa no seguinte trecho, citado pela Participante B: “[...] Nós trabalhamos o lado sadio [...]”. A história do sujeito e o conhecimento tácito são destacados na formação como eventos que possibilitam desenvolver essa habilidade: “[...] isso não é da formação! Isso é de toda a história do sujeito. É o conhecimento tácito mesmo [...]”. Também é revelado que trabalhar o lado sadio da pessoa permite ações, durante o processo de *coaching*, como encontrar soluções criativas baseadas numa visão de mundo ampla e ressaltados os aspectos positivos do comportamento do *coachee*:

[...] ele mais facilmente vê alternativas e solução. Permite que fique mais criativo, que não restrinja as visões do mundo dele, que olhe para um aspecto positivo podendo ter uma abertura maior. Ele vê a vida como um processo criativo, um processo de transformação e de mudança. Então, isso permite encontrar novas alternativas, estar mais disponível, abrir-se mais, ter mais autoconfiança, porque se trabalha, mais especificamente, com a autoconfiança dele. Então,

realmente é de reforçar coisas que ele tem. Melhora muito! [...].

Saber relacionar a vida afetiva do *coachee* com a vida no trabalho emerge do seguinte relato da Participante B: “[...] aprofundar-se numa questão afetiva, que não é uma questão de psicoterapia, é uma questão situacional que ele pode alinhar com o campo do trabalho e pode desenvolver o processo de mudança [...]”. Na atuação, fica claro que a habilidade de relacionar questões da vida afetiva do *coachee* no seu ambiente de trabalho permite a ele perceber-se como um sujeito integral, o que potencializa a solução dos problemas, conforme declara:

[...] Sim, é importante porque, às vezes, as coisas que passam no trabalho dele, também ocorrem na vida dele com a mulher e os filhos. Então, poder ajudá-lo a entender isso, também contribui. Produz um efeito diferente nele. Ele consegue perceber que é um sujeito só, ou seja, o mesmo no trabalho e em casa e quando vê isso, claramente, ele percebe o percurso que tem que fazer. Potencializa a solução do problema [...].

Assim, é proposta a síntese da relação do conjunto temático método com a formação e com a atuação (Quadro 42).

Antecedentes	Conjunto temático	Consequentes
<ul style="list-style-type: none"> - Curso de formação em <i>Coaching</i> Executivo; - Curso de formação em Psicanálise; - Graduação em Administração; - Conhecimento tácito; - Conhecimento técnico; - Conhecimento; - Experiência; - Prática; - Perfil; - História do sujeito; - Sujeito. 	Método	<ul style="list-style-type: none"> - Comprometimento com o contrato estabelecido para o processo; - Trabalhar o que foi proposto no início do processo; - Atuação com qualidade; - Alcançar com o <i>coachee</i> um processo com resultado; - Combinar as características pessoais com a técnica; - Ter foco; - Avaliar as sessões junto ao <i>coachee</i>; - Encontrar soluções criativas; - <i>Coachee</i> perceber-se como sujeito integral.

Quadro 42 - Síntese da relação do conjunto temático método com seus antecedentes e consequentes.

Com a descrição dos antecedentes, é possível observar que as habilidades identificadas como método são adquiridas por meio de cursos formais, prática, experiência, atitudes e história do sujeito. No que tange aos consequentes, é visto que esta habilidade orienta a ação do profissional, revelando atitudes e habilidades para o *coach* e interferindo na percepção do *coachee*.

Portanto, o conjunto temático método é avaliado como habilidade necessária ao *coach* executivo competente.

Para o conjunto temático estudos são descritas as habilidades necessárias para o *coach* executivo competente, citadas pelas participantes B, C e D (Quadro 43).

Conjunto temático	Habilidades
Estudos	(C)H6(1): Estudar; (D)H5(1): Estudar; (C)H7(1): Saber usar o conhecimento; (B)H4(1): Saber aplicar o conhecimento; (D)H2(1): Saber combinar os conhecimentos sobre Administração e Psicologia na prática; (D)H6(1): Manter-se informado.

Quadro 43 - Conjunto temático estudos.

A habilidade estudar é recorrente nas falas das participantes C e D. No caso da Participante C, é declarado o seguinte: “[...] É aquela situação: quanto mais você estuda, mais sabe que você não sabe, enquanto você começa a aprender coisas que você não sabia [...]”. Também revela que, em sua formação, tal habilidade é adquirida a partir do sentimento de gostar de estudar, da atitude de curiosidade e da personalidade: “[...] É o gosto de, é a curiosidade, faz parte da personalidade da pessoa [...]”. Na sua atuação, é possível perceber que estudar permite ao *coach* a ação de aprender: “[...] eu estou estudando isso e: Nossa, eu não conhecia esse assunto! Isso demonstra que você não sabia e você aprende mais. Meu Deus, quanta coisa tem para você aprender na vida! [...]”.

Já a Participante D declara: “[...] Eu acho que não dá para parar de estudar [...]”. Quanto à formação, refere-se à educação como geradora dessa habilidade, pois relata:

[...] poderia dizer pela educação que eu tive, porque eu tive uma boa educação. Tive pais que valorizavam isso e oportunizaram-me frequentar boas instituições que promoveram o gosto pelo

estudo. Acho que foi essa educação de berço. A educação como um todo [...].

Também é possível sintetizar que estudar permite ao *coach* a ação de aprender com cada processo: “[...] Um *coach* que quer ser *coach*, é um eterno estudante. Ele vai aprendendo com cada processo, com cada *coachee*, é uma riqueza, é uma escola [...]”. Em ambos os casos, é possível observar como consequente da habilidade estudar a ação de aprender.

Outras habilidades semelhantes são saber usar o conhecimento e saber aplicar o conhecimento. A primeira é revelada pela Participante C: “[...] o conhecimento tem um valor muito grande, mas ele tem que saber usar [...]”. Quanto à formação, deixa claro que a atitude de maturidade permite desenvolver essa habilidade: “[...] Isso é da maturidade [...]”. Quanto à atuação, saber usar o conhecimento permite ao *coach* a ação de atingir um resultado melhor no processo de *coaching*, pois deixa claro: “[...] Você acaba atingindo um resultado melhor [...]”. A segunda habilidade citada é revelada pela Participante B: “[...] Eu acho que o conhecimento não é o mais importante, mas a forma como é aplicado. Então, o que muda é a aplicação dele [...]”. Referente à formação, identifica o conhecimento tácito, a habilidade, a competência e a vocação como eventos que favorecem o desenvolvimento dessa habilidade: “[...] Isso é maestria. É tudo questão de tácito. Aí não tem como, é conhecimento tácito, habilidade, competência, vocação [...]”. Além disso, a habilidade de saber aplicar o conhecimento revela a competência de um *coach*: “[...] Permite a competência. Isso é o que distingue o *coach* competente daquele *coach* que aprendeu um conjunto de técnicas e até métodos e sai aplicando [...]”.

Saber combinar os conhecimentos sobre Administração e Psicologia na prática é revelada na seguinte verbalização da Participante D:

[...] Quando você faz algum tipo de curso em que são dadas noções de Psicologia, ou seja, do sujeito e da subjetividade, há a junção da prática, do conhecimento sobre Administração, sobre negócios e essa área mais do indivíduo. Se você consegue elencar esses três, acho que são conhecimentos muito importantes que ajudam muito a atuar na prática [...].

Ao que diz respeito à formação, é possível compreender que tal habilidade está articulada à prática e ao interesse pessoal:

[...] Mais uma vez foi na prática. Em certo momento em minha carreira eu passei a ser responsável pela área de recursos humanos, não em função da minha formação, mas de como eu trato as pessoas e me chamaram por isso. Como eu sou muito interessada nas pessoas, esse outro lado é o que me motiva. Foi na prática da organização e eu fui juntando o saber fazer com o saber ser [...].

Saber combinar os conhecimentos sobre Administração e Psicologia na prática permite ao *coach* a ação de entender tanto a parte técnica quanto as relações:

[...] Ninguém vai buscar *coach*, porque não está sabendo estruturar o departamento. Isso você aprende em treinamento, você vai para a escola técnica. Quando você tem que juntar técnica e relacionamento para fazer a coisa fluir, as dificuldades aparecem. Então, quando falo em unir a Administração com os aspectos da Psicologia Social é justamente para poder olhar esse universo que não é só técnico. Ele é técnico e das relações. Então, tem muita emoção envolvida e você tem que distinguir essa parte, emoção e razão, vê-la como um todo e trabalhar as duas [...].

Manter-se informado é revelado na seguinte fala da Participante D: “[...] e, além disso, também procurar entender um pouco mais sobre o mundo, o processo de globalização, essa crise financeira. O que isso interfere nas organizações? [...]”. Ao relacionar esta habilidade com a formação, estabelece como fonte do seu desenvolvimento as atitudes de curiosidade e de estar aberto ao que acontece: “[...] Eu acho que mais uma vez tem a ver com a curiosidade. Estar aberto e sensível ao que acontece [...]”. Manter-se informado permite ao *coach* a ação de diálogo comum com seu *coachee*, relacionando os acontecimentos mundiais com os da organização:

[...] dar chances de criar um espaço comum *coach-coachee* em função da percepção do que está acontecendo. Construir um diálogo sobre o que está acontecendo e o que isso tem a ver com a vida dele naquela organização, naquele momento [...].

Com os conteúdos revelados, torna-se possível sintetizar a relação do conjunto temático estudos com a formação e atuação (Quadro 44).

Antecedentes	Conjunto temático	Consequentes
<ul style="list-style-type: none"> - Gostar de estudar; - Curiosidade; - Maturidade; - Personalidade; - Interesse pessoal; - Prática; - Conhecimento tácito; - Habilidade; - Competência; - Vocação; - Estar aberto ao que acontece. 	Estudos	<ul style="list-style-type: none"> - Aprender com cada processo; - Atingir um melhor resultado no processo; - Revelar a competência do <i>coach</i>; - Entender tanto a parte técnica quanto as relações; - Diálogo comum com o <i>coachee</i>.

Quadro 44 - Síntese da relação do conjunto temático estudos com seus antecedentes e consequentes.

Fica claro que as habilidades pertencentes ao conjunto temático estudos são desenvolvidas por meio da educação, da prática, de habilidades, atitudes e conhecimentos prévios. Também orientam a ação profissional, permitindo a aprendizagem e promovendo outras competências.

Portanto, o conjunto temático estudos revela habilidades necessárias ao *coach* executivo competente.

Os itens revelados pelas participantes A, B, C e F compõem o conjunto temático identificações (Quadro 45).

Conjunto temático	Habilidades
Identificações	(C)H4(1): Auxiliar o <i>coachee</i> a entender o seu papel dentro da organização de trabalho; (F)H2(1): Saber separar o que é do <i>coach</i> e o que é do <i>coachee</i> ; (B)H5(1): Saber o que é seu e o que é do <i>coachee</i> ; (A)H5(2): Autoconhecer-se.

Quadro 45 - Conjunto temático identificações.

Auxiliar o *coachee* a entender o seu papel dentro da organização de trabalho é revelado pela Participante C: “[...] ajudar as pessoas a entenderem melhor o papel dentro da organização [...]”. É uma habilidade adquirida por meio do conhecimento e do exercício: “[...] Eu acho que ela é do conhecimento e do exercício. Do conhecimento de ter

vivenciado [...]”. O *coach* que auxilia o *coachee* a entender o seu papel dentro da organização de trabalho permite a ação de crescimento do *coachee* dentro da organização: “[...] ajudar esse executivo a ser melhor no seu trabalho, que ele produza mais dentro da sua organização e contribua para o crescimento da mesma [...].”

Saber separar o que é do *coach* e o que é do *coachee* é revelado pela Participante F: “[...] ter uma nítida separação do que é o *coach* e do que é o *coachee*. Então, talvez, essa seja outra competência: saber se separar do *coachee* [...]”. É o processo terapêutico e a individualização, eventos da formação, que permitem a aquisição dessa habilidade, conforme destaca a mesma participante:

[...] essa habilidade é um trabalho interno e, no meu caso, não sei se com todo mundo é assim, fiz terapia, eu me trabalhei bastante internamente para poder me separar e me individualizar. Então, vai-se adquirindo a individualização com o exercício e um preparo interno. Isso cabe tanto à família quanto ao meio social. Eu acho que isso pode acontecer de diversas formas. Na verdade, só posso falar da minha experiência e o que me ajudou muito foi o processo terapêutico [...].

Saber separar o que é do *coach* e o que é do *coachee* permite ao *coach* a ação de tratar as questões do *coachee* com neutralidade emocional:

[...] a consequência de não se distanciar é a falta de isenção no tratamento da questão. Isenção em termos de neutralidade, porque o *coach* não pode tomar partido. Nesse sentido, é a neutralidade no tratamento da questão, porque o *coach* não pode tomar partido, ele tem que estar limpo e neutro. Se ele não se mantiver imparcial, não haverá neutralidade emocional. Na verdade, ele tem que tirar a emoção. Então, é a neutralidade emocional [...].

Para a Participante B, saber o que é seu e o que é do *coachee* é uma habilidade importante para o *coach* executivo competente, pois cita: “[...] o que é meu e o que é do outro [...]”. Está relacionada com a formação como indivíduo, análise e autoanálise, pois refere tais eventos ao declarar: “[...] da sua formação como pessoa. Ele é a análise, a autoanálise, a sua própria análise mesmo. Não misturar os temas, não é

no curso de *Coaching*, não! Vê-se isso escrito, mas não é lá que se aprende. Aprende na análise [...]”.

Saber o que é seu e o que é do *coachee* permite uma ação de se relacionar com atitude de parceria sem se envolver, manipular ou ser manipulado: “[...] você não se envolver, não manipular nem ser manipulado. É ter essa parceria, consegui-la [...]”.

A Participante A revela a habilidade autoconhecer-se: “[...] boa dose de autoconhecimento [...]”. É possível concluir que, na formação, os eventos relevantes para o desenvolvimento dessa habilidade são: curso de formação em *Coaching* Executivo, supervisão, prática e análise, pois na primeira entrevista revelou:

[...] tem a ver com a questão do comportamento humano. É o lance da própria preparação do *coach*, dele já ter passado por um processo similar. O *coaching* é pouco, tem que ter um processo mais longo e mais terapêutico mesmo [...].

Na recorrência, esclarece e acrescenta o seguinte comentário:

[...] A supervisão é bem importante porque é através dela que você tem os toques. Sem a visão do outro, a gente não tem como pensar: Por que fiz assim? Por que estou agindo assim? Preparação do *coach* são três aspectos: o teórico, o que tem na formação, o prático, conduzir um processo de *coaching*, e ter a supervisão dessa prática [...].

Autoconhecer-se permite ao *coach* as ações de entender e observar seus valores, suas motivações e empatias, pois eles interferem no seu desempenho ao deparar-se com as resistências do *coachee* durante o processo de *coaching*, pois refere:

[...] O momento de vida que o *coach* está, a motivação com que ele começa aquele trabalho, o grau de simpatia ou de antipatia que se tem com o *coachee*, tudo isso influencia no processo. Então, autoconhecimento é estar consciente: Por que travou esse processo? O que fiz que pode tê-lo travado? O que facilitou e o fez andar mais? Como é que foi o desempenho do *coachee*? Como é que foi o desempenho do *coach* também? Quais as consequências daquele tipo de intervenção? Como reflete no outro o modo de

atuação do *coach*? Você tem mais condições de lidar com as resistências do *coachee*, porque o tempo todo é isso: lidar com as resistências [...].

Também foi elaborada síntese de relações do conjunto temático identificações com a formação e atuação no Quadro 46.

Antecedentes	Conjunto temático	Consequentes
<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento; - Exercício; - Processo terapêutico; - Processo de individualização; - Formação do indivíduo; - Análise; - Autoanálise; - Curso de formação em <i>Coaching</i> Executivo; - Supervisão; - Prática. 	Identificações	<ul style="list-style-type: none"> - Crescimento do <i>coachee</i> na organização de trabalho; - Neutralidade emocional ao tratar as questões do <i>coachee</i>; - Relacionar-se com parceria sem se envolver; - Entender e observar seus valores, motivações e empatias.

Quadro 46 - Síntese da relação do conjunto temático identificações com seus antecedentes e consequentes.

Para a habilidade classificada como identificações é possível concluir que seu desenvolvimento é favorecido, em grande parte, por eventos como a prática e processos do desenvolvimento humano. É uma habilidade que orienta a ação do profissional *coach*, revela outras habilidades e interfere no desenvolvimento do *coachee*. Logo, uma habilidade necessária ao *coach* executivo competente.

Portanto, o conjunto temático identificações também define as habilidades necessárias ao *coach* executivo competente.

Dado o exposto, é possível compreender que os itens revelados pelas participantes configuram as habilidades necessárias ao *coach* executivo competente. São habilidades que compõem as competências requeridas na formação de *coaches* executivos. Também fica claro que essas habilidades são recursos internos mobilizados na ação, permitindo que outros recursos sejam desencadeados, como atitudes e habilidades, e orientam a ação do profissional. Assim, como também é observado nos conhecimentos necessários ao *coach* executivo competente, é relevante a discussão e esclarecimento dos conceitos e significados atribuídos para cada habilidade citada, neste estudo, pela comunidade de *coaches*,

evitando uma reprodução do contexto de informações, no qual o profissional *coach* executivo está inserido. Além disso, é possível perceber que, ao revelarem as habilidades, acusam algumas demandas reveladas inicialmente. Os conjuntos temáticos (demanda, relação, processos básicos e método) são compostos por algumas habilidades (avaliar a demanda, saber trabalhar as expectativas do cliente, saber lidar com uma relação de poder, visão sistêmica, trabalhar o lado sadio da pessoa), as quais podem ser relevantes ao profissional, quando se depara com as seguintes demandas: desempenho, relacionamento, carreira, cargo, hierarquia, liderança, mudança, reconhecimento, visão sistêmica, conflitos, competências, qualidade de vida e capacidade de trabalho.

As habilidades, quando comparadas aos conhecimentos revelados, também apresentam antecedentes no curso de formação em *Coaching* Executivo, em outros cursos, na prática (vivência e experiência), na supervisão, na análise, em outras atitudes e no conhecimento tácito. Exceto na rede de relações. Além disso, nas habilidades há revelações de outros antecedentes: análise, autoanálise, processo de individualização, formação do indivíduo, habilidades, história do sujeito, conhecimento técnico, competência e processo básico.

Com a apresentação e análise das informações reveladas, é possível observar que os conjuntos temáticos identificados como organização, negócios, outros processos ou abordagens, psicologia e contexto sócio-político-econômico são mais contemplados pela literatura quando comparados aos conjuntos temáticos descobertos como *coaching*, *coachee*, *coach*, instrumentos e comunicação.

É importante retomar a observação de que é percebida recorrência a respeito dos conhecimentos exigidos pelo profissional, enquanto as habilidades e atitudes são pouco citadas nas seguintes literaturas, consultadas para este estudo: STERN, 2004; WASYLYSHYN, 2003; KILBURG E DIEDRICH, 2001; FRISCH, 2001; KILBURG, 1996; GARMAN *et al*, 2000; e BROTMAN *et al*, 1998. No entanto, Ennis *et al* (2008) ampliam o campo de contribuições, pois também revelam as habilidades de um *coach* executivo, as quais estão relacionadas com as tarefas realizadas por estes profissionais. Para tanto, descrevem o processo de *coaching* em seis fases: 1) desenvolvimento e manutenção do relacionamento de *coaching*; 2) estabelecimento do contrato; 3) abordagem; 4) planejamento de desenvolvimento; 5) facilitar o desenvolvimento e mudança; 6) encerramento do *coaching* formal e transição para desenvolvimento a longo prazo. Cada fase exige um quadro de habilidades para que possa

ser realizada, sendo algumas habilidades específicas que um *coach* executivo pode desenvolver e aprimorar. São classificadas como habilidades básicas e avançadas. Em síntese, são apresentadas dessa forma: desenvolver e manter um relacionamento de *coaching*, estabelecer o contrato de *coaching*, saber avaliar, planejamento e desenvolvimento, facilitar o desenvolvimento e a mudança, e, por último, desligamento ou encerramento do processo e transitar para o desenvolvimento a longo prazo.

4.3 ATITUDES NECESSÁRIAS AO *COACH* EXECUTIVO COMPETENTE

São apresentadas as atitudes reveladas pelas participantes como necessárias ao *coach* executivo competente no Quadro 47.

Participantes	Atitudes
A	(A)A1(2): Honestidade; (A)A2(2): Empatia; (A)A3(1): Confidencialidade; (A)A4(2): Curiosidade; (A)A5(1): Motivação.
B	(B) A1(1): Visão de mundo ampla; (B)A2(1): Ter identidade de <i>coach</i> executivo; (B)A3(1): Ser transparente; (B)A4(1): Maturidade; (B)A6(1): Autoconfiança; (B)A7(2): Inteligência emocional; (B)A8(1): Autoestima; (B)A9(1): Responsabilidade na condução do processo de <i>coaching</i> ; (B)A10(1): Ter sigilo; (B)A11(1): Ter empatia com o contexto organizacional.
C	(C)A1(1): Ter postura profissional; (C)A2(1): Empatia; (C)A3(1): Confiável; (C)A4(1): Ter sigilo profissional; (C)A5(1): Ter coerência; (C)A6(1): Ter objetividade.
Conitnua...	

Participantes	Atitudes
D	(D)A1(1): Disposição para ouvir; (D)A2(1): Ter interesse pelo <i>coachee</i> ; (D)A3(1): Ser preocupado; (D)A4(1): Ser curioso; (D)A5(1): Autocontrole; (D)A6(2): Organização; (D)A7(2): Disposição para compartilhar as questões do <i>coachee</i> ; (D)A8(2): Disposição para facilitar o aprendizado; (D)A9(1): Serenidade; (D)A10(1): Calma; (D)A11(1): Equilíbrio emocional.
E	(E)A1(1): Equilíbrio emocional; (E)A2(1): Maturidade; (E)A3(1): Ser receptivo; (E)A4(1): Respeito pelo outro e pelas demandas apresentadas; (E)A5(1): Responsabilidade e pertinência no que o <i>coach</i> fala; (E)A6(1): Facilidade de relacionamento interpessoal; (E)A7(1): Empatia; (E)A8(1): Amor incondicional pelo ser humano; (E)A9(1): Ser assertivo; (E)A10(1): Gostar de ouvir; (E)A11(1): Flexibilidade para mudar as hipóteses; (E)A12(1): Acolhimento do ser humano; (E)A13(2): Sentir prazer na atuação como <i>coach</i> ; (E)A14(1): Relação de parceria.
F	(F)A1(1): Empatia; (F)A2(1): Ser sensível; (F)A3(1): Ter senso de oportunidade; (F)A4(1): Ter continência; (F)A5(2): Ter cuidado e delicadeza no tratamento do <i>coachee</i> ; (F)A6(2): Respeito; (F)A7(2): Respeitar os limites do <i>coachee</i> ; (F)A8(1): Não ser diretivo.

Quadro 47 – Atitudes necessárias ao *coach* executivo competente.

O conjunto temático honestidade é identificado por meio de habilidade revelada pela Participante A (Quadro 48).

Conjunto temático	Atitude
Honestidade	(A)A1(2): Honestidade.

Quadro 48 - Conjunto temático honestidade.

A Participante A julga a atitude denominada como honestidade necessária ao *coach* executivo. Por meio da seguinte declaração, faz referência à honestidade: “[...] Eu acho que é essa honestidade de lidar com o real. Nesse sentido a ética [...]”. Também permite relacionar essa atitude à formação quando declara:

[...] isso não é muito passível de mudança ao longo da vida com as formações e com os cursos. É possível de mudar com um trabalho de análise, com mudanças fortes que acontecem na vida que levam a pessoa a pensar sobre elas. Essa questão de valores é assim: eu estou numa empresa, e ela tem seus valores, esses valores são os mesmos que os meus? Quais são os meus valores? Quais são os da empresa? [...] caráter [...] dá para deixar dentro de valor mesmo [...].

Com isso, deixa claro que a atitude de honestidade é construída pelo valor pessoal, valores do local do trabalho, análise e mudanças relevantes na vida de uma pessoa. É uma atitude com implicação na atuação do *coach* executivo: “[...] Então tem implicações, mesmo assim você terá que tomar uma decisão e vai ser afetado por essa decisão tanto na empresa como fora [...]”. Logo, ser um *coach* honesto permite ações como tomar decisões adequadas perante a realidade da organização, reconhecendo seus possíveis impactos.

Para compreender a relação do conjunto temático honestidade com a formação e atuação, foi elaborado o Quadro 49.

Antecedentes	Conjunto temático	Consequentes
<ul style="list-style-type: none"> - Valor pessoal; - Valores do local de trabalho; - Análise; - Mudanças relevantes na vida. 	Honestidade	- Tomar decisões adequadas.

Quadro 49 - Síntese da relação do conjunto temático honestidade com seus antecedentes e consequentes.

A partir da síntese elaborada, torna-se viável interpretar o conjunto temático honestidade como atitude que possui antecedentes caracterizados por eventos internos ao indivíduo ou outras atitudes, como os valores, e eventos externos ao indivíduo, como as mudanças no decorrer da sua vida e a análise. Tal atitude tem implicação na atuação do profissional *coach*, pois interfere na habilidade de tomar decisões deste profissional.

Portanto, é possível considerar o conjunto temático honestidade como atitude necessária ao *coach* executivo competente.

Quanto ao conjunto temático empatia, é possível identificá-lo por meio dos itens revelados pelas participantes A, B, C, E e F (Quadro 50).

Conjunto temático	Atitudes
Empatia	(A)A2(2): Empatia; (B) A11(1): Ter empatia com o contexto organizacional; (C)A2(1): Empatia; (E)A7(1): Empatia; (F)A1(1): Empatia.

Quadro 50 - Conjunto temático empatia.

A empatia é verificada na seguinte fala da Participante A: “[...] o grau de simpatia ou de antipatia que se tem com o *coachee*, tudo isso influencia no processo [...]”. É uma atitude que possui a postura de não julgamento como elemento prévio na sua formação, pois: “[...] o que proporciona essa atitude é uma postura de não julgamento [...]”. Além disso, é possível interpretar que o *coach* com essa atitude permite um ambiente confortável, confiável e acolhedor ao *coachee*:

[...] se você julgar à primeira vista, positivamente, você vai amar a pessoa. Se for para o lado negativo, você não vai conseguir trabalhar, porque não vai ter um interesse nela. A criação de um ambiente confortável e confiável para a pessoa é necessário. Ela provavelmente não vai falar mais, não vai se sentir acolhida. Logo, permite um ambiente de acolhimento e disso pode ser que saiam mais coisas [...].

Para a Participante C, a empatia é assim justificada: “[...] e a empatia, você tem que ter uma afinidade com o seu *coachee* [...]”. É uma atitude proveniente da postura profissional e da expectativa:

[...] Eu acho que isso é uma coisa natural. ‘Bate ou não bate o santo’. Como se transmite isso? É a postura. Quando você faz uma consulta, gosta ou não do médico. O que antecede isso? Acho que é a expectativa, porque você vai com uma expectativa. Atendeu a expectativa ou não atendeu [...].

Ter a empatia permite ao *coachee* se “abrir” com seu *coach*: “[...] o *coachee* tem que estar disposto a se abrir com você. Então, se não

houver essa empatia, esse é um ponto que não vai dar certo [...]”.

A empatia também é revelada pela Participante E: “[...] a minha facilidade de relacionamento interpessoal ajuda, empatia [...]”. Sua formação está relacionada à graduação: “[...] empatia eu desenvolvi, isto é, eu não tinha. Na minha profissão é preciso entender o mundo do outro através dele. Este é um treinamento muito forte. Foi na graduação [...]”. Além disso, ter empatia permite ao *coach* não fazer julgamento de valores: “[...] a empatia faz com que não se faça julgamento de valores. Isso é fundamental no *coaching* [...]”.

Para a Participante F, também é necessária a atitude de empatia: “[...] empatia, só que assim, é uma empatia, como eu vou te dizer, sem se misturar [...]”. Na formação, relaciona essa atitude como sendo inerente à pessoa, sendo adquirida através da educação e da relação social:

[...] inerente à pessoa podendo aumentar ou diminuir, dependendo dos estímulos que essa pessoa tem ao longo da vida em relação a isso. Então, na verdade é a forma como se foi educada e como se relaciona social e profissionalmente. É isso, é o convívio no meio social, familiar [...].

No que tange à atuação, a empatia permite ao *coach* entender a situação do *coachee*: “[...] a empatia permite ao *coach* entender a situação do *coachee*, mas com o cuidado de não se misturar [...]”.

Na percepção da Participante B, a mesma atitude é revelada sendo articulada com o contexto organizacional, logo é denominada como empatia com o contexto organizacional: “[...] o *coach* tem que ter experiência em empresas, ter trabalhado em organizações, senão fica muito distante da realidade. De repente, ter empatia com todo esse conjunto [...]”. Pode ser entendida como familiaridade com o contexto organizacional. Quanto à formação, essa atitude pode ser favorecida com a prática em organizações, pois a participante cita:

Se o *coach* nunca atuou em uma organização, terá dificuldades em entender os conflitos de um gestor ou profissional de empresa, pois o que parece difícil ou impossível nesse cenário, pode parecer simples para um psicólogo clínico, por exemplo, que nunca viveu algo parecido, não conhece as regras e o cenário.

É possível sintetizar que na atuação é relevante ter empatia, pois permite ao *coach* colocar-se no contexto que o *coachee* vivencia: “[...]”

Empatia no sentido de saber se colocar no lugar de alguém que sofre estresse, depressão, sem ter para quem desabafar. Tem que saber como isso acontece [...]”.

Com isso, é possível demonstrar a síntese de relação do conjunto temático empatia com a formação e atuação (Quadro 51).

Antecedentes	Conjunto temático	Consequentes
<ul style="list-style-type: none"> - Postura de “não julgamento”; - Prática em organizações; - Postura profissional; - Expectativa; - Graduação; - Inerente à pessoa; - Relação social. 	Empatia	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiente confortável; - Ambiente agradável; - Ambiente acolhedor; - Colocar-se no contexto do <i>coachee</i>; - <i>Coachee</i> se “abrir” ao <i>coach</i>; - Evitar julgamento de valores; - Entender a situação do <i>coachee</i>.

Quadro 51 - Síntese da relação do conjunto temático empatia com seus antecedentes e consequentes.

A relação do conjunto temático empatia com a formação e atuação fica clara quando o Quadro 52 é observado. Seus antecedentes revelam atitudes, prática, formação formal e interação social. Com isso, é possível perceber que a empatia pode ser desenvolvida por diferentes eventos. Seus consequentes revelam que esta atitude possui implicação na atuação profissional quando promove outras habilidades e interfere na característica do ambiente do processo de *coaching* e no comportamento do *coachee*.

Portanto, é possível concluir que o conjunto temático empatia é uma atitude necessária ao *coach* executivo competente.

O conjunto temático confidencialidade é revelado nas falas da Participante A (Quadro 52).

Conjunto temático	Atitude
Confidencialidade	(A)A3(1): Confidencialidade.

Quadro 52 - Conjunto temático confidencialidade.

A confidencialidade é revelada quando a Participante A declara: “[...] é um processo que exige confidencialidade, porque lida com informações sigilosas das pessoas e das empresas [...]”. Na formação, tem como antecedente a habilidade de “saber guardar segredo”: “[...] Confidencialidade vem de onde? Vem de saber guardar segredo (risos). Mas, se você não consegue guardá-los, não tem esse controle, essa

habilidade, não vai conseguir trabalhar com confidencialidade [...]”. Também revela que ter confidencialidade permite manter uma relação direta e de confiança entre *coach* e *coachee*: “[...] a consequência é a relação de confiança, de ter uma relação direta [...] reflete na relação de confiança e na manutenção da relação. Se não tem confidencialidade, a relação não se mantém [...]”.

Para a exposição da relação do conjunto temático confidencialidade com a atuação e formação é proposta a síntese do Quadro 53.

Antecedentes	Conjunto temático	Consequentes
-“Saber guardar segredo”.	Confidencialidade	- Manter uma relação direta; - Manter uma relação de confiança.

Quadro 53 - Síntese da relação do conjunto temático confidencialidade com seus antecedentes e consequentes.

A síntese torna possível interpretar que a atitude de confidencialidade resulta da habilidade de “guardar segredo” e promove a habilidade de manter as relações no processo de *coaching*, nas quais são reveladas outras atitudes.

Dadas as relações, é possível considerar o conjunto temático confidencialidade como atitude necessária ao *coach* executivo competente.

O conjunto temático curiosidade é identificado por meio das atitudes citadas pelas Participantes A e D (Quadro 54).

Conjunto temático	Atitudes
Curiosidade	(A)A4(2): Curiosidade; (D)A4(1): Ser curioso.

Quadro 54 - Conjunto temático curiosidade.

A curiosidade é declarada pela Participante D: “[...] Interesse, curiosidade e preocupação. Eu acho que essa é uma atitude necessária para o *coach* executivo empresarial [...]”. Destaca a característica pessoal e o interesse pelo diferente como antecedentes dessa atitude, pois: “[...] como é que a gente pode dizer: desde que eu me conheço por gente eu sou assim? Há relatos da minha mãe, eu muito pequena e já toda metida. O diferente me atrai, e eu não o rejeito, pelo contrário, ele chama a minha atenção [...]”. Ser curioso permite ao *coach* demonstrar interesse e atenção ao que é trazido pelo *coachee*:

[...] como me atrai e me seduz, tudo o que é trazido pelo *coachee* é uma história nova, outro universo. Só o fato de ser outro, diferente do meu, já me causa um impacto e me mobiliza no sentido de: Que universo é esse? O que essa pessoa está me trazendo? Deixa eu entender! Deixa eu ver! É nesse sentido, da curiosidade de: Opa! O que é isso? É novo, é diferente, então, deixa eu prestar atenção [...].

Também é declarada pela Participante A quando: “[...] curiosidade, isso é bem importante [...]”. A participante identifica as atitudes de interesse por pessoas, interesse no trabalho e interesse no processo de *coaching* como elementos da formação que possibilitam ao *coach* ser curioso: “[...] Um interesse em relação às pessoas é crucial e outra coisa é o interesse no trabalho, no processo de *coaching* [...]”. Na atuação, a curiosidade permite ao *coach* fazer perguntas inéditas ao *coachee*, as quais “alimentam” o processo de *coaching*: “[...] a curiosidade pode instigar o *coach* a fazer perguntas que o *coachee* nunca fez ou nunca pensou naquilo. A possibilidade de surgirem perguntas mais diversas, mais variadas é grande e isso é bem importante. Alimenta o processo de *coaching* [...]”.

Para representar a síntese da relação do conjunto temático com a atuação e formação, segue o Quadro 55.

Antecedentes	Conjunto temático	Consequentes
- Interesse por pessoas; - Interesse no trabalho; - Interesse no processo de <i>coaching</i> .	Curiosidade	- Fazer perguntas inéditas.

Quadro 55 - Síntese da relação do conjunto temático curiosidade com seus antecedentes e consequentes.

É possível depreender a curiosidade como atitude que possui antecedentes em outras atitudes como o interesse. Como é observado, o conjunto temático desencadeia habilidade na ação do *coach* executivo: fazer perguntas. Assim, tal constatação permite entender o conjunto temático curiosidade como atitude necessária ao *coach* executivo competente.

O conjunto temático motivação torna-se possível com a revelação feita pela Participante A (Quadro 56).

Conjunto temático	Atitude
Motivação	(A)A5(1): Motivação

Quadro 56 - Conjunto temático motivação.

Para motivação, a Participante A revela: “[...] eu acho que tem a motivação também [...]”. É possível entender que essa atitude advém do desejo de ser *coach*:

[...] Do desejo de ser *coach*. O tamanho desse desejo é o tamanho da motivação. Se eu quero ser *coach*, passarei pelo que se deve, vou gostar, será um processo natural e não do campo da obrigação, que eu não consiga fazer. Quando é uma coisa mais da alma, tem a ver com o desejo [...].

Também fica claro que ter motivação reflete no rumo do processo de *coaching*, na relação *coach-coachee* e no resultado final:

[...] a consequência é o rumo que o trabalho tomará, porque eu posso ter uma motivação maior, num determinado processo de *coaching*, com uma determinada pessoa, e em outro isso não acontecer, porque com aquela pessoa há maior curiosidade no seu trabalho e no jeito que ela é. Logo, a consequência da motivação é o rumo do trabalho, do processo, da relação *coach-coachee* e do resultado final [...].

Assim, é possível estabelecer uma síntese de relação do conjunto temático motivação com a atuação e formação (Quadro 57).

Antecedentes	Conjunto temático	Consequentes
- Desejo de ser <i>coach</i> .	Motivação	- Rumo do processo de <i>coaching</i> ; - Relação <i>coach-coachee</i> ; - Resultado.

Quadro 57 - Síntese da relação do conjunto temático motivação com antecedentes e consequentes.

Para a síntese de relação da motivação com a atuação e a formação, é possível constatar que seu desencadeamento está em outra atitude, o desejo de ser *coach*, interferindo no rumo do processo, no resultado e na relação *coach-coachee*, eventos relevantes para o desempenho profissional.

Quanto ao conjunto temático visão de mundo ampla há revelações da Participante B (Quadro 58).

Conjunto temático	Atitude
Visão de mundo ampla	(B)A1(1): Visão de mundo ampla.

Quadro 58 - Conjunto temático visão de mundo ampla.

A Participante B declara a visão de mundo ampla da seguinte forma: “[...] se o *coach* for muito limitado em sua visão de mundo, o *coachee* não vai ser acolhido na sua plenitude de possibilidades [...]”. Ao responder como adquiriu essa atitude, revela: “[...] Da vida [...]”. Assim, é possível entender que essa atitude é relacionada com a formação, sendo proveniente da vida. Na atuação, essa qualidade permite ao *coach* estimular o *coachee* a pensar a vida como um processo mais amplo que o trabalho:

[...] é fundamental senão limita o horizonte do *coachee*. Se não estimulá-lo para a vida, como um processo mais amplo que aquele emprego, de repente ele pode correr o risco de sair da sua empresa, porque tem alguma outra coisa por trás. Então, se você não tem a coragem de ser, de fazer isso, você não vai estimulá-lo a pensar [...].

Também é possível sintetizar a relação desse conjunto temático com a formação e atuação (Quadro 59).

Antecedentes	Conjunto temático	Consequentes
- Vida.	Visão de mundo ampla	- Estimular o <i>coachee</i> a pensar na vida.

Quadro 59 - Síntese da relação do conjunto temático visão de mundo ampla com seus antecedentes e consequentes.

A visão de mundo ampla possui como antecedente a vida. Assim, é possível pressupor que as experiências que o indivíduo vivenciou possibilitam uma visão de mundo, a qual interfere no processo de *coaching* e, especificamente, no *coachee*. Com isso, a visão de mundo ampla pode ser definida como atitude necessária ao *coach* executivo competente.

Torna-se possível a subcategorização da atitude como identidade profissional, quando a Participante B é entrevistada (Quadro 60).

Conjunto temático	Atitude
Identidade profissional	(B)A2(1): Ter identidade de <i>coach</i> executivo.

Quadro 60 - Conjunto temático identidade profissional.

Ter identidade de *coach* executivo é assim revelado, na primeira entrevista, com a Participante B: “[...] O *coach* tem que ter muito claro que ele é um *coach* executivo [...]”. É uma qualidade que é influenciada pelo curso de formação em *Coaching* Executivo e pela vocação: “[...] Ter identidade, isso é formação em *Coaching* Executivo. Ela é fundamental. É aquilo da vocação: ou você tem vocação para *coach* executivo ou para psicoterapeuta [...]”. Ter identidade de *coach* executivo permite ao *coach* ritmo, cadência e foco em *coaching*: “[...] É aquilo do ritmo, da cadência, do foco. É uma atitude, é uma disposição que você tem. Não é o mesmo que um psicoterapeuta [...]”.

Para tanto, é estabelecida síntese da relação do conjunto temático citado com a formação e com a atuação no Quadro 61.

Antecedentes	Conjunto temático	Consequentes
- Curso de formação em <i>Coaching</i> Executivo; - Vocação para ser <i>coach</i> .	Identidade profissional	- “Ritmo” no processo; - “Cadência” no processo; - Foco no processo.

Quadro 61 - Síntese da relação do conjunto temático identidade profissional com seus antecedentes e consequentes.

Por meio da síntese apresentada, pode ser deduzido que o curso de formação em *Coaching* Executivo, combinado com a predisposição para ser *coach*, permite a identidade profissional, a qual interfere no andamento do processo e desencadeia habilidade de ter foco, “ritmo” e “cadência” no processo. Sendo assim, é uma atitude necessária ao *coach* executivo competente.

Para o conjunto temático transparência, é possível observar a atitude revelada pela Participante B (Quadro 62).

Conjunto temático	Atitude
Transparência	(B)A3(1): Ser transparente.

Quadro 62 - Conjunto temático transparência.

Ser transparente é assim revelado:

[...] O *coach* não pode ficar em cima do muro. Ele tem que mostrar algumas das suas questões, suas crenças, seus valores e suas atitudes. Ele tem que se posicionar. Então, esse tipo de coisa é importante numa atitude de *coach*. Eu acho que ter essa transparência [...].

É uma atitude proveniente da vocação de *coach*, da honestidade, das crenças, da vida, da análise e do curso de formação em *Coaching* Executivo:

[...] Para você ser transparente, por isso você tem que ser vocacionado naquilo. Você não pode estar só representando um papel. Tem que estar ali, porque acredita no processo [...] É da vida, do conhecimento tácito e da análise também, apesar de que também é um tema que está incluso lá na formação que se incentiva muito isso [...].

Ser transparente permite tanto ao *coach* quanto ao *coachee* sustentarem uma relação honesta, considerando seus valores e crenças:

[...] é uma questão da honestidade. Você não pode fingir que acredita e concorda com uma coisa, se não concorda. Também permite a ele ter a sua própria honestidade, ser o que ele é. Isso é fundamental tanto para o executivo, quanto para o *coach*. Você não pode ficar fingindo ser o que não é, pois isso não sustenta uma relação honesta [...].

Para tanto, é apresentada a síntese da relação desse conjunto temático com os antecedentes e consequentes (Quadro 63).

Antecedentes	Conjunto temático	Consequentes
- Vocação de <i>coach</i> .	Transparência	- Sustentar uma relação honesta.

Quadro 63 - Síntese da relação do conjunto temático transparência com seus antecedentes e consequentes.

É uma síntese que propicia entender que a atitude transparência está relacionada com outras atitudes tanto na formação quanto na atuação. A predisposição para ser *coach* desencadeia a atitude de transparência, a qual interfere na sustentação da relação *coach-coachee* com base na atitude de honestidade. Sendo assim, a transparência é uma atitude necessária ao *coach* executivo competente.

Para o conjunto temático maturidade, há identificações das atitudes descritas pelas participantes B e E (Quadro 64).

Conjunto temático	Atitudes
Maturidade	(B)A4(1): Maturidade; (E)A2(1): Maturidade.

Quadro 64 - Conjunto temático maturidade.

A atitude de maturidade é assim identificada pela Participante B: “[...] Eu acho que o *coach* com mais idade tem mais vantagens [...]”. É uma característica proveniente da vida, da análise, da autoanálise, da idade, da função e da essência: “[...] A maturidade vem a partir da vida ou da análise. É a idade, a essência, a função, a autoanálise, a análise [...]”. É possível sintetizar que ter maturidade permite ao *coach* transmitir segurança no processo de *coaching* para que o *coachee* encontre as alternativas:

[...] toda a atividade, que lida com pessoas e com os processos de mudança própria, tem que ser feita por um sujeito com mais experiência de vida. Não pode ser um recém-formado. Ele tem que transformar conhecimentos em segurança no processo e no *coachee*. Vai achar alternativas na vida [...].

Para a maturidade a Participante E revela: “[...] Equilíbrio, maturidade, saber ouvir, escuta ativa, isto é, energia [...]”. É uma atitude que se adquire pelo tempo de vida: “[...] É tempo de vida! Eu acho que a gente nunca para de amadurecer [...]”. É um recurso emocional que permite ao *coach* aceitar o *coachee* sem julgá-lo, conforme descreve:

[...] saber com esta maturidade aceitar que para o outro os valores e a importância das coisas têm outro momento e outra visão. Então, maturidade é aceitar o outro dentro do contexto, do meio ambiente que ele vive, com as dores dele e não julgá-lo. A maturidade é o não-julgamento. Aceitar o *coachee* do jeito que ele é. Essa aceitação incondicional. Amor incondicional. Eu mostro para ele as consequências, mas a decisão de mudar ou não, não me pertence. A atitude de mudança é dele [...].

Para síntese da relação deste conjunto temático com a atuação e formação, é proposto o Quadro 65.

Antecedentes	Conjunto temático	Consequentes
- Vida; - Análise; - Tempo de vida.	Maturidade	- Transmitir segurança; - Aceitar o <i>coachee</i> sem julgá-lo.

Quadro 65 - Síntese da relação do conjunto temático maturidade com seus antecedentes e consequentes.

A construção da síntese permite compreender que a maturidade está relacionada aos eventos experiências de vida e análise, os quais permitem desenvolver tal atitude. Também é possível interpretar que esta característica pode interferir no processo de *coaching*, quando é revelado que a maturidade possibilita a segurança e aceitação do *coachee*. Portanto, é possível considerá-la como atitude necessária ao *coach* executivo competente.

O conjunto temático autoconfiança é formulado a partir da revelação da Participante B (Quadro 66).

Conjunto temático	Atitude
Autoconfiança	(B)A6(1): Autoconfiança.

Quadro 66 - Conjunto temático autoconfiança.

A Participante B assim revela a atitude de autoconfiança: “[...] a de 50, evidente que vai ter um *know-how* e uma janela, inclusive, uma relatividade muito maior e mais autoconfiança na verdade [...]”. Na formação do indivíduo, ela é proveniente da vida e da análise: “[...] É da vida e da análise. Não tem a ver com a formação. A formação ajuda no sentido que ela fornece um conjunto de métodos. Assim, ajuda a adquirir a confiança, mas, não é o que garante. A garantia é o próprio sujeito, a própria pessoa [...]”.

Ter autoconfiança permite ao *coach* oferecer ao *coachee* um ambiente acolhedor: credibilidade, confiabilidade e tranquilidade: “[...] Ela permite dar a credibilidade, a confiabilidade, a tranquilidade e isso, no ambiente, é acolhedor para o *coachee* [...]”.

Para tanto, a síntese da relação do conjunto temático autoconfiança com a formação e atuação é exposta no Quadro 67.

Antecedentes	Conjunto temático	Consequentes
- Vida; - Análise.	Autoconfiança	- Ambiente acolhedor; - Credibilidade; - Confiabilidade; - Tranquilidade.

Quadro 67 - Síntese da relação do conjunto temático autoconfiança com seus antecedentes e consequentes.

Como pode ser observada, a atitude de autoconfiança também é desencadeada pelos eventos vida e análise, interferindo na qualidade do ambiente do processo de *coaching* e revelando outras atitudes necessárias. Com isso, a atitude de autoconfiança é revelada como

atitude necessária ao *coach* competente.

Com a identificação da atitude inteligência emocional, pela Participante B, foi possível criar outro conjunto temático (Quadro 68).

Conjunto temático	Atitude
Inteligência emocional	(B)A7(2): Inteligência emocional.

Quadro 68 - Conjunto temático inteligência emocional.

Inteligência emocional é assim revelada pela Participante B: “[...] se não tem essa característica, não pode trabalhar com pessoas. A inteligência emocional é fundamental quando você se propõe a auxiliar alguém e a atravessar alguns processos na sua vida. É indispensável [...]”. É um recurso emocional que tem influências da história de vida do indivíduo e do seu ser, conforme declara: “[...] Ela vem totalmente da sua história de vida, da sua condição, do seu individual, do seu ser [...]”. Na atuação, fica claro que a inteligência emocional permite ao *coach* fazer com que o *coachee* sinta-se seguro e confiante: “[...] Ela permite que o sujeito sinta-se seguro e confiante [...] O *coachee* [...]”.

Para o conjunto temático inteligência emocional é apresentada a síntese de relação com a formação e com a atuação (Quadro 69).

Antecedentes	Conjunto temático	Consequentes
- História de vida do indivíduo.	Inteligência emocional	- <i>Coachee</i> se sentir seguro.

Quadro 69 - Síntese da relação do conjunto temático inteligência emocional com seus antecedentes e consequentes.

É possível constatar que a inteligência emocional está articulada com a história de vida do *coach*, interferindo no sentimento de segurança do cliente. Essa relação permite definir a inteligência emocional como atitude necessária ao *coach* executivo competente.

O conjunto temático autoestima é criado com base nas revelações da Participante B (Quadro 70).

Conjunto temático	Atitude
Autoestima	(B)A8(1): Autoestima.

Quadro 70 - Conjunto temático autoestima.

A atitude autoestima é identificada quando a Participante B relata: “[...] O trabalho do *coach* são dois: propiciar a aprendizagem e fortalecer a autoestima do outro. O foco é apoiar e desenvolvê-la no

sujeito [...]”. É um recurso emocional que está relacionado com a história de vida do indivíduo: “[...] Aí tem a ver com a história de vida do *coach*. Não tem nada com formação [...]”. A autoestima do *coach* repercute no comportamento do *coachee*, pois: “[...] Então, se o *coach* for assim, o *coachee* pode aprender, de forma inconsciente, um comportamento diferente [...]”.

Para o conjunto temático autoestima é apresentada a síntese de relação com a formação e a atuação no Quadro 71.

Antecedentes	Conjunto temático	Consequentes
- História de vida do indivíduo.	Autoestima	- Comportamento do <i>coachee</i> .

Quadro 71 - Síntese da relação do conjunto temático autoestima com seus antecedentes e consequentes.

Fica claro que a história de vida do indivíduo vai proporcionar a autoestima que interfere no comportamento do cliente. Semelhante relação é identificada anteriormente em inteligência emocional. Assim, é possível considerar a autoestima como atitude necessária ao *coach* executivo competente.

Para o conjunto temático responsabilidade, há revelações pelas participantes B e E (Quadro 72).

Conjunto temático	Atitudes
Responsabilidade	(B)A9(1): Responsabilidade na condução do processo de <i>coaching</i> ; (E)A5(1): Responsabilidade e pertinência no que o <i>coach</i> fala.

Quadro 72 - Conjunto temático responsabilidade.

Responsabilidade na condução do processo de *coaching* é definida pela Participante B: “[...] Quem tem que ser treinado para promover o processo até o final é o *coach*. Ele deve ter essa responsabilidade [...]”. É uma atitude que possui antecedentes na atitude ética: “[...] mas, a responsabilidade mesmo, aí é uma questão ética do sujeito [...]”. Ter responsabilidade na condução do processo de *coaching* permite estabelecer ações baseadas no contrato: “[...] Ela vai gerar compromisso de que aquelas competências e ações que são combinadas estejam num contrato e este seja levado a cabo dentro daquele processo [...]”.

Responsabilidade e pertinência no que o *coach* fala é identificado

como atitude pela Participante E:

[...] responsabilidade pelo que se fala, pelo que o *coach* fala numa sessão de *coaching*. Você tem que sair com a sensação de que você falou só 20 por cento e o que você falou tem que ter muita pertinência. Então é a responsabilidade e a pertinência no que você fala [...].

Sua formação está relacionada com a autopercepção e a avaliação do processo de *coaching* quando relata: “[...] Eu acho que é da autopercepção. É a autoavaliação do processo de *coaching*. Eu acho que é uma atenção naquilo que você está fazendo. Avaliação de cada sessão e na avaliação de cada processo [...]”. A responsabilidade e pertinência no que o *coach* fala permitem foco no processo: “[...] Não pode falar nada que não tenha a ver com o processo, por exemplo, contar causo. Às vezes, eu percebo que falei demais [...]”.

Dado o exposto, é estabelecida síntese de relação do conjunto temático responsabilidade com a atuação e formação (Quadro 73).

Antecedentes	Conjunto temático	Consequentes
- Ética; - Autopercepção; - Avaliação do processo.	Responsabilidade	- Ações baseadas no contrato; - Foco no processo.

Quadro 73 - Síntese da relação do conjunto temático responsabilidade com seus antecedentes e consequentes.

A atitude de responsabilidade é resultado de atitude ética, de percepção e do procedimento de avaliação do processo, interferindo nas ações que envolvem o contrato e na habilidade de ter foco. Portanto, pode ser verificada como atitude necessária ao *coach* executivo competente.

Quanto ao conjunto temático sigilo, há revelações nas falas das participantes B e C (Quadro 74).

Conjunto temático	Atitudes
Sigilo	(B)A10(1): Ter sigilo; (C)A4(1): Ter sigilo profissional.

Quadro 74 - Conjunto temático sigilo.

Ter sigilo é assim revelado pela Participante B: “[...] confiança, responsabilidade, todas aquelas questões meio óbvias que nem estou citando aqui. Ter sigilo [...]”. É uma atitude resultante da ética, da vida e

do curso de formação em *Coaching*: “[...] Sigilo está em ética. Aprende-se na vida, também na formação se martela muito [...]”. Ter sigilo permite confiança, segurança e abertura no processo de *coaching*: “[...] O efeito é a própria confiança, segurança, abertura no processo de *coaching* [...]”.

Para a Participante C, a atitude é ter sigilo profissional: “[...] Assim, a ética profissional e o sigilo profissional são pontos indiscutíveis que ele deve ter [...]”. É proveniente da personalidade, pois refere:

[...] e isso é da minha personalidade e do meu jeito de ser. Acho que é o meu retrato. Eu não consigo fazer uma coisa que não sou. É a transparência. Por isso, é importante essa sinergia entre o *coach* e o *coachee* para o sucesso no trabalho do *coaching* [...].

Ter sigilo profissional permite uma relação de confiança entre *coach* e *coachee*:

[...] O *coachee* precisa sentir isso. Não adianta falar-lhe: tudo o que for falado aqui, não será comentado! Se ele não perceber isso nas minhas atitudes, se ele não se sentir seguro, se não tiver empatia, ele não vai acreditar. Então, o sigilo profissional é intrínseco em qualquer profissão, principalmente numa sessão de *coaching*, de psicoterapia, de qualquer médico numa consulta. Então, a minha atitude, como *coach*, eu tenho que passar de alguma forma essa segurança [...].

Com o objetivo de sintetizar a relação deste conjunto temático com a atuação e a formação é apresentado o Quadro 75.

Antecedentes	Conjunto temático	Consequentes
- Ética; - Vida; - Curso de formação em <i>Coaching</i> Executivo; - Personalidade.	Sigilo	- Confiança no processo; - Segurança no processo; - Abertura no processo; - Relação de confiança.

Quadro 75 - Síntese da relação do conjunto temático sigilo com seus antecedentes e consequentes.

Além do curso em *Coaching* Executivo, eventos identificados como atitude e experiências desencadeiam a atitude de sigilo, a qual

possibilita outras atitudes: confiança, segurança e abertura no processo e na relação *coach-coachee*. Logo, o sigilo é considerado como atitude necessária ao *coach* executivo competente.

Quanto ao conjunto temático postura, há revelações na fala da Participante C (Quadro 76).

Conjunto temático	Atitude
Postura	(C)A1(1): Ter postura profissional.

Quadro 76 - Conjunto temático postura.

Para a Participante C, é relevante a postura profissional: “[...] Eu acho que nessa questão da ética é mais a postura que ele vai adotar [...]”. É influenciada pela personalidade e estilo de vida na formação do indivíduo: “[...] acho que isso faz parte da personalidade da pessoa, do estilo de vida [...]”. A postura profissional permite ao *coach* credibilidade no processo: “[...] Eu acho que a credibilidade. Vai dar um resultado no final, vai ter mais credibilidade. Se eu vier aqui lhe atender, mesmo estando na praia, de biquíni, não é uma roupa adequada para uma sessão de *coaching* [...]”.

Assim, é possível representar a síntese de relação do conjunto temático postura com a atuação e formação (Quadro 77).

Antecedentes	Conjunto temático	Consequentes
- Personalidade; - Estilo de vida.	Postura	- Credibilidade no processo.

Quadro 77 - Síntese da relação do conjunto temático postura com seus antecedentes e consequentes.

A atitude postura é definida por características pessoais e implica na atitude de credibilidade. Assim, o conjunto temático postura pode ser definido como atitude necessária ao *coach* executivo competente.

Para o conjunto temático confiança, há revelações nas falas da Participante C (Quadro 78).

Conjunto temático	Atitude
Confiança	(C)A3(1): Confiável.

Quadro 78 - Conjunto temático confiança.

Ser confiável é uma atitude assim revelada: “[...] ele tem que se apresentar como uma pessoa confiável [...]”. É uma qualidade que está relacionada com o antecedente identificado como atender à expectativa:

“[...] Eu acho que tem a ver com atender à expectativa [...]”. Ser confiável permite a credibilidade no processo de *coaching*: “[...] Eu acho que é a credibilidade [...]”.

Assim, é possível estabelecer a síntese exposta no Quadro 79.

Antecedentes	Conjunto temático	Consequentes
- Atender à expectativa.	Confiança	- Credibilidade.

Quadro 79 - Síntese da relação do conjunto temático confiança com seus antecedentes e consequentes.

A confiança também é uma atitude que implica em outra atitude, a credibilidade. Provém de situações que permitem atender à expectativa. Logo, uma atitude necessária ao *coach* executivo competente.

Quanto ao conjunto temático coerência, há revelações nas falas da Participante C (Quadro 80).

Conjunto temático	Atitude
Coerência	(C)A5(1): Ter coerência.

Quadro 80 - Conjunto temático coerência.

Ter coerência é assim declarado pela participante: “[...] Então, as atitudes do *coach* têm que ser coerentes com a sua prática, com a sua política, com a sua verbalização [...]”. Experiência de vida e maturidade: “[...] acho que é na experiência de vida, maturidade pode ser também [...]”. Ter coerência permite ao *coach* transmitir segurança ao *coachee*: “[...] As atitudes têm que estar coerentes com a fala e você tem que representar isso de uma forma que dê segurança para ele [...]”.

Com a exposição dos dados é possível apresentar a síntese de relação no Quadro 81.

Antecedentes	Conjunto temático	Consequentes
- Experiência de vida; - Maturidade.	Coerência	- Transmitir segurança ao <i>coachee</i> .

Quadro 81 - Síntese da relação do conjunto temático coerência com seus antecedentes e consequentes.

A predisposição para ser coerente é resultado de dois eventos que compõem o desenvolvimento humano: a experiência de vida e a atitude de maturidade. Na atuação, permite que o *coach* transmita confiança ao *coachee*. Sendo assim, a coerência pode ser classificada como atitude

necessária ao *coach* executivo competente.

Quanto ao conjunto temático objetividade, há revelações nas falas da Participante C (Quadro 82).

Conjunto temático	Atitude
Objetividade	(C)A6(1): Ter objetividade.

Quadro 82 - Conjunto temático objetividade.

Ter objetividade é identificado pela Participante C: “[...] a exemplo, a objetividade, é importante ter objetividade [...]”. É uma atitude proveniente da experiência em *coaching*, do curso de formação em *Coaching* Executivo e da maturidade: “[...] Um antecedente para isso é a experiência de você estar fazendo as sessões, ter a organização e o processo. A formação de *Coaching* dá isso. Com a experiência anterior de vida e a maturidade você consegue fazer isso [...]”. Ter objetividade permite ao *coach* a síntese e organização no processo de *coaching*:

[...] Eu acho que ela permite organização no processo, por exemplo, costumo fechar as sessões com os pontos que nós conversamos. Então, faz-se uma condensação e pega-se os pontos principais. Com objetividade, fazer a síntese e puxar os pontos. Acho bom, porque, assim, as sessões são fechadas com aqueles pontos e já passa para a demanda da sessão seguinte [...].

Para síntese da relação, é exposto o Quadro 83.

Antecedentes	Conjunto temático	Consequentes
- Experiência em <i>coaching</i> ; - Curso de formação em <i>Coaching</i> Executivo; - Maturidade.	Objetividade	- Síntese no processo; - Organização no processo.

Quadro 83 - Síntese da relação do conjunto temático objetividade com seus antecedentes e consequentes.

A objetividade pode estar relacionada a um conhecimento tácito, pois é identificada por meio da experiência em *coaching*. Também há outra atitude envolvida na formação: a maturidade. Além disso, há a influência do curso de formação em *Coaching* Executivo para a atitude de objetividade. É possível compreender que o *coach* que possua a

atitude de objetividade, conseqüentemente, terá a predisposição para organizar o processo e a habilidade de síntese no mesmo. Portanto, a objetividade é definida como atitude necessária ao *coach* executivo competente.

Para o conjunto temático escuta, há revelações nas falas das participantes D e E (Quadro 84).

Conjunto temático	Atitudes
Escuta	(D)A1(1): Disposição para ouvir; (E)A10(1): Gostar de ouvir.

Quadro 84 - Conjunto temático escuta.

Disposição para ouvir é identificada por meio do seguinte relato: “[...] para o *coach* ser competente, ele deve ter uma disposição para ouvir [...]”. É uma atitude resultante da curiosidade: “[...] Outra vez vem da curiosidade [...]”. Ter disposição para ouvir permite ao *coach* demonstrar, através de uma escuta, seu interesse, curiosidade e preocupação: “[...] Essa escuta é interessada, genuína e curiosa. Então, eu acho que é uma coisa de você ter interesse e gostar de ouvir. Você se interessa e se preocupa [...]”.

Gostar de ouvir é apresentada pela Participante E: “[...] ser um bom ouvinte. É mais que isso: é gostar de ouvir [...]”. Está relacionado com a graduação: “[...] Acho que foi treino de faculdade [...]”. Gostar de ouvir permite que o *coachee* sinta-se ouvido: “[...] Ele se sente ouvido e eu gosto. O *coachee* sente-se ouvido [...]”.

Como síntese, foi elaborado o Quadro 85.

Antecedentes	Conjunto temático	Consequentes
- Curiosidade; - Graduação.	Escuta	- Demonstrar interesse; - Demonstrar curiosidade; - Demonstrar preocupação; - <i>Coachee</i> se sinta ouvido.

Quadro 85 - Síntese da relação do conjunto temático escuta com seus antecedentes e consequentes.

A predisposição para a escuta possui como eventos prévios ao seu desenvolvimento a atitude de curiosidade e a graduação. É uma qualidade que torna possível as atitudes de interesse, curiosidade e preocupação também reveladas nas entrevistas. Na atuação, é possível observar que interfere na percepção do *coachee* (sentir-se ouvido). Sendo assim, é uma atitude necessária ao *coach* executivo competente.

Quanto ao conjunto temático interesse, há revelações nas falas da Participante D (Quadro 86).

Conjunto temático	Atitude
Interesse	(D)A2(1): Ter interesse pelo <i>coachee</i> .

Quadro 86 - Conjunto temático interesse.

Ter interesse pelo *coachee* é revelado dessa maneira: “[...] Eu acho que seria, primordialmente, algo que eu já tinha dito anteriormente: esse interesse pelo *coachee*, essa curiosidade [...]”. Identifica a educação e a personalidade como elementos da formação do indivíduo que são responsáveis por essa atitude:

[...] você também não inventa isso e não existe curso para lhe ensinar a entender. Interesse, curiosidade e preocupação. Então, entendo ser essa uma atitude necessária para o *coach* executivo empresarial. Julgo que a formação colabora para você entender. Eu não acho que essa minha atitude venha de alguma formação, mas da minha educação, da minha personalidade [...].

Ter interesse pelo *coachee* permite a empatia no processo de coaching:

[...] na atuação, é incrível como isso produz a empatia. As pessoas têm que se perceber foco da sua curiosidade, da sua atenção, da sua preocupação, da sua afeição. Elas se percebem alvo de seu genuíno interesse, da sua disposição para compartilhar, disposição para tentar facilitar [...].

Mas, em recorrência, é esclarecido que ter interesse pelo *coachee* possibilita o surgimento da empatia no processo de *coaching*: “[...] Permitir, talvez, seja muito forte, ela facilita ou ela abre o caminho, porque, às vezes, o outro lado não sente. Ela abre o caminho e permite no sentido de dar chance à possibilidade de surgir a empatia [...]”.

Assim, foi possível elaborar a síntese de relação do conjunto temático em questão com a formação e atuação (Quadro 87).

A atitude de interesse, também revelada em antecedentes de outros conjuntos temáticos, está relacionada à educação e à personalidade, enquanto, na atuação, revela outra atitude: a empatia que

também é revelada como conjunto temático. Assim, é possível constatar a atitude de interesse como necessária ao *coach* executivo competente.

Antecedentes	Conjunto temático	Consequentes
- Educação; - Personalidade.	Interesse	- Empatia.

Quadro 87 - Síntese da relação do conjunto temático interesse com seus antecedentes e consequentes.

Quanto ao conjunto temático preocupação, há revelações nas falas da Participante D (Quadro 88).

Conjunto temático	Atitude
Preocupação	(D)A3(1): Ser preocupado.

Quadro 88 - Conjunto temático preocupação.

A Participante D identifica a atitude ser preocupado quando: “[...] Interesse, curiosidade e preocupação. Eu acho que essa é uma atitude necessária para o *coach* executivo empresarial [...]”. Revela o senso de responsabilidade como forma de aquisição dessa atitude: “[...] eu acho que tem a ver com o senso de responsabilidade do *coach* [...]”. Ser preocupado permite ao *coach* dedicar-se às questões trazidas pelo *coachee*:

[...] Eu acho que a grande consequência é que aquela questão está dentro do seu universo de pensamento. Pré ocupar: você ocupa-se daquilo antes, pensa, investiga, busca, compara e dedica-se. Então, é uma dedicação que você tem àquele *coachee* e à questão que ele traz, não só ali no momento da sessão. Você só passa isso para ele, se você tomou aquilo para você também. É dos dois, é coletivo e não é só ele que está, você também está preocupado [...].

É, assim, estabelecida síntese de relação para o conjunto temático preocupação (Quadro 89).

Antecedentes	Conjunto temático	Consequentes
- Senso de responsabilidade.	Preocupação	- Dedicar-se às questões trazidas pelo <i>coachee</i> .

Quadro 89 - Síntese da relação do conjunto temático preocupação com seus antecedentes e consequentes.

É possível interpretar que a atitude de preocupação é identificada a partir da atitude responsabilidade, também identificada como atitude necessária ao *coach* executivo pelas Participantes B e E, e implica na dedicação do *coach* em relação ao seu cliente. Portanto, é uma atitude necessária ao *coach* executivo competente.

Para o conjunto temático controle, há revelações nas falas da Participante D (Quadro 90).

Conjunto temático	Atitude
Controle	(D)A5(1): Autocontrole.

Quadro 90 - Conjunto temático controle.

Autocontrole é assim revelado na fala da Participante D:

[...] ter a capacidade de não se envolver, porque você escuta, você é ser humano e, às vezes, passou por situações semelhantes às que seu *coachee* está passando. Você se identifica, pode projetar, ver que ele está vivendo coisas que você já passou e não deram certo. Então, é um profundo autocontrole que tem que ter [...].

É possível interpretar que tal atitude advém do curso de formação em *Coaching*, pois revela:

[...] no meu caso, o peso do curso de formação foi grande, porque isso foi muito enfatizado, no sentido de que chamam muito a atenção para você não dirigir e a gente toda vez tem um palpite e fica doido para falar. Você não pode falar isso. Você tem que se segurar [...].

O autocontrole permite ao *coach* não dirigir o *coachee*, separando o que é seu e o que é do *coachee*:

[...] a fim de não dirigir o seu *coachee*, deixe-o no tempo e na experimentação dele descobrir aquilo que é o certo para ele, o que lhe faz sentido. Então é autocontrole: você se conhece, se reconhece, pode levar a uma projeção. Conduzir isso, controlando-se, sendo paciente consigo mesmo no sentido de entender e procurar se isentar: ela é ela e eu sou eu [...].

Como síntese, foi possível elaborar o Quadro 91.

Antecedentes	Conjunto temático	Consequentes
- Curso de formação em <i>Coaching</i> Executivo.	Controle	- Não dirigir.

Quadro 91 - Síntese da relação do conjunto temático controle com seus antecedentes e consequentes.

O *coach* com a característica de autocontrole consegue não dirigir. É possível desenvolvê-la no curso de formação em *Coaching* Executivo, conforme é demonstrado por meio da síntese exposta. Logo, o conjunto temático controle demonstra atitude necessária ao *coach* executivo competente.

Quanto ao conjunto temático organização, há revelações nas falas da Participante D (Quadro 92).

Conjunto temático	Atitude
Organização	(D)A6(2): Organização.

Quadro 92 - Conjunto temático organização.

O conjunto temático organização é assim identificado: “[...] Eu acho que o *coach* deve ter a atitude de organizar-se antes, durante e depois para dar conta [...]”. Na formação, a participante define a educação formal e a característica pessoal como formas de aquisição dessa atitude:

[...] Eu acho que sempre tem um detalhe ou uma tendência sua. Penso que, talvez, a educação, as escolas, as instituições, a formação, porque também essa é uma característica que há muito tempo eu ouço: a impressão que as pessoas têm de mim é de uma pessoa organizada, com método e não perde as coisas, porém, a educação formal contribui bastante [...].

Ter organização permite ao *coach* desenvolver um método para acompanhar o processo, preparando as sessões, estabelecendo relações com as falas do *coachee* e dando sentido ao processo:

[...] o *coach* deve desenvolver uma organização e um método de como lidar com o processo no sentido da preparação. Realizar um bom trabalho de acompanhamento. Sempre estar resgatando coisas que já foram ditas, que fazem sentido naquele momento, mesmo que naquele outro, parecia que não tinha nada a ver. Você vai tecendo aquela malha junto ao seu *coachee* e as

coisas vão se fechando. Elas vão se amalgamando e vai dando um sentido a tudo aquilo [...].

Assim, foi elaborada a seguinte síntese (Quadro 93):

Antecedentes	Conjunto temático	Consequentes
- Educação; - Característica pessoal.	Organização	- Desenvolver um método para acompanhar o processo.

Quadro 93 - Síntese da relação do conjunto temático organização com seus antecedentes e consequentes.

A organização é uma atitude revelada pela educação e pela característica pessoal ou atitude do *coach*, permitindo a habilidade de desenvolver um método. Assim, tal atitude apresenta-se como necessária ao *coach* executivo competente.

Quanto ao conjunto temático predisposição para compartilhar, há revelações nas falas da Participante D (Quadro 94).

Conjunto temático	Atitude
Predisposição para compartilhar	(D)A7(2): Disposição para compartilhar as questões do <i>coachee</i> .

Quadro 94 - Conjunto temático compartilhar.

Disposição para compartilhar as questões do *coachee*, primeiro é descrito como: “[...] Ela se percebe alvo de seu genuíno interesse, da sua disposição para compartilhar, para tentar facilitar [...]”. Na recorrência, complementa que a disposição para compartilhar se refere às questões do *coachee*: “[...] as questões que ele está trazendo [...]”. Como antecedentes, revela o curso de formação em *Coaching* Executivo, característica pessoal, curiosidade, lidar com pessoas e selar compromissos:

[...] Eu acho que essa disposição para compartilhar no *coaching* veio na formação do mesmo. Já existia em mim uma predisposição para lidar com as pessoas, da curiosidade, de selar compromissos com grupos e pessoas em geral. É algo que me dá prazer [...].

Também é possível compreender que a disposição para compartilhar permite estabelecer a parceria entre *coach-coachee*: “[...] Criar esse elo da parceria que é tão importante, da pessoa sentir que ela

tem um *softwel* naquele momento e que, junto com ela, abordará o problema que será desvendado por ambos ao longo do caminho [...]”.

Dado o exposto, é possível sintetizar a relação do conjunto temático compartilhar com a atuação e formação (Quadro 95).

A predisposição para compartilhar é desenvolvida pelo conjunto de eventos que caracterizam outras atitudes como a curiosidade, habilidades sociais, como lidar com pessoas e selar compromissos, e curso de formação em *Coaching* Executivo. É uma atitude que pressupõe implicações na relação *coach-coachee*, como a atitude de parceria. Logo, uma atitude necessária ao *coach* executivo competente.

Antecedentes	Conjunto temático	Consequentes
<ul style="list-style-type: none"> - Curso de formação em <i>Coaching</i> Executivo; - Característica pessoal; - Curiosidade; - Lidar com pessoas; - Selar compromissos. 	Compartilhar	- Parceria <i>coach-coachee</i> .

Quadro 95 - Síntese da relação do conjunto temático compartilhar com seus antecedentes e consequentes.

O conjunto temático predisposição para facilitar é revelado pela Participante D (Quadro 96).

Conjunto temático	Atitude
Facilitar	(D)A8(2): Disposição para facilitar o aprendizado.

Quadro 96 - Conjunto temático facilitar.

Disposição para facilitar é identificada quando a participante relata: “[...] Ela se percebe alvo de seu genuíno interesse, da sua disposição para compartilhar, para tentar facilitar [...]”. Em recorrência, complementa que a disposição para facilitar é referente ao aprendizado: “[...] O aprendizado [...]”. Essa atitude é adquirida no curso de formação em *Coaching* Executivo: “[...] Eu acho que o curso de formação é o que mais me lembro. Isso é muito valorizado e discutido exaustivamente [...]”. É uma atitude que permite ao *coach* a serenidade para o *coachee* elaborar uma solução:

[...] Permite-me serenidade no sentido de que ao fato não sou eu quem vai dar a solução, é o *coachee* que vai elaborá-la. Você contribui, porque você ajuda no sentido de facilitar, criar o

clima, você permite que ele pense, coloque-se sem medo e sem inibição [...].

No Quadro 97 é possível compreender a síntese de relação entre conteúdos.

Antecedentes	Conjunto temático	Consequentes
- Curso de formação em <i>Coaching</i> Executivo.	Facilitar	- Serenidade para o <i>coachee</i> elaborar uma solução.

Quadro 97 - Síntese da relação do conjunto temático facilitar com seus antecedentes e consequentes.

A predisposição para facilitar é desenvolvida no curso de formação em *Coaching* Executivo e interfere na atitude de serenidade do *coachee*. Portanto, é uma atitude necessária ao *coach* executivo competente.

Quanto ao conjunto temático serenidade, há revelações nas falas da Participante D (Quadro 98).

Conjunto temático	Atitude
Serenidade	(D)A9(1): Serenidade

Quadro 98 - Conjunto temático serenidade.

Serenidade é revelada pela Participante D: “[...] Eu acho que tem outra atitude. É o fato de passar uma serenidade, uma calma, um equilíbrio emocional. Isso contribui muito na minha atuação [...]”. É possível entender que o controle emocional permite essa atitude no *coach* executivo: “[...] Então, talvez, ter controle emocional seja uma premissa para a calma e a serenidade [...]”. Ter a serenidade permite ao *coach* saber lidar com as questões trazidas pelo *coachee*, sem transferir a ele suas preocupações:

[...] Ela permite não contagiar o *coachee* com a minha reação à questão que ele traz. De fato, eu não sou um poste. Impacta-me, me preocupa tudo! Mas eu tenho que filtrar isso, para não colocar mais uma questão para ele em como lidar comigo [...].

No Quadro 99 é exposta a síntese de relações dos conteúdos revelados por este conjunto temático.

Antecedentes	Conjunto temático	Consequentes
- Controle emocional.	Serenidade	- Saber lidar com as questões do <i>coachee</i> sem transferir a ele preocupações.

Quadro 99 - Síntese da relação do conjunto temático serenidade com seus antecedentes e consequentes.

Para o conjunto temático calma, há revelações nas falas da Participante D (Quadro 100).

Conjunto temático	Atitude
Calma	(D)A10(1): Calma.

Quadro 100 - Conjunto temático calma.

A mesma participante identifica a calma como atitude necessária ao *coach* executivo competente: “[...] Eu acho que tem outra atitude. É o fato de passar uma serenidade, uma calma, um equilíbrio emocional. Isso contribui muito na minha atuação [...]”. Também declara que essa atitude é proveniente do controle emocional: “[...] Então, talvez, ter controle emocional seja uma premissa para a calma e a serenidade [...]”. Ter calma permite ao *coach* a paciência e a percepção de como o processo está se desenvolvendo: “[...] Eu acho que ela permite não me chocar com determinadas coisas. A calma permite ter paciência comigo e com o meu *coachee*, dar o tempo necessário, perceber o ritmo com que o processo vai se desenvolvendo [...]”.

Para representar as relações dos conteúdos revelados é apresentado o Quadro 101.

Antecedentes	Conjunto temático	Consequentes
- Controle emocional.	Calma	- Paciência; - Percepção da evolução do processo.

Quadro 101 - Síntese da relação do conjunto temático calma com seus antecedentes e consequentes.

A qualidade ou característica pessoal denominada calma é relacionada com o controle emocional, sendo possível interpretar que o controle emocional promove essa atitude. Além disso, é revelada nessa relação que a atitude calma promove a atitude ou característica pessoal paciência e o processo básico percepção. Portanto, é uma atitude necessária ao *coach* executivo competente.

Quanto ao conjunto temático equilíbrio, há revelações nas falas

das participantes D e E (Quadro 102).

Conjunto temático	Atitude
Equilíbrio	(D)A11(1): Equilíbrio emocional; (E)A1(1): Equilíbrio emocional.

Quadro 102 - Conjunto temático equilíbrio.

Equilíbrio emocional é revelado tanto pela Participante D quanto pela Participante E.

Para a Participante D é considerado: “[...] Eu acho que tem outra atitude. É o fato de passar uma serenidade, uma calma, um equilíbrio emocional. Isso contribui muito na minha atuação [...]”. É possível entender que esse recurso emocional advém do autoconhecimento e do treino do autocontrole: “[...] Eu acho que vem do autoconhecimento e do treino do autocontrole [...]”. Também é compreendido que o equilíbrio emocional permite ao *coach* transmitir confiança ao *coachee*: “[...] Porque acho que é um porto seguro a pessoa encontrar um interlocutor estável e equilibrado. É um convite a mais para se abrir e se sentir seguro. Portanto, considero que isso contribui muito para gerar confiança [...]”.

Para a Participante E, é necessária a atitude equilíbrio emocional quando: “[...] Equilíbrio, maturidade, saber ouvir, escuta ativa eu diria, energia. Ser uma pessoa equilibrada. É equilíbrio, porque eu não posso sair chorando junto com o *coachee*. É um equilíbrio emocional [...]”. Tal atitude provém do exercício diário na vida pessoal e profissional: “[...] O equilíbrio é exercício diário que a gente tem que fazer na vida pessoal e na profissional [...]”. Mas, fica claro, em recorrência, que essa atitude advém do exercício diário na vida pessoal, profissional e da maturidade, pois relata: “[...] A maturidade ajuda nessa busca, não é só rugas e cabelos brancos, ajuda nesse equilíbrio emocional. É busca desse equilíbrio que para mim é diária. Maturidade [...]”. Também é constatado que o equilíbrio emocional permite ao *coach* acolher o *coachee* durante o processo de *coaching*:

[...] é você não ser passivo, porque o equilíbrio é ser emocionalmente equilibrado, nem ser frio demais nas demandas do *coachee* em que ele pode falar uma barbaridade, não entrar em desespero e chorar junto. É aquilo de você estar junto. Ser frio demais é como se a gente desse de ombros para o problema do *coachee*, é ele contar as dores dele e eu não acolher [...].

Como síntese, é apresentado o Quadro 103.

Antecedentes	Conjunto temático	Consequentes
<ul style="list-style-type: none"> - Autoconhecimento; - Treino do autocontrole; - Exercício diário na vida pessoal; - Exercício diário na vida profissional; - Maturidade. 	Equilíbrio	<ul style="list-style-type: none"> - Transmitir confiança ao <i>coachee</i>; - Acolher o <i>coachee</i>.

Quadro 103 - Síntese da relação do conjunto temático equilíbrio com seus antecedentes e consequentes.

A atitude de equilíbrio advém de outras atitudes, habilidades e conhecimentos. Também é possível interpretar que desencadeia a atitude de confiança e a habilidade de acolher, ambas direcionadas ao *coachee*. Sendo assim, a atitude equilíbrio pode ser considerada necessária ao *coach* executivo competente.

Quanto ao conjunto temático receptividade, há revelações nas falas da Participante E (Quadro 104).

Conjunto temático	Atitude
Receptividade	(E)A3(1): Ser receptivo.

Quadro 104 - Conjunto temático receptividade.

Para a Participante E, é necessário que o *coach* seja receptivo: “[...] É, como seria a palavra exata para essa sensação que eu estou? Ser receptivo [...]”. Quanto à formação, revela tal atitude como uma característica inata e proveniente do curso de formação em *Coaching* Executivo: “[...] No meu caso, eu acho que eu nasci receptiva. Tem muito de inato. Mas, na formação, também se fala muito nisso, de você criar um ambiente adequado para o atendimento [...]”. Ser receptivo permite ao *coach* fazer com que o *coachee* sinta-se acolhido: “[...] uma pessoa receptiva é a própria criação de um ambiente agradável para o *coaching*. É saber receber a pessoa. A consequência é o *coachee* sentir-se acolhido [...]”.

Para o conjunto temático receptividade é possível demonstrar a seguinte síntese (Quadro 105).

A receptividade é revelada como uma característica inata ao indivíduo, mas que pode ser desenvolvida pelo curso de formação em *Coaching* Executivo e interfere no processo de *coaching*, pois permite ao *coachee* o sentimento de acolhimento. Com isso, é possível consagrar

a receptividade como atitude necessária ao *coach* executivo competente.

Antecedentes	Conjunto temático	Consequentes
- Característica inata; - Curso de formação em <i>Coaching</i> Executivo.	Receptividade	- <i>Coachee</i> se sentir acolhido.

Quadro 105 - Síntese da relação do conjunto temático receptividade com seus antecedentes e consequentes.

Quanto ao conjunto temático respeito, há revelações nas falas das participantes E e F (Quadro 106).

Conjunto temático	Atitudes
Respeito	(E)A4(1): Respeito pelo outro e pelas demandas apresentadas; (F)A6(2): Respeito; (F)A7(2): Respeitar os limites do <i>coachee</i> .

Quadro 106 - Conjunto temático respeito.

Respeito pelo outro e pelas demandas apresentadas é uma atitude necessária, segundo a Participante E: “[...] é respeito pelo outro, pelas demandas, pelos problemas, pelas dificuldades [...]”. É uma atitude que provém das posturas pessoal, profissional e da maturidade, assim declarada: “[...] eu acho que é de uma postura pessoal. É mais pessoal do que profissional essa aceitação. Creio que é a maturidade, pois fui desenvolvendo isso no decorrer dos últimos anos [...]”. Respeito pelo outro e pelas demandas apresentadas permitem ao *coach* a aceitação incondicional das ações do *coachee*, síntese possível a partir desta declaração:

[...] Isso é tão importante! É a aceitação incondicional. Ele tem que saber que qualquer coisa que faça, diga, mesmo que ele fale: Fiz tudo diferente do que estava programado! É? Mas o que te fez mudar na hora? É a aceitação incondicional [...].

A Participante F identifica a atitude de respeito, quando foi questionado o que significava a ética para ela. Assim revela: “[...] falar em ética é um assunto muito hermético. Pode mudar aqui, ao invés de ética você coloca respeito [...]”. Para tanto, ao relacionar respeito com a formação, destaca a educação e convívio social como formas de aquisição dessa atitude: “[...] acho que é muito da educação mesmo,

muito do convívio social [...]”. Além disso, ter respeito permite ao *coach* não ultrapassar os limites do *coachee*: “[...] não ultrapassar os limites que o *coachee* está sinalizando [...]”.

Respeitar os limites do *coachee* é atitude apresentada pela Participante F: “[...] Eu acho que é respeitar e que essas duas se sobrepõem, então, depois, você pode juntar [...]”. É uma atitude identificada com o curso de formação em *Coaching*, inerente ao indivíduo e à sensibilidade: “[...] uma parte eu aprendi com o curso de formação em *Coaching*, outra é inerente e tem a ver com a sensibilidade [...]”. Respeitar os limites do *coachee* permite ao *coach* aceitar as condições do *coachee*: “[...] Obedecer aos limites do *coachee* permite que você respeite-o, não o violente e faça com que ele siga os caminhos que ele próprio pode dar conta. Então, obrigá-lo a fazer coisas com as quais ele não está preparado, isso é violentá-lo [...]”.

Foi estabelecida síntese das relações dos conteúdos revelados, a qual é representada no Quadro 107.

Antecedentes	Conjunto temático	Consequentes
<ul style="list-style-type: none"> - Postura pessoal; - Postura profissional; - Maturidade; - Educação; - Convívio social; - Curso de formação em <i>Coaching</i> Executivo; - Inerente ao indivíduo; - Sensibilidade. 	Respeito	<ul style="list-style-type: none"> - Aceitação incondicional das ações do <i>coachee</i>; - Aceitar as condições do <i>coachee</i>; - Não ultrapassar os limites do <i>coachee</i>.

Quadro 107 - Síntese da relação do conjunto temático respeito com seus antecedentes e consequentes.

Quanto à atitude de respeito, é possível estabelecer relação com a formação por meio de outras atitudes, habilidade social, educação e curso de formação em *Coaching* Executivo. Como é possível perceber, na atuação, estabelece relação direta com questões do *coachee*: condições e limites.

Portanto, é possível identificá-la como atitude necessária ao *coach* executivo competente.

Quanto ao conjunto temático relacionamento, há revelações nas falas da Participante E (Quadro 108).

Conjunto temático	Atitude
Relacionamento	(E)A6(1): Facilidade de relacionamento interpessoal; (E)A14(1): Relação de parceria.

Quadro 108 - Conjunto temático relacionamento.

Facilidade de relacionamento interpessoal é assim revelada pela Participante E: “[...] facilidade de relacionamento interpessoal [...]”. Na formação, está relacionada à característica pessoal: “[...] No meu caso, eu acho que é uma facilidade minha. É uma característica minha. Vira minha amiga de infância numa viagem de metrô [...]”. Facilidade de relacionamento interpessoal permite o acolhimento e uma interação *coach-coachee* construtiva:

[...] Permite que o *coachee* goste de vir. Aquilo que a gente falou anteriormente, que ele se sinta acolhido e que tenha a liberdade para contar. No começo é um tatear do *coachee*, mas depois já chega abraçando e beijando. Então, há facilidade de interação. Isso ajuda muito. É uma interação construtiva [...].

A mesma participante revela relação de parceria: “[...] uma relação de ajuda mútua, de parceria [...]”. É uma atitude proveniente do curso de formação em *Coaching* Executivo: “[...] Isso é um princípio básico da formação. É a primeira coisa que a gente aprende na formação em *coaching* [...]”. Relação de parceria permite ao *coach* estabelecer uma relação de pares: “[...] eu sou igual a você, *coachee*, e você é igual a mim. A gente não tem desnível. Eu sou *coach* e você é *coachee*. Eu sou mais que você? Não. Se não for uma relação no mesmo nível, a coisa não funciona [...]”.

Como síntese, foi elaborado o quadro a seguir (Quadro 109).

Antecedentes	Conjunto temático	Consequentes
- Curso de formação em <i>Coaching</i> Executivo; - Característica pessoal.	Relacionamento	- Relação de pares; - Acolhimento; - Interação <i>coach-coachee</i> construtiva.

Quadro 109 - Síntese da relação do conjunto temático relacionamento com seus antecedentes e consequentes.

Para o conjunto temático de atitude relacionamento, fica claro a sua influência na própria relação *coach-coachee*, a qual se caracteriza por ser construtiva, acolhedora e de pares que também podem ser

identificados como atitudes. Seus antecedentes são eventos identificados como atitude e o curso de formação em *Coaching* Executivo. Logo, uma atitude necessária ao *coach* executivo competente.

Quanto ao conjunto temático amor incondicional, há revelações nas falas da Participante E (Quadro 110).

Conjunto temático	Atitude
Amor incondicional	(E)A8(1): Amor incondicional.

Quadro 110 - Conjunto temático amor.

Amor incondicional pelo ser humano é identificado em: “[...] parece piegas, mas é o amor incondicional pelo *coachee*, amor incondicional pelo ser humano, seja ele meu *coachee*. Acho que essa atitude é importante qualquer *coach* ter [...]”. Seu desenvolvimento na formação está relacionado com cursos e com a fase da vida:

[...] na década de oitenta, eu comecei a fazer muitos cursos, ampliar a minha consciência de ser humano e visão de mundo. Eu continuo estudando, lendo e frequentando lugares para ampliar esse amor incondicional pelo ser humano. Tem muito a ver com a faixa etária também. Então, a partir dos 52, eu acho que a gente acaba indo para uma fase em que se começa a olhar o mundo por esse prisma [...].

O amor incondicional do *coach* pelo ser humano auxilia na aceitação do *coachee* com sua situação-problema:

[...] É aceitação de qualquer coisa que ele disser, amor incondicional é isto, é qualquer pessoa merecer ser feliz. Vem o *coachee* aqui, como em qualquer outro lugar, é como um carimbo: eu não mereço. É amor incondicional, porque isso ajuda na aceitação, é piegas, mas, eu acredito nisso [...].

Com isso, é possível a síntese a seguir (Quadro 111):

Antecedentes	Conjunto temático	Consequentes
- Outros cursos; - Fase da vida.	Amor	- Aceitação do <i>coachee</i> com sua situação-problema.

Quadro 111 - Síntese da relação do conjunto temático amor com seus antecedentes e consequentes.

O conjunto temático amor pode ser facilitado pelos eventos

denominados como outros cursos e a fase da vida, permitindo a aceitação do *coachee* com sua situação-problema no processo de *coaching*. Portanto, o conjunto temático amor revela atitude necessária ao *coach* executivo competente.

Quanto ao conjunto temático assertividade, há revelações nas falas da Participante E (Quadro 112).

Conjunto temático	Atitude
Assertividade	(E)A9(1): Ser assertivo.

Quadro 112 - Conjunto temático assertividade.

Ser assertivo é revelado pela Participante E: “[...] Ele tem que ser uma pessoa assertiva para ir ao ponto [...]”. Na formação, está relacionado com a característica pessoal e com a maturidade: “[...] eu acho que eu sempre fui assertiva, não sei dizer se eu era mais agressiva do que assertiva. Acredito que foi a maturidade que me deu isso. Para isso não tem escola. Acho que foi maturidade [...]”. Ser assertivo permite ao *coach* ter foco na ação da comunicação e da percepção:

[...] É falar com poucas palavras o que precisa ser dito. É trazer para a sessão os pontos importantes. O ser assertivo faz com que a gente elabore hipóteses eficazes. Então, assertividade tem a ver com foco da sua ação, tanto na comunicação como na percepção [...].

Para o conjunto temático assertividade é apresentada a síntese de relação de conteúdos (Quadro 113).

Antecedentes	Conjunto temático	Consequentes
- Característica pessoal; - Maturidade.	Assertividade	- Ter foco na ação comunicação; - Ter foco na percepção.

Quadro 113 - Síntese da relação do conjunto temático assertividade com seus antecedentes e consequentes.

A assertividade está relacionada com a atitude de maturidade e característica pessoal, interferindo na habilidade de foco tanto na comunicação quanto na percepção. Sendo assim, é possível perceber outra atitude necessária ao *coach* executivo competente.

Para o conjunto temático flexibilidade, há revelações nas falas da Participante E (Quadro 114).

Conjunto temático	Atitude
Flexibilidade	(E)A11(1): Flexibilidade para mudar as hipóteses.

Quadro 114 - Conjunto temático flexibilidade.

Fica claro que é necessária a atitude flexibilidade para mudar as hipóteses, para a Participante E, quando declara: “[...] Flexibilidade. Pode acrescentar flexibilidade para mudar. É a flexibilidade para mudar as suas hipóteses. Acho que é mais para as hipóteses [...]”. É uma atitude relacionada com a visão de mundo ampla:

[...] Não sei se é a maturidade que traz a flexibilidade. O que permite a flexibilidade é coisa de gente mais aberta, de quem se permite tentar, de quem tem abertura para ver o mundo por prismas diferentes. Flexibilidade não é fácil. Acredito que não é a maturidade que traz a flexibilidade. Se eu falei isso, eu mudei de idéia. Eu acho que é ter uma visão de mundo ampliada. Isso é o que te dá flexibilidade [...].

A flexibilidade para mudar as hipóteses permite ao *coach* a empatia e a construção de novas hipóteses:

[...] Às vezes, você acha que está indo para um caminho, é aquela hipótese, mas algo que ele fala, você: Nossa, vou tentar essa outra hipótese! A empatia exige a flexibilidade, acho que é mais isso para você ampliar, dentro da flexibilidade, olhar as coisas por diferente, é sair daquilo que você estava imaginando para aquela sessão e olhar por outros prismas [...].

Em recorrência, apresenta nova informação permitindo entender que a flexibilidade para mudar as hipóteses possibilita ao *coach* a empatia, a construção de novas hipóteses e novas possibilidades para o cliente: “[...] e, com isso, novas possibilidades para o cliente [...]”.

No Quadro 115 são apresentadas as sínteses dos conteúdos revelados.

Antecedentes	Conjunto temático	Consequentes
- Visão de mundo ampla.	Flexibilidade	- Empatia; - Construir novas hipóteses.

Quadro 115 - Síntese da relação do conjunto temático flexibilidade com seus antecedentes e consequentes.

A flexibilidade está relacionada à atitude de visão de mundo ampla e permite a atitude de empatia e habilidade cognitiva de construir novas hipóteses. Portanto, o conjunto temático flexibilidade revela atitudes necessárias ao *coach* executivo competente.

Quanto ao conjunto temático acolhimento, há revelações nas falas da Participante E (Quadro 116).

Conjunto temático	Atitude
Acolhimento	(E)A12(1): Acolhimento do ser humano.

Quadro 116 - Conjunto temático acolhimento.

Também é revelado pela mesma participante, como atitude necessária, o acolhimento do ser humano: “[...] Acolhimento do ser humano [...]”. É uma atitude que se adquire na família: “[...] O que me fez ter essa característica? Acho que a minha família, a minha família é amorosa. A gente se acolhe muito e eu sempre levei isso para minha vida profissional. Faz diferença no meu estilo de *coaching* [...]”. Acolhimento pessoal permite ao *coach* proporcionar um ambiente de abertura para o *coachee* contar suas questões pessoais e profissionais, as quais estão inter-relacionadas: “[...] Porque mesmo as pessoas que me recebiam nas primeiras sessões, lá pela terceira me esperavam de braços abertos e já começavam a me contar suas dores e não só as profissionais. Tem tanta ligação! [...]”.

Para o conjunto temático acolhimento também foi possível estabelecer síntese das relações dos conteúdos (Quadro 117).

Antecedentes	Conjunto temático	Consequentes
- Família.	Acolhimento	- Ambiente de abertura para o <i>coachee</i> contar suas questões.

Quadro 117 - Síntese da relação do conjunto temático acolhimento com seus antecedentes e consequentes.

O acolhimento está relacionado à família e interfere na qualidade do ambiente percebido pelo *coachee*. Logo, uma atitude necessária ao *coach* executivo competente.

A Participante E revela informações relevantes ao conjunto temático prazer na atuação, no Quadro 118.

Conjunto temático	Atitude
Prazer na atuação	(E)A13(2): Sentir prazer na atuação como <i>coach</i> .

Quadro 118 - Conjunto temático prazer na atuação.

Também considera sentir prazer, na atuação como *coach*, uma atitude necessária, pois declara: “[...] Sentir prazer na atuação como *coach* [...]”. Para essa atitude, a aposentadoria é identificada como evento da formação responsável por promovê-la: “[...] Acho que isso foi decisão de vida. Depois da aposentadoria, eu só faço o que eu gosto [...]”. Sentir prazer na atuação como *coach* permite avaliar se o processo de *coaching* está sendo proveitoso:

[...] Para mim, a consequência de sentir prazer na atuação como *coach* é ter a liberdade de perceber quando eu não estou contribuindo com aquela pessoa. Então, eu acho que a consequência é: só faço um *coaching* que eu sinta que me faz bem e eu faço bem para ele [...].

Também é estabelecida, para esse conjunto temático, a síntese das relações dos conteúdos (Quadro 119).

Antecedentes	Conjunto temático	Consequentes
- Aposentadoria.	Prazer na atuação	- Avaliar o processo de <i>coaching</i> .

Quadro 119 - Síntese da relação do conjunto temático prazer na atuação com seus antecedentes e consequentes.

O conjunto temático prazer na atuação está relacionado ao evento de aposentadoria e desencadeia a habilidade de avaliar o processo. Portanto, é possível definir tal conjunto temático como atitude necessária ao *coach* executivo competente.

Para o conjunto temático sensibilidade, há revelações nas falas da Participante F (Quadro 120).

Conjunto temático	Atitude
Sensibilidade	(F)A2(1): Ser sensível.

Quadro 120 - Conjunto temático sensibilidade.

Para a Participante F é necessário que o *coach* executivo seja sensível: “[...] sensibilidade é outra. Acho que é na linha da percepção aguçada. É a percepção do que está acontecendo. Ser sensível [...]”. Na formação, identifica que tal atitude é inerente ao indivíduo:

[...] Isso aí é muito inerente ao indivíduo, mais ainda que a empatia, por exemplo. Essa você até pode melhorar, dependendo de seu curso de vida. Agora, a sensibilidade é uma coisa mais inerente a

cada indivíduo. Então, essa sensibilidade é difícil. De onde vem? É isso? É inerente [...].

Ser sensível permite ao *coach* perceber o que não é explicitado com palavras: “[...] Permite perceber coisas que estão nas entrelinhas, coisas que não são explicitadas com palavras e com saque. Possibilita-lhe perceber detalhes, sutilezas que, se você não tiver essa sensibilidade, talvez não consiga [...]”.

É possível demonstrar a síntese de relação de conteúdos para o conjunto temático sensibilidade através do Quadro 121.

Antecedentes	Conjunto temático	Consequentes
- Inerente ao indivíduo.	Sensibilidade	- Perceber o não-verbal.

Quadro 121 - Síntese da relação do conjunto temático sensibilidade com seus antecedentes e consequentes.

Na síntese de relação do conjunto temático sensibilidade, é possível percebê-la como uma característica do indivíduo que possibilita ao *coach* a habilidade de percepção. Portanto, é possível pressupor que a sensibilidade é necessária ao *coach* executivo competente.

O conjunto temático senso de oportunidade é revelado pela Participante F (Quadro 122).

Conjunto temático	Atitude
Senso de oportunidade	(F)A3(1): Ter senso de oportunidade.

Quadro 122 - Conjunto temático senso de oportunidade.

Ter senso de oportunidade é identificado pela Participante F: “[...] Como que eu diria isso? Vou falar a palavra, não sei se é exatamente isso: senso de oportunidade [...]”. É uma característica relacionada à vivência, à estratégia e à sensibilidade:

[...] É a mesma coisa que sensibilidade. Você tem que ter discernimento. Se você colocar uma coisa na hora errada, ela pode não fazer o efeito. É uma questão de estratégia. Isso é com a minha vivência, acabo sabendo como aquela pessoa funciona e como está a sua situação naquele momento. Como você equaciona tudo isso? É o raciocínio que você faz internamente, você descobrir se aquilo vai fazer um bom efeito naquela hora ou não, tem a ver com a sensibilidade também [...].

Ter senso de oportunidade permite ao *coach* perceber o momento oportuno para emitir a sua fala:

[...] Não obrigatoriamente, alguma coisa que você percebe, você fala na hora. Às vezes, é necessário esperar pelo momento oportuno para poder fazer uma pergunta, um comentário. Então, eu acho que isso é importante também [...].

Para síntese de relação é apresentado o Quadro 123.

Antecedentes	Conjunto temático	Consequentes
- Vivência; - Estratégia; - Sensibilidade.	Ter senso de oportunidade	- Perceber o momento oportuno para falar.

Quadro 123 - Síntese da relação do conjunto temático ter senso de oportunidade com seus antecedentes e consequentes.

Ter senso de oportunidade está relacionado ao conhecimento tácito e às atitudes de estratégia e sensibilidade, revelando a habilidade de percepção. Portanto, é revelada como atitude necessária ao *coach* executivo competente.

Quanto ao conjunto temático continência, há revelações nas falas da Participante F(Quadro 124).

Conjunto temático	Atitude
Continência	(F)A4(1): Ter continência.

Quadro 124 - Conjunto temático continência.

Ter continência é declarada pela Participante F: “[...] uma coisa muito importante, principalmente para mim que tenho viés de consultor que é intervencionista, é policiar-se no sentido de não intervir, de ter essa continência [...]”. Revela o exercício interno como forma de aquisição dessa continência:

[...] Aqui é exercício, porque, na verdade, como eu lhe falei, tenho viés de consultor, a minha tendência é intervir. Então, do mesmo modo que eu preciso me segurar no silêncio, preciso cuidar para colocar as coisas num momento oportuno. Aqui também eu preciso me exercitar no sentido de: estou no processo de *coaching*, então, não tem intervenção. Isso é um exercício interno [...].

Ter continência permite ao *coach* não intervir, deixando com que o *coachee* enxergue a sua situação e tome suas próprias decisões:

[...] Isso permite que as decisões a respeito da vida do *coachee*, sejam tomadas por ele e não por sugestão vinda de fora. Então, no processo de *coaching*, o importante é fazer com que a própria pessoa enxergue a sua situação e decida sobre os passos a tomar. Se eu intervenho, estou sugerindo os passos a tomar e essa não é a idéia do *coaching*. Então, o que permite é isso: fazer com que o *coachee* consiga, ele próprio, decidir sobre que caminho ele vai seguir, sem haver uma sugestão externa que possa mascarar a real necessidade, a decisão que ele deveria tomar [...].

Para o conjunto temático ter continência também é estabelecida a síntese de relações de seus conteúdos (Quadro 125).

Antecedentes	Conjunto temático	Consequentes
- Exercício interno.	Ter continência	- Conter a intervenção.

Quadro 125 - Síntese da relação do conjunto temático ter continência com seus antecedentes e consequentes.

Ter continência está relacionado ao exercício interno do indivíduo e possibilita ao profissional a habilidade de conter a intervenção. Assim, é possível compreender que ter continência é uma qualidade necessária ao *coach* executivo competente.

Quanto ao conjunto temático cuidado, há revelações nas falas da Participante F (Quadro 126).

Conjunto temático	Atitude
Cuidado	(F)A5(2): Ter cuidado e delicadeza no tratamento do <i>coachee</i> .

Quadro 126 - Conjunto temático cuidado.

Para a Participante F também é relevante que o *coach* tenha cuidado e delicadeza no tratamento do *coachee*:

[...] Acho que mais que cuidado, a delicadeza. Tratar com delicadeza significa, muitas vezes, que você está percebendo coisas, mas o *coachee* não consegue alcançá-lo. Você pode

deixar aqui como atitude, mas eu gostaria de ter a palavra delicadeza [...].

É uma atitude identificada como inerente ao indivíduo e facilitada pelo curso de formação em *Coaching* Executivo:

[...] tem pessoas que são mais delicadas e sensíveis. Então, está inerente a cada indivíduo, a cada *coach*. Entretanto, isso também se aprende inclusive nas aulas do curso de *Coaching* que fala muito sobre o cuidado para não ferir o *coachee*. Isso você vai internalizando. Além de eu ter já isso internalizado como uma coisa minha, foi reforçado, quando eu fiz o curso, como uma das recomendações [...].

Ter cuidado no tratamento do *coachee* permite ao *coach* respeitar os limites e condições do *coachee*: “[...] para não ultrapassar os seus limites, para não feri-lo e para não fazê-lo ultrapassar aquilo que ele mesmo não consegue, então, na realidade é obedecer aos limites das condições do *coachee* dentro da ética [...]”.

Dado o exposto, é possível sintetizar a relação dos conteúdos revelados nesta categoria (Quadro 127).

Antecedentes	Conjunto temático	Consequentes
- Inerente ao indivíduo; - Curso de formação em <i>Coaching</i> Executivo.	Cuidado	- Respeitar os limites do <i>coachee</i> ; - Respeitar as condições do <i>coachee</i> .

Quadro 127 - Síntese da relação do conjunto temático cuidado com seus antecedentes e consequentes.

Em síntese, o cuidado é identificado como inerente ao indivíduo e desenvolvido pelo curso de formação em *Coaching* Executivo. É uma atitude que permite a ação de respeitar. Logo, uma atitude necessária ao *coach* executivo competente.

A não diretividade é revelada pela Participante F (Quadro 128).

Conjunto temático	Atitude
Não diretividade	(F)A8(1): Não ser diretivo.

Quadro 128 - Conjunto temático não diretividade.

Quanto a não ser diretivo, assim é revelado: “[...] não ser diretivo é um princípio que eu concordo [...]”. O *coach* não diretivo permite ao *coachee* fazer o que é possível para ele: “[...] O *coach* não sendo diretivo permite ao *coachee* fazer aquilo que é possível para ele [...]. É no curso de formação em *Coaching* Executivo que se adquire essa atitude: “[...] Então, isso é uma das coisas que se aprende e eu aprendi no curso [...] é um princípio que eu concordo com ele, principalmente, no momento em que eu entendo o porquê disso [...]”.

Como síntese, é apresentado o Quadro 129.

Antecedentes	Conjunto temático	Consequentes
- Curso de formação em <i>Coaching</i> Executivo.	Não diretividade	- <i>Coachee</i> fazer o possível.

Quadro 129 - Síntese da relação do conjunto temático não diretividade com seus antecedentes e consequentes.

A não diretividade é desencadeada pelo curso de formação em *Coaching* Executivo, interferindo no desempenho do *coachee*. Logo, uma atitude necessária ao *coach* executivo competente.

Com a apresentação e análise das informações reveladas pelas participantes no que se refere às atitudes, é possível depreender que as descobertas para esta categoria também são compartilhadas pelos estudiosos na área de *Coaching* Executivo.

Embora Ennis *et al* (2008) reconheçam pouca evidência em seus estudos ao descreverem suas próprias capacidades e atributos, os quais promovem o desempenho das tarefas em *Coaching* Executivo, permitem indícios de conjuntos temáticos para as atitudes necessárias ao *coach* executivo competente. Argumentam que é mais provável um *coach* executivo ser competente quando demonstrar as seguintes características: 1) autoconfidência madura; 2) energia positiva; 3) assertividade; 4) sensibilidade interpessoal; 5) abertura e flexibilidade; 6) orientação de metas; 7) parceria e influência; 8) desenvolvimento e aprendizagem contínua; e, por último, 9) integridade. Para tanto, um *coach* executivo deve favorecer o desenvolvimento desses atributos e capacidades como resultado das demandas e oportunidades do *coaching* (p.87). Também revelam que os executivos percebem seu *coach* executivo competente com as seguintes qualidades: capaz, independente, prático, interessado no seu executivo e em negócios, flexível e disposto a servir como bom modelo.

Stern (2004) corrobora com Ennis *et al* (2008) quando define as características de um *coach* executivo efetivo, por meio da percepção do

coachee. Assim, revela as seguintes percepções do *coachee* em relação ao *coach*: competente, confiante, independente, paciente, ter credibilidade, confiança e interesse em líderes e negócios. Frisch (2001), ao estudar a emergência do *coach* interno, revela como fundamental o estabelecimento de relações de confiança. Brotman, Liberi e Wasylshyn (1998) consideram relevantes as características: criatividade, integridade, confiança, autoconhecimento e intelectualidade.

É possível perceber, nas relações dos conjuntos temáticos de atitude com a formação e atuação, a descoberta de diferentes eventos identificados como antecedentes, quando comparados àqueles revelados nos conhecimentos e habilidades. Além do curso de formação em *Coaching* Executivo, graduação, outros cursos, prática, análise, habilidades e atitudes, há a revelação de antecedentes como: valores da organização de trabalho, história do indivíduo, família, aposentadoria, relação e convívio social, fase da vida e mudanças relevantes na vida do indivíduo. Quanto aos consequentes, além das revelações de habilidades e outras atitudes na ação do profissional, também constatadas nas outras categorias (conhecimentos e habilidades), é possível constatar que as atitudes causam interferência no ambiente, o desencadeamento de outras atitudes e a influência no comportamento e sentimentos do *coachee*.

Portanto, as atitudes apresentadas são necessárias ao *coach* executivo competente e é possível afirmar que compõem as competências requeridas na formação. São recursos mobilizados na ação, orientam a ação profissional e desencadeiam a mobilização de outros recursos internos, conforme é proposto em Le Boterf (2003). Mas, também é relevante o esclarecimento dos conceitos e significados atribuídos para cada atitude pela comunidade de *coaches*, evitando uma reprodução do contexto de informações no qual o profissional *coach* executivo está inserido.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As participantes desta pesquisa revelaram variadas percepções sobre as competências requeridas na formação de *coaches* executivos. É possível concluir que, nos conjuntos temáticos construídos para análise e interpretação dos dados, são revelados elementos de um contexto de atuação e de um contexto de formação desses profissionais. Os elementos do contexto do *coaching* (atuação e formação) bem como os objetivos e módulos do curso de formação em *Coaching* (Organização M) são observados nos conhecimentos, habilidades, atitudes, antecedentes e consequentes revelados pelas participantes.

Foi possível observar, durante as entrevistas, a dificuldade das participantes para identificarem e expressarem os antecedentes das atitudes quando comparadas à identificação dos antecedentes das habilidades e dos conhecimentos. Isso pode estar relacionado à formação de cada indivíduo que estabelece sentidos e significados particulares para qualidades e recursos emocionais ou, ainda, estar relacionado com grau de autoconhecimento que o indivíduo tem de si e do reconhecimento social de sua identidade profissional. Também são poucas as atitudes que se repetem nas verbalizações, quando comparadas aos conhecimentos e habilidades.

Fica claro que as habilidades ou saber-fazer exigem conhecimentos teóricos ou tácitos prévios. Também fica claro que os conhecimentos, habilidades e atitudes estão articulados, pois há identificações de conhecimentos que promovem habilidades e atitudes, habilidades que promovem conhecimentos e atitudes, e, ainda, atitudes que revelam habilidades. Outros elementos, como os processos básicos, também estão relacionados a essas articulações, por exemplo, a atenção promove habilidades que compõem o conjunto temático contrato. Com isso, é possível deduzir que essa articulação dos recursos revela a competência como “capacidade de integrar saberes diversos e heterogêneos para finalizá-los na realização de atividades” (LE BOTERF, 2003, p.57). E, ainda, “a lógica dos saberes, dos saber-fazer e dos comportamentos se estabelece em função das exigências do trabalho” (Idem).

Sendo assim, é possível compreender que essas articulações fazem parte de uma rede de saber e de relações. Os saberes ou conhecimentos identificados pelas participantes (*coaching*, *coachee*, *coach*, organização, instrumentos, sistema, negócios, outros processos ou abordagens, contexto sócio-político-econômico e comunicação) estão

articulados aos saber-fazer ou habilidades revelados (demanda, contrato, comunicação, relação, intervenção, recurso emocional, processos básicos, método, estudos, identificações) e às qualidades pessoais e aos recursos emocionais ou atitudes também desveladas (honestidade, empatia, confidencialidade, curiosidade, motivação, visão de mundo ampla, identidade profissional, transparência, maturidade, autoconfiança, inteligência emocional, autoestima, responsabilidade, sigilo, postura, confiança, coerência, objetividade, escuta, interesse, preocupação, controle, organização, compartilhar, facilitar, serenidade, calma, equilíbrio, receptividade, respeito, relacionamento, amor, assertividade, flexibilidade, acolhimento, satisfação, sensibilidade, senso de oportunidade, continência, cuidado e não diretividade). São elementos que resultam da formação e mobilizados na ação. Portanto, são recursos para competências requeridas na formação de um *coach* executivo.

Quanto ao procedimento de pesquisa, a combinação de entrevistas de recorrências com matrizes de relações de conteúdos, é possível considerá-lo procedimento relevante para a investigação de constructos como a competência. Em outras investigações, o mesmo procedimento é aplicado a um número reduzido de participantes (KANAN, 2008; ZANELLI, 2007; 1992), o que permite pressupor uma amostra por qualidade.

Quanto às limitações da pesquisa, observou-se a inviabilidade das recorrências serem realizadas via e-mail, nos casos em que existiam muitas informações para averiguação. Foi por meio das recorrências que se tornou possível a diversidade de informações e a construção do conhecimento juntamente com as participantes.

A literatura em *coaching* executivo também deve ser observada. A acessibilidade aos artigos científicos dessa área se tornou viável por meio do portal de periódicos da Universidade, cujo acesso é restrito aos usuários. Tais artigos também se restringem àqueles que possuem conhecimento e habilidade de leitura em Língua Inglesa, restando raros estudos baseados em evidências na Língua Portuguesa.

Também são observadas as limitações quanto à viabilidade da pesquisa. É possível tornar claro que é recente a expansão do *coaching* executivo no Brasil, limitando o acesso aos profissionais em algumas regiões do nosso país, o que implicou no deslocamento do pesquisador para as cidades das participantes.

Algumas indicações para futuras pesquisas podem ser fornecidas: comparar conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias com as demandas apresentadas ao *coach* executivo no seu contexto de trabalho;

entender o que permite alguns profissionais identificarem mais uma categoria que outra (conhecimento, habilidade e atitude); identificar as competências requeridas na formação de *coaches* executivos formados em diferentes organizações e estabelecer comparações.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. S.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In: ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, V.B.. **Psicologia das organizações e do trabalho no Brasil**. Artmed: Porto Alegre, 2004. p.237 – 275.
- A INDÚSTRIA do *coaching*. **Você RH**. Disponível em: http://revistavocerh.abril.com.br/noticia/conteudo_289496.shtml. Acessado em 06/03/2009.
- ASCAMA, M. J.O. **Atuação do Psicólogo e de Outros Profissionais no Coaching em Organizações de Trabalho**. 2004. 133 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.
- I Fórum Brasileiro de Coaching Executivo e Empresarial**. Realizado em 23/10/2008, Curitiba-PR.
- BARATO, J. N. **Competências essenciais e avaliação do ensino universitário**. Brasília: Unb, 1998.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BARRET, G.V.; DEPINET, R.L. (1991). *A reconsideration of testing for competence rather than intelligence*. In: **American Psychologist**, 46 (19), 1012-1014.
- BEGE, G. Percepções de jovens aprendizes e de seus supervisores sobre competências requeridas na formação para a primeira oportunidade profissional. Projeto de dissertação. Mestrado em Psicologia. Universidade Federal de Santa Catarina, 2009.
- BOYATZIS, R.E. (1982). *Competence at work*. In: A. Stewart (ed.). **Motivation and society**. San Francisco: Jossey-Bass, 1982.
- _____. **The competent manager: A model for effective performance**. New York: Wiley, 1982.
- BROTMAN, L. E.; LIBERI, W.P.; WASYLYSHYN, K.M. (1998).

Executive coaching: the need for standards of competence. In: **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v.50(1), 40-246.

BUSINESS coaching news. In: **Graduate School of Master Coaches**. Disponível em: <http://www.1to1coachingschool.com/>. Acessado em 06/03/2009.

CARLI, R.; PANICCIA, R. M.. **Psicologia della formazione**. Società editrice il Mulino, Bologna, Bologna (IT), 1999.

CARRETA, A.; DALZIEL, M.; MITRAN, A. **Dalle risorse umane alle competenze: metodi, strumenti e casi in Europa per una gestione e sviluppo delle risorse umane basata su un modello comune di competenze**. Tradução de Romano Gasperoni. FrancoAngeli: Milão, 1999.

DACOREGGIO, M. S. **Competências para o currículo do curso de formação de administradores: do normativo ao pedagógico**. 2006. 244f. Tese (Doutorado em Educação). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

DEPRESBITERIS, L. Competências na educação profissional: é possível avaliá-las? In: **Boletim Técnico do SENAC**. Disponível em: <http://www.senac.br/BTS/312a.htm>. Acessado em 08/04/2009.

DIEDRICH, R.C.; KILBURG, R. (2001). *Foreword: Further consideration of executive coaching as an emerging competency*. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v.53(4), 203-204.

DUBAR, C. (1999). A sociologia do trabalho frente à qualificação e à competência. In: **Educação e Sociedade**. Campinas, v. 19, n. 64, p.87-103. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73301998000300004&lng=en&nrm=iso. Acessado em: 24/02/2009.

ENNIS, S.; GOODMAN, R.; HODGETTS, W.; HUNT, J.; MANSFIELD, R.; OTTO, J.; STERN, L.. (2005). **Core competencies of the executive coach**. Disponível em: <http://www.executivecoachingforum.com/>. Acessado em 11/10/2008.

ENNIS, S.; GOODMAN, R.; HODGETTS, W.; HUNT, J.; MANSFIELD, R.; OTTO, J.; STERN, L. (2008). : <http://www.executivecoachingforum.com/>. Acessado em 11/10/2008.

FERREIRO, M. A. A. *Coaching* - um estudo exploratório sobre a Percepção dos envolvidos: Organização, Executivo e *Coach*. 2008. 132f. Dissertação (Mestrado). Universidade de São Paulo, São Paulo, 1992.

FILLERY-TRAVIS, A.; LANE, D. *Does coaching work or are we asking the wrong question?* (2006) In: *International Coaching Psychology Review*, v.1(1), abril.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. (2001). Construindo o conceito de competência. In: **RAC**, edição especial.

_____. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil (2003). In : **Gestão e Produção**, v.2, p.129-144, ago.

FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J.E; ABBAD, G.S; MOURÃO, L.. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações de trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006. p.97-113.

FRISCH, M.H. *The emerging role of internal coach*.(2001). In: **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v.53(4), 240-250.

GARMAN, A.N.; WHISTON, D.L.; ZLATOPER, K.W. (2000). *Media perceptions of executive coaching and the formal preparation of coaches*. In: **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v.52(3), 201-205.

GHISELLI, E. E. (1973). *The validity of occupational tests in personnel selection*. In: **Personnel Psychology**, 26,461-477.

GRIFFITHS, K. E.; CAMPBELL, M. A. (2008) *Regulating the regulators: Paving the way for international, evidence-based coaching standards*. In: **International Journal of Evidence Based Coaching and**

Mentoring 6(1):pp. 19-31.

GUIMARÃES, T.A.; BRUNO-FARIA, M.F.; BRANDÃO, H.P. Aspectos metodológicos do diagnóstico de competências em organizações. In: BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G.S.; MOURÃO, L. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentação para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

HAAN, E. (2008). *I doubt therefore i coach: critical moments in coaching practice*. In: **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v.60(1), 91-105.

_____. *I struggle and emerge: critical moments of experienced coaches* (2008). In: **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v.60(1), 106-131.

HART, V.; BLATTNER, J.; LEIPSIC, S. (2001). *Coaching versus therapy: a perspective*. In: **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v.53(4), 229-237.

HORNBY, A. S. **Oxford advanced learner's dictionary**. New York: Oxford University, 2000.

International Coach Federation. Disponível em: <http://www.coachfederation.org/ICF/>. Acessado em 11/10/2008.

_____. *ICF Professional coaching core competences*. Disponível em: <http://www.coachfederation.org/ICF/>. Acessado em 14/10/2008.

_____. *ICF Brasil*. Disponível em: www.icfbrasil.org/. Acessado em 24/11/2008.

_____. *ICF Brasil-Campinas*. Disponível em: www.icfcampinas-chapter.org.br. Acessado em 24/11/2008.

_____. *ICF Brasil-São Paulo*. Disponível em: www.icfbrasil-sp.org. Acessado em 24/11/2008.

KAMPA-KOKESCH, S. ; ANDERSON, M. Z.(2001). *Executive Coaching: A comprehensive review of the literature*. In: **Consulting**

Psychology Journal: Practice and Research, 53(4), 205-228.

KILBURG, R.; DIEDRICH, C. *The wisdom of coaching: essencial papers in consulting Psychology for a world of change*. American Psychological Association: Washington, 2007.

KILBURG, R. R. (1996). *Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching*. In: **Consulting Psychology Journal: Practice e Research**. 48(2) 134-144

_____. (1996). *Executive coaching as an emerging competency in the practice of consultation*. In: KILBURH, R.; DIEDRICH, C. **The wisdom of coaching: essencial papers in consulting Psychology for a world of change**. American Psychological Association: Washington, 2007.

_____. (1997). *Coaching and executive character: core problems and basic approaches*. In: **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v.49(4), 281-299.

_____. (2004). *Trudging toward dodoville: conceptual approaches and case studies in executive coaching*. In: KILBURH, R.; DIEDRICH, C. **The Wisdom of Coaching: Essencial Papers in Consulting Psychology for a World of Change**. American Psychological Association: Washington, 2007.

_____. (2007). *Introduction: the historical and conceptual roots of executive coaching*. In: KILBURH, R.; DIEDRICH, C. **The Wisdom of Coaching: Essencial Papers in Consulting Psychology for a World of Change**. American Psychological Association: Washington, 2007.

KILIMNIK, Z.; SANT'ANNA, A. Modernidade organizacional, políticas de gestão de pessoas e competências profissionais. In: BORGES-ANDRADE, J.E; ABBAD, G.S; MOURÃO, L. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações de trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006. p.85-96.

KRAUZ, R. **Coaching executivo: a conquista da liderança**. São Paulo: Nobel, 2007.

KRECH, D.; CRUTCHFIELD, R. S. e BALLACHEY, E. L. **O indivíduo na sociedade**. São Paulo, Pioneira, 1969.

LE BOTERF, G. *De La compétence: essai sur un attracteur étrange*. Paris: Editions d' Organizations, 1994.

_____. Desenvolvendo a competência dos profissionais. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LOWMAN, R.L. (2005). *Executive coaching: the Road to dodoville needs paving with more than good assumptions*. In: **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v.57(1), 90-96.

MALVEZZI, S. Gestão de pessoas no setor público: desafios e experiências. In: Assembléia Legislativa do estado de São Paulo. Outubro de 2008.

MARANGONI, A.; GALAN, L.; GUANAES, R.; ROSENBERG, R.; SCHIKMANN, R.; BANDEIRA, S.. Sócrates, O Mito da Caverna e o processo de *coaching*. In: **I Fórum Brasileiro de Coaching Executivo e Empresarial**, outubro 2008.

MCCLELLAND, D.C. (1973). *Testing for competence rather than for intelligence*. In: **American Psychologist**, 28, 1-14.

_____. (1972). *What is the effect of achievement motivation training in schools?* In: **Teachers record college Records**, 74, 129-145.

_____. *Il concetto di competenza: introduzione*. In: SPENCER, M.L.; SPENCER, M. S. **Competenza nel lavoro: modelli per una performance superiori**. Tradução de Romano Gasperoni. Milano: FrancoAngeli, 1995.

MILARÉ, S.A. **Intervenção breve em organizações: mudança em coaching de executivos**. 2008. 104 f. Tese (Doutorado em Psicologia). Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, 2008.

_____; YOSHIDA, M.P. (2007). *Coaching de executivos: adaptação e estágio de mudança*. In: **Psicologia: Teoria e Prática**.

MODOONO, S.A. (2002) *The executive coach self-assesment inventory*.

In: Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 54, 1, 43.

MOURÃO, L.; PUENTE-PALACIOS, K. E. Formação profissional. *In: BORGES-ANDRADE, J.E; ABBAD, G.S.; MOURÃO, L.*

Treinamento, Desenvolvimento e Educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 41-64.

MULDER, M. (2007). Competência: essência e utilização do conceito em ICVT. *In: Revista Européia de Formação Profissional*, 40,1, p. 5-23.

PRAHALAD, C.K. (1993). *The role of core competences in the corporation.* *In: Research Technology Management.* Nov-Dec, 36, 6; ABI/INFORM Global, pag. 40

_____. HAMEL, G. (1990). *The core competence of the corporation.* *In: Harvard Business Review*, 68, 3, p. 79-91.

QUAGLINO, G. P. ; CARROZZI, G. P. *Il processo di formazione.* Milano: Angeli, 1998.

REBELATTO, J. R. ; BOTOMÉ, S. P. **Fisioterapia no Brasil: fundamentos para uma ação preventiva e perspectivas profissionais.** São Paulo: Manole, 1999.

SANTOS, G. C. V. dos. **Características das competências e dos comportamentos profissionais propostos nas diretrizes curriculares como delimitação do campo de atuação do Psicólogo.** 2006.486 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia). – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

SANT'ANNA, A.S. **Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área da Administração.** 2002. Tese (Doutorado em Administração) – CEPEAD/UFMG, Belo Horizonte, 2002.

_____. (2008). Profissionais mais competentes, políticas e práticas de gestão mais avançadas? *In: RAE electron.* [online]. v.7, n. 1. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-

56482008000100002&lng=en&nrm=iso>. ISSN 1676-5648. Acessado em 23/02/2009.

SHIROMA, E. O. ; CAMPOS, R.F. (1997). Qualificação e reestruturação produtiva: um balanço das pesquisas em educação. **Educação e Sociedade** [online]. v.18, n. 61, pp. 13-35. ISSN 0101-7330. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-73301997000400002&script=sci_abstract&tlng=ptAcessado em 24/02/2009.

SPENCER, M. L. SPENCER, M. S. *Competenza nel lavoro: modelli per una performance superiori*. Tradução de Romano Gasperoni. 6. ed. FrancoAngeli: Milão, 1995.

STERN, L.R. (2004). *Executive Coaching: A Working Definition*. In: KILBURG, R.; DIEDRICH, R. *The Wisdom of Coaching: Essencial Papers in Consulting Psychology for a World of Change*. American Psychological Association: Washington: 2007.

THE EXECUTIVE COACHING FORUM. The executive coaching handbook: principles and guidelines for a successful coaching patnership. Third edition, January 2004. Disponível em: <http://www.theexecutivecoachingforum.com/>. Acessado em 18/11/2008.

_____. *The executive coaching handbook: principles and guidelines for a successful coaching patnership. Fourth edition, November 2008*. Disponível em: <http://www.theexecutivecoachingforum.com/>. Acessado em 11/02/2009.

THE INTERNATIONAL COACHING RESEARCH FORUM. Disponível em: <http://www.coachingresearchforum.org/>. Acessado em 11/02/2009.

_____. *The foundation of the coaching*. Disponível em: <http://www.coachingresearchforum.org/>. Acessado em 22/02/2009.

_____. *Coaching and Positive Psychology Initiative*. Disponível em: <http://www.coachingresearchforum.org/>. Acessado em 22/02/2009.

_____. *Harvard Coaching Conference*. Disponível em: <http://www.harvardcoaching.org/index.cfm?Page=mailinglist>
VARGAS, M. R.M. ; ABBAD, G.S. Bases conceituais em treinamento,

desenvolvimento e educação – TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD,

G.S.; MOURAO, L.. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas.** Porto Alegre, 2006.

WASYLYSHYN, K.I M. (2003). *Executive Coaching: outcome study.* In: *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, v.55(2), 94-106.

WINNING organizations introduce coaching. Disponível em: <http://www.tmlcoaching.co.za/organisations.php?PHPSESSID=97043af3ae0fd231c659e0db5b6df889>. Acessado em 06/03/2009.

ZANELLI, J.C.; SILVA, N.. **Interação Humana e Gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

ZANELLI, J.C.. **Formação profissional e atividades de trabalho: análise das necessidades identificadas por psicólogos organizacionais.** 1992. 342f. Tese (Doutorado em Educação). Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1992.

_____. **Trabalhadores com manifestações de stress: teorias e procedimentos utilizados em centros de pesquisas e intervenções.** 2007. 57f. Relatório final de pós-doutorado. Laboratório de Estudos Psicofisiológicos do Stress. Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas 2007.

APÊNDICES

APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E
ESCLARECIDO(TCLE)

Meu nome é **Ana Elisa Segatto Silveira** e estou desenvolvendo a pesquisa denominada “Competências requeridas na formação de *coaches* executivos”, sob a orientação do Prof. Dr. José Carlos Zanelli, com o objetivo de entender quais competências do profissional *coach* executivo são requeridas na formação. Este estudo é importante porque contribuirá para o campo teórico, além de proporcionar à organização pesquisada, como também a outras organizações, um entendimento mais aprofundado sobre a relação entre competências requeridas na formação e competências reais na atuação do profissional *coach* executivo. A coleta das informações dar-se-á por meio de entrevistas recorrentes, as quais serão gravadas e posteriormente transcritas para fazer uma análise qualitativa de seus conteúdos.

Se você tiver alguma dúvida em relação ao estudo ou não quiser fazer parte do mesmo entre em contato pelos telefones (48)3025-7787/(48)8842-1255 ou pelo *e-mail*: anaelisasts@yahoo.com.br. Se você tiver de acordo em participar, posso garantir que as informações fornecidas serão confidenciais e só serão utilizadas neste trabalho.

Agradeço antecipadamente sua participação.

Assinatura (Pesquisadora)

Eu, _____
fui esclarecido (a) sobre a pesquisa “Competências requeridas na formação de *coaches* executivos”, e concordo que as informações que repasso possam ser utilizadas na realização da mesma.

_____, ____ de _____ de 2009.

Assinatura: _____

RG: _____

APÊNDICE B - INSTRUMENTO DE ENTREVISTA



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA**

Quais as competências requeridas na formação de coaches executivos?

CÓDIGO DO PARTICIPANTE: _____

DATA: _____/_____/2009

HORA DE INÍCIO: _____

HORA DE TÉRMINO: _____

PARTE A**A.1) DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS:**

Sexo:

 Feminino Masculino

Data de nascimento: ____/____/19____

A.2) FORMAÇÃO:**A.2.1) GRADUAÇÃO:**

GRADUAÇÃO (ÕES)	UNIVERSIDADE (S)	ANO (S) DE CONCLUSÃO (ÕES)

A.2.2) FORMAÇÃO COMPLEMENTAR:

FORMAÇÃO (ÕES) COMPLEMENTAR (ES)	ORGANIZAÇÃO (ÕES) DE FORMAÇÃO	ANO (S) DE CONCLUSÃO (ÕES)

A.2.3) FORMAÇÃO EM COACH EXECUTIVO – ABRACEM

MOTIVO (S):	ANO (S) DE INÍCIO E CONCLUSÃO (ÕES)
A) Buscou o curso porque... B) Desistiu do curso porque... C) Reingressou no curso porque...	

A.2.4) OUTRAS FORMAÇÕES EM COACH (ESPORTE, SAÚDE, ETC.):

ORGANIZAÇÃO (ÕES) FORMADORA (S)	MOTIVO (S): A)Buscou o curso porque... B)Desistiu do curso porque... C)Reingressou no curso porque...	ANO (S) DE INÍCIO (S) E DE CONCLUSÃO (ÕES)

A.2.5) ESPECIALIZAÇÃO (CARGA HORÁRIA MÍNIMA DE 360 HORAS E RECONHECIDO COMO TAL):

ÁREA DE ESPECIALIZAÇÃO	ORGANIZAÇÃO (ÕES)	ANOS (S) DE INÍCIO E DE CONCLUSÃO (ÕES)

A.2.6) MESTRADO:

ÁREA (S)	UNIVERSIDADE (S)	ANO (S) DE INÍCIO(S) E DE CONCLUSÃO (ÕES)

A.2.7) DOUTORADO:

ÁREA (S)	UNIVERSIDADE (S)	ANO (S) DE INÍCIO(S) E DE CONCLUSÃO (ÕES)

A.3) EXPERIÊNCIAS PROFISSIONAIS RELEVANTES PARA A ATUAÇÃO COMO COACH EXECUTIVO:

CARGO (S)	ORGANIZAÇÃO (ÕES)	ATIVIDADE (S) PRINCIPAL (IS) DESEMPENHADA (S)

A.3.1) EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL COMO COACH EXECUTIVO:

TIPO DE COACH	TEMPO OU PERÍODO DE ATIVIDADE	ORGANIZAÇÃO (ÕES) QUE PRESTOU O SERVIÇO	NATUREZA DA (S) ORGANIZAÇÃO (ÕES)	DEMANDA (S) OU QUEIXA (S) APRESENTADA (S)
COACH INTERNO				
COACH EXTERNO				

SOLICITAÇÃO:

Descreva as características de um *coach* executivo competente.

PARTE B

CARTÕES CONCEITUAIS

Competência é a mobilização adequada de um conjunto de recursos pessoais internos (**conhecimentos, habilidades e atitudes**) e externos (recursos do meio) que possibilitará o desempenho das ações no convívio profissional e social.

Conhecimentos são os saberes sobre teorias, meios e procedimentos que são mobilizados na ação profissional. Exemplo: legislação do trabalho, características dos clientes e método de elaboração de um plano de *coaching*.

SOLICITAÇÃO:

Quais os conhecimentos que você considera necessários para um *coach* executivo competente relacionando a formação com a atuação?

Habilidades são os saber-fazer formalizados, experienciais, sociais e cognitivos mobilizados pelo profissional. Exemplo: Conduzir uma sessão de *coaching* e cooperar.

SOLICITAÇÃO:

Quais as **habilidades** que você considera necessárias para um *coach* executivo competente relacionando a formação com a atuação?

Atitudes referem-se às predisposições para a ação, são as qualidades pessoais e recursos emocionais. Exemplo: Curiosidade na busca de informações e empatia.

SOLICITAÇÃO:

Quais as atitudes que você considera necessárias para um *coach* executivo competente relacionando a formação com a atuação?

APÊNDICE C – MATRIZES

MATRIZ I – PARTICIPANTE A

ANTECEDENTES	CONHECIMENTOS	CONSEQUENTES
<p>(A)ac1(1): Formação de <i>Coaching</i>.</p> <p>(A)vaC1(1): “[...] Ficou mais claro e aprendi isso na formação de <i>Coaching</i> [...]”</p>	<p>(A)c1(1): Concepção de <i>coaching</i>.</p> <p>(A)vc1(1): “[...] conhecimento teórico sobre o que é <i>coaching</i> [...]”</p>	<p>(A)vc1(1): Conhecer o que é <i>coaching</i> permite conduzir e contratar um processo do mesmo, sabendo diferenciá-lo de um aconselhamento e de uma terapia.</p> <p>(A)vc1(1): “[...] Conhecendo o que é <i>coaching</i>, vou conduzir o processo dentro dos limites e não vou transformá-lo em terapia, em aconselhamento. Conhecer o que é <i>coaching</i> reflete na minha atuação. Vou contratar com o <i>coach</i> um trabalho de <i>coaching</i> e conduzir diante desse formato [...]”</p>
<p>(A)ac2(2): Formação de <i>Coaching</i>.</p> <p>(A)vaC(2): “[...] Formação de <i>Coaching</i> [...]”</p>	<p>(A)c2(2): Concepções de outros processos: <i>mentoring</i>, aconselhamento e terapia.</p> <p>(A)vc(2): “[...] às vezes, no processo de <i>coaching</i>, você percebe que começa a entrar no aconselhamento ou na terapia. Quando você sabe o conceito dessas outras formas de trabalhar, é possível reconhecer isso durante a conversa [...]”</p>	<p>(A)vc2(2): Conhecer outros processos como <i>mentoring</i>, aconselhamento e terapia permite reconhecer um direcionamento durante o processo de <i>coaching</i>.</p> <p>(A)vc2(2): “[...] você reconhece isso durante a conversa. Percebo que a minha pergunta foi muito imprecisa, permite trazê-la para o foco. Você percebe e sem saber você não perceberia. Portanto, saber o que é aconselhamento e terapia, ajuda, nesse momento, para direcionar o foco [...]”</p>

ANTECEDENTES	CONHECIMENTOS	CONSEQUENTES
<p>(A)αC3(1): Atuação, experiência profissional e curso de Cultura Organizacional.</p> <p>(A)αC3(1): “[...] é de uma atuação de dezoito anos. É da experiência profissional. Eu já fiz curso de Cultura Organizacional, no qual se entende o que é teoricamente a cultura, mas vivê-la é no dia a dia [...]”</p>	<p>(A)C3(1): Concepção de cultura organizacional</p> <p>(A)vc3(1): “[...] conhecimento de cultura organizacional, ambiente organizacional, inclusive as características do cliente, da empresa e do negócio que ficam dentro dessa cultura [...]”</p>	<p>(A)vc3(1): Conhecer sobre a cultura organizacional (características do contexto organizacional, ramo de negócio, tipo de empresa, entre outras) permite fazer perguntas e propor reflexões adequadas ao processo de <i>coaching</i>.</p> <p>(A)vc3(1): “[...] reflete na minha atuação porque eu sei com mais assertividade que tipo de pergunta fazer [...]eu posso ter uma percepção do que é mais delicado ou mais sensível naquele tipo de organização, de ramo de negócio, tipo de empresa. Então, eu acho que reflete em que tipo de pergunta fazer e que tipo de questão, de reflexão colocar para o <i>coachee</i> [...]”</p> <p>(A)vc3(2): Conhecer sobre a cultura organizacional permite fazer perguntas, propor reflexões adequadas e ter um resultado satisfatório no processo de <i>coaching</i>.</p> <p>(A)vc3(2): “[...] Não só propor perguntas adequadas, mas ter em foco o que a empresa espera daquele <i>coaching</i>. Além da reflexão, tem a questão do próprio resultado do processo: a empresa foca pessoas ou resultados? Diante desse diagnóstico, como contratar isso? Depois que foi contratado, como conduzir o processo? Então, eu acrescentaria a questão do resultado do processo de <i>coaching</i>. Conhecer ou não a cultura organizacional pode influenciar no resultado final [...]”</p>

ANTECEDENTES	CONHECIMENTOS	CONSEQUENTES
<p>(A)jaC4(1): Formação e terapia.</p> <p>(A)vaC4(1): “[...] já na formação de Dinâmica de Grupos começa o meu movimento para entender melhor esse conhecimento e é aprofundado na formação em Psicanálise. Na formação de <i>Coaching</i>, não estudei a fundo, mas tem também a ver com o conhecimento sobre meu comportamento, minha mente e minhas motivações. Tem a ver com a análise que eu faço. É imprescindível para o <i>coach</i> já ter passado ou estar fazendo uma terapia[...].”</p> <p>(A)jaC4(2): Formação em Dinâmica de Grupos, formação em Psicanálise e análise.</p> <p>(A)vaC4(2): “[...] talvez, aqui, eu acho que a formação em Psicanálise também. Além da minha análise, a formação. Penso que essas três coisas fecham daí [...].”</p>	<p>(A)jC4(1): Comportamento humano</p> <p>(A)vaC4(1): “[...] conhecimentos sobre o comportamento humano [...]”</p>	<p>(A)vc4(1): Conhecer o comportamento humano permite avaliações adequadas das demandas apresentadas e recomendações pertinentes do processo de <i>coaching</i>.</p> <p>(A)vc4(1): “[...] é uma espécie de diagnóstico que você faz da pessoa. Ela veio aqui com essa demanda, ela quer isso, é isso mesmo? Diante disso, posicionar-se para a empresa, senão pode cair em ciladas. É com o conhecimento do comportamento humano que se chega a essa conclusão: dá ou não dá, recomenda-se <i>coaching</i> ou não? [...]”</p> <p>(A)vc4(2): Conhecer o comportamento humano permite avaliações adequadas das demandas apresentadas para recomendar ou não, em determinado caso, o processo de <i>coaching</i>.</p> <p>(A)vc4(2): “[...] quando eu li aqui pareceu que eu faria recomendações dentro do processo e o que eu quis dizer é: não para todos os casos que o processo de <i>coaching</i> é aconselhado. Então, para recomendar o processo de <i>coaching</i> ou não [...]”</p>

ANTECEDENTES	CONHECIMENTOS	CONSEQUENTES
<p>(A)vc5(1): Experiência, prática, formação em <i>Coaching</i> e cursos específicos.</p> <p>(A)vc5(1): “[...]leu adquiri também com os anos de experiência e de prática, usando as ferramentas. É no fazer que se aprende. Também na própria formação de Dinâmica de Grupos, nos pequenos cursos de <i>Coaching</i>, Cultura Organizacional, Entrevista por Competência. Em pequenos cursos e na formação de <i>Coaching</i>. Basicamente esses três[...]”.</p> <p>(A)vc5(2): Experiência profissional, prática profissional, formação em cursos específicos e formação em <i>Coaching</i>.</p> <p>(A)vc5(2): “[...] a formação inclui cursos específicos, como: avaliação de desempenho, cursos específicos dessas avaliações de perfil como o DJSC [...]”.</p>	<p>(A)vc5(1): Conhecer ferramentas de RH (algumas delas: avaliação de desempenho, entrevista, avaliação de 360 graus).</p> <p>(A)vc5(1): “[...] conhecimento de ferramentas que possam ser usadas como complementares num processo de <i>coaching</i>. A avaliação de desempenho: como fazer uma avaliação de desempenho num processo, como entrevistar? A avaliação de 360 graus: como entrevistar pares, subordinados, chefes para ter uma visão do <i>coachee</i> inteira? Então, essas ferramentas são as de desenvolvimento de RH [...]”.</p>	<p>(A)vc5(1): Conhecer as diferentes ferramentas permite a escolha de um instrumento de apoio adequado a diferentes situações do processo de <i>coaching</i>.</p> <p>(A)vc5(1): “[...] conhecer essas ferramentas é importante, porque há momentos no processo de <i>coaching</i> que precisam de uma ferramenta de apoio e, se você usa a mais adequada para o que precisa ser mais trabalhado ou aprofundado, sai um processo de <i>coaching</i> melhor para a empresa, para o executivo e para o <i>coach</i> [...]”.</p>

ANTECEDENTES	CONHECIMENTOS	CONSEQUENTES
<p>(A)A)C6(1): Preparação do <i>coach</i> e processos terapêuticos de longa duração.</p> <p>(A)A)C6(1): “[...]tem a ver com a questão do comportamento humano. Quando eu quis dizer o autoconhecimento, é o lance da própria preparação do <i>coach</i>, já ter passado por um processo similar. Eu acho pouco o <i>coaching</i>. Eu acho que tem que ter um processo mais longo e mais terapêutico mesmo[...]”</p>	<p>(A)C6(1): Autoconhecimento</p>	<p>(A)vc6(1): Ter autoconhecimento implica tanto para o <i>coach</i>, quanto para o <i>coachee</i> ter entendimento sobre suas motivações e empatias as quais devem ser observadas pois interferem nos seus desempenhos no processo de <i>coaching</i>.</p> <p>(A)vc6(1): “[...] nessa relação os dois estão implicados. O momento de vida que o <i>coach</i> está, a motivação com que ele começa aquele trabalho, o grau de simpatia ou de antipatia que se tem com o <i>coachee</i>, tudo isso influencia no processo. Então, autoconhecimento é estar consciente: Por que travou esse processo?O que foi feito que pode tê-lo travado? O que facilitou e o fez andar mais? Como é que foi o desempenho do <i>coachee</i>? Como é que foi o desempenho do <i>coach</i> também? Quais as consequências daquele tipo de intervenção? Como que reflete no outro o modo de atuação do <i>coach</i>? [...]”</p>
<p>(A)A)C6(2): Formação em <i>Coaching</i>, supervisão, prática e análise.</p> <p>(A)A)C6(2): “[...] A supervisão é bem importante porque é através da supervisão que você tem os toques. Sem a visão do outro, a gente não tem como pensar: Por que eu fiz assim? Por que eu estou agindo assim? Preparação do <i>coach</i> são três aspectos: o teórico, o que tem na formação, o prático, conduzir um processo de <i>coaching</i> e ter a supervisão dessa prática [...]”</p>	<p>(A)vc6(1): “[...] Autoconhecimento, sem dúvida [...]”</p>	<p>(A)vc6(2): Conhecer a relevância de autoconhecer-se permite ao <i>coach</i> entender as implicações de suas motivações e empatias no seu desempenho, durante o processo de <i>coaching</i>, podendo interferir no desempenho do <i>coachee</i>.</p> <p>(A)vc6(2): “[...]O <i>coachee</i>, na verdade, não tem tanta obrigação disso. Ele está lá e tem que se envolver no processo. É obrigação do <i>coach</i> abrir esse caminho. Assim, eu tiraria da síntese anterior: quanto para o <i>coachee</i>. Deixaria só o <i>coach</i>, porque o foco é o <i>coach</i> mesmo. Então, se o <i>coach</i> tem uma boa dose de autoconhecimento, ele vai abrir o caminho para o <i>coachee</i> chegar lá, se ele quiser também[...]”</p>

ANTECEDENTES	CONHECIMENTOS	CONSEQUENTES
<p>(A)A7(3): Formação em <i>Coaching</i> e atuação como <i>coach</i> executivo.</p> <p>(A)A7(3): “O conhecimento de etapas de um contrato foi adquirido no curso de formação de <i>coaches</i> e na prática, na fase de contratação nos processos de <i>coaching</i> que são conduzidos.”</p>	<p>(A)C7(2): Etapas de um contrato de <i>coaching</i>.</p> <p>(A)C7(2): “[...] as etapas, o que não pode faltar [...]”</p>	<p>(A)C7(3): Conhecer as etapas de um contrato de <i>coaching</i> permite rigor e clareza na prática-las, o que evita ruídos de comunicação e fundamenta o trabalho ao lidar com aspectos subjetivos e imprevistos.</p> <p>(A)C7(3): “Conhecer as etapas de um contrato permite passar por elas com maior rigor e clareza, evitando problemas de comunicação durante o processo de <i>coaching</i> e acumulando material para ser trabalhado durante o processo, quando surgem aspectos mais subjetivos ou imprevistos”.</p>
<p>(A)A8(3): Formação em <i>Coaching</i> e supervisão.</p> <p>(A)A8(3): “O conhecimento de ética no <i>coaching</i> e do <i>coach</i> foi adquirido no curso de formação de <i>coaches</i>, durante as sessões de supervisão as quais eu me submeti e na troca de experiências com <i>coaches</i> bem capacitados para esse trabalho”.</p>	<p>(A)C8(2): Ética no <i>coaching</i> e do <i>coach</i>.</p> <p>(A)C8(2): “[...] É ético quando a empresa pede para eu transformar um cara em diretor e ele vai ser muito feliz se continuar como engenheiro? Como eu penso em ética? A ética do <i>coach</i>? [...]”</p>	<p>(A)C8(3): Conhecer a ética no <i>coaching</i> e do <i>coach</i> permite uma relação íntegra com o <i>coachee</i> e potencializa a tomada de decisões a respeito do poder inerentes ao processo de <i>coaching</i>.</p> <p>(A)C8(3): “Conhecer a ética no <i>coaching</i> e do <i>coach</i> permite uma relação mais íntegra com o <i>coachee</i> e potencializa a habilidade de tomar decisões sobre o uso do poder como <i>coach</i> ou a submissão ao poder do <i>coachee</i>, que são inerentes ao processo de <i>coaching</i>”.</p>
<p>(A)A9(3): Formação em <i>Coaching</i> e supervisão.</p> <p>(A)A9(3): “O conhecimento consciência sobre o poder foi adquirido no curso de formação de <i>coaches</i>, durante as sessões de supervisão as quais eu me submeti e na troca de experiências com <i>coaches</i> bem capacitados para este trabalho”.</p>	<p>(A)C9(2): Consciência sobre o poder.</p> <p>(A)C9(2): “[...]vem da consciência sobre o poder. Em primeiro lugar, ter consciência de que você tem esse poder [...]”</p>	<p>(A)C9(2): Ter consciência sobre o poder permite saber lidar com uma relação de poder.</p> <p>(A)C9(2) “[...] Ter consciência de que você tem esse poder e da decisão: O que fazer com ele? Como você vai empregá-lo? Como você vai usá-lo? Para o que você vai usá-lo? [...]”</p>

MATRIZ II – PARTICIPANTE A

ANTECEDENTES	HABILIDADES	CONSEQUENTES
(A)ªHI(1): Formação de <i>Coaching</i> .	(A)HI(1): Saber ouvir.	(A)vcHI(1): Saber escutar permite uma melhor percepção do que está sendo demandado pelo cliente.
(A)ªvHI(1): “[...] eu aprendi bastante na formação em <i>Coaching</i> e já havia uma percepção antes. Com a formação, complementou. Então, foi nos dois juntos [...]”	(A)vHI(1): “[...] eu acho que essa habilidade do saber ouvir é essencial [...]”	(A)vcHI(1): “[...]quando as coisas dão erradas ou não funcionam eu acho que o ponto está no não ouvir, no problema de comunicação. Exemplo, o cliente ficou insatisfeito com o resultado do processo de <i>coaching</i> . Faltou ouvir o que ele queria e qual era o ponto que estava sendo colocado lá [...]”
(A)ªaHI(2): Formação em <i>Coaching</i> , prática e formação em Psicanálise.	(A)HI(2): Saber escutar.	(A)vcHI(2): Saber escutar permite uma melhor percepção do que está sendo demandado pelo cliente e uma intervenção mais efetiva.
(A)ªvHI(2): “[...] a formação de <i>Coaching</i> e a prática, sem dúvida. E a formação em Psicanálise, bastante, até talvez, mais que a formação de <i>Coaching</i> [...]”	(A)vHI(2): “[...] ouvir é diferente de escutar. Escutar é mais profundo. Saber escutar fica melhor, porque é você saber ouvir além das palavras, ouvir além do que está sendo dito [...]”	(A)vcHI(2): “[...] além da melhor percepção, uma intervenção que está sendo demandada pelo cliente e uma intervenção mais efetiva, talvez, porque, às vezes, a pessoa falaria x e falou y. Isso pode passar despercebido numa conversa. Mas, às vezes, paro ali e pergunto: Você percebeu que falou x e não y? [...]”

ANTECEDENTES	HABILIDADES	CONSEQUENTES
<p>(A)jaH2(1): Prática e formação em <i>Coaching</i>.</p> <p>(A)vaH2(1): “[...] Porque isso não tem receita. Na formação olha-ser para isso no sentido de ficar atento, mas não entra no que pode acontecer. Você vai ver na prática. Tem muito a ver com o seu estilo de fazer contrato na vida, você passa isso para os contratos, que vai fazer no <i>coaching</i>. Então, é na prática mesmo [...]”</p>	<p>(A)H2(1): Saber fazer contrato de <i>coaching</i>.</p> <p>(A)vH2(1): “[...] Então, saber escutar, saber fazer contratos [...]”</p>	<p>(A)cH2(1): Saber fazer contratos adequadamente permite o esclarecimento dos papéis e o respeito aos procedimentos necessários, como o sigilo, durante o processo.</p> <p>(A)cH2(1): “[...] Conduzir um contrato requer habilidade de saber o que falar, para quem falar e qual é o limite da fala. Conforme você coloca isso para a empresa, quebra o contrato com o <i>coachee</i>. Se você não coloca algumas coisas, não está passando para a empresa, que está pagando, uma parte importante do processo. Então, fazer essa leitura: O que é parte de quem? O que vai contribuir se fulano souber, dentro dos respectivos papéis? E o que vai atrapalhar se ele souber? [...]”</p> <p>(A)cH2(2): Saber fazer contratos adequadamente permite o esclarecimento dos papéis, o respeito aos procedimentos necessários, como o sigilo e mudança de percurso durante o processo, garantindo o melhor resultado.</p> <p>(A)vcH2(2): “[...] se o processo está de acordo com a expectativa cliente-empresa, ou não, tem que tomar uma providência, informar a empresa do que está acontecendo no mesmo, porque se deixar para o final, o resultado não é bem avaliado não só porque o <i>coachee</i> não fez o que tinha que fazer, porque o <i>coach</i> não pontuou, no momento certo, uma mudança no percurso do processo para garantir melhor resultado possível. O melhor é o que a empresa espera [...]”</p>

ANTECEDENTES	HABILIDADES	CONSEQUENTES
<p>(A)jaH3(3): Atuação como <i>coach</i> interno e <i>coach</i> externo.</p> <p>(A)vaH3(3): “A habilidade saber lidar com o triângulo <i>coach-coachee-empresa</i> foi adquirida na prática, como <i>coach</i> interna e externa”.</p>	<p>(A)jH3(2): Saber lidar com o triângulo <i>coach-coachee-empresa</i>.</p> <p>(A)vH3(1): “[...] saber lidar com o triângulo <i>coach-coachee-empresa</i> num contrato de <i>coaching</i>, porque, normalmente, as empresas contratam o <i>coaching</i> para uma pessoa. Então, há o contrato de três [...]”.</p>	<p>(A)cH3(3): Saber lidar com o triângulo <i>coach-coachee-empresa</i> permite a clareza dos papéis, responsabilidades e expectativas causando resultado satisfatório para os envolvidos.</p> <p>(A)vH3(3): “Saber lidar com o triângulo <i>coach-coachee-empresa</i> permite um resultado mais satisfatório para os envolvidos, deixando claro os papéis, responsabilidades e expectativas de cada um”.</p> <p>(A)cH4(1): Saber dar e receber <i>feedback</i> permite o enriquecimento no processo de <i>coaching</i>.</p>
<p>(A)jaH4(1): Formação em Dinâmica de Grupos, leitura e cursos.</p> <p>(A)jaH4(1): “[...] há dois lugares importantes: na formação em Dinâmica de Grupos, a gente passa por várias vivências de dar e receber <i>feedback</i>. Também através de leitura e cursos. Não é na empresa que a gente aprende a dar <i>feedback</i>[...]”.</p>	<p>(A)H4(1): Saber dar e receber <i>feedback</i>.</p> <p>(A)vH4(1): “[...] Habilidade de dar e receber <i>feedback</i> é importante no processo de <i>coaching</i> [...]”.</p>	<p>(A)vH4(1): “[...]se você não sabe dar <i>feedback</i>, não terá como evoluir no processo e também não saberá recebê-lo. Se não tiver abertura e escuta desse <i>feedback</i>, fica de ‘uma mão só’. O <i>feedback</i> enriquece o processo de <i>coaching</i>[...]”.</p> <p>(A)cH4(2): Saber dar e receber <i>feedback</i> permite o enriquecimento no processo de <i>coaching</i> e ajustes na relação <i>coach-coachee</i>.</p> <p>(A)vH4(2): “[...] Enriquecimento e também correções no percurso. Eu já recebi <i>feedbacks</i>, parei para pensar o porquê que eu estava lá. Tinha algo que estava errado. Então, dá para corrigir rotas. É lidar com o que o <i>coach/ee</i> está sentindo. Como é que ele está se sentindo dentro do processo? Como é que ele está percebendo? Está dentro do que ele esperava ou não? Você consegue perceber isso quando é um <i>feedback</i> de coraço ou para manipular, que também acontece. É fazer os ajustes na relação mesmo [...]”.</p>

ANTECEDENTES	HABILIDADES	CONSEQUENTES
<p>(A)vc6(1): Preparação do <i>coach</i> e processos terapêuticos de longa duração.</p> <p>(A)vc6(1): “[...]tem a ver com a questão do comportamento humano. É o lance da própria preparação do <i>coach</i>, dele já ter passado por um processo similar. O <i>coaching</i> é pouco, tem que ter um processo mais longo e mais terapêutico mesmo[.]”</p> <p>(A)vc6(2): Formação de <i>Coaching</i>, supervisão, prática e análise.</p> <p>(A)vc6(2): “[...] A supervisão é bem importante porque é através dela que você tem os toques. Sem a visão do outro, a gente não tem como pensar. Por que fiz assim? Por que estou agindo assim? Preparação do <i>coach</i> são três aspectos: o teórico, o que tem na formação, o prático, conduzir um processo de <i>coaching</i>, e ter a supervisão dessa prática [...]”</p> <p>(A)vc6(3): Atuação.</p> <p>(A)vc6(3): “A habilidade saber tomar decisão foi adquirida correndo riscos, errando, corrigindo, fazendo de novo, acertando, analisando as decisões tomadas, ou seja, na prática”.</p>	<p>(A)vc6(1): Autoconhecer-se.</p> <p>(A)vc6(1): “[...] boa dose de autoconhecimento [...]”</p>	<p>(A)vc6(1): Autoconhecer-se permite ao <i>coach</i> entender e observar seus valores, suas motivações e empatias, pois eles interferem no seu desempenho ao deparar-se com as resistências do <i>coachee</i> durante o processo de <i>coaching</i>.</p> <p>(A)vc6(1): “[...] O momento de vida que o <i>coach</i> está, a motivação com que ele começa aquele trabalho, o grau de simpatia ou de antipatia que se tem com o <i>coachee</i>, tudo isso influencia no processo. Então, autoconhecimento é que pode tê-lo travado? O que facilitou e o fez andar mais? Como é que foi o desempenho do <i>coachee</i>? Como é que foi o desempenho do <i>coach</i> também? Quais as consequências daquele tipo de intervenção? Como que reflete no outro o modo de atuação do <i>coach</i>? Você tem mais condições de lidar com as resistências do <i>coachee</i>, porque o tempo todo é isso: lidar com as resistências [...]”</p>
	<p>(A)vc6(2): Saber tomar decisão.</p> <p>(A)vc6(2): “[...] você terá que tomar uma decisão e será afetado por ela tanto na empresa quanto fora [...]”</p>	<p>(A)vc6(2): Saber tomar decisão permite tornar o plano em ação e gerar resultados tangíveis ou intangíveis.</p> <p>(A)vc6(2): “Saber tomar decisão permite realizar, implementar, transformar em ação o que está planejado. Ir em frente, gerar resultados tangíveis ou intangíveis”.</p>

ANTECEDENTES	HABILIDADES	CONSEQUENTES
<p>(A)vaH7(2): Consciência sobre o poder que possui, formação de Dinâmica de Grupos e formação de <i>Coaching</i>.</p> <p>(A)vaH7(2): “[...] vem da consciência sobre o poder. Em primeiro lugar, ter consciência de que você tem esse poder e dá decisão: O que fazer com ele? Como empregá-lo? Como usá-lo? Para que usá-lo? [...] Na formação de Dinâmica de Grupos e na formação de <i>Coaching</i> também é falado sobre isso [...]”</p>	<p>(A)H7(2): Saber lidar com uma relação de poder.</p> <p>(A)vH7(2): “[...] A pessoa fala para você que planejou algo. Você está em frente dela ou do chefe dela e sabe daquela informação. Isso é saber lidar com o poder [...]”</p>	<p>(A)cH7(2): Saber lidar com o poder reflete na relação de confiança e na manutenção dessa relação.</p> <p>(A)vH7(2): “[...] reflete na relação de confiança e na manutenção da relação [...]”</p>
<p>(A)vaH8(2): Experiência profissional e experiência de vida.</p> <p>(A)vaH8(2): “[...] isso é da experiência de vida, experiência profissional. É como ouve um não, como reage frente às coisas que você não queria que fossem daquele jeito. Enfim, cada um vai de um jeito [...]”</p>	<p>(A)H8(1): Conseguir lidar com a frustração.</p> <p>(A)vH8(1): “[...] conseguir lidar com a frustração é bem importante [...]”</p>	<p>(A)cH8(1): Conseguir lidar com a frustração no processo de <i>coaching</i> reflete na relação <i>coach-coachee</i>-empresa.</p> <p>(A)cH8(1): “[...]se você tiver uma expectativa em relação ao seu <i>coachee</i> e o <i>coachee</i> não atendê-la, como é que fica a sua frustração? Dependendo de como lidar, refletirá na relação <i>coach-coachee</i> e até na empresa, <i>coach-coachee</i>-empresa. O que eu fazer? Falar para a empresa que o <i>coachee</i> não está indo bem no processo de <i>coaching</i>, porque ele não está conseguindo os resultados esperados? [...]”</p> <p>(A)cH8(2): Conseguir lidar com a frustração no processo de <i>coaching</i> permite tolerar as frustrações do <i>coachee</i> refletindo na relação <i>coach-coachee</i>-empresa.</p> <p>(A)vH8(2): “[...] Não, está bem abrangente. Se você tem preparo, consegue lidar com a sua frustração e vai saber, talvez, tolerar as frustrações do <i>coachee</i> e da empresa. Assim, reflete na relação <i>coach-coachee</i>-empresa [...]”</p>

ANTECEDENTES	HABILIDADES	CONSEQUENTES
<p>(A)arH9(1): Conhecimento sobre o que é <i>coaching</i> e formação em <i>Coaching</i>.</p> <p>(A)vaH9(1): “[...]. Então, é da formação de <i>Coaching</i> [...]”</p>	<p>(A)H9(1): Ter foco no resultado.</p> <p>(A)vH9(1): “[...] ter foco no resultado [...]”</p>	<p>(A)cH9(1): Ter foco no resultado permite não transformar o processo de <i>coaching</i> em outros como <i>mentoring</i>, aconselhamento e terapia.</p> <p>(A)vcH9(1): “[...] É preciso saber o que é o processo de <i>coaching</i>, tê-lo sempre em foco, a fim de não transformá-lo em aconselhamento, <i>mentoring</i>, terapia [...]”</p>

MATRIZ III – PARTICIPANTE A

ANTECEDENTES	ATITUDES	CONSEQUENTES
<p>(A)aaA1(1): De casa, valor, caráter, terapia.</p> <p>(A)vaA1(1): “[...] É de valor, de caráter. Se a pessoa tem isso como valor e ela vai ser <i>coach</i>, a questão da ética vai aparecer desse jeito também. Se precisar passar uma informação para os diretores, achando que vai ganhar mais dez <i>coachees</i> para fazer seu sucesso, por exemplo, talvez ela faça e isso para ela seja o certo, seja o bom, ela está sendo bem-sucedida. Então são valores, mas, isso dentro do processo de <i>coaching</i> dá problema, porque exige confidencialidade. Mudar os valores dessa pessoa numa formação de <i>Coaching</i>, não muda. Talvez numa terapia, mas isso se ela quiser. Mas, não é em formação. Não! [...]”</p>	<p>(A)A1(1): Ética.</p> <p>(A)vaA1(1): “[...] qualidades pessoais e os recursos emocionais necessários para um <i>coach</i> competente; a ética, sem dúvida [...]”</p>	<p>(A)caA1(1): Ser um <i>coach</i> ético reflete positivamente no resultado do trabalho preservando o sigilo e confiabilidade no processo de <i>coaching</i> e na profissão.</p> <p>(A)vcA1(2): “[...] Invadir um espaço ou ferir uma pessoa que se confidencia, que traz algo em sigilo e como se usa isso, é uma relação de poder. Então, como é que se usa esse poder? Como é que vai lidar com isso? A ética, então, vai refletir no resultado do trabalho, na imagem que você vai deixar dentro da empresa, para o <i>coaching</i>, para o <i>coachee</i>. A falta de ética do <i>coach</i> que atuou deixou uma marca na empresa de que esse profissional não presta, que <i>coaching</i> também não presta e traz até consequências para a profissão de <i>coach</i> [...] ou para a atuação, para a figura do <i>coach</i> [...]”</p>
<p>(A)aaA1(2): Valor pessoal, valores do local do trabalho, análise, mudanças relevantes na vida de uma pessoa.</p> <p>(A)vaA1(2): “[...] isso não é muito passível de mudança ao longo da vida com as formações e com os cursos. É possível de mudar com um trabalho mais de análise, com mudanças fortes que acontecem na vida que levam a pessoa a parar para pensar sobre elas. Essa questão de valores é assim: eu estou numa empresa, a empresa tem seus valores, esses valores são os mesmos que os meus? Quais são os meus valores? Quais são os da empresa? [...] caráter</p>	<p>(A)A1(2): Honestidade.</p> <p>(A)vaA1(2): “[...] Isso é bem amplo [...] Eu acho que é essa honestidade de lidar com o real. Nesse sentido a ética [...]”</p>	<p>(A)caA1(2): Ser um <i>coach</i> honesto permite tomar decisões adequadas perante a realidade da organização, reconhecendo seus possíveis impactos.</p> <p>(A)vcA1(2): “[...] Então tem implicações, mesmo assim você terá que tomar uma decisão e vai ser afetado por essa decisão tanto na empresa como fora [...]”</p>

ANTECEDENTES	ATITUDES	CONSEQUENTES
[...]dá para deixar dentro de valor mesmo [...].”		
(A)jaA2(2): Postura de não julgamento.	(A)A2(1): Grau de simpatia e antipatia.	(A)cA2(2): Ter empatia permite um ambiente confortável, confiável e acolhedor.
(A)vaA2(2): “[...] o que proporciona essa atitude é uma postura de não julgamento [...]”	(A)vaA2(1): “[...] o grau de simpatia ou de antipatia que se tem com o <i>coachee</i> , tudo isso influencia no processo [...]” (A)A2(2): Empatia. (A)vaA2(1): “[...] o grau de simpatia ou de antipatia que se tem com o <i>coachee</i> , tudo isso influencia no processo [...]”	(A)vcA2(2): “[...] se você julgar à primeira vista, positivamente, você vai amar a pessoa. Se for para o lado negativo, você não vai conseguir trabalhar, porque não vai ter um interesse nela. A criação de um ambiente confortável e confiável para a pessoa é necessário. Ela provavelmente não vai falar mais, não vai se sentir acolhida. Logo, permite um ambiente de acolhimento e disso pode ser que saiam mais coisas [...]”
(A)jaA3(2): “Saber guardar segredo”.	(A)A3(1): Confidencialidade.	(A)cA3(2): Ter confidencialidade permite manter uma relação direta e de confiança entre <i>coach-coachee</i> .
(A)vaA3(2): “[...] Confidencialidade vem de onde? Vem de saber guardar segredo (risos). Mas se você não consegue guardá-los, não tem esse controle, essa habilidade, não vai conseguir trabalhar com confidencialidade [...]”	(A)vaA3(1): “[...] é um processo que exige confidencialidade, porque lida com informações sigilosas das pessoas e das empresas [...]”	(A)vcA3(2): “[...] a consequência é a relação de confiança, ter uma relação direta [...] reflete na relação de confiança e na manutenção da relação. Se não tem confidencialidade, a relação não se mantém [...]”
(A)jaA4(2): Interesse por pessoas, interesse no trabalho e interesse no processo de <i>coaching</i> .	(A)A4(2): Curiosidade.	(A)cA4(2): Ter curiosidade permite ao <i>coach</i> fazer perguntas inéditas ao <i>coachee</i> as quais “alimentam” o processo de <i>coaching</i> .
(A)vaA4(2): “[...] Um interesse em relação às pessoas é crucial e outra coisa é o interesse no trabalho, no processo de <i>coaching</i> [...]”	(A)vaA4(2): “[...] curiosidade, isso é bem importante [...]”	(A)vcA4(2): “[...] a curiosidade pode instigar o <i>coach</i> a fazer perguntas que o <i>coachee</i> nunca fez ou nunca pensou naquilo. A possibilidade de surgirem perguntas mais diversas, mais variadas é grande e isso é bem importante. Alimenta o processo de <i>coaching</i> [...]”

ANTECEDENTES	ATTITUDES	CONSEQUENTES
<p>(A)Aa5(2): Desejo de ser <i>coach</i>.</p> <p>(A)vaA5(2): “[...] Do desejo de ser <i>coach</i>. O tamanho desse desejo é o tamanho da motivação. Se eu quero ser <i>coach</i>, passarei pelo que se deve, vou gostar, será um processo natural e não do campo da obrigação que eu não consiga fazer. Quando é uma coisa mais da alma, tem a ver com o desejo [...]”</p>	<p>(A)A5(1): Motivação.</p> <p>(A)vaA5(1): “[...] eu acho que tem a motivação também [...]”</p>	<p>(A)cA5(2): Ter motivação reflete no rumo o processo de <i>coaching</i>, na relação <i>coach-coachee</i> e no resultado final.</p> <p>(A)vcA5(2): “[...] a consequência é o rumo que o trabalho tomará, porque eu posso ter uma motivação maior, num determinado processo de <i>coaching</i>, com uma determinada pessoa e em outro isso não acontecer, porque com aquela ela é. Logo, a consequência da motivação é o rumo do trabalho, do processo, da relação <i>coach-coachee</i> e do resultado final [...]”</p>

MATRIZ I – PARTICIPANTE B

ANTECEDENTES	CONHECIMENTOS	CONSEQUENTES
<p>(B)acI(1): Formação em Psicanálise, formação em Gestalt-terapia, graduação em Psicologia.</p> <p>(B)vcI(1): “[...] eu acho que esse conhecimento foi adquirido tanto na Gestalt como em Freud e Lacan [...]”</p> <p>(B)acI(2): Formação em Psicanálise, formação em Gestalt-terapia, graduação em Psicologia, Dinâmica de Grupos, pós-graduação em Psicologia Social, pós-graduação em Desenvolvimento Organizacional, conhecimento tácito, atividade profissional.</p> <p>(B)vaC1(2): “[...] a formação em Dinâmica de Grupos, a pós-graduação em Psicologia Social, que também trouxe uma visão antropológica do homem, a atividade profissional e o curso de Desenvolvimento Organizacional. Toda a prática de anos de trabalho em organizações, esse é um conhecimento tácito[...]”</p> <p>(B)acI(3): Mestrado em Psicologia, formação em Psicanálise, formação em Gestalt-terapia, graduação em Psicologia, Dinâmica de Grupos, pós-graduação em Psicologia Social, pós-graduação em Desenvolvimento Organizacional, conhecimento tácito, atividade profissional.</p> <p>(B)vaC1(3): Formação em Psicanálise, formação em Gestalt-terapia, graduação em Psicologia, Dinâmica de Grupos, pós-graduação em Psicologia Social, pós-graduação em Desenvolvimento Organizacional, conhecimento tácito, atividade profissional e Mestrado em Psicologia.</p>	<p>(B)vcI(1): Ser humano.</p> <p>(B)vcI(1): “[...]luma das formações mais importantes foi a de entender o ser humano. Esse conhecimento é indispensável para o <i>coach</i> [...]”</p> <p>(B)C1(2): Ser humano inserido nas organizações de trabalho.</p> <p>(B)vcI(2): “[...]aquela primeira colocação do ser humano fica muito abrangente para compreensão do ser humano <i>coachee</i> dentro da organização[...].”</p>	<p>(B)vcI(1): Conhecer o ser humano permite ao <i>coach</i> uma atuação mais competente que os demais <i>coaches</i>.</p> <p>(B)vcC1(1): “[...] o sujeito <i>coach</i> que conhece muito mais do que é o homem, de quem é o ser humano, é mais competente do que os outros <i>coaches</i> [...]”</p> <p>(B)vcC1(2): Conhecer o ser humano inserido nas organizações de trabalho permite ao <i>coach</i> uma atuação diferenciada dos demais <i>coaches</i>.</p> <p>(B)vcC1(2): “[...]Ele diferencia o profissional <i>coach</i> na aplicação, ou seja, a aplicação do conceito e de todo o seu conhecimento, tanto explícito quanto tácito. A aplicação deles é diferente e por isso a atuação do <i>coach</i> será completamente diferente. A aplicação é tudo, porque quando o <i>coach</i> se posiciona, quando ele aplica o seu conhecimento, isso é diferente[...].”</p>

ANTECEDENTES	CONHECIMENTOS	CONSEQUENTES
<p>(B)aC2(2): Formação em <i>coaching</i>.</p> <p>(B)vaC2(2): “[...] é a formação que vai dar que o <i>coach</i> executivo e empresarial tem o foco no sujeito no trabalho [...]”</p>	<p>(B)C2(1): Limites da atuação como <i>coach</i> e psicólogo</p> <p>(B)vc2(1): “[...] apesar de não atuar na parte emocional, devo saber separar o limite do que é o <i>coaching</i> executivo e empresarial[...]”</p> <p>(B)C2(2): Saber diferenciar <i>coaching</i> e psicoterapia.</p> <p>(B)vc2(2): “[...]Na verdade, o que eu quis dizer, nesse momento, é que há uma diferença. Se não tiver uma clareza muito grande entre o seu foco, ele pode transformar o processo de <i>coaching</i> em um processo de psicoterapia [...]”</p>	<p>(B)vc2(1): Saber os limites de atuação como <i>coach</i> e psicólogo permite entender os encaminhamentos necessários no processo.</p> <p>(B)vc2(1): [...]Eu não me proponho a trabalhar com <i>coaching</i> de vida. Mas, creio que é mais fácil encaminhar essa pessoa ou saber o limite da minha atuação, porque eu acho que talvez um <i>coach</i> que não seja psicólogo, pode ser que ele passe batido em coisas que ele até poderia ajudar um pouco a trabalhar[...].”</p> <p>(B)vc2(2): Saber diferenciar <i>coaching</i> de psicoterapia permite estabelecer os limites das atuações e focalizar o processo.</p> <p>(B)vc2(2): “[...]se não tiver uma clareza muito grande entre o seu foco, ele pode transformar o processo de <i>coaching</i> em um processo de psicoterapia. Ele tem que estar muito atento a isso porque ele pode ser trágico por seu próprio conhecimento, se ele não tiver clareza do que é o <i>setting</i>, do que é o lugar, o espaço de trabalho do <i>coaching</i>. Focalizar o processo, caso contrário ele vai ficar dando voltas e não chegará ao ponto que ele, o <i>coachee</i>, veio buscar na verdade[...].”</p>

ANTECEDENTES	CONHECIMENTOS	CONSEQUENTES
<p>(B)vaC3(2): Formações em Desenvolvimento Organizacional, a experiência profissional em organização, consultoria, formação em <i>Coaching</i>.</p> <p>(B)vaC3(2): “[...]formações em Desenvolvimento Organizacional, a experiência da ação como profissional dentro da organização. O fato de estar ou já ter trabalhado numa empresa ou ter atuado como consultor, fazendo cursos relacionados com isso. No meu caso, os cursos mais específicos em relação a empresa foram o curso de <i>Coaching</i>, o curso de Desenvolvimento Organizacional [...]”</p>	<p>(B)vc3(2): Ter visão empresarial permite ao <i>coach</i> entender a realidade e as particularidades do contexto organizacional no qual o <i>coachee</i> está inserido, sendo fundamentais para qualquer resultado.</p> <p>(B)vc3(2): “[...]Então todos esses conhecimentos sobre o que é o mundo empresarial são os antecedentes fundamentais para trabalhar com <i>coaching</i>. Sem eles há uma carência bem séria, está muito distanciado da realidade do <i>coachee</i> e pode ser que o trabalho demore mais para alcançar um resultado [...]”</p>	<p>(B)vc3(1): “[...] A outra competência que o <i>coach</i> tem que ter é conhecer sobre organizações. O <i>coach</i> tem que ter experiência em empresas, ter trabalhado em organizações senão fica muito distante da realidade [...]”</p>
<p>(B)vaC3(3): Mestrado em Sociologia das Organizações, pós-graduação em Psicologia Social, pós-graduação em Desenvolvimento Organizacional, graduação em Psicologia, Dinâmica de Grupos, conhecimento tácito, atividade profissional.</p> <p>(B)vaC3(2): Mestrado em Sociologia das Organizações, pós-graduação em Psicologia Social, pós-graduação em Desenvolvimento Organizacional, graduação em Psicologia, em Dinâmica de Grupos, conhecimento tácito, atividade profissional.</p>		

ANTECEDENTES	CONHECIMENTOS	CONSEQUENTES
<p>(B)ac4(2): Conhecimento tácito, experiência de vida.</p> <p>(B)vaC4(2): “[...] É uma competência e pode se desenvolver através de uns tipos de exercícios, mas geralmente é algo que você aprende na vida, um conhecimento tácito. [...]”</p>	<p>(B)C4(1): Visão sistêmica da organização e do <i>coachee</i>.</p> <p>(B)vc4(1): “[...]O foco é esse e o objetivo é esse, mas a pergunta é: será que ele não teria que pegar um pouco dessa experiência na vida pessoal? Será que não ajuda a apoiar a reflexão, a compreensão, a percepção de certos modelos e começar a se indagar e a mudar alguns padrões, às vezes, na família, na casa? Isso vai repercutir uma mudança no trabalho[...]”</p>	<p>(B)vc4(2): Ter uma visão sistêmica permite ao <i>coach</i> encontrar soluções criativas e possibilita ao <i>coachee</i> desenvolver essa mesma capacidade.</p> <p>(B)vc4(2): “[...] Assim, se ele consegue afastar-se daquele ponto e perceber o todo, notar as relações que aquele pedaço tem com o restante do sistema, ele pode desenvolver sua criatividade. Torna-se mais criativo para encontrar uma solução. Conforme o <i>coach</i> conduz, se ele tem essa visão e condição, ele pode apoiar o <i>coachee</i> para que também desenvolva essa capacidade de olhar mais amplo [...]”</p>
<p>(B)aC5(2): Formação em <i>coaching</i>.</p> <p>(B)vaC5(2): “[...] acredito ser a grande questão da formação em <i>Coaching</i> Executivo e Empresarial [...]”</p>	<p>(B)C5(2): Método de atuação.</p> <p>(B)vc5(2): “[...]A abordagem denota como cada <i>coach</i> vai aplicar o seu conhecimento, o método. A definição de um método, como ele atua, a forma que ele vai atuar [...]”</p>	<p>(B)vc5(2): Conhecer um método de atuação permite ao <i>coach</i> diferenciar sua prática de outras abordagens e ter um posicionamento adequado do <i>setting</i>.</p> <p>(B)vc5(2): “[...] É fundamental porque isso é o que vai permitir que não aconteça aquele problema da primeira pergunta, das confusões do que é <i>coaching</i>, o que é psicoterapia e isso permite um posicionamento adequado do <i>coach</i> perante o seu <i>coachee</i>. Está estabelecendo um <i>setting</i> apropriado para o que é <i>coaching</i> e não para psicoterapia, treinamento ou aconselhamento. É <i>coaching</i> e não <i>mentoring</i>, que é outra coisa que permite confusão. Essa abordagem permite posicionamento adequado do <i>setting</i>, na verdade é isso que ela faz [...]”</p>

ANTECEDENTES	CONHECIMENTOS	CONSEQUENTES
<p>(B)ac6(2): Formação em <i>Coaching</i> Executivo e conhecimento tácito.</p> <p>v(B)ac6(2): “[...]a formação de <i>Coaching</i> Executivo ajuda realmente a definir um pouco melhor esse papel e é um conhecimento tácito, o que você já tem[...]”</p>	<p>(B)C6(2): Saber discriminar o papel do <i>coach</i> executivo e empresarial de outras abordagens de <i>coaching</i>.</p> <p>(B)vc6(2): “[...]O <i>coaching</i> de vida, por exemplo, como qualquer outro tipo de <i>coaching</i>. Hoje tem <i>coaching</i> de negócios, <i>coaching</i> de não sei o quê, <i>coaching</i> espiritual. Então, é saber a diferença de <i>coaching</i> executivo e isso [...]”</p>	<p>(B)vc6(2): Saber discriminar o papel do <i>coach</i> executivo e empresarial de outras abordagens de <i>coaching</i> permite potencializar a ação do <i>coachee</i>, como gestor e como pessoa, perante a organização.</p> <p>(B)vc6(2): “[...]O que ela permite é potencializar o efeito que o <i>coachee</i> pode ter perante a organização que ele trabalha. Se o <i>coach</i> trabalhá-lo como pessoa, mas sempre também lembrando que o <i>coachee</i> é um gestor e que tem responsabilidade perante a equipe, fará um <i>link</i> junto com ele que irá potencializá-lo. Ele já vai ficar o tempo todo pensando em como ele vai utilizar isso com os outros e não só para ele. Então ele potencializa na verdade a ação [...]”</p>
<p>(B)ac7(2): Vocação para ser <i>coach</i>.</p> <p>(B)vaC7(2): “[...] O importante é ser. Essa é uma questão fundamental. Nenhuma formação dá isso. Então, essa é uma questão que tem a ver com a escolha, vocação e o dom do <i>coach</i>[...]”</p>	<p>(B)C7(1): Conhecer suas competências.</p> <p>(B)vc7(1): “[...]Eu quero saber de mim mesma no sentido de: Para o que eu sou competente? Para o que eu não sou competente? [...]”</p>	<p>(B)vc7(2): Conhecer suas competências permite ao <i>coach</i> chegar a um resultado a partir da sua capacidade de interpretação e avaliação do processo.</p> <p>(B)vc7(2): “[...]se você não tiver isso claro, você pode ser envolvida no processo de <i>coaching</i> e não chegar a resultado algum. Então, o sujeito tem que ficar atento para fazer uma autoavaliação. Isso é conhecer suas competências, é ficar o tempo todo monitorando-as. Ajuda a melhorar essa sua capacidade de interpretação[...].”</p>

ANTECEDENTES	CONHECIMENTOS	CONSEQUENTES
<p>(B)aC8(2): Formação de <i>Coaching</i> e contrato.</p> <p>vaC8(2): “[...]Geralmente o <i>coach</i> já faz isso no contrato, porque tem um terceiro acompanhante, pode ser o pessoal do RH, o chefe dele ou os dois. Então, terão reuniões periódicas com essas pessoas para que elas digam como é que o processo está evoluindo. É combinado no contrato. Em que aprende? Na formação [...]”</p>	<p>(B)C8(2): Acompanhar as mudanças comportamentais do <i>coachee</i>.</p> <p>(B)vC8(2): “[...]tem que conhecer o que eu vou chamar de acompanhar as mudanças comportamentais do <i>coachee</i>[...]”</p>	<p>(B)cC8(2): Acompanhar as mudanças comportamentais do <i>coachee</i> permite monitorar o processo de <i>coaching</i>.</p> <p>(B)vcC8(2): “[...]porque dá ao <i>coach</i> uma condição de ir monitorando o processo. Isso é essencial, mas não é sempre que se tem [...]”</p>

MATRIZ II – PARTICIPANTE B

ANTECEDENTES	HABILIDADES	CONSEQUENTES
(B)ªH1(2): Vocação para ser <i>coach</i> .	(B)ªH1(1): Saber refletir.	(B)ªcH1(2): Saber refletir permite aprender novos comportamentos e competências na relação <i>coach-coachee</i> .
(B)ªvaH1(2): “[...] Essa é a mesma que se falou há pouco.É aquela de você ter a vocação para ser <i>coach</i> [...]”	(B)ªvH1(1): “[...]Refletir a respeito de seus comportamentos[...].”	(B)ªvcH1(2): “[...] se você tem essa competência, consegue transferi-la para o seu <i>coachee</i> . O processo de <i>coaching</i> fica sustentável nessa questão do processo de aprender[...].”
(B)ªH2(2): Vocação para ser <i>coach</i> e formação em <i>Coaching</i> .		
(B)ªvaH2(2): “[...]Essa também tem a ver com a vocação e não com a formação. Apesar de que a formação fala isso. Na formação em <i>Coaching</i> incentivava-se muito esse tema. Fala-se 20 por cento e ouvem-se os outros 80. É uma coisa que se repete muito lá. Então, é uma peça bem martelada na formação[...].”	(B)ªH2(1): Saber escutar o sujeito. (B)ªvH2(1): “[...] algumas habilidades importantes para o <i>coach</i> são as de escuta ampla do sujeito e não a escuta de uma lista de competências que o RH mandou[...].”	cH2(2): Saber escutar o sujeito permite compreender o outro e não inferir. vcH2(2): “[...]Compreender mais amplamente, compreender uma questão e não inferir[...].”
(B)ªaH2(3): Vocação para ser <i>coach</i> e formação em <i>Coaching</i> e formação em Psicanálise.		
(B)ªvaH2(3): E em Psicanálise.		
(B)ªaH3(2): Formação em <i>Coaching</i> , vocação e conhecimento tácito.	(B)ªH3(1): Saber desafiar a pessoa.	(B)ªcH3(2): Saber desafiar a pessoa permite ao <i>coach</i> experimentar novos comportamentos e correr riscos.
(B)ªvaH3(2): “[...]Isso também tem a ver um pouco com o processo da formação. É algo que também se aprende lá, mas também tem a ver com o conhecimento tácito, com a vocação[...].”	(B)ªvH3(1): “[...] No <i>coaching</i> , a gente desafia a pessoa[...].”	(B)ªvcH3(2): “[...]Permite experimentar novos comportamentos, correr riscos, experimentar[...].”

ANTECEDENTES	HABILIDADES	CONSEQUENTES
<p>(B)jaH4(2): Conhecimento tácito, habilidade, competência e vocação.</p> <p>(B)vaH4(2): “[...]Isso é maestria. É tudo questão de tácito. Aí não tem como. É conhecimento tácito. É habilidade, competência, vocação[...].”</p>	<p>(B)H4(1): Saber aplicar o conhecimento.</p> <p>(B)jvH4(1): “[...] o conhecimento não é o mais importante, mas a forma como é aplicado. Então, o que muda é a aplicação dele[...].”</p>	<p>(B)vcH4(2): Saber aplicar o conhecimento permite a competência de um <i>coach</i>.</p> <p>(B)vcH4(2): “[...]Permite a competência. Isso é o que distingue o bom <i>coach</i> do não bom <i>coach</i>[...].”</p> <p>(B)vcH4(3): Saber aplicar o conhecimento revela a competência de um <i>coach</i>.</p> <p>(B)vcH4(3): (B)vcH4(2): “[...]Permite a competência. Isso define o <i>coach</i> competente daquele <i>coach</i> que aprendeu um conjunto de técnicas e até métodos e sai aplicando[...].”</p>
<p>(B)jaH5(2): Formação como pessoa, análise e autoanálise.</p> <p>(B)vcH5(2): “[...]da sua formação como pessoa. Ele é a análise, a autoanálise, a sua própria análise mesmo. Não misturar os temas, não é no curso de <i>Coaching</i>. Não! Vê-se isso escrito, mas não é lá que se aprende. Aprende na análise[...].”</p>	<p>(B)H5(1): Saber o que é seu e o que é do <i>coach</i>.</p> <p>(B)vcH5(1): “[...] o que é meu e o que é do outro[...].”</p>	<p>(B)vcH5(2): Saber o que é seu e o que é do <i>coach</i> permite uma parceria sem se envolver, manipular ou ser manipulado.</p> <p>(B)vcH5(2): “[...]você não se envolver, não manipular nem ser manipulado. É ter essa parceria, consegui-la[...].”</p>
<p>(B)jaH6(2): Formação em <i>Coaching</i> e formações anteriores a essa.</p> <p>(B)vaH6(2): “[...]a formação em <i>Coaching</i> Executivo e todo conhecimento anterior que ele tem. Então toda a formação anterior que ele tem, todos os cursos que fez para saber discriminar o que é uma coisa e o que é outra, além da formação no curso de <i>Coaching</i> Executivo[...].”</p>	<p>(B)H6(1): Avaliar a demanda.</p> <p>(B)jvH6(1): “[...] Primeiro, conversar sem compromisso algum. Às vezes, a queixa parece uma demanda, mas não é [...].”</p>	<p>(B)vcH6(2): Avaliar a demanda permite ao <i>coach</i> definir para o <i>coach</i> se a natureza da demanda é <i>coaching</i> ou outra abordagem.</p> <p>(B)vcH6(2): “[...] Se tiver mais claro, o <i>coach</i> pode não saber o porquê. O <i>coach</i> não sabe o que é <i>coaching</i>, o que é psicoterapia, o que é <i>mentoring</i>. Você tem que definir se é ou não é e não ele. Isso marca justamente um diferencial daquilo que é com o <i>coach</i> e daquilo que não é. É aqui nesse <i>setting</i> ou é em outro lugar que tem que resolver essa questão? Isso é fundamental[...].”</p>

ANTECEDENTES	HABILIDADES	CONSEQUENTES
<p>(B) aH7(2): História do sujeito e conhecimento tácito.</p> <p>vaH7(2): “[...]isso não é da formação. Isso é de toda a história do sujeito. É o conhecimento tácito mesmo[...].”</p>	<p>(B) H7(1): Trabalhar o lado sadio da pessoa.</p> <p>(B) vH7(1): “[...] Nós trabalhamos o lado sadio[...].”</p>	<p>(B) eH7(2): Trabalhar o lado sadio da pessoa permite que, durante o processo de <i>coaching</i>, sejam encontradas soluções criativas baseadas numa visão de mundo ampla e ressaltados os aspectos positivos do comportamento do <i>coachee</i>.</p> <p>(B) vcH7(2): “[...]lele mais facilmente vê alternativas e solução. Permite que fique mais criativo, que não restrinja as visões do mundo dele, que olhe para um aspecto positivo podendo ter uma abertura maior. Ele vê a vida como um processo criativo, um processo de transformação e de mudança. Então, isso permite encontrar novas alternativas, estar mais disponível, abrir-se mais, ter mais autoconfiança, porque se trabalha, mais especificamente, com a autoconfiança dele. Então, realmente é de reforçar coisas que ele tem. Melhora muito! [...]”</p>
<p>(B) aH8(2): Do ser e conhecimento tácito.</p> <p>(B) vaH8(2): “[...] não é da formação. É do preparo, do ser, do sujeito. É um conhecimento tácito[...].”</p>	<p>(B) H8(1): <i>Feedbacks</i> fortes.</p> <p>(B) vH8(1): “[...] eu me autorizo a dar alguns <i>feedbacks</i> mais fortes[...].”</p> <p>H8(2): Dar <i>feedbacks</i> assertivos.</p> <p>vH8(2): “[...] Em vez de fortes, poder-se-ia colocar assertivos[...].”</p>	<p>(B) eH8(2): Dar <i>feedbacks</i> assertivos permite ao <i>coach</i> abordar questões não percebidas pelo <i>coachee</i> causando efeito no processo.</p> <p>(B) vcH8(2): “[...] Permite tocar no ponto certo, na medida certa, no momento certo e aquilo tem um efeito grande no sujeito. Você ter falado aquilo que ele precisa ouvir. Então, ele vê claramente o que não está querendo ver, mas, já está em volta dele, só que ele não teve condição de parar para ver. Então, o que se faz é ajudá-lo a parar naquele instante e olhar para aquilo[...].”</p>

ANTECEDENTES	HABILIDADES	CONSEQUENTES
<p>(B)jaH9 (2): Do ser e conhecimento tácito.</p> <p>(B)vaH9 (2): “[...]do ser, do tácito. Não tem como desenvolver isso num curso[...]”</p>	<p>(B)jH9(1): Raciocínio lógico.</p> <p>(B)vH9(1): “[...] uma pessoa com capacidade de raciocínio lógico[...]”</p>	<p>(B)cH9 (2): O raciocínio lógico permite ao <i>coach</i> dar ao <i>coachee</i> visibilidade do complexo.</p> <p>(B)ycH9 (2): “[...] o <i>coachee</i> traz muitas coisas, como se despesasse um carrinho cheio de palavras. Então, é uma maneira de ajudá-lo também a inteirar-se do assunto: Mas é isso? Ajudá-lo a organizar a confusão em que ele se encontra[...]”</p>
<p>(B)jaH10(2): Formação em <i>Coaching</i>.</p> <p>(B)vaH10(2): “[...]Essa é clara, é da formação de <i>Coaching</i> Executivo. Ela é bastante trabalhada lá[...]”</p>	<p>(B)jH10(1): Saber trabalhar as expectativas do cliente.</p> <p>(B)vH10(1): “[...] ele tem que trabalhar com a expectativa do desejo do cliente, saber formular um propósito junto a ele, ajudá-lo a formular com clareza a sua questão, a se implicar nela e no seu plano de mudança. Isso é uma questão fundamental[...]”</p>	<p>(B)ycH10(2): Saber trabalhar as expectativas do cliente permite ao <i>coach</i> avaliar se o <i>coachee</i> possui condição para assumir o seu papel no processo.</p> <p>(B)ycH10(2): “[...]Ela é fundamental porque pode fazer o <i>coachee</i> não escolher você como <i>coach</i>, porque ele acha muito pesado fazer um <i>coaching</i> e prefira alguém que não diga algo para ele sobre sua parcela fundamental no processo. Falo por experiência própria. A ponto de ele dizer que não é isso que quer. Isso é definitivo, assim: ele entra ou não no processo se ele tem condição para assumir isso ou não[...]”</p>
<p>(B)jaH11(2): Formação em <i>Coaching</i> e conhecimento tácito.</p> <p>(B)vaH11(2): “[...] quem influencia é a formação de <i>Coaching</i> Executivo. Ela dá uma ênfase importante, mas o conhecimento tácito também [...]”</p>	<p>(B)jH11(1): Saber guiar o processo de <i>coaching</i>.</p> <p>(B)vH11(1): “[...] o <i>coach</i> tem que conduzir ou guiar, porque as responsabilidades do processo é do <i>coach</i> e não do <i>coachee</i> [...]”</p>	<p>(B)ycH11(2): Saber guiar o processo de <i>coaching</i> implica comprometimento com o contrato estabelecido para o processo.</p> <p>(B)ycH11(2): “[...]O efeito disso é justamente poder estabelecer um contrato de trabalho e levá-lo a cabo conforme o esperado[...]”</p>

ANTECEDENTES	HABILIDADES	CONSEQUENTES
<p>(B)ªH12(3): Formação em <i>coaching</i> e formação em Psicanálise.</p> <p>(B)ªH12(3): É um dos aspectos que se aprende tanto na formação em <i>coaching</i> como nas formações em Psicanálise. Deixar claro que existe um compasso, para que dele resulte uma melodia.</p>	<p>(B)H12(1): Manter o ritmo do processo.</p> <p>(B)ªH12(1): “[...] manter um ritmo nas sessões. Às vezes, o <i>coachee</i> viaja muito, desmarca muitas sessões e o <i>coach</i> tem que saber organizar o <i>setting</i> [...]”</p>	<p>(B)ªH12(1): Manter o ritmo do processo permite ao <i>coach</i> trabalhar o que foi proposto no início do processo.</p> <p>(B)ªH12(1): Trata-se da confirmação do compromisso e da condição para acompanhamento dos acordos feitos na sessão. O <i>coach</i> e o <i>coachee</i> combinam ações para os intervalos e cada nova sessão é uma oportunidade de <i>feedback</i>. Se ele falta, outros temas podem intervir e nunca será trabalhado com o que foi combinado. Fica mais difícil. Esse é o ritmo.</p>

ANTECEDENTES	HABILIDADES	CONSEQUENTES
<p>(B)ah13(2): Do sujeito e conhecimento tácito.</p> <p>(B)vaH13(2): "[...] não é da formação. É do próprio sujeito, porque na formação não se trabalha muito esse campo afetivo, talvez seja do campo do conhecimento tácito[...]."</p>	<p>(B)h13(1): Saber relacionar a vida afetiva do <i>coachee</i> com a vida no trabalho.</p> <p>(B)vh13(1): "[...] aprofundar-se numa questão afetiva, que não é uma questão de psicoterapia, é uma questão situacional que ele pode alinhar com o campo do trabalho e pode desenvolver o processo de mudança[...]."</p>	<p>(B)vh13(2): Saber relacionar questões da vida afetiva do <i>coachee</i> no seu ambiente de trabalho permite que o <i>coachee</i> perceba-se como um sujeito único, o que potencializa a solução dos problemas.</p> <p>(B)vcH13(2): "[...] Sim, é importante porque às vezes as coisas que passam no trabalho dele, também ocorrem na vida dele com a mulher os filhos. Então, poder ajudá-lo a entender isso também contribui. Produz um efeito diferente nele. Ele consegue perceber que é um sujeito só e quando ele consegue vê isso, claramente, percebe o discurso que tem que fazer. Potencializa a solução do problema[...]."</p>
		<p>(B)eh13(3): Saber relacionar questões da vida afetiva do <i>coachee</i> no seu ambiente de trabalho permite a ele perceber-se como sujeito integral, o que potencializa a solução dos problemas.</p> <p>(B)vcH13(3): "[...] Sim, é importante porque às vezes as coisas que passam no trabalho dele, passam também na vida dele com a mulher dele e com os filhos. Então, poder ajudá-lo a entender isso, também contribui. Produz um efeito diferente nele. Ele consegue perceber que é um sujeito só, ou seja, o mesmo no trabalho e em casa e quando vê isso, claramente, percebe o percurso que tem que fazer. Potencializa a solução do problema[...]."</p>

ANTECEDENTES	HABILIDADES	CONSEQUENTES
(B)vaH14(2): Formação em <i>Coaching</i> Executivo e empresarial.	(B)H14(2): Ter foco no sujeito no trabalho.	(B)cH14(2): Ter foco no sujeito no trabalho permite qualidade no processo de <i>coaching</i> executivo e empresarial.
(B)vaH14(2): “[...]Executivo e Empresarial e não na formação em Psicológica[...].”	(B)vH14(2): “[...]O <i>coach</i> executivo e empresarial tem foco no sujeito no trabalho[...].”	(B)vcH14(2): “[...] A qualidade no processo, focalizar o processo, senão vai dar voltas e voltas[...].” (B)cH14(3): Ter foco no sujeito no trabalho permite atender as expectativas das organizações que contratam o <i>coaching</i> . (B)vcH14(3): Somente dessa maneira é possível atender as expectativas das organizações que contratam o <i>coaching</i> .

MATRIZ III – PARTICIPANTE B

ANTECEDENTES	ATTITUDES	CONSEQUENTES
(B)acI(1): Formação na área humanística. (B)vaA1(1): “[...]Então, o <i>coach</i> que tem uma formação mais ampla na área humanística, dá mais abertura para o <i>coachee</i> apresentar-se como ele é[...].” (B)aaA1(2): Da vida. (B)vaA1(2): “[...]Da vida[...].”	(B)A1(1): Visão de mundo ampla. (B)vA1(1): “[...] se o <i>coach</i> for muito limitado em sua visão de mundo, o <i>coachee</i> não vai ser acolhido na sua plenitude de possibilidades[...].”	(B)cA1(2): Ter uma visão de mundo ampla permite ao <i>coach</i> estimular o <i>coachee</i> a pensar a vida como um processo mais amplo que o trabalho. (B)vcA1(2): “[...]é fundamental senão limita o horizonte do <i>coachee</i> . Se não estimulá-lo para a vida, é como um processo mais amplo que aquele emprego, de repente ele pode correr o risco de sair da sua empresa, porque tem alguma outra coisa por trás. Então, se você não tem a coragem de ser, de fazer isso, você não vai estimulá-lo a pensar[...].”

ANTECEDENTES	ATITUDES	CONSEQUENTES
<p>(B)jaA2(1): Atuação em <i>coaching</i> executivo.</p> <p>(B)vaA2(1): “[...] É recente. Não tinha essa percepção tão aguçada há anos atrás, até porque não era <i>coach</i>[...]”</p>	<p>(B)A2(1): Ter identidade de <i>coach</i> executivo.</p>	<p>(B)caA2(2): Ter identidade de <i>coach</i> executivo permite ao <i>coach</i> ritmo, cadência e foco em <i>coaching</i>.</p>
<p>(B)jaA2(2): Formação em <i>Coaching</i> Executivo e vocação.</p> <p>(B)vaA2(1): “[...]Ter identidade, isso é formação em <i>Coaching</i> Executivo. Ela é fundamental. É aquilo da vocação: ou você tem vocação para <i>coach</i> de executivo ou para psicoterapeuta [...]”</p>	<p>(B)vaA2(1): “[...]O <i>coach</i> tem que ter muito claro que ele é um <i>coach</i> executivo[...].”</p>	<p>(B)vcA2(2): “[...]É aquilo do ritmo, da cadência, do foco. É uma atitude, é uma disposição que você tem. Não é o mesmo que um psicoterapeuta [...]”</p>
<p>(B)jaA3(2): Vocação de <i>coach</i>, honestidade, crenças, vida, análise e formação em <i>Coaching</i>.</p>	<p>(B)A3(1): Ser transparente.</p>	<p>(B)caA3(2): Ser transparente permite tanto ao <i>coach</i> quanto ao <i>coachee</i> sustentarem uma relação honesta, considerando seus valores e crenças.</p>
<p>(B)vaA3(2): “[...]Para você ser transparente, você tem que ser vocacionado naquilo. Você não pode estar só representando um papel. Tem que estar ali, porque acredita no processo[...] É da vida, do conhecimento tácito e da análise também, apesar de que é um tema incluso lá na formação que se incentiva muito isso[...].”</p>	<p>(B)vaA3(2): “[...]O <i>coach</i> não pode ficar em cima do muro. Ele tem que mostrar algumas das suas questões, suas crenças, seus valores e suas atitudes. Ele tem que se posicionar. Então, esse tipo de coisa é importante numa atitude de <i>coach</i>. Eu acho que ter essa transparência [...]”</p>	<p>(B)vcA3(2): “[...]É uma questão da honestidade. Você não pode fingir que acredita e concorda com uma coisa, se não concorda. Também permite a ele ter a sua própria honestidade, ser o que ele é. Isso é fundamental tanto para o executivo, quanto para o <i>coach</i>. Você não pode ficar fingindo ser uma coisa que não é, pois isso não sustenta uma relação honesta [...]”</p>

ANTECEDENTES	ATTITUDES	CONSEQUENTES
<p>(B)jaA4(2): Vida, análise, autoanálise, idade, função e essência.</p> <p>(B)vaA4(2): “[...]A maturidade vem a partir da vida ou da análise. É a idade, a essência, a função, a autoanálise, a análise[...].”</p>	<p>(B)A4(1): Maturidade.</p> <p>(B)vaA4(1): “[...]Eu acho que o <i>coach</i> com mais idade tem mais vantagens[...].”</p>	<p>(B)ca4 (2): Ter maturidade permite ao <i>coach</i> transmitir segurança no processo de <i>coaching</i> para que o <i>coachee</i> encontre alternativas.</p> <p>(B)vcA4(2): “[...] toda a atividade, que lida com pessoas e com os processos de mudança própria, tem que ser feita por um sujeito com mais experiência de vida. Não pode ser um recém-formado. Ele tem que transformar conhecimentos em segurança no processo e no <i>coachee</i>. Vai achar alternativas na vida[...].”</p>
<p>(B)jaA6(2): Vida e análise .</p> <p>(B)vaA6(2): “[...] É da vida e da análise. Não tem a ver com a formação. A formação ajuda no sentido que ela fornece um conjunto de métodos. Assim, ajuda a adquirir a confiança, mas, não é o que garante. A garantia é o próprio sujeito, a própria pessoa[...].”</p>	<p>(B)A6(1): Autoconfiança</p> <p>(B)vaA6(1): “[...] a de 50, evidente que vai ter um <i>know-how</i> e uma janela, inclusive, uma relatividade muito maior e mais autoconfiança na verdade[...].”</p>	<p>(B)ca6(2): Ter autoconfiança permite ao <i>coach</i> oferecer ao <i>coachee</i> um ambiente acolhedor: credibilidade, confiabilidade e tranquilidade.</p> <p>(B)vcA6(2): “[...] Ela permite dar a credibilidade, a confiabilidade, a tranquilidade e isso no ambiente é acolhedor para o <i>coachee</i>[...].”</p>
<p>(B)jaA7(2): História de vida e do seu ser.</p> <p>(B)vaA7(2): “[...]Ela vem totalmente da sua história de vida, da sua condição, do seu individual, do seu ser[...].”</p>	<p>(B)A12(1): Estabilidade e controle emocional.</p> <p>(B)va12(1): “[...] ele tem que ter estabilidade e controle emocional, ser centrado[...].”</p> <p>(B)A7(2): Inteligência emocional.</p> <p>(B)vaA7(2): “[...] se não tem essa característica, não pode trabalhar com pessoas. A inteligência emocional é fundamental quando você se propõe a auxiliar alguém e a atravessar alguns processos na sua vida. É indispensável[...].”</p>	<p>(B)ca7(2): A Inteligência emocional permite ao <i>coach</i> fazer com que o <i>coachee</i> sintá-se seguro e confiante.</p> <p>(B)vcA7(2): “[...] Ela permite que o sujeito sintá-se seguro e confiante[...]. O <i>coachee</i>[...].”</p>

ANTECEDENTES	ATTITUDES	CONSEQUENTES
(B)jaA8(2): História de vida. (B)vaA8(2): “[...] Ai tem a ver com a história de vida do <i>coach</i> . Não tem nada com formação[...]”.	(B)A8(1): Autoestima. (B)vaA8(1): “[...]O trabalho do <i>coach</i> são dois: propiciar a aprendizagem e fortalecer a autoestima do outro. O foco é apoiar e desenvolver-la no sujeito[...]”.	(B)caA8 (2): A autoestima do <i>coach</i> repercute no comportamento do <i>coachee</i> . (B)vcA8(2): “[...] Então, se o <i>coach</i> for assim, o <i>coachee</i> pode aprender, de forma inconsciente, um comportamento diferente [...]” (B)caA9(2): Ter responsabilidade na condução do processo de <i>coaching</i> , permite estabelecer ações baseadas no contrato.
(B)jaA9(2): Ética.	(B)A9(1): Responsabilidade na condução do processo de <i>coaching</i> .	(B)vcA9(2): “[...]Ela vai gerar compromisso de que aquelas competências e ações que são combinadas estejam num contrato e este seja levado a cabo dentro daquele processo[...]”
(B)jaA10(2): Ética, vida e formação em <i>Coaching</i> .	(B)A10(1): Ter sigilo.	(B)caA10(2): Ter sigilo permite confiança, segurança e abertura no processo de <i>coaching</i> .
(B)vaA10(2): “[...]Sigilo está em ética. Aprende-se na vida, também na formação martela-se muito[...]”.	(B)vaA10(1): “[...]confiança, responsabilidade, todas aquelas questões meio óbvias que nem estou citando aqui. Ter sigilo[...]”.	(B)vcA10(1): “[...]O efeito é a própria confiança, segurança, abertura no processo de <i>coaching</i> [...]”.
(B)jaA11(3): Prática em organizações. (B)vaA11(3): Se o <i>coach</i> nunca atuou em uma organização, terá dificuldades em entender os conflitos de um gestor ou profissional de empresa, pois o que parece difícil ou impossível nesse cenário, pode parecer simples para um psicólogo clínico, por exemplo, que nunca viveu algo parecido, não conhece as regras e o cenário.	(B)A11(1): Ter empatia com o contexto organizacional. (B)vaA11(1): “[...]o <i>coach</i> tem que ter experiência em empresas, ter trabalhado em organizações, senão fica muito distante da realidade. De repente, ter empatia com todo esse conjunto[...]”.	(B)caA11(1): Ter empatia permite ao <i>coach</i> colocar-se no contexto que o <i>coachee</i> vivencia. (B)vcA11(1): “[...] Empatia no sentido de saber se colocar no lugar de alguém que sofre estresse, depressão, sem ter para quem desabafar. Tem que saber como isso acontece[...].”

MATRIZ – PARTICIPANTE C

ANTECEDENTES	CONHECIMENTOS	CONSEQUENTES
<p>(C)vaC1(2): Formação em <i>Coaching</i>.</p> <p>(C)vaC1(2): “[...]Esse conhecimento da técnica foi através do curso de formação. A formação deu a técnica.[...]”</p>	<p>(C)C1(1): Conhecimento técnico em <i>coaching</i> executivo</p> <p>(C)vc1(1): “[...]Tem que ter uma experiência profissional e um conhecimento técnico em <i>coaching</i> executivo[...].”</p>	<p>(C)vc1(2): O conhecimento técnico em <i>coaching</i> executivo permite ao <i>coach</i> conduzir o processo organizando sua fala com segurança.</p> <p>(C)vc1(2): “[...] A questão de você ter organização na sua fala e saber conduzir o processo, é a condução e a técnica que vão lhe dar isso: O que fazer na primeira etapa da conversa? É bem técnico. Se eu não tivesse feito o curso, poderia ter feito alguma coisa, mas não dentro da técnica. Então, a ordem da conversa é o que o conhecimento vai dar. Se eu não tivesse o conhecimento da técnica, eu não conseguiria dar ordem e então eu acho que isso dá segurança também[...].”</p>
<p>(C)vaC2(2): Formação em <i>Coaching</i>.</p> <p>(C)vaC2(2): “[...]Tudo vem da técnica, na formação. A característica da formação que eu fiz em <i>Coaching</i> Executivo é específica para tratar de demandas empresariais que tenham vínculo com as necessidades de profissionais[...].”</p>	<p>(C)C2(1): Conhecer a demanda.</p> <p>(C)vc2(1): “[...]você tem que entender a demanda do <i>coachee</i> e se ela está de acordo com a expectativa da empresa [...]”</p>	<p>(C)vc2(1): Conhecer a demanda de <i>coaching</i> permite ao <i>coach</i> saber avaliar o início de um processo de <i>coaching</i>.</p> <p>(C)vc2(1): “[...]você tem que entender a demanda do <i>coachee</i> e se ela está de acordo com a expectativa da empresa. Você tem que ter um discernimento de pesar essas duas coisas e avaliar se você aceita ou não esse processo, porque, às vezes, o <i>coachee</i> não quer mudar, então é um processo que não vai ter sucesso[...].”</p>

ANTECEDENTES	CONHECIMENTOS	CONSEQUENTES
<p>(C)aC3(1): Formação em <i>Coaching</i> executivo e vivenciado um processo de <i>coaching</i>.</p> <p>(C)vaC3(1): “[...]Então, ele tem que ter formação em <i>Coaching</i>. Também tem que ter passado por um processo de <i>coaching</i> [...]”</p>	<p>(C)C3(1): Conhecimento teórico em <i>coaching</i>.</p> <p>(C)vc3(1): “[...] se o <i>coach</i> não tiver conhecimento teórico do <i>coaching</i>: como é que se faz um plano de <i>coaching</i>? Que método vai usar? Que roteiro vai usar? [...]”</p>	<p>(C)cC3(1): Conhecimento teórico em <i>coaching</i> permite ao <i>coach</i> segurança na atuação.</p> <p>(C)vcC3(1): “[...] se o <i>coach</i> não tiver conhecimento teórico do <i>coaching</i>: como é que se faz um plano de <i>coaching</i>? Que método vai usar? Que roteiro vai usar? Tem que ter um roteiro, porque ele pode se perder. Ele permite e dá segurança, porque na hora que você está ‘balançada’, você volta na teoria [...]”</p> <p>(C)cC3(2): O conhecimento teórico em <i>coaching</i> permite ao <i>coach</i> ter recursos para recorrer, quando surgirem dúvidas durante o processo.</p> <p>(C)vcC3(2): “[...] Na hora da dúvida, você busca a teoria, a formação e tenta alinhar a conversa novamente[...]”</p>

ANTECEDENTES	CONHECIMENTOS	CONSEQUENTES
<p>(C)aC4(1): A vivência da atuação como executivo.</p> <p>(C)vC4(1): “[...] Esse é o perfil de um bom <i>coach</i> executivo, porque ele vivenciou, ele sabe o que se passa dentro de uma organização, num alto cargo e que existem milhões de situações, dentro de uma organização, de pressão em cima de um alto executivo. O <i>coach</i> que tiver passado por isso vai ter realmente uma forma de apresentar o seu trabalho muito mais efetivo. Então, a formação é importante e a experiência profissional também é. Só a formação é importante, mas ela não vai dar a experiênci[...].”</p> <p>(C)aC5(1): Prática.</p> <p>vC5(1): “[...]ter vivenciado isso na prática[...].”</p>	<p>(C)C4(1): Ter experiência profissional de executivo.</p> <p>(C)vC4(1): “[...] ter uma experiência profissional de executivo numa organização. Ter vivenciado o que é ser um executivo com aquela sobrecarga de trabalho, com aquele estresse, com aquele grupo para liderar[...].”</p> <p>(C)C5(1): Ter experiência como <i>coach/ee</i> como <i>coach/ee</i>.</p> <p>(C)vC5(1): “[...]ter passado por um processo de <i>coaching</i>. É importante ter sentido ser <i>coach/ee</i>, ter vivenciado isso na prática[...].”</p> <p>(C)C6(1): Administração.</p> <p>(C)vC6(1): “[...]O conhecimento da academia em Administração[...].”</p>	<p>(C)cC4(2): Ter experiência profissional de executivo permite ao <i>coach</i> maturidade e segurança na atuação.</p> <p>(C)vC4(2): “[...] ter passado pela experiência, ter tido o conhecimento do que é ser um líder, saber as dificuldades e tudo mais e não é um líder de um dia, são 15 anos. Isso tem uma carga de conhecimento que contribui muito para o processo. A maturidade que você adquire. O conhecimento ao longo dos anos lhe dá maturidade e mais confiança porque você vivenciou muitas coisas[...].”</p> <p>(C)cC5(1): Ter experiência como <i>coach/ee</i> permite ao <i>coach</i> ter o conhecimento de como ser um <i>coach/ee</i>.</p> <p>(C)vC5(1): “[...] Eu passei pela experiência, então, adquiri um conhecimento. A partir do momento que você vivencia, também tem o conhecimento e guarda aquilo como uma memória [...].”</p> <p>(C)cC6(1): Ter o conhecimento em Administração permite ao <i>coach</i> organizar e planejar o processo de <i>coaching</i>.</p> <p>(C)vC6(1): “[...] ajuda na organização do processo, no planejamento do mesmo. Você tem que fazer um plano, por exemplo. Então, ajuda a fazer um plano, a organização e o planejamento [...].”</p>
<p>(C)aC6(1): Graduação em Administração.</p> <p>(C)vC6(1): “[...] a Administração ajuda, diferente de uma formação em Psicologia ou em qualquer área[...].”</p>	<p>(C)C6(1): Administração.</p> <p>(C)vC6(1): “[...]O conhecimento da academia em Administração[...].”</p>	<p>(C)cC6(1): Ter o conhecimento em Administração permite ao <i>coach</i> organizar e planejar o processo de <i>coaching</i>.</p> <p>(C)vC6(1): “[...] ajuda na organização do processo, no planejamento do mesmo. Você tem que fazer um plano, por exemplo. Então, ajuda a fazer um plano, a organização e o planejamento [...].”</p>

ANTECEDENTES	CONHECIMENTOS	CONSEQUENTES
<p>(C)aC7(1): Prática.</p> <p>(C)vaC7(1): “[...] Errando bastante, porque você acha que está dando <i>feedback</i> e na verdade é a sua opinião e não é <i>feedback</i>, é o seu entendimento e não a sua opinião[...].”</p> <hr/> <p>(C)aC7(2): Formação em <i>Coaching</i>.</p> <p>(C)vaC7(2): “[...]Isso é importante, porque é a formação que dá essa separação. A gente aprende muito a separar o que é opinar e o que é dar <i>feedback</i>[...]”</p>	<p>(C)C7(1): Saber diferenciar <i>feedback</i> de opinião.</p> <p>(C)vc7(1): “[...] A outra questão é a do <i>feedback</i>, porque você precisa saber dá-lo ao <i>coach</i>. <i>Feedback</i> não é o julgamento alheio. A diferença entre saber dar um <i>feedback</i> é bem difícil de separar. Você acha que está dando <i>feedback</i> e está dando a sua opinião [...]”</p>	<p>(C)vc7(1): Saber diferenciar <i>feedback</i> de opinião permite ao <i>coach</i> dar um <i>feedback</i> corretamente.</p> <p>(C)vc7(1): “[...] no processo de <i>coaching</i> quando você tem esse conhecimento de diferenciar, o saber dar o <i>feedback</i> é muito difícil e complexo. Então, naquele momento em que o <i>coach</i> está falando, é preciso ter uma isenção de pensamentos, de julgamentos, para poder dar realmente um <i>feedback</i> para ele [...]”</p> <p>(C)vc7(2): Saber diferenciar <i>feedback</i> de opinião permite um processo de <i>coaching</i> com técnica e qualidade.</p> <p>(C)vc7(2): “[...] Isso permite ao <i>coach</i> um processo de <i>coaching</i> de qualidade, dentro da técnica[...].”</p>
<p>(C)aC8(2): Formação em <i>Coaching</i>.</p> <p>(C)vaC8(2): “[...]Conhecer sobre o <i>coach</i> é do seu roteiro. Você tem que conhecer primeiro a demanda que ele vai estar passando, a problemática que ele vive e você não pode desviar disso.Então, tudo parte da formação e da técnica[...].”</p>	<p>(C)C8(1): Conhecer sobre o <i>coach</i>.</p> <p>(C)vc8(1): “[...] você terá, num primeiro encontro com esse <i>coach</i>, uma conversa para conhecer um pouco sobre a sua vida profissional e a carreira dele [...]”</p>	<p>(C)vc8(1): Conhecer sobre o <i>coach</i> permite ao <i>coach</i> entender o processo de <i>coaching</i>, mas não é o foco do processo.</p> <p>(C)vc8(1): “[...] e tudo mais para você entender depois o processo que está fazendo. Mas, tem que ter o cuidado para não sair do foco[...].”</p> <p>(C)vc8(2): Conhecer sobre o <i>coach</i> permite ao <i>coach</i> não perder o foco da demanda.</p> <p>(C)vc8(2): “[...] É, você pode colocar a demanda. Ele não pode perder o foco da demanda do <i>coaching</i>, do <i>coach</i>. O <i>coach</i> ou a empresa tem uma demanda e o trabalho tem que ser para atendê-la. Então, não pode perder o foco[...].”</p>

MATRIZ II – PARTICIPANTE C

ANTECEDENTES	HABILIDADES	CONSEQUENTES
<p>(C)aH1(2): Formação em <i>Coaching</i> e conhecimento.</p> <p>(C)vaH1(2): “[...] É um conjunto. Essa habilidade você vai ter, acaba desenvolvendo. Você tem habilidades para algumas coisas que vai desenvolvendo com o tempo. Essa é na formação e no conhecimento[...].”</p>	<p>(C)H1(1): Ter capacidade técnica</p> <p>(C)vH1(1): “[...] Você tem que ter a capacidade técnica e a experiência profissional [...].”</p>	<p>(C)cH1(2): Ter capacidade técnica permite ao <i>coach</i> uma melhor qualidade na sua atuação.</p> <p>(C)vcH1(2): “[...] Na atuação ela permite qualidade e desempenho melhor[...].”</p>
<p>(C)aH2(1): Conhecimento, Formação em <i>Coaching</i> e perfil do <i>coach</i>.</p> <p>(C)vaH2(1): “[...] Do conhecimento, da academia, da formação em <i>Coaching</i>. É experiência, o perfil, porque cada <i>coach</i> tem o seu perfil, a sua linha de trabalho e pode ter a mesma formação[...].”</p>	<p>(C)H2(1): Ter foco.</p> <p>(C)vH2(1): “[...] tem que ter a habilidade de puxar para o foco. Tem que ter o cuidado para não sair dele. As conversas nas sessões têm que estar dentro do foco[...].”</p>	<p>(C)cH2(1): Ter foco permite ao <i>coach</i> trazer o <i>coachee</i> de volta para o objetivo do <i>coaching</i> com a finalidade de alcançar o resultado.</p> <p>(C)vcH2(1): “[...]o <i>coachee</i> vai desviando, às vezes, ele foge totalmente, porque ele quer enxergar o problema. Se o <i>coach</i> não tiver a habilidade de perceber isso e trazer para o foco, não será <i>coaching</i> executivo. Às vezes ele tem uma demanda, mas na verdade tem outra que não sabe e começa a desviar, então, é preciso trazer para o foco. A decisão é que não sabe se muda de empresa ou se monta o seu negócio próprio. O foco é esse e no final do processo o <i>coachee</i> tem mais claro o que vai fazer. Isso é o resultado [...].”</p>
<p>(C)vaH2(2): “[...] Da Administração e da formação em <i>Coaching</i>[...].”</p>		

ANTECEDENTES	HABILIDADES	CONSEQUENTES
<p>(C)aH3(2): Formação em <i>Coaching</i> e prática.</p> <p>(C)vaH3(2): “[...]Isso é um treinamento é uma disciplina. Você aprende isso na formação, mas você tem que exercitar na prática. Quando você lidera equipes, você começa a experimentar isso [...]”</p>	<p>(C)H3(1): Saber ouvir sem emitir julgamentos.</p> <p>(C)vH3(1): “[...]A outra competência que esse profissional <i>coach</i> tem que ter é a capacidade de ouvir, saber ouvir sem emitir julgamento[...]”</p>	<p>(C)cH3(1): Saber ouvir sem emitir julgamentos permite ao <i>coach</i> atuar no processo de <i>coaching</i> e não sair dessa abordagem.</p> <p>(C)vcH3(1): “[...]Então, existe uma vontade, às vezes, de você aconselhar. Você sai da linha do <i>coaching</i>. Você entra no aconselhamento e perde o foco. Então, lógico que se o <i>coach</i> entrar nessa de dar conselho, emitir opinião ou emitir julgamento, ele não vai ser um <i>coach</i>, ele não vai atuar como <i>coach</i>[...]”</p>
<p>(C)aH4(2): Conhecimento e exercício.</p> <p>(C)vaH4(2): “[...] Eu acho que ela é do conhecimento e do exercício. Do conhecimento de ter vivenciado[...]”</p>	<p>(C)H4(1): Auxiliar o <i>coachee</i> a entender o seu papel dentro da organização de trabalho.</p> <p>(C)vH4(1): “[...]ajudar as pessoas a entenderem melhor o papel dentro da organização[...]”</p>	<p>(C)cH4(1): O <i>coach</i>, que auxilia o <i>coachee</i> a entender o seu papel dentro da organização de trabalho, faz com que o <i>coachee</i> cresça dentro da organização.</p> <p>(C)vcH4(1): “[...]ajudar esse executivo a ser melhor, que ele produza mais dentro da sua organização e contribua para o crescimento da mesma [...]”</p>
<p>(C)aH5(2): Formação em <i>Coaching</i> e graduação em Administração.</p> <p>(C)vaH5(2): “[...] Eu sempre faço esse plano, porque na formação a gente aprendeu. Então, essa habilidade faz parte do conhecimento que eu tenho, da forma como gosto de fazer os planos, escrever, fazer esquemas e fluxograma. Faz parte da minha formação[...]”</p>	<p>(C)H5(1): Ter um plano de trabalho.</p> <p>(C)vH5(1): “[...] ele tem que estar buscando, nas sessões de <i>coaching</i>, o plano dele, ele tem que ter um planejamento [...]”</p>	<p>(C)cH5: Ter um plano de trabalho permite ao <i>coach</i> avançar com o seu <i>coachee</i> um processo com resultado.</p> <p>(C)vcH5: “[...] exemplo, o <i>coach</i> imagina que serão 8, 5 ou 4 sessões, mas tem que ter um plano, um trabalho com esse <i>coachee</i> para buscar um resultado[...].”</p>

ANTECEDENTES	HABILIDADES	CONSEQUENTES
<p>(C)aH6(2): Gostar de estudar, curiosidade e personalidade.</p> <p>(C)vaH6(2): “[...]É o gosto de, é a curiosidade, faz parte da personalidade da pessoa[...].”</p> <p>(C)aH7(2): Maturidade.</p> <p>(C)vaH7(2): “[...] Isso é da maturidade[...].”</p> <p>(C)aH8(1): Saber ouvir sem emitir julgamento.</p> <p>(C)vaH8(1): “[...] Eu não posso julgar, tenho que ouvir e não emitir julgamento. Ouvir até o fim e fazer com que ele mude sozinho. Assim, você terá que saber fazer a pergunta certa, na hora certa e questioná-lo para que ele vá refletindo. Em alguns momentos, você acaba dando uma direção, mas muito é com ele. Não pode dar a sua linha de pensamento, porque é o seu julgamento[...].”</p>	<p>(C)H6(1): Estudar.</p> <p>(C)vH6(1): “[...] É aquela situação: quanto mais você estuda, mais você sabe que você não sabe, enquanto você começa a aprender coisas que você não sabia [...]”</p> <p>(C)H7(1): Saber usar o conhecimento.</p> <p>(C)vH7(1): “[...] o conhecimento tem um valor muito grande, mas ele tem que saber usar[...].”</p> <p>(C)H8(1): Fazer a pergunta na hora certa.</p> <p>(C)vH8(1): “[...]você vai ter que saber fazer a pergunta certa, na hora certa [...]”</p> <p>(C)H8(2): Saber intervir no momento certo.</p> <p>(C)vH8(2): “[...] não sei se é a pergunta, mas a intervenção. Saber intervir no momento certo[...].”</p>	<p>(C)cH6(1): Estudar permite ao <i>coach</i> aprender.</p> <p>(C)vcH6(1): “[...] eu estou estudando isso e: Nossa, eu não conhecia esse assunto! Isso demonstra que você não sabia e você aprende mais. Meu Deus, quanta coisa tem para você aprender na vida! [...]”</p> <p>(C)cH7(2): Saber usar o conhecimento permite ao <i>coach</i> atingir um resultado melhor no processo de <i>coaching</i>.</p> <p>(C)vcH7(2): “[...] Você acaba atingindo um resultado melhor[...].”</p> <p>(C)cH8(1): Fazer a pergunta na hora certa permite ao <i>coach</i> resgatar o raciocínio do <i>coachee</i> e fazer com que ele reflita sobre determinado assunto.</p> <p>(C)vcH8(1): “[...] saber fazer a pergunta certa, na hora certa, para resgatar o raciocínio dessa pessoa. Preciso fazer com que ela reflita sobre aquele assunto [...]”</p> <p>(C)cH8(2): Saber intervir no momento certo permite ao <i>coach</i> fazer perguntas que resgatam o raciocínio do <i>coachee</i> e façam com que ele reflita sobre determinado assunto.</p> <p>(C)vcH8(2): “[...] Eu acho que o resultado é a pergunta[...].”</p>

ANTECEDENTES	HABILIDADES	CONSEQUENTES
<p>(C)aH9(1): Experiência da prática.</p> <p>(C)vH9(1): “[...]Errando muito, porque você acha que está dando <i>feedback</i> e está dando a sua opinião, e não é <i>feedback</i>, é o seu entendimento e não a sua opinião. Quando se fala em conhecimento, ele é muito amplo, porque é a experiência que dá isso, dar um <i>feedback</i> errado achando que está dando um <i>feedback</i>[...]”</p>	<p>(C)H9(1): Saber dar um <i>feedback</i> ao <i>coachee</i>.</p> <p>(C)vH9(1): “[...] a questão do <i>feedback</i>, porque você precisa saber dar um <i>feedback</i> ao <i>coachee</i>[...]”</p>	<p>(C)cH9(1): Saber dar um <i>feedback</i> ao <i>coachee</i> permite ao <i>coach</i> fazer com que seu <i>coachee</i> encontre a solução para seus problemas.</p> <p>(C)vH9(1): “[...]naquele momento, que o <i>coachee</i> está falando, eu preciso ter uma isenção de pensamentos e julgamentos para poder dar realmente um <i>feedback</i> para ele, porque no momento que ele entra em contradição, faz-se um gancho, porque ele está em dúvida. Ele joga isso para você e se você não tiver a percepção disso, vai perder uma chance de resolver o problema e de ele achar a solução. O momento certo de você dar o <i>feedback</i> para ele é a chave do processo, da sessão. Às vezes, a sessão se foi e, depois que acaba, você: Bah! Ele falou isso e eu não peguei na hora. Ah! você vai ter que resgatar isso na outra sessão[...].”</p> <p>(C)cH9(2): Saber dar um <i>feedback</i> ao <i>coachee</i> permite ao <i>coach</i> fazer com que seu <i>coachee</i> encontre o foco de sua problemática.</p> <p>(C)vH9(2): “[...]Não é a solução, ela ainda pode surgir. Mas, que ele encontre o foco da problemática que ele está vivendo e, às vezes, o problema não está no que ele está achando que é[...].”</p>

ANTECEDENTES	HABILIDADES	CONSEQUENTES
<p>(Ca)H10(2): Conhecimento, técnica, saber ouvir, saber intervir e atenção.</p> <p>(C)vaH10(2): “[...]Do conhecimento e da técnica porque se você não tiver o roteiro e o espaço, você vai se perder. Saber ouvir, saber intervir na hora certa, saber pegar os ganchos. É a atenção[...].”</p>	<p>(C)H10(1): Cumprir o contrato.</p> <p>(C)vH10(1): “[...] Eu acho que habilidade cumprir o contrato é uma. O <i>coach</i> tem que se propor a cumprir os contratos[...].”</p>	<p>(C)cH10(1): Cumprir o contrato permite ao <i>coach</i> realizar o trabalho de <i>coaching</i>.</p> <p>(C)vcH10(1): “[...] Formalizar isso de uma forma que se consiga realizar o trabalho. Deu certo ou não deu certo[...].”</p> <p>(C)cH10(2): Cumprir o contrato permite ao <i>coach</i> atender a demanda.</p> <p>(C)vcH10(2): “[...] Eu acho que é bem isso porque quando o <i>coach</i> está sendo requisitado, é contratado para atender uma demanda. Isso tem que estar muito claro e formalizado. Pode ser um contrato verbal. Porém, existe um acordo entre as partes para atender uma demanda e tem tantas sessões para atendê-la. No final, atendeu a demanda? Não atendeu? Por quê? Mudou a demanda durante o processo? Isso tem que ser resgatado. A idéia é de que tem uma demanda[...].”</p>
<p>(Ca)H11(1): Formação em <i>Coaching</i>, experiência e perfil.</p> <p>(C)vaH11(1): “[...] A mesma formação em <i>Coaching</i>, a mesma experiência, tem experiência, tem liderança, mas ele tem a personalidade dele que se coloca no <i>coaching</i>, no processo [...]”</p>	<p>(C)H11(1): Criar um método de trabalho.</p> <p>(C)vH11(1): “[...]Eu vou criar o meu jeito de trabalho [...]”</p>	<p>(C)H11(1): Criar um método de trabalho permite ao <i>coach</i> combinar as suas características pessoais com a técnica, sem perder a condução do processo de <i>coaching</i>.</p> <p>(C)vcH11(1): “[...] é como um médico, como qualquer profissional, ele vai ter o seu jeito de atender, a sua característica, ele vai ter a personalidade dele no processo de condução. Mas, ele precisa ter habilidade de perceber isso e puxar para dentro da técnica. Ter essa condução, porque se você não tiver essa habilidade de controle no processo de <i>coaching</i>, vai perder e o processo vai se esvaír [...]”</p>

MATRIZ III – PARTICIPANTE C

ANTECEDENTES	ATITUDES	CONSEQUENTES
<p>(C)va1(2): Personalidade e estilo de vida.</p> <p>(C)vaA1(2): “[...]acho que isso faz parte da personalidade da pessoa, do estilo de vida[...]”</p>	<p>(C)A1(1): Ter ética profissional.</p> <p>(C)vA1(1): “[...] essa questão, que eu comentei no início, em relação às atitudes, por exemplo, a ética profissional. Então, ele tem que ter, transmitir[...].”</p> <p>(C)A1(2): Postura profissional.</p> <p>(C)vA1(2): “[...] Eu acho que nessa questão da ética é mais a postura que ele vai adotar[...].”</p>	<p>(C)cA1(2): Postura profissional permite ao <i>coach</i> credibilidade no processo.</p> <p>(C)vcA1(2): “[...]Eu acho que a credibilidade. Vai dar um resultado no final, vai ter mais credibilidade. Se eu vier aqui lhe atender, mesmo estando na praia, de biquíni, não é uma roupa adequada para uma sessão de <i>coaching</i>[...].”</p>
<p>aA2(2): Postura profissional e expectativa.</p> <p>vaA2(2): “[...]Eu acho que isso é uma coisa natural. ‘Bate ou não bate o santo’. Como se transmite isso? É a postura. Quando você faz uma consulta, gosta ou não do médico. O que antecede isso? Acho que é a expectativa, porque você vai com uma expectativa. Atendeu a expectativa ou não atendeu [...]”</p>	<p>(C)A2(1): Empatia.</p> <p>(C)vA2(1): “[...]e a empatia, você tem que ter uma afinidade com o seu <i>coach/hee</i> [...]”</p>	<p>(C)cA2(1): Ter a empatia permite ao <i>coachee</i> se “abrir” com seu <i>coach</i>.</p> <p>(C)vcA2(1): “[...]o <i>coachee</i> tem que estar disposto a se abrir com você. Então, se não houver essa empatia, esse é um ponto que não vai dar certo [...]”</p>
<p>(C)vaA3(2): Atender à expectativa.</p> <p>(C)vaA3(2): “[...] Eu acho que tem a ver com atender à expectativa[...].”</p>	<p>(C)A3(1): Confiável.</p> <p>(C)vA3(1): “[...]ele tem que se apresentar como uma pessoa confiável [...]”</p>	<p>(C)cA3(1): Ser confiável permite a credibilidade no processo de <i>coaching</i>.</p> <p>(C)vcA3(1): “[...] Eu acho que é a credibilidade[...].”</p>

ANTECEDENTES	ATITUDES	CONSEQUENTES
<p>(C)vaA4(2): Personalidade.</p> <p>(C)vaA4(2): “[...] e isso é da minha personalidade e do meu jeito de ser. Acho que é o meu retrato. Eu não consigo fazer uma coisa que não sou. É a transparência. Por isso, é importante essa sinergia entre o <i>coach</i> e o <i>coachee</i> para o sucesso no trabalho do <i>coaching</i>[...].”</p>	<p>(C)A4(1): Ter sigilo profissional.</p> <p>(C)vA4(1): “[...]Assim, a ética profissional e o sigilo profissional são pontos indiscutíveis que ele deve ter[...].”</p>	<p>(C)cA4(1): Ter sigilo profissional permite uma relação de confiança entre <i>coach</i> e <i>coachee</i>.</p> <p>(C)vcA4(1): “[...] O <i>coach</i> precisa sentir isso. Não adianta falar-lhe: tudo que for falado aqui, não será comentado! Se ele não perceber isso nas minhas atitudes, se ele não se sentir seguro, se não tiver empatia, ele não vai acreditar. Então, o sigilo profissional é intrínseco em qualquer profissão, principalmente numa sessão de <i>coaching</i>, de psicoterapia, de qualquer médico numa consulta. Então, a minha atitude, como <i>coach</i>, eu tenho que passar de alguma forma essa segurança [...].”</p>
<p>(C)vaA5(2): Experiência de vida e maturidade.</p> <p>(C)vaA5(2): “[...]acho que é na experiência de vida, maturidade pode ser também[...].”</p>	<p>(C)A5(1): Ter coerência.</p> <p>(C)vA5(1): “[...] As atitudes do <i>coach</i> têm que ser coerentes com a sua prática, com a sua política, com a sua verbalização[...].”</p>	<p>(C)cA5(1): Ter coerência permite ao <i>coach</i> transmitir segurança ao <i>coachee</i>.</p> <p>(C)vcA5(1): “[...] As atitudes têm que estar coerentes com a fala e você tem que representar isso de uma forma que dê segurança para ele[...].”</p>
<p>(C)vaA7(2): Experiência em <i>coaching</i>, formação em <i>Coaching</i>, experiência de vida e maturidade.</p> <p>(C)vaA7(2): “[...]Um antecedente para isso é a experiência de você estar fazendo as sessões e ter a organização e o processo. A formação de <i>Coaching</i> dá isso. Com a experiência anterior de vida e a maturidade você consegue fazer isso[...].”</p>	<p>(C)A7(1): Ter objetividade.</p> <p>(C)vA7(1): “[...] a exemplo, a objetividade, é importante ter objetividade [...].”</p>	<p>(C)cA7(2): Ter objetividade permite ao <i>coach</i> a síntese e organização no processo de <i>coaching</i>.</p> <p>(C)vcA7(2): “[...]Eu acho que ela permite organização no processo, por exemplo, costume fechar as sessões com os pontos que conversamos. Então, faz-se uma condensação e pega-se os pontos principais. Com objetividade, fazer a síntese e puxar os pontos. Acho bom, porque assim as sessões são fechadas com aqueles pontos e já passa para a demanda da sessão seguinte[...].”</p>

MATRIZ I – PARTICIPANTE D

ANTECEDENTES	CONHECIMENTOS	CONSEQUENTES
<p>(D)aC1(1): Prática.</p> <p>(D)waC1(1): “[...] eu fico pensando como realizar isso sem tê-lo vivido, acho que pode até ser que ocorra, mas é muito difícil para mim [...].”</p>	<p>(D)C1(1): Ter experiência profissional em organizações de trabalho.</p> <p>(D)vc1(1): “[...] é ter uma prática dentro das organizações, porque fica difícil ser <i>coach</i> executivo empresarial se você nunca trabalhou dentro de uma organização e tudo o que você sabe é de leitura de livro. É primordial quando você tem uma experiência como gestora dentro de uma organização, a vivência corporativa[...].”</p>	<p>(D)eC1(1): A experiência profissional em organizações de trabalho permite ao <i>coach</i> aproximar a teoria da prática.</p> <p>(D)vc1(1): “[...] Eu acho que fica muito distante a realidade da teoria. Então, essa prática na organização ajuda-te muito [...].”</p> <p>(D)C1(2): A experiência profissional em organizações de trabalho permite ao <i>coach</i> aproximar-se da realidade e do contexto do <i>coachee</i>.</p> <p>(D)vc1(2): “[...] compreender o tipo de questão que o <i>coachee</i> veio trabalhar. Se você já foi gestora numa organização e você viveu essa cobrança, é capaz de ouvir o seu <i>coachee</i> e ter como referência a sua vivência para compreender melhor o que ele está falando. Portanto, existe uma possibilidade muito grande de você identificar a natureza da questão que o <i>coachee</i> quer trabalhar, porque você passou por este mesmo problema. Tem uma identidade da natureza da questão. Podem ter sido diferentes, mas você sabe o peso disso na vida de uma pessoa[...].”</p>

ANTECEDENTES	CONHECIMENTOS	CONSEQUENTES
<p>(D)vaC2(1): Prática, modelos de líderes e o curso de formação em <i>Coaching</i> executivo.</p> <p>(D)vaC2(1): “[...] Foi muito da prática, porque eu acabei ficando muitos anos na Administração de Empresas sem ter feito curso algum. Então, eu aprendi na prática. Eu tive líderes maravilhosos nos quais eu me espelhei e rejeitei o que não achava bom. Foram modelos. Quando fui fazer o curso, esse organiza coisas que você sabe, fala e que não tem nome. Há as teorias. O curso é muito interessante depois que você já pratica. Ele, realmente, faz você entender melhor os porquês e ajuda mesmo[...]”</p>	<p>(D)vc2(1): Administração de Empresas.</p> <p>(D)vc2(1): “[...] Eu acho que tem que ter o conhecimento sobre Administração de Empresas na área que diz respeito à gestão [...]”</p>	<p>(D)ec2(1): Ter o conhecimento em Administração de Empresas permite ao <i>coach</i> compreender o cotidiano do gestor.</p>
<p>(D)vaC2(2): Prática, modelos de líderes e o curso de Administração em Empresas.</p>		<p>(D)vc2(1): “[...] Eu acho que esse conhecimento permite compreender o cotidiano de enfrentamento que os gestores têm, independente da área deles. Não importa se é uma área médica, porque eu vou falar de gestão e não tanto do produto em si [...]”</p>
<p>(D)vaC2(2): “[...] não é o curso em formação, é o curso de Administração de Empresas. Eu pude ser uma administradora melhor, quando eu aliei aquilo que eu vivenciava. Aquela prática fica organizada num curso. Há teóricos que estudaram aquilo, que sistematizaram e você fala: Nossa, eu faço isso! Você vai para o banco da escola e aquilo tem um nome. É interessante quando você já pratica e você vai para o banco da escola [...]”</p>		

ANTECEDENTES	CONHECIMENTOS	CONSEQUENTES
<p>(D)ac3(2): Escola e vivência em organizações.</p> <p>(D)vaC3(2): “[...] na prática empresarial, eu acho que foi o momento de maior vivência desse tipo de experiência. Eu acho que a gente já tem a oportunidade desde a escola, porque é incentivado a trabalhar em grupo e a apresentar trabalhos coletivos. Na empresa, é que essa vivência sela, porque nela existem regras e você tem que conviver com aquilo tudo e com o diferente. Eu diria que foi na vivência e na experiência viva da organização com equipes a serem construídas. Eu acho que o antecedente é daí[...].”</p>	<p>(D)c3(1): <i>Team building</i>.</p> <p>(D)vc3(1): “[...] Outra área, que eu acho importante, é <i>team building</i>, construção de equipes. Como fazer? O que é equipe? O que é grupo? O que é amontoado de gente?[...].”</p> <p>(D)c3(2): Trabalho em equipe.</p> <p>(D)vc3(2): “[...] Seria construção ou vivência em equipe. Trabalho em equipe, talvez. Trabalho em equipe, perfeito![...].”</p>	<p>(D)ec3(2): Trabalho em equipe permite ao <i>coach</i> uma relação <i>coach-coachee</i> de parceria e de respeito.</p> <p>(D)vc3(2): “[...] Quando você está lidando com o <i>coachee</i>, você também é uma equipe. É como se relacionar em parceria. Nesse sentido, como a relação <i>coach-coachee</i> é uma relação de parceria, você ter o conhecimento de trabalhar em equipe pressupõe parceria, respeito do diferente e do outro. São coisas que você tem que praticar quando você trabalha em equipe[...].”</p>

ANTECEDENTES	CONHECIMENTOS	CONSEQUENTES
<p>(D)ac4(2): Prática e curso em Psicologia Social nas Organizações.</p> <p>(D)vaC4(2): “[...] Foi a combinação da prática com a teoria. Eu aprendo muito fazendo, busquei a academia, os teóricos e fiz um curso de Psicologia Social nas Organizações que também ajudou e sistematizou. Acho que as duas coisas[...].”</p>	<p>(D)C4(1): Psicologia das Organizações e do Trabalho.</p> <p>(D)vc4(1): “[...] outro conhecimento que ajuda é na área de Psicologia, se você tiver noções, por exemplo, da Psicologia Social dentro das organizações, um pouco que diga da estrutura do ser humano, é toda a carga que você traz em termo de valores, de crenças[...].”</p> <p>(D)C4(2): Noções de Psicologia Social das Organizações e do Trabalho.</p> <p>(D)vc4(2): “[...] Eu acho que fica mais preciso as noções de Psicologia Social e do Trabalho, porque, na Psicologia Social e do Trabalho, elementos da Psicologia são colocados como premissas, para você lidar com esse tipo de estudo que é a Psicologia dirigida e aplicada ao ambiente organizacional. Isso é um conhecimento que contribui muito[...].”</p>	<p>(D)ec4(2): Noções de Psicologia Social e do Trabalho permitem ao <i>coach</i> entender os processos psicossociais relacionados ao indivíduo inserido nas organizações de trabalho.</p> <p>(D)vc4(2): “[...]ajuda tanto na administração quanto na gestão. É você entender: O que é das suas crenças e valores? O que é clima organizacional? Cultura organizacional? O estudo disso ajuda com os fundamentos da Psicologia. Você é capaz de entender melhor noções como a motivação. Precisei ir à escola para estudar, entender, para ser capaz de aprofundar e começar a distinguir. Nesse sentido, contribui muito você estar atuando em uma organização e junto com o seu <i>coachee</i> entender essas questões. É a questão da ação [...]”</p>

MATRIZ II – PARTICIPANTE D

ANTECEDENTES	HABILIDADES	CONSEQUENTES
<p>(D)aHI(2): Prática.</p> <p>(D)vaHI(2): “[...] Foi a minha vivência no atendimento a pessoas nas empresas onde eu trabalhei. Eu acho que isso lapidou alguma coisa, que já tinha dentro de mim, e me empurrava para esse contato mais vivo, com coisas dinâmicas [...]”.</p>	<p>(D)HI(1): Visão sistêmica.</p> <p>(D)vHI(1): “[...] seria uma amplitude de visão e, ao mesmo tempo, reter detalhes que podem te ajudar a compreender algo maior[...].”</p>	<p>(D)cHI(1): Ter uma visão sistêmica permite ao <i>coach</i> compreender o contexto do <i>coachee</i>.</p> <p>(D)vcHI(1): “[...] fazer as ligações entre aquilo que o <i>coachee</i> vai falando das ações que ele tem, das reações com outros episódios que foram falados em questões anteriores com aquilo que a organização colocou como expectativa. Você deve ter uma condição de ver grande, guardar e saber relacionar uma coisa com a outra que, às vezes, o <i>coachee</i> fala e nem está percebendo. A capacidade de reter informações e saber fazer ligações entre o que foi dito, saber construir hipóteses, saber testá-las de um jeito perspicaz para você ver o que de fato está acontecendo. Então, seria uma amplitude de visão e ao mesmo tempo reter detalhes que podem ajudar a compreender algo maior[...].”</p> <p>(D)cHI(2): Ter uma visão sistêmica permite ao <i>coach</i> compreender o <i>coachee</i> como indivíduo inserido em um contexto amplo e particular.</p> <p>(D)vcHI(2): “[...] Tudo bem, o contexto está dentro, mas é compreender o <i>coachee</i> como um ser único no contexto amplo. Você deve enxergá-lo como um todo, um ser da família e, o que se vai trabalhar mais, no contexto da empresa[...].”</p>

ANTECEDENTES	HABILIDADES	CONSEQUENTES
(D)aH3(2): Característica pessoal.		
(D)vaH3(2): “[...]Ela é muito antiga. Quando eu era pequena, com nove anos, foi muito marcante porque é quando eu me mudo de uma residência para outra. [...] Isso foi vindo e continua até hoje. Acho que são características pessoais e você vai encontrando um meio favorável e vai desenvolvendo-as. Eu estou sempre envolvida nessa coisa de grupo de gente, de relações[...]”	(D)H3(1): Saber lidar com as pessoas.	(D)cH3(2): Saber lidar com as pessoas permite ao <i>coach</i> ter interesse pelo <i>coachee</i> .
(D)vaH4(1): “[...] Acho que é uma coisa inerente. Você já tem [...]”		
(D)aH4(2): Da pessoa, curiosidade e treino.		
(D)vaH4(2): “[...] posso até entender que alguém possa ser treinado a desenvolver a escuta. Acho que existe isso de fato, mas, no meu caso, penso que essa habilidade está muito ligada com a curiosidade. Quando você é curioso, necessariamente, tem que dar um tempo para você aprender aquilo que está sendo dito[...]”	(D)H4(1): Escutar.	(D)cH4(1): Escutar permite ao <i>coach</i> compreender o quadro e planejar ações para mudança do comportamento do <i>coachee</i> .
	(D)vH4(1): “[...] Então, eu acho que essa habilidade de lidar com as pessoas e de escutar [...]”	(D)vcH4(1): “[...] Permite a você poder compreender melhor e não deixar escapar um detalhe, um ponto de vista, que vai auxiliar a fazer aqueles <i>links</i> que se falou que são tão importantes para montar o quadro, no qual está a sua ação, até chegar no ponto de estar testando o plano de ação, para resolver ou para mudar tal comportamento [...]”
(D)aH5(2): Educação.		
(D)vaH5(2): “[...] poderia dizer pela educação que eu tive, porque eu tive uma boa educação. Tive pais que valorizavam isso e oportunizaram-me frequentar boas instituições que promoveram o gosto pelo estudo. Acho que foi essa educação de berço. A educação como um todo[...]”	(D)H5(1): Estudar.	(D)cH5(1): Estudar permite ao <i>coach</i> aprender com cada processo.
	(D)vH5(1): “[...] Eu acho que não dá para parar de estudar [...]”	vcH5(1): “[...] Um <i>coach</i> que quer ser <i>coach</i> , é um eterno estudante. Ele vai aprendendo com cada processo, com cada <i>coachee</i> , é uma riqueza, é uma escola [...]”

ANTECEDENTES	HABILIDADES	CONSEQUENTES
<p>(D) aH6(2): Curiosidade e estar aberto ao que acontece.</p> <p>(D) vaH6(2): "[...] Eu acho que mais uma vez tem a ver com a curiosidade. Estar aberto e sensível ao que acontece[...]."</p>	<p>(D) H6(1): Manter-se informado.</p> <p>(D) vH6(1): "[...] e, além disso, também procurar entender um pouco mais sobre o mundo, o processo de globalização, essa crise financeira. O que isso interfere nas organizações? [...]."</p>	<p>(D) ch6(1): Manter-se informado permite ao <i>coach</i> fazer uma análise de reflexão.</p> <p>(D) veh6(1): "[...] Acho que tudo isso ajuda. São informações, são análises de reflexão que você faz, que só vem contribuir. É tudo muito dinâmico, você está fora de uma organização [...]."</p> <p>(D) ch6(2): Manter-se informado permite ao <i>coach</i> um diálogo comum com seu <i>coachee</i>, relacionando os acontecimentos mundiais com os da organização.</p> <p>(D) veh6(2): "[...] dar chances de criar um espaço comum <i>coach-coachee</i> em função da percepção do que está acontecendo. Construir um diálogo sobre o que está acontecendo e o que isso tem a ver com a vida dele naquela organização, naquele momento[...]."</p>

MATRIZ III – PARTICIPANTE D

ANTECEDENTES	ATTITUDES	CONSEQUENTES
<p>(D) aA1(2): Curiosidade.</p> <p>(D) vaA1(2): "[...] Outra vez vem da curiosidade[...]."</p>	<p>(D) A1(1): Disposição para ouvir.</p> <p>(D) vA1(1): "[...] para o <i>coach</i> ser competente, ele deve ter uma disposição para ouvir[...]."</p>	<p>(D) ca1(1): Ter disposição para ouvir permite ao <i>coach</i> demonstrar através de uma escuta seu interesse, curiosidade e preocupação.</p> <p>(D) veA1(1): "[...] Essa escuta é interessada, genuína e curiosa. Então, eu acho que é uma coisa de você ter interesse e gostar de ouvir. Você se interessa e se preocupa [...]."</p>

ANTECEDENTES	ATTITUDES	CONSEQUENTES
<p>(D)vaA2(1): Educação e personalidade.</p> <p>(D)vaA2(1): “[...] você também não inventa isso e não existe curso para lhe ensinar a entender: interesse, curiosidade e preocupação. Então, entendo ser essa uma atitude necessária para o <i>coach</i> executivo empresarial. Julgo que a formação colabora para você entender. Eu não acho que essa minha atitude venha de alguma formação, mas da minha educação, da minha personalidade [...]”.</p> <p>(D)vaA3(2): Senso de responsabilidade.</p> <p>(D)vaA3(2): “[...] eu acho que tem a ver com o senso de responsabilidade do <i>coach</i>[...]”.</p>	<p>(D)A2(1): Ter interesse pelo <i>coachee</i>.</p> <p>(D)vaA2(1): “[...] Eu acho que seria, primordialmente, algo que eu já tinha dito anteriormente: esse interesse pelo <i>coachee</i> e essa curiosidade [...]”.</p> <p>(D)A3(1): Ser preocupado.</p> <p>(D)vaA3(1): “[...] Interesse, curiosidade e preocupação. Então, eu acho que essa é uma atitude necessária para o <i>coach</i> executivo empresarial [...]”.</p>	<p>(D)caA2(1): Ter interesse pelo <i>coachee</i> permite a empatia no processo de <i>coaching</i>.</p> <p>(D)vcA2(1): “[...] na atuação, é incrível como isso produz a empatia. As pessoas têm que se perceberem foco da sua curiosidade, da sua atenção, da sua preocupação e da sua afição. Elas se percebem alvo de seu genuíno interesse, da sua disposição para compartilhar e disposição para tentar facilitar [...]”.</p> <p>(D)caA2(2): Ter interesse pelo <i>coachee</i> possibilita o surgimento da empatia no processo de <i>coaching</i>.</p> <p>(D)vcA2(2): “[...] Permitir talvez seja muito forte, ela facilita ou abre o caminho, porque, às vezes, o outro lado não sente. Ela abre o caminho e permite no sentido de dar chance à possibilidade de surgir a empatia [...]”.</p> <p>(D)vaA3(2): Ser preocupado permite ao <i>coach</i> dedicar-se às questões trazidas pelo <i>coachee</i>.</p> <p>(D)vaA3(2): “[...] Eu acho que a grande consequência é que aquela questão está dentro do seu universo de pensamento. Pré ocupar: você ocupa-se daquilo antes, pensa, investiga, busca, compara, dedica-se. Então, é uma dedicação que você tem àquele <i>coachee</i> e à questão que ele traz, não só ali no momento da sessão. Você só passa isso para ele, se você tomou aquilo para você também. É dos dois, é coletivo e não é só ele que está, você também está preocupado [...]”.</p>

ANTECEDENTES	ATTITUDES	CONSEQUENTES
<p>(D)iaA4(2): Característica pessoal e interesse pelo diferente.</p> <p>(D)vaA4(2): “[...] como é que a gente pode dizer: desde que eu me conheço por gente eu sou assim? Tem relatos da minha mãe, eu muito pequena e eu já toda metida. O diferente me atrai e eu não o rejeito, pelo contrário, ele chama a minha atenção[...].”</p>	<p>(D)A4(1): Ser curioso.</p> <p>(D)va4(1): “[...] Interesse, curiosidade e preocupação. Eu acho que essa é uma atitude necessária para o <i>coach</i> executivo empresarial[...].”</p>	<p>(D)ca4(2): Ser curioso permite ao <i>coach</i> demonstrar interesse e atenção ao que é trazido pelo <i>coachee</i>.</p> <p>(D)veA4(2): “[...]como me atrai e me seduz, tudo o que é trazido pelo <i>coachee</i> é uma história nova, outro universo. Só o fato de ser outro, diferente do meu, já me causa um impacto e me mobiliza no sentido de: Que universo é esse? O que essa pessoa está me trazendo? Deixa eu entender! Deixa eu ver! É nesse sentido, da curiosidade de: Opa! O que é isso? É Novo, é diferente, então deixa eu prestar atenção[...].”</p>
<p>(D)iaA5(2): Curso de formação em <i>Coaching</i>.</p> <p>(D)vaA5(2): “[...] no meu caso, o peso do curso de formação foi grande, porque isso foi muito enfatizado, no sentido de que chamam muito a atenção para você não dirigir e a gente toda vez tem um palpite e fica doído para falar. Você não pode falar isso. Você tem que se segurar[...].”</p>	<p>(D)A5(1): Autocontrole.</p> <p>(D)va5(1): “[...]ter a capacidade de não se envolver, porque você escuta, você é ser humano e, às vezes, passou por situações semelhantes às que seu <i>coachee</i> está passando. Você se identifica, pode projetar, ver que ele está vivendo coisas que você já passou e não deram certo. Então, é um profundo autocontrole que tem que ter [...]”</p>	<p>(D)ca5(1): O autocontrole permite ao <i>coach</i> não dirigir o <i>coachee</i> separando o que é seu e o que é do <i>coachee</i>.</p> <p>(D)veCA5(1): “[...] a fim de não dirigir o seu <i>coachee</i>, deixe-o no tempo e na experimentação dele descobrir aquilo que é o certo para ele, o que lhe faz sentido. Então é autocontrole: você se conhece, se reconhece, pode levar a uma projeção. Conduzir isso, controlando-se, sendo paciente consigo mesmo no sentido de entender e procurar se isentar: ela é ela e eu sou eu [...]”</p>

ANTECEDENTES	ATTITUDES	CONSEQUENTES
<p>(D)iaA7(2): Formação em <i>Coaching</i> e característica pessoal, curiosidade, lidar com pessoas e selar compromissos.</p> <p>(D)vaA7(2): “[...]Eu acho que essa disposição para compartilhar no <i>coaching</i> veio na formação do mesmo. Lá existia em mim uma predisposição para lidar com as pessoas, da curiosidade, de selar compromissos com grupos e pessoas em geral. É algo que me dá prazer[...]”</p>	<p>(D)A7(1): Disposição para compartilhar.</p> <p>(D)vaA7(1): “[...] Ela se percebe alvo de seu genuíno interesse, da sua disposição para compartilhar, para tentar facilitar[...]”</p> <p>(D)A7(2): Disposição para compartilhar as questões do <i>coachee</i>.</p> <p>(D)vaA7(2): “[...] as questões que ele está trazendo. [...]”</p> <p>(D)A8(1): Disposição para facilitar.</p> <p>(D)vaA8(1): “[...] Ela se percebe alvo de seu genuíno interesse, da sua disposição para compartilhar, para tentar facilitar [...]”</p> <p>(D)A8(2): Disposição para facilitar o aprendizado.</p> <p>(D)vaA8(2): “[...] O aprendizado[...]”</p>	<p>(D)caA7(2): Disposição para compartilhar permite estabelecer a parceria entre <i>coach-coachee</i>.</p> <p>(D)vcA7(2): “[...] Criar esse elo da parceria que é tão importante, da pessoa sentir que ela tem um <i>softwre</i> naquele momento e, que junto com ela, abordará o problema o qual será desvendado por ambos ao longo do caminho[...]”</p> <p>(D)caA8(2): Ter a disposição para facilitar o aprendizado permite ao <i>coach</i> a serenidade para o <i>coachee</i> elaborar uma solução.</p> <p>(D)vcA8(2): “[...] Permite-me serenidade no sentido de que ao fato não sou eu quem vai dar a solução, é o <i>coachee</i> que vai elaborá-la. Você contribui, porque você ajuda no sentido de facilitar, criar o clima, você permite que ele pense, coloque-se sem medo e sem inibição[...]”</p>
<p>(D)iaA8(2): Formação em <i>Coaching</i>.</p> <p>(D)vaA8(2): “[...] Eu acho que o curso de formação é o que mais me lembro. Isso é muito valorizado e discutido exaustivamente[...]”</p>		

ANTECEDENTES	ATTITUDES	CONSEQUENTES
(D)iaA9(2): Controle emocional.	(D)A9(1): Serenidade. (D)vaA9(1): “[...] Eu acho que tem uma outra atitude. É o fato de passar uma serenidade, uma calma, um equilíbrio emocional. Isso contribui muito na minha atuação [...].”	(D)caA9(2): Ter a serenidade permite ao <i>coach</i> saber lidar com as questões trazidas pelo <i>coachee</i> sem transferir a ele suas preocupações. (D)vcA9(2): “[...] Ela permite não contagiar o <i>coachee</i> com a minha reação à questão que ele traz. De fato, eu não sou um poste. Impacta-me e me preocupa tudo! Mas eu tenho que filtrar isso, para não colocar mais uma questão para ele em como lidar comigo[...].”
(D)iaA10(2): Controle emocional.	(D)A10(1): Cálma. (D)vaA10(1): “[...] Eu acho que tem uma outra atitude. É o fato de você passar uma serenidade, uma calma, um equilíbrio emocional. Isso eu acho que contribui muito na minha atuação [...].”	(D)caA10(2): Ter calma permite ao <i>coach</i> a paciência e a percepção de como o processo está se desenvolvendo. (D)vcA10(2): “[...] Eu acho que ela permite não me chocar com determinadas coisas. A calma permite ter paciência comigo e com o meu <i>coachee</i> , dar o tempo necessário, perceber o ritmo com que o processo vai se desenvolvendo[...].”
(D)iaA11(1): Autoconhecimento, treino do autocontrole.	(D)A11(1): Equilíbrio emocional. (D)vaA11(1): “[...] Eu acho que tem uma outra atitude. É o fato de passar uma serenidade, uma calma, um equilíbrio emocional. Isso contribui muito na minha atuação [...].”	(D)caA11(1): O equilíbrio emocional permite ao <i>coach</i> transmitir confiança ao <i>coachee</i> . (D)vcA11(1): “[...] Porque acho que é um porto seguro a pessoa encontrar um interlocutor estável e equilibrado. É um convite a mais para se abrir e se sentir seguro. Portanto penso que isso contribui muito para gerar confiança [...].”
(D)vaA11(1): “[...] Eu acho que vem do autoconhecimento e do treino do autocontrole [...].”		

MATRIZ I – PARTICIPANTE E

ANTECEDENTES	CONHECIMENTOS	CONSEQUENTES
<p>(E)AÇ1(2): Materiais informativos da própria empresa e mídia.</p> <p>(E)vaAC1(2): “[...] Antes de fazer um <i>coaching</i> numa empresa, eu entro na internet e procuro o que tem no seu <i>site</i>. Eu vejo na mídia sobre a empresa e gasto um bom tempo nisso. Quando eu vou na empresa, chego um pouco antes propositadamente, porque, assim, eu vejo se tem um jornal. Se eu pegar o trabalho, eu já falo para eles: O que vocês podem me fornecer? Planejamento estratégico? Então, missão, visão, valores[...]”</p>	<p>(E)C1(1): Conhecer o negócio da empresa.</p> <p>(E)vc1(1): “[...] O <i>coach</i> também tem que conhecer um pouco e, até muito, do mercado que a empresa está inserida. Então, é conhecer o negócio da empresa[...]”</p>	<p>(E)c1(2): Conhecer o negócio da empresa permite ao <i>coach</i> fazer conexões e questionamentos eficazes no processo de <i>coaching</i>.</p> <p>(E)vc1(2): “[...] Quando ele me falar, produzimos navios, por exemplo, essa informação é muito eficaz ao meu ouvir, porque eu já faço conexões, tanto para questionar coisas que ele está afirmando e não estão fazendo sentido para mim, quanto as que ele não mencionou, mas, que tenho a informação, porque li na mídia. O <i>coach</i> é fonte de informação riquíssima para quando o <i>coach</i> vai atender outro da mesma empresa. O profissional é muito mais plugado no <i>business</i>, depois que atende mais de um. Então, são conexões e questionamento eficazes. [...]”</p>

ANTECEDENTES	CONHECIMENTOS	CONSEQUENTES
<p>(E)vc2(2): Mídia e rede de relações.</p> <p>(E)vaC2(2): “[...] Jornal, internet, conversa com pessoas e assistir palestras. É isso. É estar antenado, ligado com pessoas de outros segmentos e não só consultores[...].”</p>	<p>(E)C2(1): Conhecer atualidades.</p> <p>(E)vc2(1): “[...] É necessário conhecer e estar informado sobre o que está acontecendo no mundo. O coach precisa ler jornal e estar antenado com o mundo, isso é um conhecimento[...].”</p>	<p>(E)vc2(1): Conhecer atualidades permite ao <i>coach</i> entender o contexto mundial no qual o cliente está inserido e as dificuldades vivenciadas por ele.</p> <p>(E)vc2(1): “[...] Precisa ler jornal para saber o que está se passando no mundo e no seguimento do cliente. Saber do que esse cliente está falando para poder entender suas dificuldades. É entender a linguagem e as dificuldades do <i>coachee</i>, as metáforas que ele usa e quando ele se refere a coisas do tipo isto é a crise, tem-se que saber o que é a crise[...].”</p> <p>(E)vc2(2): Conhecer atualidades permite ao <i>coach</i> entender o contexto mundial que o cliente está inserido, as dificuldades e facilidades vivenciadas por ele.</p> <p>(E)vc2(2): “[...] Dificuldades e facilidades. Áreas boas e de oportunidades. Então, se eu escuto de um cliente alguma coisa, posso falar para ele: É isso? [...]”</p>
<p>(E)vc3(1): Estudo.</p> <p>(E)vaC3(1): “[...] eu estudo inglês a vida inteira, para manter hoje, porque eu quase não uso[...].”</p>	<p>(E)C3(1): Conhecer outra língua.</p> <p>(E)vc3(1): “[...] esse conhecimento de outra língua, porque eles usam muito vocabulário técnico que não é português [...]”</p>	<p>(E)vc3(1): Conhecer outra língua permite ao <i>coach</i> entender expressões utilizadas pelo <i>coachee</i> e ter acesso à literatura internacional.</p> <p>(E)vc3(1): “[...] entender algumas coisas que eles falam ou algumas palavras. Muito mais que isso, é ter acesso à literatura internacional [...]”</p>

ANTECEDENTES	CONHECIMENTOS	CONSEQUENTES
<p>(E)aC4(1): Formação de <i>Coaching</i>.</p> <p>(E)vaC4(1): “[...] o método socrático de fazer perguntas, foi na formação de <i>Coaching</i> [...].”</p> <p>aC4(2): Formação em <i>Coaching</i> e prática.</p> <p>vaC4(2): “[...] Adquiri na formação e o que faz a gente desenvolver isso é a utilização. Conforme a gente vai usando, vai melhorando a performance [...].”</p>	<p>C4(1): Método socrático de fazer perguntas.</p> <p>vC4(1): “[...] o método socrático de fazer perguntas foi na formação de <i>coaching</i> [...].”</p>	<p>cC4(2): O método socrático de fazer perguntas permite ao <i>coach</i> levar o <i>coachee</i> à reflexão de sua própria fala.</p> <p>vcC4(2): “[...] é você fazer perguntas que tragam o <i>coachee</i> à reflexão. Eu percebo e ouço alguns <i>coaches</i> contarem sobre as suas experiências e penso isso e aquilo. Então, eu me treino para fazer as perguntas: O que isso vai trazer de benefício para você? E para a equipe? Então, é levar a pessoa a refletir sobre a própria fala através de perguntas. Isso é <i>coaching</i> para mim [...].”</p>

MATRIZ II – PARTICIPANTE E

ANTECEDENTES	HABILIDADES	CONSEQUENTES
<p>(E)aHI(1): Graduação.</p> <p>(E)vaHI(1): “[...] Ah, na graduação também [...].”</p> <p>(E)aHI(2): Graduação e prática.</p> <p>(E)vaHI(2): “[...] É verdade, acho que começou na minha graduação, no atendimento ao cliente e a prática desenvolveu [...].”</p>	<p>(E)HI(1): Escuta ativa.</p> <p>(E)vaHI(1): “[...] Equilíbrio, maturidade, saber ouvir, escuta ativa, isto é, energia [...].”</p>	<p>(E)vHI(1): Escuta ativa permite ao <i>coach</i> ficar atento a coisas que o <i>coachee</i> não percebe.</p> <p>(E)vHI(1): “[...] você tem que escutar com os ouvidos, com a mente e com a alma. Tem que ouvir coisas que ele não disse. A consequência disso é perceber o entorno, aquele piscar, aquele olhar e aquele toque de cabeça. As vezes, no <i>coachee</i>, uma pergunta provoca coisas assim, mas ele não percebe coisas que a gente percebe. a escuta ativa do entorno é fundamental para mim, é pilar de <i>coach</i> [...].”</p>

ANTECEDENTES	HABILIDADES	CONSEQUENTES
<p>(E)ªH2(2): Formação em <i>Coaching</i> e prática.</p> <p>(E)ªH2(2): “[...]É do conhecimento técnico do papel do <i>coach</i> que vem da formação. É a prática que faz ficar melhor. Do conhecimento técnico adquirido na formação[...].”</p>	<p>(E)H2(1): Saber conduzir o processo de <i>coaching</i>.</p> <p>(E)ªH2(1): “[...] isto é, energia. Energia é saber conduzir, quer dizer, é um saber conduzir sem poder, sem mandar, mas tem que ficar claro na sessão que eu sou o <i>coach</i> [...]”</p>	<p>(E)ªH2(2): Saber conduzir permite ao <i>coach</i> ter foco e avaliar as sessões de <i>coaching</i> junto ao <i>coachee</i>.</p> <p>(E)ªH2(2): “[...] É um processo de parceria, porém, quem está ganhando para fazer o trabalho sou eu. Então, se a gente está se afastando do foco por emoção ou por ele ser prolixo, é meu papel reconduzi-lo ao rumo, às vezes, o foco. É uma competência do <i>coach</i> saber conduzir para que a gente não saia da sessão. Eu faço sempre a pergunta: Como é que nós estamos saindo da sessão? Em que nós avançamos para o nosso objetivo? Então, é isso: é dar rumo, é dar direção, avaliar se avançamos o caminho[...].”</p>
<p>(E)ªH3(2): Formação em <i>Coaching</i>.</p> <p>(E)ªH3(2): “[...] Não sei. Acho que é o <i>core business</i> do <i>coach</i>, não sei nem se é uma habilidade. É o objetivo no <i>coaching</i> você focar o resultado. Acho que na formação a gente também aprende que é necessário ter foco[...].”</p>	<p>(E)H3(1): Foco.</p> <p>(E)ªH3(1): “[...] pouco mais ali, foco [...]”</p> <p>(E)H3(2): Ter foco.</p> <p>(E)ªH3(2): “[...] Isso é o que a organização está querendo que se trabalhe. Vai-se para cá ou para lá e focar no resultado, senão a gente se perde. Até diria, ter foco e meta faz parte do processo[...].”</p>	<p>(E)ªH3(2): Ter foco permite ao <i>coach</i> esclarecer as dificuldades encontradas durante o processo e orientar a direção do mesmo.</p> <p>(E)ªH3(2): “[...] A gente tem que atingir alguns resultados que são contratados na primeira ou na segunda sessão. Desses resultados contratados, muitas vezes, surgem outras questões tão importantes quanto. Cada um tem que esclarecer isso para o cliente, explicitar as dificuldades e dizer para ele: Está aparecendo isso e isto. Isso é o que a organização está querendo que se trabalhe. Vai-se para cá ou para lá e focar o resultado, senão a gente se perde[...].”</p>

ANTECEDENTES	HABILIDADES	CONSEQUENTES
<p>(E)vaH4(2): Prática em organizações.</p> <p>(E)vaH4(2): “[...] Acho muito difícil de onde veio essa habilidade. Quem nunca trabalhou em empresa, fazer <i>coaching</i> executivo e empresarial? Essa visão sistêmica, eu acho que a gente só adquire vivendo dentro de uma organização[...].”</p> <p>(E)vaH5(1): Prática.</p> <p>(E)vaH5(1): “[...] Silêncio é fala, quer dizer, quando você faz uma pergunta e não vem resposta, já é uma resposta. Isso é muito difícil para mim, mas eu já estou conseguindo mais foco. Então, quando vem uma palavra e não vem a frase inteira, ele está falando, só que é com ele mesmo e faz parte da fala, então isso é treino, porque às vezes dá 2, 3 minutos em que a gente percebe que a pessoa está falando consigo mesmo, outras nada. E não se tem treino disso. Vai descobrir na prática [...]”.</p> <p>(E)vaH5(2): Prática e formação em <i>Coaching</i>.</p> <p>(E)vaH5(2): “[...] A prática e o conhecimento de que o silêncio no <i>coaching</i> é importante, isto é, razão, saber que se tem necessidade, que na formação é falado. Adquiri essa habilidade na minha prática profissional, mas hoje, pelo número de <i>coaching</i> que eu faço, eu estou ficando boa.[...]”</p>	<p>(E)H4(1): Visão sistêmica da organização</p> <p>(E)vH4(1): “[...] acho que a última é uma visão sistêmica da organização que ele está inserido[...].”</p> <p>(E)H5(1): Silêncio.</p> <p>(E)vH5(1): “[...] uma habilidade fantástica que eu também estou desenvolvendo é a importância do silêncio. Os psicólogos fazem tão bem [...]”</p>	<p>(E)cH4(2): Visão sistêmica da organização permite ao <i>coach</i> entender a dinâmica das relações da empresa.</p> <p>(E)vH4(2): “[...] E como isso me ajuda? Ajuda-me a entender a dinâmica das relações da empresa[...].”</p> <p>(E)cH5(2): Silêncio permite ao <i>coach</i> a escuta ativa.</p> <p>(E)vH5(2): “[...]Tem momentos em que o <i>coachee</i> está refletindo e ele está num diálogo interno, cabe ao <i>coach</i> fechar a boca. A pessoa fala uma coisa e a gente diz: Só isso? É mesmo? Isso parece difícil! E ele fica num diálogo interno, às vezes, num diálogo com ele mesmo verbalizado e outras ele chora e cabe ao <i>coach</i>, que faz parte ainda da escuta ativa, o silêncio. Às vezes, é só uma movimentação de cabeça e outras é nada. É estar presente de corpo e alma[...].”</p>

ANTECEDENTES	HABILIDADES	CONSEQUENTES
<p>(E)ªH6(1): Prática.</p> <p>(E)ªaH6(1): “[...] Isso é prática mesmo. A prática de coaching. Tudo [...].”</p> <p>(E)ªaH7(2): Prática e inato.</p> <p>(E)ªaH7(2): “[...] Eu acho que é resultado de tudo. É inato no meu caso. Mas, mesmo quem não tenha, desenvolve. Coaches mais tímidos conseguem desenvolvê-la. Eu acho que a prática, talvez, ajude a desenvolver quem não tiver [...].”</p>	<p>(E)H6(1): Ter clareza na comunicação.</p> <p>(E)ªvH6(1): “[...] Clareza na sua comunicação, seja ela na linguagem adequada para o coachee, na escolha das palavras, português correto, é comunicação falada, é mais verbal e não-verbal [...].”</p>	<p>(E)ªvH6(1): Ter clareza na comunicação permite ao coach fazer perguntas pertinentes e claras ao coachee.</p> <p>(E)ªvH6(1): “[...] Para o coachee entender o que eu estou falando, vou falar pouco, em frases curtas e não posso fazer discurso. Frases curtas com a entonação certa é um método sócrático. Às vezes, eu tenho que perguntar apenas: Por quê? Mas tem que ser com tanta clareza e com tanta pertinência, para não ser impertinente. É a comunicação com todas as matizes, para que você receba sem o seu juízo do valor [...].”</p>
<p>(E)ªaH7(1): Da pessoa.</p> <p>(E)ªaH7(1): “[...] Acho que eu não tenho. Esse é o meu ponto fraco de coaching, eu me disperso com muita facilidade [...] Sabe que eu acho que nasce [...].”</p>	<p>(E)H7(1): Atenção concentrada.</p> <p>(E)ªvH7(1): “[...] outra habilidade é a atenção concentrada. Não pode ser dispersa. Termina-se a sessão exaurido. Eu termino, não sei os outros, porque tem que ter uma atenção concentrada [...].”</p>	<p>(E)ªvH7(1): A atenção concentrada permite ao coach uma escuta ativa.</p> <p>vH7(1): “[...] Atenção concentrada permite-se essa escuta ativa [...].”</p> <p>(E)ªvH7(2): A atenção concentrada permite ao coach uma escuta ativa e ao coachee um sentimento de que está sendo percebido.</p> <p>(E)ªvH7(2): “[...] Acrescentaria alguma coisa. Eu percebo uma satisfação dos clientes, quando repito o que eles dizem em outra sessão. Quando ele vai embora, eu faço as minhas anotações e falo: Mas na nossa sessão x você falou tal coisa. E ele: Falei? Você presta atenção, hein? Então, isso traz um ganho que é até difícil de mensurar, mas o cliente percebe que é importante, que está sendo ouvido. Esse é um outro ganho dessa habilidade [...].”</p>

MATRIZ III – PARTICIPANTE E

ANTECEDENTES	ATITUDES	CONSEQUENTES
<p>(E)va1(1): Exercício diário na vida pessoal e profissional.</p> <p>(E)va1(1): “[...] O equilíbrio é exercício diário que a gente tem que fazer na vida pessoal e na profissional [...]”</p> <p>(E)va1(2): Exercício diário na vida pessoal, profissional e maturidade.</p> <p>(E)va1(2): “[...] A maturidade ajuda nessa busca, não é só rugas e cabelos brancos, ajuda nesse equilíbrio emocional. É a busca desse equilíbrio que para mim é diária. Maturidade[...].”</p>	<p>Equilíbrio</p> <p>(E)A1(1): emocional.</p> <p>(E)vA1(1): “[...] Equilíbrio, maturidade, saber ouvir, escuta ativa eu diria, energia. Ser uma pessoa equilibrada. É equilíbrio, porque eu não posso sair chorando junto com o coachee. É um equilíbrio emocional[...].”</p>	<p>(E)cA1(1): O equilíbrio emocional permite ao coach acolher o coachee durante o processo de coaching.</p> <p>(E)vcA1(1): “[...] é você não ser passivo, porque o equilíbrio é ser emocionalmente equilibrado, nem ser frio demais nas demandas do coachee em que ele pode falar uma barbaridade, não entrar em desespero e chorar junto. É aquilo de você estar junto. Ser frio demais é como se a gente desse de ombros para o problema do coachee, é ele contar as dores dele e eu não acolher [...]”</p>
<p>(E)va2(2): Tempo de vida.</p> <p>(E)va2(2): “[...] É tempo de vida! Eu acho que a gente nunca para de amadurecer[...].”</p>	<p>(E)A2(1): Maturidade.</p> <p>(E)vA2(1): “[...] Equilíbrio, maturidade, saber ouvir, escuta ativa, eu diria, energia [...]”</p>	<p>(E)cA2(2): Ter maturidade permite ao coach aceitar o coachee sem julgá-lo.</p> <p>(E)vcA2(2): “[...]saber com esta maturidade aceitar que para o outro os valores e a importância das coisas têm um outro momento e uma outra visão. Então, maturidade é aceitar o outro dentro do contexto, do meio ambiente que ele vive, com as dores dele e não julgá-lo. A maturidade é o não-julgamento. Aceitar o coachee do jeito que ele é. Essa aceitação incondicional. Amor incondicional. Eu mostro para ele as consequências, mas a decisão de mudar ou não, não me pertence. A atitude de mudança é dele[...].”</p>

ANTECEDENTES	ATITUDES	CONSEQUENTES
<p>(E)aa3(2): Inato e formação em Coaching.</p> <p>(E)va3(2): “[...]No meu caso, eu acho que eu nasci receptiva. Tem muito de inato. Mas, na formação, também se fala muito nisso, de você criar um ambiente adequado para o atendimento [...]”</p>	<p>A3(1): Ser receptivo.</p> <p>vA3(1): “[...] É, como seria a palavra exata para essa sensação que eu estou? Ser receptivo[...]”</p>	<p>(E)ea3(1): Ser receptivo permite ao coach fazer com que o coachee sinta-se acolhido.</p> <p>(E)vcA3(1): “[...] uma pessoa receptiva é a própria criação de um ambiente legal para o coaching. É saber receber a pessoa. A consequência é o coachee sentir-se acolhido[...]”</p>
<p>(E)ra4(2): Postura pessoal e profissional e maturidade.</p> <p>(E)va4(2): “[...] eu acho que é de uma postura pessoal. É mais pessoal do que profissional essa aceitação. Creio que é a maturidade, pois fui desenvolvendo isso no decorrer dos últimos anos[...]”</p>	<p>(E)A4(1): Respeito pelo outro e pelas demandas apresentadas.</p> <p>(E)vA4(1): “[...] é respeito pelo outro, pelas demandas, pelos problemas, pelas dificuldades[...]”</p>	<p>(E)ea4(2): Respeito pelo outro e pelas demandas apresentadas permitem ao coach aceitação incondicional das ações do coachee.</p> <p>(E)vcA4(2): “[...] Isso é tão importante! É a aceitação incondicional. Ele tem que saber que qualquer coisa que faça, diga, mesmo que ele fale: Fiz tudo diferente do que estava programado! É? Mas o que te fez mudar na hora? É a aceitação incondicional[...]”</p>

ANTECEDENTES	ATITUDES	CONSEQUENTES
<p>(E)raA5(2): Autopercepção e avaliação do processo de coaching.</p> <p>(E)vaA5(2): “[...] Eu acho que é da autopercepção. É a autoavaliação do processo de coaching. Eu acho que é uma atenção naquilo que você está fazendo. Avaliação de cada sessão e na avaliação de cada processo[...].”</p>	<p>(E)A5(1): Responsabilidade e pertinência no que o coach fala.</p> <p>(E)vaA5(1): “[...] responsabilidade pelo que se fala, pelo que o coach fala numa sessão de coaching. Você tem que sair com a sensação de que você falou só 20 por cento e o que você falou tem que ter muita pertinência. Então é a responsabilidade e a pertinência no que você fala[...].”</p>	<p>(E)cA5(2): Responsabilidade e pertinência no que o coach fala permitem foco no processo.</p> <p>(E)vcA5(2): “[...] Não pode falar nada que não tenha a ver com o processo, por exemplo, contar causo. Às vezes, eu percebo que falei demais[...].”</p>
<p>(E)raA6(2): Característica pessoal.</p> <p>(E)vaA6(2): “[...] No meu caso, eu acho que é uma facilidade minha. É uma característica minha. Vira minha amiga de infância numa viagem de metrô[...].”</p>	<p>(E)A6(1): Facilidade de relacionamento interpessoal.</p> <p>(E)vaA6(1): “[...] facilidade de relacionamento interpessoal[...].”</p>	<p>(E)cA6(2): Facilidade de relacionamento interpessoal permite acolhimento e uma interação coach-coachee construtiva.</p> <p>(E)vcA6(2): “[...] Permite que o coachee goste de vir. Aquilo que a gente falou anteriormente, que ele se sinta acolhido e que tenha a liberdade para contar. No começo é um tatear do coachee, mas depois já chega abraçando e beijando. Então, há facilidade de interação. Isso ajuda muito. É uma interação construtiva[...].”</p>

ANTECEDENTES	ATITUDES	CONSEQUENTES
<p>(E)jaA7(1): Graduação.</p> <p>(E)vaA7(1): “[...] empatia eu desenvolvi, isto é, eu não tinha. Na minha profissão é preciso entender o mundo do outro através dele. Este é um treinamento muito forte. Foi na graduação [...]”</p>	<p>(E)A7(1): Empatia.</p> <p>vA7(1): “[...] a minha facilidade de relacionamento interpessoal ajuda, empatia [...]”</p>	<p>(E)caA7(1): Ter empatia permite ao coach não fazer julgamento de valores.</p> <p>(E)vcA7(1): “[...] a empatia faz com que não se faça julgamento de valores. Isso é fundamental no coaching [...]”</p>
<p>(E)jaA8(1): Cursos e fase da vida.</p> <p>(E)vaA8(1): “[...]na década de oitenta eu comecei a fazer muitos cursos, para ampliar a minha consciência de ser humano e visão de mundo. Eu continuo estudando, lendo e frequentando lugares para ampliar esse amor incondicional pelo ser humano. Tem muito a ver com a faixa etária também. Então, a partir dos 52, eu acho que a gente acaba indo para uma fase em que se começa a olhar o mundo por esse prisma [...]”</p>	<p>(E)A8(1): Amor incondicional pelo ser humano.</p> <p>(E)vA8(1): “[...] parece piegas, mas é o amor incondicional pelo coachee, amor incondicional pelo ser humano, seja ele meu coachee. Acho que essa atitude é importante qualquer coach ter [...]”</p>	<p>(E)caA8(1): Amor incondicional do coach pelo ser humano auxilia na aceitação do coachee com sua situação-problema..</p> <p>(E)vcA8(1): “[...] É aceitação de qualquer coisa que ele disser, amor incondicional é isto, é qualquer pessoa merecer ser feliz. Vem o coachee aqui, como em qualquer outro lugar, é como um carimbo: eu não mereço. É amor incondicional, porque isso ajuda na aceitação. É piegas, mas, eu acredito nisso [...]”.</p>
<p>(E)jaA9(1): Característica pessoal e maturidade.</p>	<p>(E)A9(1): Ser assertivo.</p>	<p>(E)caA9(1): Ser assertivo permite ao coach ter foco na ação da comunicação e da percepção.</p>
<p>(E)vaA9(1): “[...] eu acho que eu sempre fui assertiva, não sei dizer se eu era mais agressiva do que assertiva. Acredito que foi a maturidade que me deu isso. Para isso não tem escola. Acho que foi maturidade [...]”</p>	<p>(E)vA9(1): “[...] Ele tem que ser uma pessoa assertiva para ir ao ponto [...]”</p>	<p>(E)vcA9(1): “[...] É falar com poucas palavras o que precisa ser dito. É trazer para a sessão os pontos importantes. O ser assertivo faz com que a gente elabore hipóteses eficazes. Então assertividade tem a ver com foco da sua ação, tanto na comunicação como na percepção [...]”</p>
<p>(E)jaA10(1): Graduação.</p> <p>(E)vaA10(1): “[...] Acho que foi treino da faculdade [...]”</p>	<p>(E)A10(1): Gostar de ouvir.</p> <p>(E)vA10(1): “[...] ser um bom ouvinte. É mais que isso: é gostar de ouvir [...]”</p>	<p>(E)caA10(1): Gostar de ouvir permite que o coachee sinta-se ouvido.</p> <p>(E)vcA10(1): “[...] Ele se sente ouvido e eu gosto. O coachee sente-se ouvido [...]”</p>

ANTECEDENTES	ATTITUDES	CONSEQUENTES
<p>(E)vaA11(1): Maturidade.</p> <p>(E)vaA11(1): “[...] eu acho que é maturidade também, para mim é necessidade profissional [...].”</p> <p>(E)vaA11(2): Visão de mundo ampla.</p> <p>(E)vaA11(2): “[...] Não sei se é a maturidade que traz a flexibilidade. O que permite a flexibilidade é coisa de gente mais aberta, de quem se permite tentar, de quem tem abertura para ver o mundo por prismas diferentes. Flexibilidade não é fácil. Acredito que não é a maturidade que traz a flexibilidade. Se eu falei isso, eu mudei de idéia. Eu acho que é ter uma visão de mundo ampliada. Isso é o que te dá flexibilidade [...].”</p> <p>(E)vaA12(1): Da família.</p> <p>(E)vaA12(1): “[...] O que me fez ter essa característica? Acho que a minha família, a minha família é amorosa. A gente se acolhe muito e eu sempre levei isso para minha vida profissional. Faz diferença no meu estilo de coaching [...].”</p>	<p>(E)A11(1): Flexibilidade para mudar as hipóteses.</p> <p>(E)vaA11(1): “[...] Pode acrescentar a flexibilidade para mudar. É a flexibilidade para mudar as suas hipóteses. A flexibilidade eu acho que é mais para as hipóteses [...].”</p> <p>(E)A12(1): Acolhimento pessoal.</p> <p>(E)vaA12(1): “[...] ponho do meu acolhimento pessoal, que não é o café, sou eu, o abraço, eu peço um abraço na saída [...].”</p> <p>(E)A12(2): Acolhimento do ser humano.</p> <p>(E)vaA12(1): “[...] do ser humano [...].”</p>	<p>(E)vaA11(1): A flexibilidade para mudar as hipóteses permite ao coach a empatia e construir novas hipóteses.</p> <p>(E)vaA11(1): “[...] Às vezes, você acha que está indo para um caminho, é aquela hipótese, mas algo que ele fala, você: Nossa, vou tentar essa outra hipótese! A empatia exige a flexibilidade, acho que é mais isso: para você ampliar, dentro da flexibilidade, olhar as coisas diferente, é sair daquilo que você estava imaginando para aquela sessão e olhar por outros prismas [...].”</p> <p>(E)vaA11(2): A flexibilidade para mudar as hipóteses permite ao coach a empatia, construir novas hipóteses e novas possibilidades para o cliente.</p> <p>(E)vaA11(2): “[...] e, com isso, novas possibilidades para o cliente [...].”</p> <p>(E)vaA12(1): Acolhimento pessoal permite ao coach proporcionar um ambiente de abertura para o coachee contar suas questões pessoais e profissionais as quais estão inter-relacionadas.</p> <p>(E)vaA12(1): “[...] Porque mesmo as pessoas que me recebiam nas primeiras sessões, lá pela terceira me esperavam de braços abertos e já começavam a me contar suas dores e não só as profissionais. Tem tanta ligação! [...].”</p>

ANTECEDENTES	ATITUDES	CONSEQUENTES
<p>(E)raA13(2): Aposentadoria.</p> <p>(E)vaA13(2): “[...]Acho que isso foi decisão de vida. Depois da aposentadoria, eu só faço o que eu gosto[...].”</p>	<p>(E)A13(1): Sentir prazer no que faz.</p> <p>(E)vA13(1): “[...] o coach tem que sentir prazer no que faz[...].”</p> <p>(E)A13(2): Sentir prazer na atuação como coach.</p> <p>(E)vA13(2): “[...]Sentir prazer na atuação como coach[...].”</p>	<p>(E)cA13(2): Sentir prazer na atuação como coach permite avaliar se o processo de coaching está sendo proveitoso.</p> <p>(E)vcA13(2): “[...]Para mim, a consequência de sentir prazer na atuação como coach é ter a liberdade de perceber quando eu não estou contribuindo com aquela pessoa. Então, eu acho que a consequência é: só faço um coaching que eu sinto que me faz bem e eu faço bem para ele[...].”</p>
<p>(E)raA14(2): Formação em Coaching.</p> <p>(E)vaA14(2): “[...]Isso é um princípio básico da formação. É a primeira coisa que a gente aprende na formação em Coaching[...].”</p>	<p>(E)A14(1): Relação de parceria.</p> <p>(E)vA14(1): “[...] uma relação de ajuda mútua, de parceria[...].”</p>	<p>(E)cA14(1): Relação de parceria permite ao coach estabelecer uma relação de pares.</p> <p>(E)vcA14(1): “[...] eu sou igual a você coachee e você é igual a mim. A gente não tem desnível. Eu sou coach e você é o coachee. Eu sou mais que você? Não. Se não for uma relação no mesmo nível a coisa não funciona [...]”</p>

MATRIZ I – PARTICIPANTE F

ANTECEDENTES	CONHECIMENTOS	CONSEQUENTES
<p>(F)vaC1(1): Prática e fonte de informação.</p> <p>(F)vaC1(1): “[...]Isso se adquire levantando os dados na internet sobre a empresa e entrevistando as pessoas que trabalham nela. Por exemplo, a gente pode entrevistar o RH que, às vezes, é o primeiro contato, pode conseguir dados internos da organização e, talvez, entrevistar a chefia. Enfim, cada caso é um caso. Até do próprio <i>coach/ee</i> você consegue informações. Vai casar essas informações, porque não são de uma fonte só. A fonte do <i>coach/ee</i> pode ser distorcida. Por isso, é bom você ter várias fontes [...]”</p>	<p>(F)C1(1): Contexto organizacional.</p> <p>(F)vc1(1): “[...]para o <i>coach</i> executivo e empresarial é muito importante conhecer o contexto organizacional e, assim, não obrigatoriamente, o contexto daquela empresa. É claro que se for fazer em uma empresa é importantíssimo conhecer o contexto dela. No meu caso, por exemplo, <i>coach/ees</i> vieram por conta própria. Então, também é importante eu conhecer o contexto da empresa em que ele trabalha e da indústria como um todo[...]”</p>	<p>(F)vc1(1): Conhecer o contexto organizacional permite ao <i>coach</i> entender o contexto de trabalho em que o <i>coach/ee</i> está inserido.</p> <p>(F)vc1(1): “[...]No meu caso, por exemplo, <i>coach/ees</i> vieram por conta própria. Então, também é importante eu conhecer o contexto da empresa em que ele trabalha e da indústria como um todo. Isso é importante conhecer[...]”</p> <p>(F)vc1(2): Conhecer o contexto organizacional permite ao <i>coach</i> entender o contexto e a realidade de trabalho em que o <i>coach/ee</i> está inserido.</p> <p>(F)vc1(2): “[...] É isso. Você pode acrescentar o contexto e a realidade. A realidade de trabalho da organização na qual ele trabalha[...]”</p> <p>(F)vc2(1): Conhecer sobre personalidade permite ao <i>coach</i> entender como a personalidade do seu cliente pode afetar o seu desempenho no trabalho.</p> <p>(F)vc2(1): “[...]a forma como a personalidade pode afetar o desempenho no trabalho. Através disso, você consegue identificar a personalidade da pessoa para a qual você está prestando serviços de <i>coaching</i>[...]”</p>
<p>(F)vc2(1): Noções de Psicologia e uso de testes.</p> <p>(F)vaC2(1): “[...]É isso são noções de Psicologia que você adquire estudando mesmo e, também, pode identificar esses traços de personalidade fazendo testes no seu <i>coach/ee</i>[...]”</p>	<p>(F)C2(1): Personalidade.</p> <p>(F)vc2(1): “[...]é importante você conhecer um pouco da questão da personalidade[...].”</p>	<p>(F)vc2(1): Conhecer sobre personalidade permite ao <i>coach</i> entender como a personalidade do seu cliente pode afetar o seu desempenho no trabalho.</p> <p>(F)vc2(1): “[...]a forma como a personalidade pode afetar o desempenho no trabalho. Através disso, você consegue identificar a personalidade da pessoa para a qual você está prestando serviços de <i>coaching</i>[...]”</p>

ANTECEDENTES	CONHECIMENTOS	CONSEQUENTES
<p>(F)vaC3(1): Cursos formais, estudo e troca entre profissionais.</p> <p>(F)vaC3(1): “[...] pode ser tanto a partir de cursos formais quanto da própria literatura. Então, a partir do estudo. Eu mesma tenho um grupo que faz estudos sobre <i>coaching</i>, em que a gente discute isso. É interessante, também, a troca entre profissionais. Tenho aprendido muito com essas discussões com colegas. Essa é uma outra, um outro jeito de aprender[...]”.</p>	<p>(F)C3(1): Metodologias de <i>coaching</i>.</p> <p>(F)vc3(1): “[...] a própria metodologia de <i>coaching</i> é fundamental. Então, conhecer várias metodologias para o processo é uma coisa importante também[...]”.</p>	<p>(F)vc3(1): Conhecer metodologias de <i>coaching</i> permite ao <i>coach</i> criar a seu próprio método.</p> <p>(F)vc3(1): “[...] para você poder desenvolver um trabalho minimamente eficaz porque, apesar de existirem linhas, o que eu venho percebendo é que cada <i>coach</i> acaba desenvolvendo a sua metodologia própria, sondando um pouco aqui, um pouco ali e criando o seu próprio método. Isso percebe bastante, porque é interessante conhecer mais do que uma metodologia, porque cada uma tem suas vantagens e desvantagens, cada um se sente mais confortável com um tipo de metodologia do que o outro.[...]”.</p>
<p>(F)vaC4(2): Prática e vivência com clientes de <i>coaching</i>.</p> <p>(F)vaC4(2): “[...] Esse conhecimento é decorrente da prática e da vivência com clientes de <i>coaching</i>. Existem testes que sinalizam algumas tendências nas pessoas, mas a minha vivência mostra que eu não posso acreditar que 100% da reação de todas aquelas pessoas com o mesmo perfil será a mesma sempre[...]”.</p>	<p>(F)C4(2): Limitações do uso de testes.</p> <p>(F)vc4(2): “[...] Como eu falei de testes, por exemplo, a gente não pode acreditar ou utilizar o teste como uma verdade absoluta. Eu acho que ele é bem importante, mas dentro de seus limites.[...]”.</p>	<p>(F)vc4(2): Conhecer as limitações do uso de testes permite ao <i>coach</i> não utilizá-lo como uma verdade absoluta considerando que cada <i>coach</i> possui suas particularidades.</p> <p>(F)vc4(2): “[...] a gente não pode acreditar ou utilizar o teste como uma verdade absoluta. Eu acho que teste é legal, mas dentro de seus limites. Cada pessoa tem aquele perfil, mas as reações podem ser diferentes, mesmo com perfis semelhantes. É bom utilizar, mas desde que não acredite que é uma verdade absoluta e que você vai então formatar o indivíduo dentro daquela caixinha e pronto[...]”.</p>

MATRIZ II – PARTICIPANTE F

ANTECEDENTES	HABILIDADES	CONSEQUENTES
<p>(F)vaH1(1): Da pessoa e exercício.</p> <p>(F)vaH1(1): “[...] saber ouvir é uma habilidade que eu tenho um pouco mais do que outras pessoas, mas eu tive que exercitar. Tenho que continuar exercitando para, cada vez mais, saber ouvir melhor. Então, essa é uma habilidade importante. Vem a partir do exercício[...].”</p>	<p>(F)H1(1): Saber ouvir.</p> <p>(F)vH1(1): “[...] Bom, acho que a primeira coisa é saber ouvir[...].”</p>	<p>(F)vcH1(1): Saber ouvir permite ao coach capturar, de uma forma eficaz, o que o coachee está comunicando e fazê-lo sentir-se ouvido no processo.</p> <p>(F)vcH1(1): “[...]A consequência dela é vital. Por quê? Porque, no momento em que eu mobilizo a minha escuta, eu consigo capturar, da forma mais eficaz possível, tudo aquilo que o coachee está me enviando. Além disso, o coachee sente-se ouvido e atendido, com a atenção completamente voltada para ele e isso é essencial para o processo, saber que o coach, naquela hora, está ali para ele [...]”</p>
<p>aH2(2): Processo terapêutico e individualização.</p> <p>vaH2(2): “[...] essa habilidade é um trabalho interno e, no meu caso, não sei se com todo mundo é assim, fiz terapia, eu me trabalhei bastante internamente para poder me separar e me individualizar. Então, vai-se adquirindo a individualização com o exercício e um preparo interno. Isso cabe tanto à família quanto ao meio social. Eu acho que isso pode acontecer de diversas formas. Na verdade, só posso falar da minha experiência e o que me ajudou muito foi o processo terapêutico [...]”</p>	<p>(F)H2(1): Saber separar o que é do coach e o que é do coachee.</p> <p>(F)vH2(1): “[...]ter uma nítida separação do que é o coach e do que é o coachee. Então, talvez, essa seja uma outra competência: saber se separar do coachee [...]”</p>	<p>(F)vcH2(2): Saber separar o que é do coach e o que é do coachee, permite ao coach tratar das questões do coachee com neutralidade emocional.</p> <p>(F)vcH2(2): “[...] a consequência de não se distanciar é a falta de isenção no tratamento da questão. Isenção em termos de neutralidade, porque o coach não pode tomar partido. Nesse sentido, é a neutralidade no tratamento da questão, porque o coach não pode tomar partido, tem que estar limpo e neutro. Se ele não se mantiver imparcial, não haverá neutralidade emocional. Na verdade, ele tem que tirar a emoção. Então, é a neutralidade emocional[...].”</p>
<p>(F)vaH3(2): Construção do conhecimento do indivíduo e vivência.</p> <p>(F)vaH3(2): “[...] É a construção do conhecimento do indivíduo e a própria vivência [...]”</p>	<p>(F)H3(1): Capacidade de estabelecer inter-relações.</p> <p>(F)vH3(1): “[...]capacidade de estabelecer relações, inter-relações[...].”</p>	<p>(F)vcH3(2): A capacidade de estabelecer inter-relações permite ao coach construir sentido entre as sessões no processo de coaching.</p> <p>(F)vcH3(2): “[...] Ela permite construir um raciocínio que faça sentido para aquela situação. Se você não faz essas relações, cada sessão é uma sessão e você não consegue construir um caminho, você não consegue tecer uma trajetória[...].”</p>

ANTECEDENTES	HABILIDADES	CONSEQUENTES
<p>(F)vaH4(2): Característica pessoal e exercício.</p> <p>(F)vaH4(2): “[...] uma parte dela, as pessoas têm ou não. Umhas pessoas são mais prolíxas e outras mais sinétiças. Então, isso é uma parte da característica, mas, também acho que é um exercício e elas podem adquirir essa capacidade exercitando[...].”</p>	<p>(F)H4(1): Capacidade de sintetizar.</p> <p>(F)vh4(1): “[...] filtrar aquilo que, realmente, é essencial porque eu preciso guardar tudo isso, depois escrevo, mas eu tenho que ter a capacidade de sintetizar aquilo que, realmente, é essencial, segurar isso comigo, para fazer os meus raciocínios depois[...].”</p>	<p>(F)vh4(2): Capacidade de sintetizar permite ao coach capturar a essência do que está sendo dito pelo coachee.</p> <p>(F)vh4(2): “[...] Capturar a essência do que está sendo dito naquela hora. Conseguir capturar a essência do que o coachee falou [...].”</p>
<p>(F)ah5(2): Exercício.</p> <p>(F)vaH5(2): “[...]Exercício. O exercício é um esforço especial que você faz para alguma coisa. No momento em que eu estou numa sessão com o meu coachee e paro, deixo o silêncio pairar no ar sem me incomodar com isso. Eu estou fazendo um exercício para deixar esse silêncio acontecer sem me incomodar. Quando o meu coachee para de falar, eu não estou processando, mas ele parou de falar, eu faço um exercício para me segurar para não perguntar mais nada para dar aquele tempo necessário para ele poder também processar[...].”</p>	<p>(F)H5(1): Silêncio.</p> <p>(F)vh5(1): “[...] ter um silêncio, que é uma outra coisa que não sei se é af nas competências, mas ele no processo de coaching é fundamental[...].”</p>	<p>(F)vh5(1): O silêncio permite tanto ao coach quanto ao coachee processarem o que está sendo falado.</p> <p>(F)vh5(1): “[...] porque é no silêncio que o coach e o coachee processam o que está sendo falado, o que está sendo conversado [...].”</p>

ANTECEDENTES	HABILIDADES	CONSEQUENTES
<p>(F)arH6(2): Exercícios.</p> <p>(F)vaH6(2): “[...] cada pessoa tem a sua dose de percepção. O exercício ajuda a melhorar essa sua percepção. Então, eu acho que isso se adquire dessa forma com exercício[...].”</p>	<p>(F)H6(1): Percepção aguçada.</p> <p>(F)vh6(1): “[...]uma percepção aguçada[...].”</p>	<p>(F)vh6(2): Percepção aguçada permite ao coach entender e perceber detalhes relevantes do quadro do coachee.</p> <p>(F)vcH6(2): “[...] Permite a você ter uma fotografia bastante profunda e específica do quadro do coachee. Ouvir, tentando perceber os detalhes, permite perceber detalhes que talvez não consiga só ouvindo. Sem prestar a atenção em detalhes, seria diferente[...].”</p>

MATRIZ III – PARTICIPANTE F

ANTECEDENTES	ATTITUDES	CONSEQUENTES
<p>(F)arA1(2): Inerente à pessoa, educação e relação social.</p> <p>(F)vaA1(2): “[...] inerente à pessoa podendo aumentar ou diminuir dependendo dos estímulos que essa pessoa tem ao longo da vida em relação a isso. Então, na verdade é a forma como se foi educada e como se relaciona social e profissionalmente. É isso, é o convívio no meio social, familiar[...].”</p>	<p>(F)A1(1): Empatia.</p> <p>(F)vaA1(1): “[...] empatia, só que assim, é uma empatia, como eu vou te dizer, sem se misturar[...].”</p>	<p>(F)caA1(1): A empatia permite ao <i>coach</i> se colocar no lugar do <i>coachee</i> mantendo o seu papel de <i>coach</i>.</p> <p>(F)vcA1(1): “[...] uma coisa é colocar-se no lugar do outro, mas, muitas vezes, as pessoas colocam-se no lugar do outro e assumem esse e se misturam com o outro. Com isso, você não consegue enxergar o que está acontecendo[...].”</p> <p>(F)caA1(2): A empatia permite ao <i>coach</i> entender a situação do <i>coachee</i>.</p> <p>(F)vcA1(2): “[...] a empatia permite ao <i>coach</i> entender a situação do <i>coachee</i>, mas com o cuidado de não se misturar[...].”</p>

ANTECEDENTES	ATTITUDES	CONSEQUENTES
<p>(F)vaA2(2): Inerente ao indivíduo.</p> <p>(F)vaA2(2): “[...] Isso é muito inerente ao indivíduo, mais ainda que a empatia, por exemplo. Essa você até pode melhorar, dependendo de seu curso de vida. Agora, a sensibilidade é uma coisa mais inerente a cada indivíduo. Então, essa sensibilidade é difícil. De onde vem? É isso? É inerente [...].”</p>	<p>(F)A2(1): Ser sensível.</p> <p>(F)vaA2(1): “[...] sensibilidade é uma outra. Acho que é na linha da percepção aguçada. É a percepção do que está acontecendo. Ser sensível [...].”</p>	<p>(F)vcA2(2): Ser sensível permite ao <i>coach</i> perceber o que não é explicitado com palavras.</p> <p>(F)vcA2(2): “[...] Permite perceber coisas que estão nas entrelinhas, que não são explicitadas com palavras. Possibilita-lhe perceber detalhes, sutilezas que se você não tiver essa sensibilidade, talvez não consiga[...].”</p>
<p>(F)vaA3(2): Vivência, estratégia e sensibilidade.</p> <p>(F)vaA3(2): “[...] É a mesma coisa que sensibilidade. Você tem que ter discernimento. Se você colocar uma coisa na hora errada, ela pode não fazer o efeito. É uma questão de estratégia. Isso é com a minha vivência, acabo sabendo como aquela pessoa funciona e como está a sua situação naquele momento. Como você equaciona tudo isso? É o raciocínio que você faz internamente, para descobrir se aquilo vai fazer um bom efeito naquela hora ou não, tem a ver com a sensibilidade também[...].”</p>	<p>(F)A3(1): Ter senso de oportunidade.</p> <p>(F)vaA3(1): “[...] Como que eu diria isso? Você falar a palavra, não sei se é exatamente isso: senso de oportunidade [...].”</p>	<p>(F)vcA3(1): Ter senso de oportunidade permite ao <i>coach</i> perceber o momento oportuno para emitir a sua fala.</p> <p>(F)vcA3(1): “[...] Não obrigatoriamente, alguma coisa que você percebe, você fala na hora. Às vezes, é necessário esperar pelo momento oportuno para poder fazer uma pergunta, um comentário. Então, eu acho que isso é importante também [...].”</p>

ANTECEDENTES	ATTITUDES	CONSEQUENTES
<p>(F)vaA4(2): Exercício interno.</p> <p>(F)vaA4(2): “[...]Aqui é exercício porque na verdade eu, como eu te falei, como eu tenho viés de consultor, a minha tendência é intervir. Então, eu preciso, do mesmo modo que eu preciso me segurar no silêncio, preciso me segurar para colocar as coisas num momento oportuno, aqui também eu preciso me exercitar no sentido de: estou no processo de <i>coaching</i>, então, não tem intervenção. Isso é um exercício interno[...].”</p>	<p>(F)A4(1): Ter continência.</p> <p>(F)vaA4(1): “[...]uma coisa muito importante, principalmente para mim que tenho viés de consultor que é intervencionista, é policiar-se no sentido de não intervir, de ter essa continência[...].”</p>	<p>(F)cA4(2): Ter continência permite ao <i>coach</i> não intervir deixando com que o <i>coachee</i> enxergue a sua situação e tome suas próprias decisões.</p> <p>(F)vcA4(2): “[...] Isso permite que as decisões a respeito da vida do <i>coachee</i>, sejam tomadas por ele e não por sugestão vinda de fora. Então, no processo de <i>coaching</i>, o importante é fazer com que a própria pessoa enxergue a sua situação e decida sobre os passos a tomar. Se eu intervenho, estou sugerindo os passos a tomar e essa não é a idéia do <i>coaching</i>. Então, o que permite é isso: fazer com que o <i>coachee</i> consiga o que permite decidir sobre que caminho ele vai seguir sem haver uma sugestão externa que possa mascarar a real necessidade, a decisão que ele deveria tomar[...].”</p>
<p>(F)vaA5(2): Inerente ao indivíduo e curso de formação em <i>Coaching</i>.</p> <p>(F)vaA5(2): “[...] tem pessoas que são mais delicadas e sensíveis. Então, está inerente a cada indivíduo, a cada <i>coach</i>. Entretanto, isso também se aprende inclusive nas aulas do curso de <i>Coaching</i> que fala muito sobre o cuidado para não ferir o <i>coachee</i>. Isso você vai internalizando. Além de eu ter já isso internalizado como uma coisa minha, foi reforçado, quando eu fiz o curso, como uma das recomendações[...].”</p>	<p>(F)A5(1): Ter cuidado no tratamento do <i>coachee</i>.</p> <p>vA5(1): “[...] o cuidado e a delicadeza com que cada <i>coachee</i> deve ser tratado[...].”</p> <p>(F)A5(2): Ter cuidado e delicadeza no tratamento do <i>coachee</i>.</p> <p>(F)vaA5(2): “[...]Acho que mais que cuidado, a delicadeza. Tratar com delicadeza significa, muitas vezes, que você está percebendo coisas, mas o <i>coachee</i> não consegue alcançá-lo. Você pode deixar aqui como atitude, mas eu gostaria de ter a palavra delicadeza[...].”</p>	<p>(F)cA5(1): Ter cuidado no tratamento do <i>coachee</i> permite ao <i>coach</i> respeitar os limites e condições do <i>coachee</i>.</p> <p>(F)vcA5 (1): “[...] para não ultrapassar os seus limites para não feri-lo e para não fazê-lo ultrapassar aquilo que ele mesmo não consegue. Então, na realidade é obedecer os limites das condições do <i>coachee</i> dentro da ética[...].”</p>

ANTECEDENTES	ATTITUDES	CONSEQUENTES
<p>(F)iaA6(2): Educação e convívio social.</p> <p>(F)vaA6(2): “[...] acho que é muito da educação mesmo, muito do convívio social[...].”</p>	<p>(F)A6(1): Ética.</p> <p>(F)vaA6(1): “[...] a ética é um ponto muito importante e esse é um princípio que eu tenho, chamando ética ou não[...].”</p> <p>(F)A6(2): Respeito.</p> <p>(F)vaA6(2): “[...] falar em ética é um assunto muito hermético. Pode mudar aqui, ao invés de ética você coloca respeito [...].”</p>	<p>(F)cA6(1): Ter ética permite ao coach estabelecer um relacionamento de respeito com o seu coachee.</p> <p>(F)vcA6(1): “[...] é não fazer ao outro aquilo que eu não gostaria que fizessem para mim, é ir com a minha liberdade até onde começa a liberdade do outro, é tratar as pessoas de forma civilizada, com respeito, estabelecendo um relacionamento. Acho que é isso, é de respeito [...].”</p> <p>(F)cA6(2): Ter respeito permite ao coach não ultrapassar os limites do coachee.</p> <p>(F)vcA6(2): “[...] não ultrapassar os limites que o coachee está sinalizando[...].”</p>
<p>(F)vaA7(2): Curso de formação em Coaching, inerente ao indivíduo e sensibilidade.</p> <p>(F)vaA7(2): “[...] uma parte eu aprendi com o curso de formação em Coaching, outra é inerente e tem a ver com a sensibilidade[...].”</p>	<p>(F)A7(1): Obedecer aos limites do coachee.</p> <p>(F)vaA7(1): “[...] obedecer aos limites do coachee[...].”</p> <p>(F)A7(2): Respeitar os limites do coachee.</p> <p>(F)vaA7(2): “[...]Eu acho que é respeitar e que essas duas se sobrepõem, então, depois, você pode juntar[...].”</p>	<p>cA7(1): Obedecer os limites do coachee permite ao coach não ser diretivo com o seu coachee.</p> <p>vcA7(1): “[...] é a não prescrição, ou seja, o coach não tem e não é autorizado a prescrever nada para o coachee. Não ser diretivo e fazer com que o próprio coachee encontre o seu caminho, mas o caminho que ele pode construir e não o que talvez o coach imagine que ele possa construir[...].”</p> <p>(F)cA7(2): Respeitar os limites do coachee permite ao coach aceitar as condições do coachee.</p> <p>(F)vcA7(2): “[...] Obedecer aos limites do coachee permite que você respeite-o, não o violento e faça com que ele siga os caminhos que ele próprio pode dar conta. Então, obrigá-lo a fazer coisas com as quais ele não está preparado. Isso é violentá-lo[...].”</p>

ANTECEDENTES	ATTITUDES	CONSEQUENTES
<p>(F)A8(1): Formação em Coaching Executivo.</p> <p>(F)vA8(1): “[...] Isso é uma coisa que se aprende e eu aprendi no curso [...] é um princípio que eu concordo com ele, principalmente, no momento, em que eu entendo o porquê disso[...].”</p>	<p>(F)A8(1): Não ser diretivo.</p> <p>(F)vA8(1): “[...] não ser diretivo é um princípio que eu concordo[...].”</p>	<p>(F)cA8(1): Não ser diretivo possibilita que o coach aceite as condições de seu coachee.</p> <p>(F)vA8(1): “[...] cada um tem as suas condições, suas circunstâncias e seus limites e é dentro desse panorama que o coach atua. Ele não vai fazer milagres, ele fica torcendo: Ai meu Deus faz isso! Mas não pode. Na verdade o coachee vai fazer aquilo que é possível para ele[...].”</p> <p>(F)cA8(2): O coach não diretivo permite ao coachee fazer o que é possível para ele.</p> <p>(F)vA8(2): “[...] O coach não diretivo permite ao coachee fazer aquilo que é possível para ele [...]”</p>