



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO - PUC-SP

Nicodemos Batista Borges

*COACHING* ANALÍTICO-COMPORTAMENTAL: ESTUDOS SOBRE  
EFETIVIDADE DE *COACHING* FEITO POR UM ANALISTA DO  
COMPORTAMENTO

PROGRAMA DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS EM PSICOLOGIA  
EXPERIMENTAL: ANÁLISE DO COMPORTAMENTO

São Paulo

2015



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO - PUC-SP

Nicodemos Batista Borges

*COACHING* ANALÍTICO-COMPORTAMENTAL: ESTUDOS SOBRE  
EFETIVIDADE DE *COACHING* FEITO POR UM ANALISTA DO  
COMPORTAMENTO

Tese apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de Doutor em Psicologia Experimental: Análise do Comportamento sob a orientação do Prof. Dr. Roberto Alves Banaco

Trabalho parcialmente financiado pela CAPES (setembro de 2014 a dezembro de 2014)

São Paulo

2015

**BANCA EXAMINADORA:**

---

---

---

---

---

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a dois grupos de pessoas: o primeiro, composto pelos meus clientes, supervisionandos, orientandos e alunos, motivador para que eu busque sempre melhorar como profissional; o segundo, mesclando familiares e amigos, que foi e é fonte de energia para eu viver em constante desenvolvimento pessoal.

## AGRADECIMENTOS

Esta é uma das partes mais gratificante de se construir nesta tese, pois, para ser feita, eu precisei revisitar minha história, o que para mim foi um grande prazer! Por este motivo, ela não ficou pequena; mas confesso que ficou menor do que eu gostaria, pois sem dúvida eu não agradei a todos que eu deveria. Aos que não encontrarem seu nome aqui, mas que tenham feito parte da minha caminhada para me tornar doutor, peço desculpas.

Como de praxe, começo agradecendo o meu orientador, Prof. Dr. Roberto Banaco, que foi um verdadeiro ORIENTADOR e me formou um DOUTOR, mesmo ainda eu não tendo recebido o título. Com você, aprendi o poder de nossas palavras e a ser um orientador melhor. Ao longo dos últimos anos, vivi muitas emoções, principalmente quando recebia seus apontamentos. Em alguns momentos foram emoções muito dolorosas – até hoje me arrepio quando releio comentários “Nico, como assim... Você será um doutor!!! Não pode...”, ou “Você não ‘acha’ mais nada, agora você tem que sustentar teses” –, mas que me fizeram crescer como profissional e como pessoa. Outras situações foram muito prazerosas; a última, indescritível: “NICOLINO!!!! Estou no avião e acabei de ler sua tese!!!! ELA É BRILHANTE!!!! Fiquei extremamente satisfeito com o resultado!...”. Você foi ótimo! Paciente, motivador e perspicaz.

Aproveito para me desculpar com você, meu QUERIDÍSSIMO amigo Beto (Roberto Banaco), pois acabei optando por me distanciar nestes últimos anos. Este afastamento foi proposital, visou apenas não prejudicar nossa amizade, que é muito importante para mim. Sei que, por você, isso não precisaria ter acontecido, mas eu não sou tão evoluído assim; não conseguiria sair com o amigo Beto, sem

discutir meus sentimentos de amor e ódio em relação ao meu orientador [RISOS]. Agora que acabou a relação orientador-orientando, faço questão de ter você perto de mim, novamente! Claro, se você aceitar...

Depois deste pedido de desculpas quero voltar aos meus agradecimentos.

Ao Leandro, meu grande companheiro/parceiro. Você foi meu porto seguro ao longo deste processo. Talvez eu não tivesse concluído este doutoramento se não fosse seu apoio, me ouvindo, acolhendo, incentivando e, principalmente, me suportando. OBRIGADO!

À Carol que foi minha aluna e hoje é uma colega de profissão e amiga, sem você me ajudando com as transcrições e categorizações este trabalho teria sido muito mais difícil.

Ao Anthony Grant, grande pesquisador de *coaching*, que sempre foi muito solícito e me ajudou muito, fico grato pela disponibilidade e ajuda.

À minha família, obrigado! Vocês são um dos alicerces importantes de minha vida. Quero agradecer especialmente à minha querida irmã Selma, quem sempre acredita em meu potencial, me motivando a ser melhor a cada dia. Saiba que você é MUITO importante em minha vida e é um prazer tê-la por perto.

À Denise, minha irmã por escolha, obrigado por estar disponível para meus desabafos. Sorte a sua estar longe, senão teria que ter me aguardado muito mais.

À Lívia, minha parceira e amiga, que foi uma das pessoas com quem mais conversei a respeito deste processo.

Aos amigos Túlio, Thiago e Ivan, pelos revigorantes papos no bar, que foram revigorantes para continuar esta caminhada e chegar até aqui.

Ao amigo Denis, por estar sempre disponível e ter contribuído nesta minha caminhada.

À Alda e ao Ghoerber, os quais foram os primeiros colegas que me deram informações a respeito de *coaching*.

A todos e a cada um dos meus colegas de doutorado.

Aos professores do programa, com os quais aprendi a ser um professor, um orientador, um supervisor e um analista do comportamento melhor.

Aos funcionários da PUC-SP que sempre colaboraram comigo, Carlos, Maurício, Neuza e Dinalva.

Aos professores da São Judas e a Profa. Carla Witer pelo apoio dado.

À Maria Amália, quem me incentivou a ingressar no doutorado e que teve participação nesta caminhada.

Aos professores Emmanuel Tourinho, Silvio Botomé, Ana Lúcia Cortegoso e Mônica Gianfaldoni, por terem contribuído na qualificação e aceitarem participar da banca de defesa da tese.

Ao Sergio Luna, que aceitou prontamente participar da banca de defesa e que também me ajudou ao longo do meu doutorado.

Aos clientes-participantes e ao observador-externo que toparam participar e contribuíram para esta tese. Infelizmente, por questões éticas, não poderei agradecer-los nominalmente, mas isso não diminui a importância que tiveram.

À CAPES pelo apoio financeiro.

Borges, N. B. (2015). *Coaching Analítico-Comportamental: Estudos sobre efetividade de coaching feito por um analista do comportamento*. Tese de doutorado. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.

## RESUMO

*Coaching* tem sido uma prática de intervenção crescente no Brasil e no restante do mundo. Apesar do aumento da procura por este tipo de serviço, ainda são poucas as pesquisas que dão sustentação a esta prática. A Análise do Comportamento é um campo do saber multidimensional que tem como objeto de estudo o comportamento. Tem um corpo bem desenvolvido de pesquisas básicas, aplicadas e eixo teórico-filosófico, além de ter produzido uma série de tecnologias de mudança comportamental. A presente tese visa, de modo geral, discutir e aproximar este campo do saber desta prática de intervenção. Mais especificamente, a tese é composta de uma breve discussão a respeito de *coaching* e Análise do Comportamento e da apresentação de três estudos. O Estudo 1 visou discutir a efetividade do *coaching*, utilizando-se de medidas tradicionais (escalas e inventários), porém lançando mão de um delineamento de sujeito único, característico das pesquisas na área de Análise do Comportamento. Além disso, teve um segundo objetivo que foi verificar a efetividade da técnica/ferramenta “To do”, frequentemente utilizada por quem trabalha com *coaching*. O Estudo 2 caracteriza-se por ser um estudo de caso cujo objetivo foi verificar a efetividade do *coaching*, feito por um analista do comportamento, em desenvolver e/ou manter comportamentos que preparem o indivíduo para a aposentadoria, no sentido de ter planos de carreira, reserva financeira, zelar por relacionamentos que possam dar suporte na velhice (como familiar, afetivo e social) e cuidar da saúde. O Estudo 3 caracteriza-se por ser um estudo de caso cujo objetivo é verificar a efetividade do *coaching*, feito por um analista do comportamento, para desenvolver autonomia de pensamento ou comportamento do tipo *Tracking*. Para estes estudos, foram participantes da pesquisa duas pessoas que procuravam um serviço de *coaching*, um profissional de *coaching* analista do comportamento e um observador externo. As intervenções consistiram de um pacote de dez reuniões de *coaching* individuais para cada cliente. Nestas reuniões foram discutidos os objetivos de cada um e foram feitas as intervenções individualizadas visando manejar contingências que instalassem e/ou mantivessem os comportamentos relacionados aos objetivos do *coaching*. Como medidas de resultado, foram utilizadas diferentes medidas, desde as convencionais — como escalas e inventários (e. g. BDI, IDATE, etc.) — até medidas diretas da evolução dos comportamentos que ocorriam nas reuniões de *coaching*. Os resultados dos estudos indicaram que o *coaching* feito por um analista do comportamento foi efetivo para ambos os clientes independente do meio de mensuração utilizado, tanto lançando mão de comparações de resultados de escores de instrumentos tradicionais obtidos antes e após o *coaching* (Estudo 1), como por meio de medidas oriundas de observações diretas. As intervenções foram capazes de promover tanto o “engajamento para aposentadoria” (Estudo 2), quanto “autonomia de pensamento” (Estudo 3). Além disso, o Estudo 1 apresenta evidências que a técnica/ferramenta “To do” é efetiva em evocar comportamentos relacionados aos objetivos do *coaching*, ou seja, comprometimento.

Palavras-chave: *Coaching*, Análise do Comportamento, Compromisso, Intervenção comportamental, *Coaching Analítico-Comportamental*.



Borges, N. B. (2015). *Behavior Analytic Coaching: Studies on the effectiveness of coaching done by a behavior analyst*. PhD Thesis. Pontifical Catholic University of São Paulo, São Paulo.

### ABSTRACT

Coaching has been a growing intervention practice in Brazil and worldwide. Despite the increase in demand for this service, there are few researches to ground this practice. Behavior Analysis is a multidimensional field of knowledge, which object of study is behavior. It has well developed body of basic and advanced research and theoretical-philosophical axis, and it has also produced a set of technologies for behavioral change. This thesis aims, in general, to discuss and this intervention practice through the optical lens of Behavior Analysis. More specifically, the thesis consists of a brief discussion of coaching and behavior analysis and presentation of three studies. Study 1 aimed to discuss the effectiveness of coaching using traditional measurements (scales and inventories), but using single subject design, respecting tradition in Behavior Analysis when delineating studies. Also, a second goal was to verify the effectiveness of the “To do” technique/tool, often used by those who work with coaching. Study 2 is a case study aimed to verify the effectiveness of coaching, conducted by a behavior analyst, to develop and/or maintain behaviors which prepare the individual for retirement, as in having career plans, financial reserve, care for relationships which can support her in old age (such as family, emotional and social relationships) and health care. Study 3 is a case study aimed to assess the effectiveness of coaching, conducted by a behavior analyst, to develop autonomy of thought or the “Tracking” kind of behavior. These studies had as participant two clients who were looking for coaching service, one behavior analyst coaching professional, and an external observer. The interventions consisted of ten individual coaching meetings for each client. In such meetings, the objectives of each client were discussed and individualized interventions were performed in order to handle contingencies that established and/or maintained behaviors related to coaching objectives. To measure result, different measurement were used, from conventional — such as scales and inventories (e. g. BDI, STAI, etc.) — to direct measurements of the evolution of behavior occurring during coaching meetings. The results of the studies indicated that coaching conducted by an behavior analyst was effective for both clients irrespective of the means of measurement used, both if resorting to comparison of results of traditional scoring instruments obtained before and after coaching (Study 1), as through measurements derived from direct observations. The interventions were effective in promoting both the “engagement for retirement” (Study 2) and the “freedom of thought” (Study 3). In addition, Study 1 presents evidence that the “To the” technique /tool is effective in evoking behaviors related to coaching objectives, that is, commitment.

Key words: Coaching, Behavior Analysis, Commitment, Behavioral Intervention, Behavior Analytic Coaching.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<i>Coaching</i> e Análise do Comportamento: há conflito neste diálogo?.....	1
Como funciona o <i>coaching</i> , seus tipos e sua distinção em relação à terapia.....	7
Uma breve caracterização dos profissionais de <i>Coaching</i> .....	22
Orientações teórico-metodológicas em <i>coaching</i> : o que há e por que uma proposta analítico-comportamental é promissora.....	27
Estudos sobre a prática de <i>coaching</i> .....	46
<b>ESTUDO 1: INVESTIGAÇÃO INICIAL ACERCA DA EFETIVIDADE DO COACHING POR MEIO DE INSTRUMENTOS TRADICIONAIS E UM DELINEAMENTO DE SUJEITO ÚNICO.....</b>	<b>56</b>
<b>MÉTODO.....</b>	<b>62</b>
<i>Participantes</i> .....	62
<i>Local</i> .....	63
<i>Equipamentos e Instrumentos</i> .....	64
<i>Procedimento</i> .....	67
<i>Delineamento</i> .....	70
<i>Alguns apontamentos em relação a GAS-diária</i> .....	72
<b>RESULTADOS/DISCUSSÃO.....</b>	<b>78</b>
<i>Evidências de efetividade do coaching por meio de escores De escalas/inventários</i> .....	78
<i>Efetividade da técnica/ferramenta “To do”</i> .....	92
<b>ESTUDO 2: EFETIVIDADE DO COACHING FEITO POR UM ANALISTA DO COMPORTAMENTO COM FOCO EM DESENVOLVER “PLANEJAMENTO PARA APOSENTADORIA”.....</b>	<b>98</b>
<b>MÉTODO.....</b>	<b>101</b>
<i>Participantes</i> .....	101
<i>Local</i> .....	101
<i>Equipamentos e Instrumentos</i> .....	102
<i>Procedimento</i> .....	103

<i>Tratamento dos dados e fontes</i> .....	113
<b>RESULTADOS/DISCUSSÃO</b> .....	<b>117</b>
<b>ESTUDO 3: EFETIVIDADE DO COACHING FEITO POR UM ANALISTA DO COMPORTAMENTO COM FOCO EM DESENVOLVER “AUTONOMIA DE PENSAMENTO”</b> .....	<b>126</b>
<b>MÉTODO</b> .....	<b>135</b>
<i>Participantes</i> .....	<b>135</b>
<i>Local</i> .....	<b>136</b>
<i>Equipamentos e Instrumentos</i> .....	<b>137</b>
<i>Procedimento</i> .....	<b>138</b>
<i>Delineamento</i> .....	<b>151</b>
<i>Tratamento dos dados e fontes</i> .....	<b>153</b>
<b>RESULTADOS/DISCUSSÃO</b> .....	<b>158</b>
<b>DISCUSSÃO GERAL</b> .....	<b>171</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>176</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>179</b>
<b>APÊNDICES</b> .....	<b>197</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>208</b>

## LISTA DE FIGURAS

- Figura 1: Modelo COAR de etapas para *coaching analítico-comportamental*.... 13
- Figura 2: Especificação de limites (ou “tetos”) de percepção, compreensão e atuação em função do “capital intelectual” de um profissional ou dirigente de uma instituição (Retirado de Botomé, & Kubo, 2002)..... 25
- Figura 3: Modelo de GAS-diária utilizado para o autorregistro diário por parte dos participantes..... 75
- Figura 4: Frequências acumuladas de pontuações relacionadas à melhora dos comportamentos-alvo, dos clientes-participantes P1 e P2, desde a linha de base (iniciada antes do começo do *coaching*) até o final da intervenção. Os gráficos contam com uma linha tracejada que separa as fases de linha de base e intervenção. Além disso, flechas indicam o momento em que se introduziram duas variáveis, a técnica/ferramenta “To do” e a mudança de exigência em relação ao registro, as quais foram introduzidas em diferentes momentos para cada um dos clientes-participantes..... 93
- Figura 5: Frequências acumuladas de pontuações relacionadas à melhora dos comportamentos-alvo, dos clientes-participantes P1 e P2, desde linha de base (iniciada antes do começo do *coaching*) até o final da intervenção distribuídos em duas curvas cada, sendo a preta referente à Condição A (*sem* uso de “To do”) e a cinza referente à Condição B (*com* uso de “To do”). Os gráficos contam com linhas tracejadas que indicam a mudança da condição. Além disso, as curvas apresentam tracejados nas ocasiões em que a condição a qual se refere não estava em vigor, sendo seu uso apenas para representar uma continuidade dessas curvas..... 95
- Figura 6: Distribuições absolutas (à esquerda) e relativas (à direita) do total de ocorrências (acima) e duração (abaixo) dos episódios de “Dependência” e “Autonomia de Pensamento” em três reuniões de *coaching*..... 159
- Figura 7: Distribuição da frequência, da duração e do momento de ocorrência dos relatos do cliente-participante, a respeito de seus comportamentos-alvo, ao longo das três reuniões de *coaching*, analisadas nesta pesquisa. O eixo das ordenadas aponta a ocorrência ou não dos relatos, já o eixo das abscissas indica a frequência dos episódios (por meio da contagem das colunas), a duração de cada episódio (por meio da espessura da coluna, sendo medida por segundo), bem como o momento da reunião em que o episódio ocorreu (pela distribuição das colunas ao longo do tempo das reuniões)..... 162

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Apresentação da randomização da utilização da “To do” para cada cliente-participante. “C” (com) equivale as reuniões com a utilização da técnica e “S” (sem) sem sua aplicação.....	71
Tabela 2: Resultados dos escores dos instrumentos de avaliação tradicionais antes e após o <i>coaching</i> de P1.....	80
Tabela 3: Resultados dos escores dos instrumentos de avaliação tradicionais antes e após o <i>coaching</i> de P2.....	86
Tabela 4: Metas a serem observadas ao término do processo de <i>coaching</i> e que evidenciam que a cliente-participante está se comportando para ter uma aposentadoria como almejada.....	115
Tabela 5: Resultados iniciais e finais, esperados e alcançados no processo de <i>coaching</i> , divididos pelos aspectos da vida.....	119
Tabela 6: Definições e exemplos das categorias e subcategorias utilizadas para classificar o conteúdo das interações profissional-cliente.....	157
Tabela 7: Dados referentes às avaliações do observador externo (ambiente natural).....	164

## **Coaching e Análise do Comportamento: há conflito neste diálogo?**

O *coaching* é um tipo de intervenção comportamental, sendo uma das modalidades de intervenção que mais tem chamado a atenção da sociedade, tendo sua demanda aumentada a cada ano (Belasco, 2003), inclusive no Brasil (Karawejczyk, & Cardoso, 2012). Tal expansão tem se dado a despeito da falta de consenso sobre suas acepções, aplicações, objetivos e resultados, regulamentação, etc.

Apesar desta falta de consenso, pode-se dizer que toda a prática de *coaching* se caracteriza por (a) ser um procedimento de intervenção e (b) uma área de atuação (c) cujo objetivo é promover repertório de autogerenciamento com foco em desenvolvimento. Em outras palavras, é uma área de atuação que utiliza-se de procedimentos de intervenção visando ensinar e/ou aperfeiçoar comportamentos de analisar e controlar as contingências das quais seu próprio comportamento é função, tendo como foco melhoria de desempenho<sup>1</sup>.

Um dos fatores que, possivelmente, tem contribuído para a expansão desse serviço é a crescente exigência por autogerenciamento na nossa cultura. As pessoas têm sido cobradas a buscarem seu próprio “desenvolvimento”, se responsabilizarem pelas suas escolhas, serem capazes de se *autogerenciar com foco em seu desenvolvimento*. Em outras palavras, nossa sociedade tem demandado que as pessoas estejam capacitadas a manejarem as contingências das quais seus comportamentos

---

<sup>1</sup> Entende-se por “melhoria de desempenho” aumentar a efetividade de relações comportamentais independentemente de estarem relacionadas a sofrimento para o indivíduo ou para o grupo ao qual ele pertence. Por exemplo, diminuindo o custo da resposta para produzir o reforçador, aumentando a intensidade ou quantidade de reforçadores produzidos por cada resposta, etc.

são função, de modo a planeja-las e implementá-las conduzindo a uma vida com acesso a um maior número de reforçadores, ou a reforçadores de maior intensidade, com menor custo de respostas. Essa mesma sociedade tem delegado ao indivíduo a capacidade de discriminar o que é ou não importante para ele, “o que as deixam felizes”. Como esse repertório de autogerenciar com foco em seu desenvolvimento não é aprendido naturalmente, muitas pessoas têm procurado profissionais que as ajudem a desenvolvê-lo, sendo o profissional de *coaching* socialmente reconhecido para prestar esse tipo de serviço.

Não é possível precisar quais foram as contingências que levaram o *coaching* a ter esse reconhecimento, contudo, supõe-se que dois fatores tenham contribuído, o *marketing* e a pouca atenção dada pela Psicologia à melhoria de desempenho e desenvolvimento típicos.

No que se refere ao *marketing*, o *coaching* foi visto e tratado como um negócio lucrativo tanto para as escolas de negócios como para as consultorias que vendem esse tipo de serviço, principalmente para grandes organizações.

Os treinamentos ofertados por essas escolas de negócio são livres, não havendo nenhum acompanhamento do desenvolvimento de suas atividades de formação de treinandos por órgãos ligados à área da educação. Tais treinamentos são dados a qualquer pessoa, tendo como único critério de seleção a capacidade financeira do candidato. Agrava a situação o fato de

não haver nenhuma regulamentação para essa atividade profissional, permitindo que qualquer pessoa se intitule como *coach*<sup>2</sup>.

A despeito do *coaching* ter se tornado um “negócio”, fica evidente que há uma necessidade social por esse tipo de serviço, a qual não tem sido (ou não foi) atendida a contento pelos profissionais existentes no mercado, como os psicólogos, abrindo oportunidade para outros se ocuparem dela.

A Psicologia tem se ocupado, principalmente de comportamentos tidos como “patológicos”, “desadaptativos” ou “problema” (e. g. Grant, 2003; O’Donohue, & Ferguson, 2006), e tem dedicado quase toda sua produção aplicada à modificação de comportamentos-problema. Por outro lado, pouca tem sido a dedicação dispensada a melhoria de desempenho ou otimização de comportamentos “não-problemáticos”. A Análise do Comportamento, assim como a Psicologia, também parece priorizar a modificação de comportamentos-problema, evidência que ganha força ao se analisar o *Journal of Applied Behavior Analysis* – periódico reconhecido como principal referência em Análise Aplicada do Comportamento – em que quase a totalidade das publicações destinam-se a discutir intervenções focadas em comportamentos-problema.

De acordo com O’Donohue e Ferguson (2006), essa prática focada em detectar e remover problemas não é um problema exclusivo da Psicologia ou da Análise do Comportamento, pois se estende por toda a área da saúde.

---

<sup>2</sup> Em 2009 foi apresentado o Projeto de Lei No. 5554 que objetivava regulamentar a profissão de *coach* (profissional que trabalha com *coaching*). Tal projeto foi arquivado, sem ter ido para votação, em razão do término do mandato do deputado proponente.



Para os autores, todas essas áreas estão permeadas pela *Theory of Bad Apples*, cujo o foco é descobrir e remover problemas.

A despeito das contingências que levaram os psicólogos e analistas do comportamento a focarem em comportamentos-problema, a Psicologia e a Análise do Comportamento têm como seu objeto de estudo o *comportamento*, sem restrição, e portanto deve se apropriar dele, mesmo quando este não se caracterizar como “problema”. Assim, o analista do comportamento pode (e talvez deva) estudar, desenvolver e aplicar sua tecnologia para o aperfeiçoamento do comportamento, qualidade de vida, etc., independente dele estar relacionado com problema. A esse respeito, O’Donohue e Ferguson (2006) afirmam que a Análise do Comportamento deve buscar, também, uma abordagem baseada na *Theory of Continuous Improvement*<sup>3</sup>.

De acordo com Moore (2008), a Análise do Comportamento pode ser definida como

a ciência do comportamento e suas aplicações. Como uma ciência, tem dois objetivos principais: (a) aumentar o conhecimento científico sobre comportamento, como um objetivo em si próprio; e, (b) promover a aplicação dos princípios comportamentais de base científica para melhorar a qualidade da vida humana.

Tourinho (2003), por sua vez, defende que a Análise do Comportamento é considerada um *sistema psicológico*, e portanto, é um

---

<sup>3</sup> De acordo com O’Donohue e Ferguson (2006), Berwick, em 1996 dividiu as abordagens americanas na área da saúde em duas categorias: as “Theory of Bad Apples” e as “Theory of Continuous Improvement”. A primeira priorizava a identificação de problemas e sua remediação. A segunda focava em revisar processos buscando aperfeiçoá-los e com isso promover melhor qualidade de vida, algo como prevenção.

campo do saber que deve ser constituído de conteúdos filosóficos, empíricos e aplicados. Discorrendo sobre a Análise do Comportamento, o autor complementa:

O desenvolvimento de tecnologias de carácter analítico-comportamental para a solução de problemas conta com razoável reconhecimento, especialmente nas áreas de educação regular e especial, às quais os analistas do comportamento se dedicaram mais sistematicamente. Outras áreas também já experimentaram o avanço da análise aplicada do comportamento, como a Psicologia Institucional, a Psicologia do Esporte, etc. Mais recentemente, também vem-se desenvolvendo de modo especial a terapia analítico-comportamental, voltada para a intervenção verbal face a face e distanciada do modelo de modificação do comportamento (que se mostrou eficaz na intervenção em contextos institucionais). (Tourinho, 2003, p. 36).

Assim, a Análise do Comportamento caracteriza-se por ser um campo do saber profícuo e que tem produzido, entre outras, eficientes tecnologias de mudança de comportamento para atender a demandas sociais, não devendo se restringir a comportamentos-problema.

O *coaching*, por sua vez, prioriza o aperfeiçoamento de comportamentos e melhora da qualidade de vida – talvez por ter sido originado nos esportes e nas organizações, onde a atenção é voltada para aperfeiçoamento constante. Sua proposta é melhorar comportamento independentemente de estar relacionado com problema e coincide com o que

O'Donohue e Ferguson (2006) apresentam como *Theory of Continuous Improvement*.

Pelo exposto, é possível uma aproximação entre Análise do Comportamento e *coaching*, não havendo incompatibilidade entre essas práticas. A primeira trata-se de um campo do saber dedicado ao estudo do comportamento e ao desenvolvimento de tecnologias para sua modificação. A segunda é uma área de atuação e um procedimento de intervenção cuja a principal demanda é desenvolver comportamentos de autogerenciamento com foco em desenvolvimento.

Além de não haver incompatibilidade aparente, parece promissora a aproximação entre Análise do Comportamento e *coaching*. Os profissionais de *coaching* podem se beneficiar das diversas tecnologias de mudança de comportamento que a Análise do comportamento já desenvolveu, aperfeiçoando seus procedimentos de intervenção. A Análise do Comportamento ampliaria seu escopo de atuação e atenderia sua proposição de melhorar a qualidade de vida das pessoas, além de ganhar em visibilidade e relevância social junto a pessoas que buscam tecnologias para desenvolver repertório de autogerenciamento com foco em desenvolvimento. A população que busca por esse tipo de serviço também se beneficiaria, pois poderiam contar com profissionais mais preparados e procedimentos de intervenção cuja efetividade é, com frequência, colocada à prova. Portanto, a presente tese defende um *coaching analítico-comportamental* ou simplesmente *coaching comportamental*.

## **Como funciona o *coaching*, seus tipos e sua distinção em relação à terapia**

Como mencionado anteriormente, o *coaching* enquanto atividade caracteriza-se por ser um pacote de procedimentos cujo objetivo é promover repertório de autogerenciamento com foco em desenvolvimento.

A prática de *coaching* é, frequentemente, feita em sistema de parceria entre o profissional e o cliente que contrata o serviço. O cliente pode ser tanto uma pessoa física como uma pessoa jurídica. Neste último caso, a organização pode contratar esse serviço para seus colaboradores de modo a melhorar seu capital humano e conseqüentemente seus resultados. Assim, o *coaching* contará sempre com a participação de um profissional e de um ou mais participantes, todos trabalhando em parceria para o desenvolvimento de um repertório de autogerenciamento com foco em desenvolvimento de um envolvido. Apesar de terem esse objetivo em comum, é possível que cada uma das partes esteja sob controle de estímulos (antecedentes e/ou conseqüentes) diferentes. Por exemplo, a organização contrata o serviço sob controle de obter um profissional capacitado para gerir sua equipe, o colaborador envolve-se no *coaching* buscando seu desenvolvimento e ascensão profissional, enquanto que o profissional de *coaching* (conhecido como *coach*) está sob controle da remuneração. Todos estarão envolvidos em desenvolver o comportamento de autogerenciamento com foco em desenvolvimento do colaborador, contudo, cada um sob controle de contingências distintas.

A primeira atividade do *coaching* é identificar essas contingências que controlam a busca pelo serviço e alinhar os objetivos do trabalho com as partes, preferencialmente – ou obrigatoriamente, se considerarmos os princípios definidos por Baer, Wolf e Risley (1968) para chamar uma intervenção de análise aplicada do comportamento –, estabelecendo medidas mensuráveis de resultado, que sejam satisfatórias para as partes.

Além de discutir e estabelecer os objetivos da intervenção, o profissional deve, também, fechar o contrato do serviço, ocasião em que se explicará o que é, como se desenrola o processo, o papel de cada um nessa parceria, a remuneração, os encontros e o prazo.

O serviço de *coaching* é, frequentemente, oferecido no sistema de pacote, com cerca de 10 reuniões de aproximadamente uma hora cada. No momento da contratação, o profissional deve esclarecer que está vendendo um “serviço meio” e não um “serviço fim”, ou seja, que trabalhará para auxiliar o cliente a atingir os objetivos estabelecidos, mas que não é responsável por ele, solicitando ao cliente engajamento em comportamentos que o levem ao resultado. Em outras palavras, descreve e convida o cliente a se comprometer com a mudança de comportamentos. Obviamente, é papel do profissional tentar manejar contingências visando aumentar o engajamento do cliente na mudança de comportamento. O *comprometimento* será discutido em outras ocasiões nesta tese.

O *coaching* conta com reuniões estruturadas, sendo que em cada uma delas espera-se passar por quatro etapas, a saber: (a) *Follow-up*, retomar o que o cliente fez para se aproximar de seu objetivo, desde o último encontro;

(b) desenvolvimento, aplicar os instrumentos ou procedimentos de intervenção planejados para aquela sessão; (c) levantamento de aprendizados, momento da reunião em que o profissional faz o cliente relatar *como* o que fizeram pode ter o ajudado; (d) estabelecimento de tarefas (conhecido como “To do”), acertando o que o cliente deverá fazer até a próxima reunião, sendo que esta última tarefa será melhor explorada *a posteriori* neste trabalho.

Ao longo dos encontros, a proposta é fazer com que o cliente desenvolva ou aperfeiçoe comportamentos de autogerenciamento com foco em resultados (sob controle de seus objetivos). Assim, ao longo do processo, diversas respostas são alvo de intervenções, sendo o objetivo do profissional fortalecer algumas e enfraquecer outras. Entre as respostas que frequentemente são fortalecidas pode-se citar *auto-observar, mensurar, organizar, analisar, avaliar, planejar, priorizar, fazer/agir com foco* (sob controle de estímulos específicos), *responsabilizar-se*, etc. Já respostas que geralmente são enfraquecidas são *autojulgar, lamentar, agir sem foco*, etc.

É comum na prática de *coaching* a utilização de ferramentas e/ou técnicas, que consistem de exercícios ou atividades a serem aplicados nas reuniões com o cliente. As “ferramentas de *coaching*” podem ser mais ou menos sistematizadas tanto no que se refere à forma de aplicação quanto aos seus objetivos. Um exemplo de ferramenta de *coaching* é “Ganhos e Perdas”, que é uma atividade em que você pede para o cliente descrever e/ou escrever, em uma folha dividida em quatro quadrantes, o que ganha e o que perde se mudar ou se mantiver seu comportamento (ganhos ao mudar, perdas ao

mudar, ganhos ao manter e perdas ao manter). Após preencher todos os quadrantes o cliente é incentivado a propor maneiras de minimizar as perdas e manter os ganhos com a mudança.

Muitas das intituladas “ferramentas de *coaching*” são elaboradas a partir de procedimentos de intervenção desenvolvidos pelas ciências do comportamento, entre elas a Análise do Comportamento (Eldridge, & Dembkowski, 2013; Peel, 2005). Algumas delas apresentam claramente sua origem, como é o caso da ferramenta Ganhos e Perdas, que trata-se de um procedimento de análise de contingências, consagrado na Análise do Comportamento. Outras não apresentam com clareza sua origem. Independente da clareza ou não dos princípios “por trás” (que norteiam) das ferramentas ou técnicas utilizadas em *coaching*, todas podem ser compreendidas por meio de procedimentos de modificação de comportamento amplamente difundidos e consagrados na Análise do Comportamento, como: reforçamento diferencial, modelagem, modelação, instrução, etc.

Assim, a familiaridade com esses procedimentos pode favorecer sua utilização por aqueles que os conhecem, pois esses poderão aplicar ou não os procedimentos sob controle dos comportamentos do cliente, mais que sob controle de regras contidas nos manuais de *coaching*. Além disso, seus conhecedores poderão optar por aplicá-los isoladamente ou em conjunto, a despeito da prescrição contida nos manuais.

O profissional de *coaching*, frequentemente planeja suas reuniões com o cliente. A escolha de qual ferramenta ou procedimento que utilizará em cada

encontro deve ser feita sob controle de diversas variáveis, sendo algumas delas (a) o objetivo do *coaching*, (b) os repertórios do cliente (informado ou observado nas reuniões anteriores), (c) os resultados obtidos pelo cliente até aquele momento, (d) a avaliação de seu engajamento no processo, etc. Um recurso muitas vezes utilizado para ajudar neste planejamento das reuniões é conhecido como *modelos de coaching*.

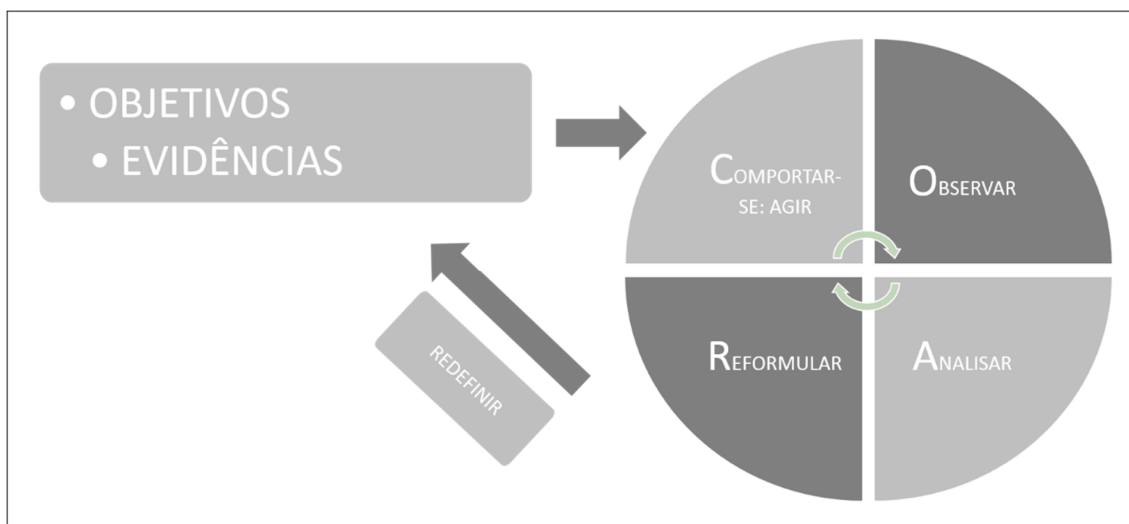
São diversas as propostas a respeito das etapas que o profissional deve seguir ou atentar ao longo da intervenção, essas geralmente recebem o nome de *modelo*, sendo possível encontrar diversos modelos. Alguns exemplos de *modelos de coaching* podem ser: *Skilled-Helper*, Sete passos, *Focused-Solution Model*, *House of Change*, GROW, FARM, COAR, etc. Os modelos tratam-se de um conjunto de etapas que servem para nortear a escolha das técnicas e/ou procedimentos a serem utilizados ao longo das reuniões de *coaching*. Esses modelos de trabalho equivalem, por exemplo, à proposta de etapas do processo em intervenções clínicas analítico-comportamentais (e. g. Follette, Naugle, & Linnerooth, 1999). Vale observar que, em se tratando desses modelos de *coaching*, apesar de todos descreverem etapas que devem ser contemplados no processo de *coaching*, nem todos orientam a respeito da ordem que deve ser seguida, pois, para alguns tipos não importa a ordem das etapas, mas apenas que todas devem ser contempladas. Um exemplo de modelo de *coaching* que além de considerar etapas, orienta a ordem a ser seguida é o que é denominado IDEAL, que aponta cinco etapas a serem seguidas ao longo da intervenção: 1) *Identifying* (identificar); 2) *Defining* (definir); 3) *Exploring* (Explorar); 4)



*Acting* (agir); 5) *Looking back* (avaliar os resultados). Enquanto exemplo de concepção menos estruturada, pode ser citado o denominado *House of Change*, que destaca a importância de buscar congruência nas relações entre: 1) objetivos; 2) pensamentos; 3) emoções; 4) comportamento; e, 5) ambiente; sem orientar etapas específicas e sequenciais. Na atual pesquisa utilizar-se-á do modelo COAR, desenvolvido pelo próprio autor. De acordo com esse modelo, divide-se o *coaching* em duas partes. A primeira consiste de definir o objetivo do *coaching*, bem como as evidências que serão usadas para mensurar os resultados. A segunda parte trata-se de um ciclo que se repete ao longo do processo, o qual conta com ações, observações, análises e reformulações das ações. Desse modo, estabelecidos os objetivos e evidências, são decididas as primeiras ações, as quais devem ser feitas e observadas pelo cliente para posterior discussão (análise), a qual permitirá tomadas de decisão sobre a continuidade das ações que estão produzindo resultados satisfatórios e reformulação daquelas que não estão, iniciando-se novamente o ciclo. Eventualmente reformulações dos objetivos e evidências podem ser necessárias. A Figura 1 apresenta a ilustração desse modelo.

Como dito anteriormente, há uma diversidade de concepções e procedimentos encontrados na literatura de *coaching* (Palmer, 2007), sendo que alguns estão comprometidos com uma proposição a respeito de funcionamento de comportamento, enquanto outros não. Na atual pesquisa, houve a preocupação de se lançar mão de procedimentos que sejam consistentes com uma perspectiva analítico-comportamental. Dessa forma, tratar-se-á a intervenção utilizada nesta tese por *coaching analítico-*

*comportamental*, de modo a deixar claro que se trata de um pacote de intervenção fundamentado nos princípios da Análise do Comportamento, assunto que será retomado *a posteriori*.



**Figura 1: Modelo COAR de etapas para *coaching* analítico-comportamental.**

Em resumo, o processo de *coaching analítico-comportamental* utilizado seguiu o modelo COAR e lançou mão de procedimentos provenientes da Análise do Comportamento para que se pudesse: (a) auxiliar o cliente a estabelecer objetivos específicos e, preferencialmente, operacionalizados de modo que possam ser mensurados, permitindo que ambos [profissional e cliente] sejam capazes de identificar evoluções; (b) identificar os recursos comportamentais [repertório comportamental] que o cliente dispõe; (c) auxiliar o cliente a identificar e desenvolver comportamentos-alvo, sendo eles necessários para produzir os objetivos do *coaching* ou sendo eles próprios os objetivos; (d) ajudar o cliente a planejar as mudanças para alcançar os objetivos; e, (e) lançar mão de recursos para motivar o cliente a se engajar na busca pelo objetivo.

Matéria publicada em *Brasil Econômico* e assinada por Goeking (22 de novembro de 2011) aponta que o *coaching* é cada vez mais procurado por empresas para melhorar competências<sup>4</sup> de seus colaboradores. As argumentações para esse crescimento se sustentam na ideia de que esse tipo de intervenção é voltado para o desenvolvimento de pessoas. Todavia, não se deve considerar essa uma intervenção exclusiva para organizações, pois tem sido crescente o número de pessoas que buscam técnicas e processos que melhorem suas experiências de vida pessoal (Spence, & Grant, 2007), o que contribuiu para o crescimento do *personal coaching* ou *coaching* para vida, nomes comercialmente atribuídos para a intervenção de *coaching* destinada a questões pessoais.

O *coaching*, de uma maneira geral, apresenta tanto crescimento que já conta com diversas agências de acreditação (Griffiths, & Campbell, 2008) e materiais que discutem aspectos éticos da atividade (Lowman, 2013). Contudo, apesar do exposto, suas acepções e delimitações ainda são diversas (Passmore, Peterson, & Freire, 2013), não havendo consenso a respeito do que o define.

Como intervenção, o *coaching* surge em ambiente corporativo, inicialmente para atender à demanda por melhora de *performance* de seus empregados. A procura por esse tipo de intervenção aumentou quando as pessoas perceberam que ela poderia ser útil também para ajudar na

---

<sup>4</sup> O uso de termo “competência” no artigo em questão não faz nenhuma referência ao que se refere. Para uma discussão entre diferentes níveis de “capacidade de atuar”, sugere-se a leitura de dos Santos, Kienen, Viecili, Botomé e Kubo (2009).

promoção de *insights*, desenvolvimento de perspectivas e *feedbacks* mais motivadores (Liljenstrand, & Nebeker, 2008).

Na atualidade existem diferentes nomes comerciais para a intervenção de *coaching*. De acordo com Liljenstrand e Nebeker (2008), a atribuição dos nomes leva em consideração a área da vida que o cliente prioriza quando busca o *coaching*, como: *personal coaching* ou *life coaching*, *team coaching*, *executive coaching*, *health coaching*, etc. Por exemplo, o *personal coaching* objetiva promover uma mudança comportamental que trará transformações na vida pessoal do cliente, como relacionamento amoroso, habilidade social etc. (Liljenstrand, & Nebeker, 2008). Logo, o adjetivo que antecede a palavra “*coaching*” indicaria a área da vida a que o comportamento-alvo da intervenção está relacionado.

Esse tipo de classificação pode ser útil, especialmente, ao se considerar o cliente que buscará o serviço, pois pode ajudá-lo a identificar se aquele tipo de intervenção é aplicável a sua demanda.

Outra forma de categorizar as intervenções de *coaching* é utilizar suas bases teóricas. Por esse sistema de classificação, é possível encontrar uma diversidade de perspectivas, assim como acontece na Psicologia. Por exemplo: *behavioral coaching*, *psychodynamic coaching*, *cognitive-behavioral coaching*, *translational coaching*, *evidence based coaching*, etc. Esse sistema de classificação tem sido mais utilizado a partir da década de 2000 e, especialmente, fora do país.

Entre as duas formas de classificação, por área da vida e por sustentação teórica, a primeira delas é mais comumente encontrada. De

acordo com Belasco (2003), essa preferência pelo primeiro tipo de classificação deve-se, possivelmente, ao fato de que o *coaching* nasceu no contexto aplicado.

O *coaching* é, por vezes, confundido com outros procedimentos de intervenção, por exemplo terapia, *mentoring*, consultoria, etc. Há diversos trabalhos (e. g. Motter Junior, 2012; Vieira, 2013) que se dedicam a apontar essas diferenças.

Na presente tese, será feita uma breve discussão a respeito de algumas distinções entre terapia e *coaching*, em detrimento de outras diferenciações, por exemplo em relação a *mentoring* ou consultoria. Tal escolha se deve ao fato da terapia ser uma modalidade de intervenção amplamente conhecida pela comunidade de analistas do comportamento brasileiros o que não acontece com as outras atividades que apresentam semelhança com o *coaching*. Além disso, o formato de *coaching* que será adotado nesta pesquisa se assemelha mais ao formato adotado em terapia, onde o profissional é procurado pelo próprio participante (independente de uma demanda externa como da empresa em que trabalha) e as reuniões acontecem no espaço do profissional (não na empresa em que o participante trabalha), do que de outras práticas com as quais o *coaching* compartilha algumas semelhanças.

Ao se analisar a literatura (e. g. Grant, 2001, 2003; Vieira, 2013) que faz a distinção dessas intervenções, terapia e *coaching*, encontrar-se-á que a principal diferença atribuída se refere ao público-alvo, sendo a terapia indicada para populações clínicas enquanto que o *coaching* destina-se à

população não clínica, sendo que consideram população clínica pessoas que apresentam “problemas mentais”, “problemas psiquiátricos”, “comportamentos desadaptativos”, etc. Essa forma de distinguir população clínica de não-clínica é problemática de um ponto de vista analítico-comportamental, especialmente por se defender que todo comportamento é adaptativo em termos de seu surgimento e manutenção, mesmo os chamados “psicopatológicos” (Banaco, 1997). Contudo, há de se considerar que alguns comportamentos trazem sofrimento e/ou comprometimento para a pessoa ou aqueles que a circundam. Nas palavras de Sidman (1989/2001):

... muitas formas incomuns de comportamento nos incomodam não apenas porque são diferentes, mas porque realmente causam sofrimento. Ainda que elas sejam frequentemente difíceis de classificar, não podemos negar a realidade da depressão, das fobias e de outros “mecanismos de defesa” e de vários tipos de esquizofrenia; todas elas precisam ser tratadas tão efetivamente quanto saibamos (Sidman, 1989/2001, p. 195).

A despeito dessa discussão<sup>5</sup>, há características comportamentais que podem ser utilizadas para diferenciar o público-alvo desses serviços. As pessoas que procuram terapia, em geral, estão submetidas a contingências aversivas, o que pode se supor a partir dos relatos de sofrimento comum nessa população nas primeiras entrevistas de terapia, que podem ser utilizados como pistas a respeito das contingências em vigor (Banaco, 1997). As pessoas que procuram por ajuda de um terapeuta o fazem esperando

---

<sup>5</sup> Para os interessados na discussão, sugere-se a leitura de Banaco (1997).

especificamente que o profissional retire aqueles aversivos, portanto, a busca pela terapia é uma resposta de fuga. Diferentemente, no *coaching* a busca pelo serviço está relacionada a mudanças nas contingências, porém mais sob controle de produzir a adição de consequências ou de otimizar relações comportamentais, como por exemplo melhorar repertório de modo a produzir determinados reforçadores com menor custo de resposta.

Outros aspectos podem ser utilizados para diferenciar o *coaching* da terapia, os quais possivelmente também são influenciados pelas mesmas contingências anteriormente citadas, sendo eles: a demanda pelo serviço, a relação profissional-cliente e o tipo de fonte de encaminhamento a esses serviços.

Nota-se que as demandas por esses serviços são diferentes. A expectativa do cliente que busca terapia é que o profissional seja capaz de mudar as contingências de modo que os aversivos sejam retirados da relação, por exemplo “tenho depressão e espero que o senhor a tire de mim”. Diferentemente, no *coaching* a busca também é por mudanças nas contingências, contudo, a demanda frequentemente tem a ver com adicionar algo, por exemplo “gostaria de ser mais organizado”. Contudo, não se quer afirmar que relatos diferentes desses não são encontrados no outro serviço. Por exemplo, um cliente de terapia pode dizer que buscou terapia pois quer “mudar sua vida para melhor”, assim como um cliente de *coaching* poderá trazer dizer “que não aguenta mais seu emprego”. A demanda apresentada por meio do relato deve ser vista com ressalvas, visto que trata-se de um relato, e como tal deve ser considerado como pista das contingências que

controlam o comportamento do cliente, ou até mesmo como um mando, e não como um *tato* “puro”. Outras evidências serão necessárias para verificar se a demanda é por um serviço de *coaching* ou de terapia, pois como se verá a seguir, há diferenças na relação profissional-cliente que podem ser mais benéficas para um tipo ou outro de demanda.

Estudos como os de *desamparo aprendido* (e. g. Overmier, & Seligman, 1967; Seligman, & Maier, 1967) têm evidenciado que organismos que passaram por história de incontrolabilidade tendem a apresentar atraso na aprendizagem se comparados àqueles que não passaram por tais histórias. Outros estudos, como os de *supressão condicionada* (e. g. Estes, & Skinner, 1941; Leitenberg, 1966) mostram que a presença de aversivos pode interferir no funcionamento do indivíduo. Essas áreas de investigação fazem supor que o tratamento dispensado a pessoas que estão sob condições aversivas e/ou de incontrolabilidade precisa ser diferente ao dispensado àqueles indivíduos que não estão sob controle deste tipo de contingência. Aplicando tais evidências à presente discussão, deve-se considerar que a relação terapeuta-cliente precisa considerar essa história e portanto deverá lançar mão de recursos diferentes daqueles que se empregaria no caso do *coaching*, como por exemplo, utilizando-se mais da escuta onde o cliente pode ficar mais livre para falar sobre os assuntos que lhe convém, sendo grande a ênfase numa relação não-punitiva. Em intervenções de *coaching* também há uma preocupação com a relação profissional-cliente (e. g. Kibby, 2007), contudo, está mais relacionada a criar uma relação de parceria do que não-punitiva. Assim, por exemplo é possível imaginar que um terapeuta ouça mais seu



cliente deixando-o “escolher” os assuntos que serão discutidos na sessão, enquanto que no *coaching* o profissional conduzirá mais a reunião de modo que as discussões estejam prioritariamente sob controle dos objetivos estabelecidos no início do processo, lançando mão de procedimentos de extinção e punição se assim julgar necessário, o que é frequentemente evitado em terapia.

Além das diferenças no manejo da relação profissional-cliente e das demandas, uma outra diferença que se pode mencionar em relação a esses serviços se dá nas fontes de encaminhamento. A terapia é considerada um serviço de saúde, possivelmente pela Psicologia ter uma tradição de estudar “comportamentos-problema”, mesmo quando não os consideram “psicopatológicos” (como discutido anteriormente). Apesar dos motivos que levaram a Psicologia a ser considerada uma disciplina da área da saúde, a terapia é frequentemente indicada para pessoas que apresentam “problemas”, o que geralmente é identificado por meio de sofrimento para o indivíduo ou para aqueles que convivem com ele. Tal reconhecimento, inclusive, permite que a terapia seja coberta pelo sistema de saúde, por exemplo com reembolso de consulta por parte dos planos de saúde. Assim, é frequente que outros profissionais da saúde sejam uma das principais fontes de encaminhamento para serviços de terapia. Diferentemente, o *coaching* não é considerado um serviço da área da saúde, estando mais ligado a área de administração (ou *business*) – onde emergiu – sendo essa sua principal fonte de encaminhamento. Talvez seja esse um dos motivos que levam as pessoas

a não verem o *coaching* como uma intervenção para “loucos” ou “doentes”, o que é mais associado ao serviço de terapia<sup>6</sup>.

Ademais, se se acrescentar à discussão as características da terapia ofertada no Brasil, inclusive a de base analítico-comportamental, algumas outras semelhanças e diferenças podem ser encontradas.

De acordo com Seligman (1995) a psicoterapia se caracteriza por cinco aspectos principais: (a) ter duração indeterminada ou determinada pela melhora de um comportamento ou ainda até que o cliente abandone o serviço; (b) é autocorretiva, de modo que diferentes procedimentos são utilizados, até que se consiga atingir determinado resultado; (c) a escolha pelo serviço é feita pelo cliente, quem procura pelo serviço e escolhe o profissional; (d) os problemas apresentados são diversos e a intervenção (ou pacote de intervenções) visa “aliviar” dificuldades interativas e paralelas; (e) o foco da intervenção, é frequentemente, a melhora do funcionamento geral do cliente ou relacionado a um “transtorno”.

Obviamente, alguns poderão afirmar que esses aspectos não são comuns a todo tipo de psicoterapia, como por exemplo a terapia breve, cujo foco é um problema específico e que pode ter um número de sessões determinado. Porém, a prática descrita por Seligman (1995) é a mais comumente encontrada na *psicoterapia de serviços* (Starling, 2010), pelo menos em nosso país.

---

<sup>6</sup> O estereótipo que “terapia é para louco” ainda é comumente encontrado em nossa sociedade. Já o estereótipo de terapia ser para “doente mental”, tem-se como agravante o próprio termo para se referir a essa modalidade de intervenção, “terapia”.

Tomando este modelo de psicoterapia como parâmetro, bem como o modelo de *coaching* mais comumente difundido, pode-se fazer os seguintes paralelos: ambos têm em comum serem intervenções autocorretivas e a escolha pelo serviço ser feita geralmente pelo cliente. Em contraponto, o *coaching* tem sido frequentemente oferecido em forma de pacote, com sessões planejadas e estruturadas e com foco em um comportamento-alvo específico a ser instalado.

Assim, apesar de em ambos os pacotes de intervenção, terapia e *coaching*, serem direcionados para promover mudanças em relações comportamentais e compartilharem de muitos procedimentos para atingirem seus objetivos existem diferenças entre eles, como as características do comportamento-alvo, o formato do serviço e a demanda e reconhecimento social.

### **Uma breve caracterização dos profissionais de *Coaching***

No contexto brasileiro, o *coaching* em suas diversas modalidades chegou por meio de sua utilização por profissionais que atuam em áreas aplicadas, assim como aconteceu no exterior.

A maior parte dos profissionais brasileiros que atua com *coaching* é formada por cursos que não priorizam um tipo de conhecimento específico (seja ele filosófico ou científico), mas sim por cursos que prioritariamente ensinam técnicas ou procedimentos específicos voltados para alguns resultados focados nos objetivos. Ainda em relação à formação, Gameiro (2011) destaca que não há, até a publicação de sua matéria no portal “administradores.com.br”, nenhum curso de pós-graduação *stricto sensu* em

*coaching* no país, sendo possível encontrar apenas cursos de gestão de pessoas com ênfase em procedimentos denominados de *coaching*. Além disso, o autor ressalta que os cursos de formação existentes têm carga-horária média de 120 horas, e que dão pouca ou nenhuma base de conhecimento para um uso tecnológico fundamentado. Esse pouco tempo para capacitação<sup>7</sup> pode gerar o questionamento sobre quais aspectos dos procedimentos realizados com esse nome são responsáveis pela sua eficácia.

Fora do país, também é comum o uso de *coaching* por profissionais que não têm conhecimento a respeito de ciências comportamentais (Grant, & Cavanagh, 2007), sendo a maioria formada por “praticantes” que passaram por treinamentos curtos de concepções específicas e próprias das escolas de negócio as quais, em sua maioria, são concepções de senso comum. Contudo, tais limitações começam a ser encaradas, sendo possível encontrar cursos de formação mais extensos (Passmore, 2013), inclusive de mestrado em Psicologia do *Coaching*<sup>8</sup> (e. g. *University of Sydney, University of East London*). No entanto, ainda há muito o que avançar.

Visando caracterizar os profissionais que têm trabalhado com *coaching* Liljenstrand e Nebeker (2008) fizeram pesquisa que indica que, de uma amostra de 2231 *coaches*, 362 eram psicólogos (sendo 154 psicólogos organizacionais e 208 psicólogos clínicos), 551 eram profissionais de negócios, 235 da área da educação e 1083 de outras áreas de atuação. Além

---

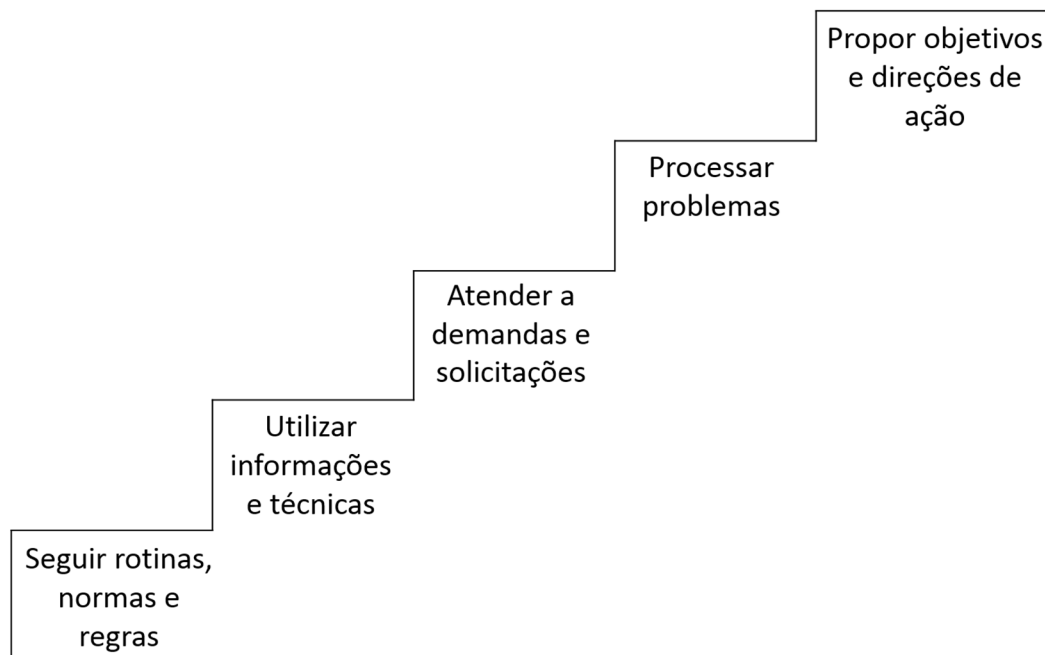
<sup>7</sup> Só para se ter uma comparação, um curso de especialização em qualquer área da psicologia deve ter no mínimo 500 horas, com pelo menos 120 horas de prática supervisionada para se candidatar a ser reconhecido pelo Conselho Federal de Psicologia.

<sup>8</sup> *Coaching Psychology*, que como veremos posteriormente, é o nome de um movimento orquestrado por psicólogos para tornar o *coaching* uma prática psicológica.

disso, os autores encontraram que entre os participantes apenas 19% tinham doutorado. Contudo, na amostra de psicólogos, esse número subia para mais de 50%, indicando que os *coaches* que mais tiveram tempo dedicado aos estudos formais foram os psicólogos; e que esses foram os que menos atribuíram importância para os treinamentos de *coaching* para sua formação, enquanto que os *coaches* não psicólogos foram os que mais valorizaram a importância de licenciamento e certificação para controle da qualidade dos serviços de *coaching*.

Os dados apresentados por Liljenstrand e Nebeker (2008) sugerem que os psicólogos são uma das categorias profissionais que têm atuado nesse segmento de prestação de serviços, sendo os mais qualificados para auxiliarem no desenvolvimento desta prática cultural. Isso porque são os profissionais que, em tese, mais estudam comportamento humano e os que têm melhor qualificação profissional e acadêmica para lidar com alterações comportamentais.

Tais apontamentos faz refletir a respeito dos limites de percepção, compreensão e atuação dos profissionais *coaches* que se encontram no mercado. O exame de Botomé e Kubo (2002) para os níveis de complexidade de atuação profissional que fizeram a partir dos “tetos de compreensão” verificados por Carlos Matus no âmbito do planejamento de organizações será usado para ajudar nesta reflexão.



**Figura 2: Especificação de limites (ou “tetos”) de percepção, compreensão e atuação em função do “capital intelectual” de um profissional ou dirigente de uma instituição (Retirado de Botomé, & Kubo, 2002).**

De acordo com a proposta de limites de compreensão apresentada por Botomé e Kubo (2002) – cujo esquema está apresentado na Figura 2 –, um primeiro nível de atuação é comum a pessoas com pouco conhecimento específico a respeito do trabalho, tendo uma forte tendência ao habitual, “repetição”. Num segundo nível, há uma melhora da capacidade de lidar com instrumentos ou técnicas não familiares, desde que esses mantenham os padrões de referência já estabelecidos. Num terceiro nível, é esperado que o indivíduo seja capaz de, além de fazer o que é comum aos níveis anteriores, atender as expectativas do solicitante (contratante), ou seja, que saiba ficar sob controle do resultado final. Num quarto nível já é esperado que o profissional não só atenda às expectativas, mas que seja capaz de ter uma perspectiva mais sistêmica, de modo a caracterizar o problema dentro de um

sistema de relações em que ocorre. Num último nível encontram-se aqueles profissionais que, além de terem as competências anteriormente mencionadas, são capazes de agir orientados por possibilidades de aperfeiçoar e superar o que já existe, “inventar”, “o ‘capital intelectual’ necessário para esse nível de compreensão e de atuação é maior do que o que é exigido nos anteriores. Tanto na perspectiva de sua profundidade, quanto de sua amplitude e especificidade.” (Botomé, & Kubo, 2002, p. 5).

Considerando esse exame a respeito dos níveis de complexidade de atuação profissional, para uma área se desenvolver é necessário que ela tenha entre seus membros profissionais com maior “capital intelectual”, ou seja, que conte com profissionais competentes em lidar com os instrumentos da área, integralizar instrumentos externos (quando necessário), identificar e ficar sob controle dos objetivos da área, analisar com visão sistêmica (identificando relações entre diferentes elementos, análise molar), exercer a crítica e propor alternativas “criativas”. Tais repertórios são mais esperados em profissionais que tiveram mais experiências, práticas e acadêmicas.

Ao se considerar que os dados de Liljenstrand e Nebeker (2008), que encontraram que apenas 19% dos profissionais de *coaching* têm doutorado, sendo esses em sua maioria formados em Psicologia; que quase 49% dos profissionais de *coaching* ligados a *business* têm no máximo o grau de bacharel; e que a maioria dos *coaches* é composta por profissionais de *business*; há de se esperar que a “capacidade de atuar” da maioria dos *coaches* em atividade esteja nos degraus mais baixos da escada apresentada

na Figura 2, sendo pouca a quantidade de profissionais que teriam as competências para estarem nos degraus mais altos.

Assim, cabe aos profissionais de *coaching*, especialmente àqueles que possivelmente estão nos degraus mais próximos ao “teto de compreensão” – que ao se considerar a pesquisa de Liljenstrand e Nebeker (2008) seriam, em sua maioria, psicólogos –, desenvolverem estudos não só para aperfeiçoar essa modalidade de intervenção, como também a formação dos futuros profissionais de *coaching*.

Dentro da Psicologia, os trabalhos dos analistas do comportamento têm, historicamente, sido apoiados em descobertas e estudos empíricos e contribuído para o desenvolvimento de tecnologias para mudanças de comportamento. Assim, parece justificável e desejável que analistas do comportamento contribuam para o estudo e desenvolvimento do *coaching*.

### **Orientações teórico-metodológicas em *coaching*: o que há e por que uma proposta analítico-comportamental é promissora.**

Muitas têm sido as teorias utilizadas para dar suporte a intervenções de *coaching*, por exemplo *coaching* centrado na pessoa, *coaching* psicodinâmico, *coaching* cognitivo-comportamental, *coaching* comportamental etc.

O *coaching* centrado na pessoa ou *coaching* humanista, baseia-se na psicologia humanista (Gregory, & Levy, 2013). Esta proposta teórico-metodológica defende que “as pessoas são mais do que simplesmente a soma de suas partes, que elas existem em um contexto exclusivamente humano, que elas são totalmente conscientes e cientes de que elas têm



escolha e livre-arbítrio, e que elas são intencionais, orientadas por objetivos, e buscam significado e valor em suas vidas.” (Gregory, & Levy, 2013, p. 286).

A proposta humanista é muito atrativa, pois transmite ao indivíduo uma sensação de que ele é detentor de todo o poder e completamente livre<sup>9</sup>. Contudo, tal pressuposto remete a ideias renascentistas que, em oposição ao teocentrismo, colocaram o homem como o centro do universo. Além disso, tem pouca sustentação empírica e pode trazer problemas, por se tratar de uma proposta que leva as pessoas ao egoísmo (Skinner, 1978). Acreditar no posicionamento humanista é defender que as pessoas não precisam de nenhum tipo de ajuda, inclusive não precisariam de *coaching*, pois são totalmente capazes e independentes.

Todos que defendem que intervenções como *coaching* são úteis, apoiam-se na ideia de que comportamento é determinado, inclusive o cliente que ao contratar esse serviço está indicando que sozinho ele não conseguiu. O profissional de *coaching*, é contratado para promover mudanças comportamentais (as quais podem ser tanto mudanças em instâncias observáveis do comportamento, como uma ação motora, como em instâncias não diretamente observáveis do comportamento, como sentir, pensar, etc.). Não é possível uma ciência do comportamento se não se partir de uma concepção determinista de comportamento (Skinner, 1953/1998).

Portanto, a proposta humanista apresenta uma inconsistência teórico-metodológica, pois tem uma teoria que defende o oposto de seu método. Além

---

<sup>9</sup> Para uma discussão sobre *liberdade* de um ponto de vista analítico-comportamental sugere-se a leitura de Dittrich (2012) e sobre *controle* sugere-se a leitura de Micheletto e Sérgio (1993)

disso, as pessoas estarão mais capazes de se entenderem e gerenciarem a si próprias quanto mais conhecerem as contingências das quais seus comportamentos são função (Skinner, 1978).

Além desses problemas, não seria possível pensar uma intervenção de *coaching* suportada pela Psicologia humanista como única proposta teórico-metodológica (Gregory, & Levy, 2013; Joseph, 2006). Como os próprios defensores deste tipo de prática afirmam, é “importante salientar que a psicologia humanista não é vista como uma substituta absoluta para outras abordagens, mas pode ser infundida ou combinada com outras práticas” (Gregory, & Levy, 2013, p. 286). Em outras palavras, não seria possível falar de um *coaching humanista*, na melhor das hipóteses poder-se-ia falar de alguns posicionamentos profissionais sugeridos pela Psicologia humanista.

O principal argumento de Joseph (2006) para defender intervenções de *coaching* baseadas numa proposta teórico-metodológica centrada na pessoa (humanista) é que ela seria uma alternativa teórica às propostas baseadas no modelo médico, como a psicodinâmica e a cognitivo-comportamental.

Concorda-se com Joseph (2006) que o *coaching* não deve se embasar numa proposta teórico-metodológica baseada no modelo médico – por diversos motivos, entre eles os que serão abordados mais adiante ao se discutir a proposta teórico-metodológica psicodinâmica. Contudo, não se defende que a perspectiva humanista seja utilizada pois, como dito anteriormente, apresenta inconsistências teóricas (como a defesa da “indeterminação” do comportamento) e por precisar ser combinada com outras como o próprio Joseph (2006) afirma. Como se verá mais adiante, a

proposta teórico-metodológica analítico-comportamental também é diferente das propostas baseadas no modelo médico sem, no entanto, apresentar as mesmas fragilidades teórico-metodológicas da proposta centrada na pessoa.

Há os profissionais de *coaching* que têm utilizado teorias psicodinâmicas para suportar suas práticas (e. g. Kilburg, 2004; Diamond, 2013). Essa proposta tem como foco de sua avaliação e intervenção *processos mentais inconscientes*. Para essa proposta o comportamento do cliente é utilizado como ponto de partida para se chegar às fontes de deficiência do *self*. Além disso, baseia-se em diferentes teorias psicodinâmicas, como a psicanálise clássica de Freud, a de relações objetais de Winnicott e Klein e a teoria de dinâmica de grupo de Bion (Diamond, 2013).

Alguns apontamentos devem ser feitos sobre as práticas de *coaching* baseadas nas teorias psicodinâmicas. O primeiro deles é levar para o *coaching* um modelo estruturalista e mentalista, que faz com que o profissional foque em “estruturas internas” e conseqüentemente faça com que o cliente também fique buscando “dentro de si” explicações para seu comportamento. Tal escolha pode fazer o cliente gastar longo tempo do processo fazendo reflexões sobre sua infância, o que, não necessariamente, leva a mudanças comportamentais, distanciando-se da proposta de *coaching* que foca no desenvolvimento de repertórios “novos” que tragam os resultados desejados pelo cliente. Assim, corre-se o risco de se tornar um *processo psicanalítico* que, tradicionalmente, se estende por um longo período e gera uma forma de autoconhecimento internalista. Outro aspecto que pode se apontar em relação às teorias psicodinâmicas é que estas são baseadas no

modelo médico, o qual traz consigo três questões: (a) categorizar pessoas a partir da dicotomia normal-anormal, problema clínico *versus* não clínico, população clínica *versus* população não clínica; (b) colocar as pessoas como vítimas de forças intrapsíquicas, receptoras passivas, e não de ativas na construção de seus comportamentos; e, (c) partir da noção de comportamentos mal adaptativos ou desajustados, ao invés de decorrentes de relações com o ambiente (Joseph, 2006), sendo que neste último caso o problema está, principalmente, em atribuir a causa a uma estrutura mental mal desenvolvida. Um último aspecto a se considerar é que, apesar de utilizarem-se de explicações internalistas e estruturalistas, para intervir lançam mão de ferramentas externalistas e relacionais, como o *contrato psicológico* proposto por Levinson, que de acordo com Joseph (2006), consiste de intervir na relação entre empregador e empregado ou gerente e equipe, de modo que esses líderes deem *feedbacks* mais descritivos aos seus subordinados. Para encerrar, poucos têm sido os artigos publicados que adotam essa orientação teórico-metodológica (Diamond, 2013), tendo como agravante que boa parte deles trata-se de estudos de caso sem controle experimental.

Como pode ser visto, as propostas teórico-metodológicas humanistas apresentam problemas como defender um indivíduo completamente independente de seu ambiente, além de ser *per se* insuficiente; enquanto que as propostas teórico-metodológicas psicodinâmicas partem de um modelo médico, internalista, estruturalista, em que as causas encontram-se dentro do indivíduo. Além disso, ambas propostas, apesar de não defenderem que o comportamento seja determinado pela história de interação entre organismo

e ambiente, utilizam-se de ferramentas de intervenção que mudam essa relação, o que evidencia uma incoerência epistemológica. Pois, como defende Luna (1988), a forma como se olha e se trata um fenômeno comportamental deve ser consistente com sua orientação teórico-metodológica. Assim, não é coerente um profissional que compreende que as causas do comportamento são oriundas do inconsciente ou outro que defende que não existe causação alguma sendo o próprio indivíduo quem delibera tudo sobre sua vida utilizarem de estratégias de intervenção sobre relações de interação entre o indivíduo e seu ambiente, pois nelas estão implícitas que há causação e que ela é relacional. Ademais, frequentemente, a maioria dos profissionais de *coaching* utilizam-se de ferramentas advindas de propostas teórico-metodológicas behavioristas, o que sugere que essas ferramentas são de grande utilidade. Portanto, se as propostas humanistas e psicodinâmicas apresentam inconsistências teórico-metodológicas e há um uso corrente de intervenções comportamentais, por que não partir de propostas teórico-metodológicas comportamentais?

O *coaching*, assim como aconteceu em outras modalidades de intervenção comportamental, sofreu forte influência do *Behaviorismo* (Peel, 2005). Uma das modalidades de *coaching* mais conhecidas e aceitas pelo mercado, especialmente no segmento voltado para organizações – como o *executive coaching*, *professional coaching*, *team coaching* – é o *coaching comportamental* ou *behavioral coaching* (Eldridge, & Dembkowski, 2013; Peel, 2005; Skiffington, & Zeus, 2003). Nesta modalidade de intervenção, tem se encontrado duas grandes égides que agrupam práticas advindas do

movimento behaviorista, as *comportamentais* e as *cognitivo-comportamentais*, sendo elas as responsáveis, tanto pela aceitação do *coaching* (Eldridge, & Dembkowski, 2013; Peel, 2005; Skiffington, & Zeus, 2003; Visser, 2010), como pela maioria das pesquisas a respeito de sua efetividade (Grant, 2013).

Apesar de admitirem que boa parte das técnicas e procedimentos de intervenção utilizada no *coaching* advém do “behaviorismo”, muitos autores têm-no criticado (e. g. Eldridge, & Dembkowski, 2013; Grant, 2001; Peel, 2005; Skiffington, & Zeus, 2003). As críticas são, geralmente, que um *coaching comportamental* lida só com comportamentos observáveis, sendo necessária a junção com outras teorias para se ter uma prática completa, por exemplo *coaching cognitivo-comportamental* (Grant, 2001) ou *coaching integrativo* (Peel, 2005). Contudo, tais críticas demonstram uma incompreensão a respeito dos behaviorismos, especialmente da Análise do Comportamento, por parte daqueles que as fazem.

Um primeiro esclarecimento que se deve fazer é que não é coerente falar de *behaviorismo* no singular, pois existem diversas filosofias behavioristas, muitas vezes com ideias contrapostas. Skinner, por mais de uma vez (e. g. Skinner, 1945, 1974/2002), se dedicou a diferenciar propostas behavioristas. Apesar desses esforços, confusões continuam até os dias de hoje. Além de Skinner, outros autores se dedicaram a fazer tais distinções (e. g. Bandini, & de Rose, 2010; Borges, dos Santos, & Penha, no prelo; Vandenberghe, 2001). Por exemplo, ao discutirem as atividades de intervenção clínica baseadas em *behaviorismos*, Vandenberghe (2001) e

Borges, dos Santos e Penha (no prelo) defenderam que não se deve utilizar o termo *comportamental* sozinho, pois sob este rótulo encontram-se propostas de intervenção suportadas por diferentes filosofias behavioristas. Portanto, é um equívoco falar de *coaching comportamental*, pois os behaviorismos apresentam pressupostos teórico-metodológicos diferentes e por vezes divergentes, como veremos ao longo desta seção. O melhor seria falar de diferentes *coaching* comportamentais.

Dado que o foco aqui é demonstrar que é a intervenção em *coaching* pode ser completa e totalmente suportada por uma única proposta teórico-metodológica que se baseia em um behaviorismo, a partir de agora utilizar-se-á a expressão *coaching analítico-comportamental* para se referir a intervenções de *coaching* que estejam alicerçadas nos princípios da Análise do Comportamento – acompanhando o movimento que já é feito na intervenção clínica suportada por esta posição teórica-metodológica (e. g. Borges, & Cassas, 2012).

Assim um aspecto que se deve atentar ao ler as críticas de Peel (2005) e por boa parte da literatura de *coaching* (e. g. Eldridge, & Dembkowski, 2013; Grant, 2001; Skiffington, & Zeus, 2003) é a qual proposição teórico-metodológica se referem. Sob esta égide, *comportamental* ou *behaviorismo*, há posições teórico-metodológicas diferentes e por vezes divergentes que guardam pouca coisa em comum. Como a maioria dos autores da área de *coaching* não fizeram tal distinção, discutir-se-á os principais apontamentos feitos ao que nomearam como “behaviorismo” e seus fundamentos, de modo que se possa avaliar a fragilidade ou não de um *coaching comportamental* ou

*coaching analítico-comportamental*, sendo esse segundo termo, possivelmente, mais esclarecedor.

Grant (2001), Skiffington e Zeus (2003) e Peel (2005) afirmaram que o “behaviorismo” é uma abordagem da Psicologia que defende que seu objeto de estudo é o comportamento observável e que desse modo ignora os “processos psicológicos cognitivos”. Obviamente, é provável que as considerações desses autores não saíram de seus “pensamentos”, mas sim de informações às quais tiveram acesso, que como se pretende demonstrar tratam-se de argumentos que correspondem a um ou alguns dos diferentes behaviorismos, porém que não podem ser generalizados para todos os tipos de behaviorismo.

Matos (1997, 1998), ao discutir behaviorismos, defende que Watson foi o precursor de um movimento de oposição a propostas mentalistas e introspeccionistas, dando origem ao que seria uma primeira proposta behaviorista. A autora enfatiza que o behaviorismo de Watson, posteriormente chamado de *Behaviorismo Metodológico*, tinha duas vertentes, uma filosófica e outra metodológica, sendo que esta última sofreu influência, entre outros, do *operacionismo*. Em suas palavras:

Observação pois, tornou-se um termo e uma operação fundamentais para o Behaviorismo Watsoniano: ela define a categoria “*comportamento*”, seu objeto de estudo. Comportamento é o observável, mas, o observável pelo outro, isto é, o externamente observável. Comportamento, para ser objeto de estudo do behaviorista [referindo-se à proposta de behaviorismo de Watson], deve ocorrer afetando os



sentidos do outro, deve poder ser contado e medido pelo outro. (Matos, 1998, p. 29)

É por dar esta ênfase ao estudo do comportamento observável pelo outro que sua proposta ficou, mais tarde, conhecida como *Behaviorismo Metodológico*<sup>10</sup>, termo cunhado por Skinner (1945) para diferenciar esse movimento de sua proposta behaviorista, a qual foi denominada *Behaviorismo Radical*. Esta segunda proposta behaviorista, contudo, compactua do posicionamento metodológico do behaviorismo de Watson (Bandini, & de Rose, 2010).

No caso particular do behaviorismo radical, Skinner refutou repetidamente, desde 1945 (Skinner, 1945), as teses verificacionistas dos behavioristas metodológicos. No lugar da observação pública como critério de verdade, Skinner sugeria uma referência instrumental, de acordo com o qual “o critério último para a boa qualidade de um conceito não é se duas pessoas são levadas à concordância, mas se o cientista que usa o conceito pode operar com sucesso sobre seu material” (Skinner, 1945, p. 293). Para Skinner, a inacessibilidade de sentimentos e pensamentos à observação pública direta não os exclui do campo de interesses de uma ciência do comportamento. Ao abordá-los, a análise do comportamento apenas refuta a suposição de que são fenômenos “mentais”, preferindo interpretá-los como eventos com dimensões físicas, ainda que inacessíveis à observação pública. A abordagem

---

<sup>10</sup> Há controvérsias a respeito das propostas de Watson de Behaviorismo, mas que não será discutida aqui por ser nosso foco o *Behaviorismo Radical* proposto inicialmente por Skinner. Para os interessados sugere-se a leitura de Strapasson e Carrara (2008).

científica daqueles eventos pode lançar mão de métodos não observacionais; em particular, a interpretação é postulada por Skinner como método legítimo, desde que orientada pelos conceitos já comprovados como eficazes na interpretação de fenômenos menos complexos e regulada pela eficácia em promover uma melhor interação do cientista com aqueles eventos. (Tourinho, 2003, p. 32)

Como pode ser verificado, a proposta Behaviorista Radical não nega o estudo dos “fenômenos cognitivos”, como sugerem Grant (2001), Skiffington e Zeus (2003) e Peel (2005). Apesar de não negar o estudo desses fenômenos, para o behaviorismo radical eles não têm papel central (Matos, 1998).

Pode-se dizer que houve uma terceira proposta behaviorista (Matos, 1998), o *Behaviorismo Mediacional* e/ou *Behaviorismo Cognitivo*. Esta terceira proposta a qual tem entre seus principais expoentes Tolman, Bandura, Mahoney e outros, considera a cognição como elemento central para explicar comportamento (Hayes, & Ju, 1997; Matos, 1998). Este posicionamento influenciou as diversas práticas cognitivas ou cognitivo-comportamentais existentes, inclusive os chamados *coaching cognitivo-comportamental* (Grant, 2001), *coaching comportamental* (Skiffington, & Zeus, 2003, Zeus, & Skiffington, 2002) e *coaching integrativo* (Peel, 2005).

Buscar as causas do comportamento apenas no ambiente ou no organismo, como propõem o Behaviorismo Metodológico e o Behaviorismo Mediacional e/ou Cognitivo, respectivamente, desvia o foco do que é

realmente importante para compreensão do funcionamento dos organismos, a relação que ocorre entre o indivíduo e o ambiente.

Matos (1998) afirma que o problema maior do Behaviorismo Metodológico e Behaviorismo Mediacional ou Cognitivismos seria a influência da Física Newtoniana mecanicista, que pressupunha que todo evento tem que ter uma causa. Assim, enquanto os behavioristas metodológicos buscam as causas do comportamento no *ambiente*, os cognitivistas buscam no organismo.

O modelo causal e a posição dualista do Behaviorismo Metodológico foi retido por alguns autores que, não obstante, rejeitaram o Ambiente como o *locus* da ação causal. Estes autores adotam uma postura conhecida como organocêntrica, pois residindo no organismo as chamadas “forças causais” do comportamento, é ele, o organismo (ou mais propriamente, o Homem) o seu centro de atenções e origem de explicações. “O comportamento é tão-somente uma manifestação da ação do Sistema Nervoso Central”; “O comportamento é tão-somente uma indicação da ação das Emoções e/ou do Pensamento e/ou da Memória”; “O comportamento é uma expressão do *self*”, estas são frases comuns entre psiconeurologos, etólogos, behavioristas cognitivos. (Matos, 1998, p. 29)

Ambas as visões - do Behaviorismo Metodológico e dos Behaviorismos Mediacionais ou Cognitivos – compartilham: “um modelo causal do comportamento, uma posição dualista, mecanicista e de dependência unidirecional” (Matos, 1998, p. 29). O Behaviorismo Radical, por sua vez,

apoia-se no Darwinismo e adota uma visão selecionista, que “desnecessita de causas e agentes causais” (Matos, 1998, p. 29). Adota uma noção de causalidade formulada em termos de relações funcionais entre eventos, buscando “na relação do Homem com o mundo uma explicação tanto para sua experiência subjetiva, quanto para seu comportamento publicamente partilhado (Tourinho, 2003, p. 31).

Portanto, as afirmações feitas por Grant (2001), Skiffington e Zeus (2003) e Peel (2005), de que o “behaviorismo” é uma abordagem da Psicologia que defende que seu objeto de estudo é o comportamento observável e que ignora os “processos psicológicos cognitivos”, não se aplica a todos os tipos de behaviorismo. Especificamente para o Behaviorismo Radical – o qual embasa a prática da Análise do Comportamento –, os fenômenos “cognitivos” não devem ser ignorados e nem sobrevalorizados, pois são parte do fenômeno comportamental, sendo possível encontrar diversos estudos que apresentam evidências de como “cognições” podem participar do controle do comportamento (e. g. Schlinger, & Blakely, 1987; Shimoff, Catania, & Matthews, 1981; Hayes, Kohlenberg, & Hayes, 1991; Weiner, 1964, 1969).

Outro argumento utilizado por Peel (2005) e Eldridge e Dembkowski (2013) para defenderem a necessidade de ampliar o *coaching comportamental*, para além de uma proposta behaviorista, foi o que chamaram de visão reducionista do behaviorismo a respeito da “linguagem”, compartilhando as críticas feitas por Chomsky (1959) ao “*Verbal Behavior*” de Skinner (1957/1978).

A resenha de Chomsky tem sido frequentemente utilizada para apoiar críticas ao Behaviorismo Radical de Skinner (e. g. Eldridge, & Dembkowski, 2013; Peel, 2005), contudo também instigou publicações voltadas a responder tais críticas (e. g. Bandini, & de Rose, 2010; MacCorquodale, 1970; Palmer, 2006). Uma das principais argumentações de Chomsky (1959) é que os “processos mentais” humanos são geradores de outros “processos mentais” ou de novos comportamentos e que a proposta skinneriana não seria suficiente para explicar este aspecto gerativo. Sobre esta crítica, é possível encontrar estudos que a discutem apoiando-se em estudos empíricos (Shahan, & Chase, 2002), como também teórico-filosófico (Bandini, & de Rose, 2010).

Shahan e Chase (2002), apresentam artigo no qual discorrem a respeito de algumas das possíveis fontes geradoras de novos comportamentos, inclusive discutindo o que poderia ser um “comportamento novo”. Segundo os autores, boa parte desses novos comportamentos, que Chomsky defende que o behaviorismo não conseguiria explicar, são passíveis de serem entendidos pela área de *controle de estímulos*, sendo decorrentes dos conceitos de *generalização*, *extensão de tato*, *abstração*, *autoclíticos*, *equivalência*, etc. Além disso, apontam que contribuições também têm sido dadas por outras áreas, por exemplo *variabilidade comportamental*. Bandini e de Rose (2010), por sua vez, fizeram uma análise sistemática de “*Verbal Behavior*” de Skinner (1957/1978) a fim de verificar se é possível encontrar na obra proposições acerca da geratividade de novos comportamentos. Os autores concluíram que

Após a análise das críticas apresentadas por Chomsky (1959) e da proposta skinneriana de análise da geratividade verbal, é possível considerar que os argumentos contidos na *Resenha* de Chomsky não foram capazes de derrubar a proposta skinneriana de explicação da geratividade verbal. O que pode ser verificado é que os pontos de vista de Skinner e Chomsky são fundamentalmente diferentes e, sendo assim, Chomsky não poderia, sob nenhuma hipótese, considerar como coerente a explicação skinneriana da capacidade humana gerativa da linguagem. (Bandini, & de Rose, 2010, p. 39-40)

A despeito das explicações skinnerianas sobre comportamento verbal, a Análise do Comportamento conta com outras propostas explicativas a respeito da linguagem (e. g. Hayes, Brownstein, Devany, Kohlenberg, & Shelby, 1987), sendo possível encontrar, inclusive, uma boa quantidade de estudos que trazem evidências para tais propostas (e. g. Hayes, Brownstein, Haas, & Greenway, 1986; Hayes, Brownstein, Zettle, & Rosenfarb 1986; Hayes, Kohlenberg, & Hayes, 1991).

Portanto, não se trata de uma visão reducionista a respeito da linguagem e sim de uma visão diferente. Enquanto que para os cognitivistas, inclusive Chomsky, a linguagem tem papel central na determinação do comportamento, para Skinner e o Behaviorismo Radical são as relações do indivíduo com o ambiente que recebem *status* central, pois são por meio destas relações que se estabelecem os comportamentos abertos (ações) e os encobertos (como os pensamentos, crenças, etc.).

Continuamos a interpretar o que nos ocorre privadamente (ou subjetivamente) como essencial para a definição de nossas realizações. Aprendemos a falar da importância das nossas relações com o mundo para a construção dessa realidade mais essencial, porém nem sempre vemos essas relações como algo que merece um lugar central nas teorias ou nas intervenções psicológicas. A análise do comportamento oferece uma leitura diferente, que confere centralidade àquelas relações. Como esperamos ter ilustrado, trata-se de uma leitura refinada e produtiva (Tourinho, 2003, p. 39).

De um ponto de vista Behaviorista Radical, adotar propostas internalistas como a de Chomsky representa um retrocesso científico na compreensão do comportamento humano, pois é retornar a um posicionamento em que o indivíduo sozinho é responsável pelo seu sucesso ou pelo seu fracasso. Além disso, corre-se o risco de se abandonar intervenções eficazes em transformar o mundo (o ambiente) e limitar-se àquelas que mudam “o que o indivíduo pensa sobre ele” (uma resposta). Exemplo de como uma visão internalista pode ser limitante são os resultados apresentados por Grant (2001), o qual comparou procedimentos de *coaching* voltados para três respostas-alvo diferentes: (a) grupo cognitivo, cujo foco da intervenção foi mudar “cognições”, respostas encobertas; (b) grupo comportamental, cujo foco da intervenção foi mudar “ações”, respostas motoras públicas; e, (c) grupo cognitivo e comportamental, em que os alvos eram ambas as respostas. Seus resultados apontaram que as intervenções foram úteis para mudar os comportamentos que foram alvo de intervenção,

ou seja, para o primeiro grupo, houve mudança na forma de pensar, mas não no que faziam; no segundo caso as mudanças se concentraram no agir; e no terceiro nos dois (pensar e agir). Esses resultados – apesar de apresentar problemas teórico-metodológicos, como por exemplo utilizar o relato dos participantes sobre essas mudanças como medida de resultado – reforçam os pressupostos do Behaviorismo Radical de que *pensar* não é causa de comportamento (como defendido em posições cognitivistas) e que mudá-lo não garante mudanças no *agir*. De um ponto de vista Behaviorista Radical ambas respostas, *pensar* e *agir*, são sensíveis às mesmas leis de variação e seleção; sendo que o que as diferencia é apenas o acesso que as outras pessoas têm a elas (Tourinho, 2006, 2007). Definir qual(is) dessas instâncias do comportamento será(ão) alvo de intervenção(ões) dependerá do seu objetivo (Tourinho, 2006).

Peel (2005) encerra seu artigo defendendo que o *coaching* deve intervir não apenas sobre “habilidades” (referindo-se a comportamentos abertos e públicos), mas também sobre cognições, emoções e valores. Do ponto de vista daquele autor, o *coaching* só seria capaz de intervir sobre esses outros comportamentos (cognições, emoções e valores) se utilizar-se de uma abordagem integrativa, ou seja, se inclui-se não só os procedimentos de intervenção consagrados na Análise do Comportamento, mas também outros procedimentos oriundos de outras propostas teóricas, como por exemplo *técnica de visualização* para alterar “estados mentais” da Programação Neurolinguística (PNL). Tal argumentação apresenta dois problemas. O primeiro é que contraria a proposta defendida pelo próprio autor, que a prática



de *coaching* não deveria ser tecnicista (ou seja, apenas um emaranhado de técnicas sem uma base teórico-metodológica consistente), pois como pode ser visto nas discussões anteriores, as diferentes teorias partem de pressupostos distintos e por vezes conflitantes, sendo que sua integração geraria inconsistências teórico-metodológicas. Desta forma, a proposta do autor de uma abordagem integrativa não se trata de um *coaching* suportado por uma base teórico-metodológica consistente, mas sim de uma prática repleta de técnicas e teorias que pouco difere das práticas que ele próprio sugere que deve ser evitada. O segundo problema está em afirmar que o *behaviorismo* não é capaz de lidar com eventos encobertos (como pensamentos, crenças e valores), o que espera-se já ter sido esclarecido se tratar de uma incompreensão a respeito do movimento *behaviorista*. Melhor seria dizer que algumas propostas comportamentais não lidam com eventos encobertos, pois outras, como a Análise do Comportamento (fortemente suportada pelo Behaviorismo Radical) não nega estudar e intervir sobre os eventos encobertos, apenas não dá a eles a centralidade que outras propostas teórico-metodológicas dão.

Diferentemente de Peel (2005) e Skiffington e Zeus (2003), defende-se que o caminho deve ser estudar técnicas e procedimentos eficazes a partir de uma proposta teórico-metodológica consistente. Só assim teremos uma abordagem verdadeiramente “integrativa”.

Como espera-se ter demonstrado, todas as críticas direcionadas ao Behaviorismo Radical não são consistentes, apenas evidenciam a falta de conhecimento daqueles que as fazem.

A Análise do Comportamento, que é o campo do saber que se apoia na filosofia Behaviorista Radical, tem não só um corpo teórico-filosófico consistente, mas, principalmente, uma base de evidências empíricas e de tecnologias de intervenção que permite a seus profissionais intervir não só sobre o agir, mas também sobre o pensar, sentir, valorizar, formar conceito etc., sendo capaz de intervir sobre todo e qualquer fenômeno comportamental, inclusive os chamados cognitivos e emocionais, como se verá no Estudo 2 da presente tese.

Portanto, um *coaching analítico-comportamental* – que se apoia na proposta teórico-metodológica da Análise do Comportamento – pode ser uma solução, pois além de apresentar o que é frequentemente buscado pelas organizações – utilização de técnicas e procedimentos consagrados, uma tradição de mensuração de resultados tangíveis e por ter planejamento para intervenção (e. g. Eldridge, & Dembkowski, 2013; Visser, 2010) – apresentaria também uma base teórico-metodológica consistente e capaz de lidar com todo e qualquer tipo de fenômeno comportamental, independentemente de ser totalmente público ou parcialmente encoberto.

A maior dificuldade em aceitar um *coaching analítico-comportamental* parece ser o conflito em querer produzir mudanças comportamentais – incluindo, não só habilidades, mas também pensamentos e sentimentos – sem aceitar que todo comportamento resulta da história de interação entre o indivíduo e o ambiente. A cultura predominante continua a propagar que o que o indivíduo faz, pensa e sente é porque *quer* ou porque é de sua

*personalidade*, quando o “querer” e a “personalidade” também são fenômenos comportamentais construídos na mesma história de interação.

Feita essa discussão, é possível verificar que nenhuma das críticas feitas por teóricos de *coaching* direcionadas ao “behaviorismo” é válida para o Behaviorismo Radical, portanto, uma intervenção de *coaching analítico-comportamental* se mostra promissora, por ser capaz de ter procedimentos e posicionamento teórico-metodológicos consistentes e integrativos.

### **Estudos sobre a prática de *coaching***

Apesar dos diferentes tipos de classificação e concepções, os estudos empíricos acerca do *coaching* ainda são escassos (Grant, & Cavanagh, 2007). John Whitmore (2013), ao apresentar o livro “*The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Coaching and Mentoring*”, ressalta que há pouca comunicação entre os profissionais teóricos e aplicados. Diante disso, Whitmore (2013) defende a necessidade de mais estudos para verificar os reais benefícios do “*coaching*”.

Apesar das técnicas e procedimentos utilizados nas intervenções de *coaching* derivarem, em grande parte, das ciências do comportamento, como já foi discutido anteriormente. Muitos dos procedimentos e técnicas utilizados em intervenções de *coaching* têm sua efetividade comprovada em condições controladas de pesquisa e/ou em outros contextos aplicados específicos. Como alerta Smith (2013), a transposição de um procedimento e/ou técnica de um contexto para outro exige pesquisas que confirmem sua efetividade no novo contexto. Desse modo, apesar do uso de procedimentos consagrados,

a área de *coaching* carece de estudos, pois precisa validar a efetividade deles aplicado ao contexto do *coaching*.

Não é incomum encontrar artigos que discutem a necessidade do *coaching* ser uma prática baseada em evidências (e. g. Grant, & Cavanagh, 2007; Green, Grant, & Rynsaardt, 2007; Poepsel, 2011). A discussão a respeito de práticas baseadas em evidências (PBE) tem sido proeminente nas prestações de serviços da área da saúde (Starling, 2010), como a psicoterapia, a medicina, a fisioterapia, etc. Na Psicologia, a relevância que as práticas baseadas em evidências têm ganhado parece estar sob controle de aspectos político, financeiro e legais (O'Donohue, & Ferguson, 2006), por exemplo os reembolsos referentes a tratamentos que só são concedidos àqueles empiricamente validados.

Como já discutido anteriormente, o *coaching* não é uma intervenção da área da saúde, porém é provável que parte desta busca por intervenções de *coaching* baseada em evidências se deva ao fato de muitos dos pesquisadores que têm estudado *coaching* serem psicólogos. Contudo, acredita-se que a busca por práticas baseadas em evidências não se deve apenas a esse fator.

Como apresenta Starling (2010), a busca por práticas baseadas em evidências está relacionada a questões ligadas aos direitos dos consumidores, o que não as restringem à área da saúde. Smith (2013), ao discutir Análise do Comportamento baseada em evidências, defende que práticas baseadas em evidência ajudam os consumidores a escolherem por

uma prática de intervenção, especialmente porque tais serviços estariam, de certa maneira, recomendados cientificamente.

Um outro argumento a favor de práticas baseadas em evidências, em *coaching*, são os aumentos na quantidade de profissionais que atuam com *coaching* e de perspectivas teórico-metodológicas para *coaching*, levando a uma gama de “possibilidades”, fazendo com que o cliente/consumidor precise escolher um profissional e/ou modalidade de *coaching*, podendo as evidências servirem para essa tomada de decisão. A esse respeito, Skiffington e Zeus (2003) afirmam que, especialmente nos casos em que o cliente que contrata *coaching* for uma empresa, haverá uma preferência por serviços que sejam reconhecidos por sua efetividade.

Por tudo isso, parecem justificáveis estudos que investiguem as práticas de *coaching* de modo a construir uma gama de procedimentos que apresentem evidências empíricas de suas efetividades, mesmo não sendo essa uma intervenção da área da saúde.

Ao se analisar a produção científica em *coaching*, encontra-se uma grande quantidade de estudos teóricos, os quais discutem definições e/ou suportes teórico-metodológicos (e. g. Gregory, & Levy, 2013; Eldridge, & Dembkowski, 2013; Diamond, 2013; Spoth, Toman, Leichtman, & Allan, 2013; Stelter, 2013; Freire, 2013; Palmer, & Williams, 2013; Joseph, 2006; Kilburg, 2004; Palmer, 2007; Peel, 2005; Skiffington, & Zeus, 2003; Visser, 2010), delimitações da área de atuação e/ou caracterização dos profissionais de *coaching* (e. g. Griffiths, & Campbell, 2008; Karawejczyk, & Cardoso, 2012; Liljenstrand, & Nebeker, 2008), etc. Além disso, é possível encontrar, também,

estudos cuja preocupação são os resultados (e. g. Grant, 2001, 2003, 2013; Grant, & Cavanagh, 2007; Green, Grant, & Rynsaardt, 2007; Green, Oades, & Grant, 2006; Poepsel, 2011; Spece, & Grant, 2007), porém esses ainda são poucos (Libri, & Kemp, 2006; Grant, 2013), demonstrando a carência dessa área.

Neste capítulo, pretende-se discutir aspectos relacionados às pesquisas de resultado em *coaching*, visto que resultados têm papel central para se falar de práticas baseadas em evidências.

Para dar suporte à discussão a respeito das pesquisas de resultado em *coaching*, será lançado mão do trabalho de Grant (2013), que apresentou uma revisão da literatura de *coaching* a respeito de efetividade.

Grant (2013) começa seu artigo apresentando dados de diferentes organizações a respeito do aumento da demanda de *coaching* e dos investimentos que as organizações estão direcionando a esse tipo de intervenção; na sequência, o autor afirma que o reconhecimento pelo mundo corporativo, apesar de ser uma evidência, não deve ser tomado como um indicador confiável a respeito da efetividade do *coaching*, defendendo que os dados sobre efetividade devem ser buscados em uma base de produção científica a respeito de *coaching*. Com essa introdução, Grant (2013) propõe como objetivo daquele trabalho analisar a produção científica a respeito de *coaching*.

A amostra de Grant (2013) totalizou 634 estudos, composta por dissertações e teses e artigos de periódicos acadêmicos, levantados a partir da PsycInfo e da *Business Source Premier*. De acordo com o autor, deste

total, apenas 234 dedicavam-se a discutir resultados, sendo que 74 utilizaram o grupo como seu próprio controle, porém trataram os dados por meio de médias e com mensurações pré e pós-intervenção; 25 estudos utilizaram de médias de grupo, mas trabalharam com grupo controle e experimental; e o restante foram estudos de caso.

Ao se analisar a produção levantada por Grant (2013), pode-se dizer que os pesquisadores da área de *coaching* têm utilizado diferentes métodos de estudo. Contudo, quando se excluem os estudos de caso puramente descritivos e com medidas de resultado subjetivas, verifica-se que os pesquisadores têm adotado métodos semelhantes aos amplamente utilizados na área da saúde, medidas de grupo com mensuração pré e pós-intervenção.

Assim como outros autores (e. g. Barlow, Nock, & Hersen, 2009; Johnston, & Pennypacker, 2009; Kazdin, 1982/2011; O'Donohue, & Ferguson, 2006; Smith, 2013) a presente tese é crítica às pesquisas de práticas baseadas em evidências proposta pelo modelo médico, pois apesar de terem como base filosófica o empirismo, defende um modelo limitado e simplista (O'Donohue, & Ferguson, 2006; Smith, 2013; Starling, 2010) – com utilização de médias de grupo, medidas pré e pós intervenção e uso de grupos controle e experimental – que não permite verificar as idiosincrasias e, tampouco, características processuais da mudança comportamental.

Novamente recorrendo ao levantamento feito por Grant (2013), apenas um *estudo de resultado* segue o delineamento de sujeito único consagrado na Análise do Comportamento (Libri, & Kemp, 2006), evidenciando a lacuna existente na área. Para Grant (2013) dois dos estudos de caso foram

considerados exemplos de “boa prática” (Freedman, & Perry, 2010; Libri, & Kemp, 2006).

O estudo de caso de Freedman e Perry (2010) caracteriza-se por uma descrição das etapas do procedimento de *coaching*/consultoria que fizeram, o diferencial desse estudo foi a forma de apresentar a descrição da relação entre o profissional e o cliente. O estudo expôs o processo tanto do ponto de vista do profissional como do ponto de vista do cliente, sendo essas descrições divididas por etapas do processo. Ao final são discutidas as possíveis condições responsáveis pelo sucesso da intervenção. O artigo de Freedman e Perry (2010) tem sua importância por ser mais descritivo de suas intervenções, contribuindo para a compreensão do *coaching* como “processo”, e por ter como medida de resultado a entrega de serviços contratados, ou seja, possivelmente resultante dos “novos” comportamentos em relação à equipe. Contudo, no artigo não há apresentação e nem menção de registros sistemáticos dos comportamentos do cliente ou dos resultados.

O artigo que Libri e Kemp (2006) publicaram refere-se a um estudo de caso desenvolvido por eles que utilizou um delineamento A-B-A-B. Os objetivos da pesquisa foram verificar se haveria melhoras em relação a três aspectos: (a) vendas de serviços financeiros; (b) escores de autoavaliação; e (c) autoavaliações subjetivas globais.

A participante foi uma executiva que atuava com prospecção e venda de serviços de financiamento. Os pesquisadores fizeram uma avaliação inicial por meio dos inventários de Beck para depressão e ansiedade, para selecionar uma participante “não-clínica”.



Como medidas de resultado, houve um registro semanal de duas escalas: a Escala de Autoavaliação Nuclear (CSES), que de acordo com os autores, avalia quatro traços de personalidade: autoestima, autoeficácia generalizada, neuroticismo e locus de controle; e, uma escala de autoavaliação subjetiva global, que consiste de uma autoavaliação de seu desempenho geral por meio de uma escala de zero a dez. Além disso, uma outra medida empregada foi referente ao *desempenho de vendas*, que incluía: registro do número de ligações de clientes, entrevistas para empréstimo, quantidade de pedidos de empréstimo apresentados e quantidade de aprovações.

A cliente fez os registros por três semanas (Condição A), antes de iniciar o *coaching*. Após esse período foi feita uma primeira reunião de 4 horas, em que foram discutidos os objetivos (por meio do método SMART<sup>11</sup>). Além disso, a cliente passou por um treinamento que envolveu: (a) uma explicação a respeito de uma concepção sobre desenvolvimento humano (modelo Transteórico de Prochaska); (b) uso de técnicas que monitoram pensamentos e crenças; (c) uso do procedimento de registro de desempenho de trabalho; (d) uso do procedimento de construção de lista de valores e monitoramento de comportamentos congruentes; e, (e) uso de técnica de solução de problemas. Após isso a cliente foi acompanhada por três semanas por meio de encontros semanais (Condição B). Após essas seis semanas, a cliente foi orientada a retornar à sua rotina anterior, sem utilizar as técnicas e

---

<sup>11</sup> O método SMART, consiste de um procedimento para estabelecimento de objetivos que considera: (S) estabelecer objetivos; (M) que esses sejam mensuráveis; (A) atrativos para o cliente; (R) realista; e, (T) seja plausível dentro do tempo estabelecido.

procedimentos ensinados (a não ser a dos registros de medida) e não foram feitos encontros (Condição A'). Retornando com mais três reuniões após esse período (Condição B'). Além disso, foram feitas mais duas medições após o encerramento do programa, uma após 36 semanas e outra após 88 semanas (medidas de *Follow-up*).

Os resultados apresentados mostram escores crescentes (indicativo de melhora) ao longo do estudo, com escores finais (em condição de *follow-up*) maiores que os apresentados na condição de linha de base. Nota-se algumas quedas nos escores nas condições A' e *Follow-up* (sem intervenção) quando comparadas às condições B e B' (com intervenção), porém ainda assim superiores aos da condição A (linha de base).

Algumas das boas características em relação ao método foi a utilização do sujeito como seu próprio controle, o delineamento ABAB e as mensurações periódicas dos resultados, sendo todas medidas consistentes com os pressupostos defendidos pela Análise do Comportamento. Além disso, o acompanhamento longitudinal de 36 e 88 semanas de *Follow-up* caracteriza-se como mais um diferencial da pesquisa de Libri e Camp (2006).

Outro aspecto muito positivo do estudo foi a proposta de operacionalização do *comportamento de vendas* de serviços financeiros – que consistiu da quantidade de ligações para clientes, entrevistas para empréstimo, pedidos de empréstimo apresentados e aprovações de empréstimos – foi uma boa estratégia utilizada na pesquisa de Libri e Camp (2006), superando as limitações do autorrelato por meio de escalas, frequentemente utilizado nas pesquisas da área, como mencionado

anteriormente. Apesar dos esforços dos autores, pela observação e pelo registro terem sido feitos apenas pela cliente permaneceu o risco de não correspondência entre fazer-dizer. Ademais, o artigo falhou na descrição do tratamento sofrido pelos dados relativos ao *comportamento de vendas*, sendo disposto no gráfico apenas um ponto semanal, numa escala de zero a sete, não descrevendo como os diferentes registros – das frequências de ligações de clientes, de entrevistas para empréstimo, de pedidos de empréstimo apresentados e de aprovações – foram convertidos para um único escore.

Do ponto de vista das limitações do estudo, além dos aspectos já mencionados, considerou-se a pouca quantidade mensurações (três por condição), pois apesar de Kazdin (1982/2011) defender que não há uma quantidade de pontos que devem ser registrados antes da introdução da intervenção, sugerindo que um bom critério seria a estabilidade. Kratochwill et al. (2013) discutem proposta de padronização para avaliação de pesquisas que utilizam-se de delineamento de sujeito único, sugerindo que cinco pontos de dados por condição, seria o mínimo desejável para um delineamento padrão. De acordo com as propostas de Kratochwill et al. (2013), as quais foram entendidas como complementares à de Kazdin (1982/2011), um bom critério para mudança de fase seria atender a duas exigências: (a) ter no mínimo cinco pontos por fase; e (b) apresentar uma tendência estabilizada das respostas. Contudo, deve-se considerar as dificuldades que é produzir pesquisas em contextos aplicados.

O uso das duas escalas, uma que se propõe a avaliar “traços de personalidade” e outra que trata-se de uma autoavaliação subjetiva em

relação a seu desempenho, não foi visto como um problema. Pois, apesar de serem medidas contestadas pela Análise do Comportamento – especialmente por se tratarem de medidas indiretas levantadas por meio de autorrelato –, são elas bastante comuns na área, portanto, permite um diálogo com as demais pesquisas.

Ao analisar os resultados oriundos das mudanças nos escores das escalas, verificou-se que o programa de *coaching* promoveu melhoras em relação a atingimento de objetivos, autorregulação, autoconceito e saúde mental global, segundo os critérios desses instrumentos. O resultado referente ao *comportamento de vendas* também apresentou melhoras dos escores.

Como se pode verificar, ainda são poucos os estudos que discutem efetividade do *coaching*, menores ainda são as pesquisas que utilizam-se do delineamento de sujeito único. Assim, é objetivo desta tese contribuir com a área por meio de estudos de caso que empregaram metodologia de sujeito único. É objetivo, também, discutir a efetividade de *coaching* efetuado por um analista do comportamento em promover “autonomia de pensamento” e “engajamento para aposentadoria”. Além disso, é objetivo desta tese apresentar e/discutir recursos para medida de resultados em *coaching*. Para tanto, a presente tese contou com três estudos, os quais serão apresentados a seguir.

**ESTUDO 1**

**INVESTIGAÇÃO INICIAL ACERCA DA EFETIVIDADE DO *COACHING***  
**POR MEIO DE INSTRUMENTOS TRADICIONAIS E UM DELINEAMENTO**  
**DE SUJEITO ÚNICO**

Como se discutiu anteriormente, existe um número razoável de estudos que discutem efetividade de *coaching*. Contudo, tais pesquisas utilizam-se de delineamento de grupo e medidas pré e pós-intervenção.

Assim, há necessidade de estudos que se utilizem de delineamento de sujeito único, os quais permitirão que se verifique não apenas a efetividade do *coaching*, mas também comece a lançar luz sobre as possíveis variáveis do processo que respondem pela sua eficácia.

Os métodos de investigação analítico-comportamentais podem contribuir muito com a área de *coaching*, pois, de acordo com Andery (2010), a Análise do Comportamento dispõe de diferentes modalidades de investigação, que podem contribuir para o desenvolvimento do conhecimento a respeito dos fenômenos comportamentais. Além disso, como aponta Tourinho (2003), a Análise do Comportamento tem sido efetiva em desenvolver tecnologias para modificação de comportamentos. Assim, a utilização da Análise do Comportamento como norteadora da intervenção, bem como de seus métodos experimentais para a análise de resultados, poderá colaborar com a identificação de relações entre procedimentos e mudanças comportamentais envolvidas num processo de *coaching*.

Deste modo, um dos objetivos do presente estudo é investigar a efetividade do *coaching* utilizando-se de um delineamento de sujeito único, ou

seja, avaliando os resultados dos clientes-participantes com os deles próprios. Para isso lançar-se-á mão de mensuração do comportamento dos clientes-participantes em dois momentos, antes e após a intervenção e comparar-se-á os resultados posteriores de cada cliente-participante com seus próprios resultados antes da intervenção. A escolha pela mensuração em apenas dois momentos se deveu ao fato de se utilizar de escalas/inventários para a coleta dos dados, sendo que seu uso contínuo pode trazer problemas, como habituação ao responder, o que poderia interferir nos resultados. Além disso, um problema adicional de aplicar esses instrumentos diversas vezes seria o tempo dispendido para essa tarefa. Assim, apesar da Análise do Comportamento defender medidas contínuas do comportamento, optou-se por fazê-las em apenas dois momentos.

Outro aspecto, que vale ressaltar é a utilização de instrumentos pouco valorizados por analistas do comportamento, que são as escalas e inventários. Apesar de se saber que tais medidas devem ser consideradas com ressalvas, pois tratam-se de escores de instrumentos e decorrem de autorrelato, elas foram empregadas por permitirem uma melhor comparação com outros estudos encontrados na literatura de *coaching*, que têm lançado mão deste tipo de medida.

Um segundo objetivo da presente pesquisa é verificar a efetividade de uma técnica/ferramenta de *coaching*. De acordo com Smith (2013) “se pesquisas mostram que se um procedimento confiavelmente muda comportamento, ele pode se tornar componente de uma prática.” (p. 12). O *coaching* é um pacote de intervenção composto por diversos procedimentos,

sendo que não se têm estudos que evidenciem quais desses procedimentos são realmente importantes ou não para gerar mudança comportamental. Assim, um segundo objetivo do presente estudo foi produzir evidências da eficácia ou não de uma das técnicas/ferramentas do *coaching* como pacote de intervenção. Mais especificamente o objetivo foi lançar luz para um procedimento contido nesse pacote que pode ser importante na geração da mudança de comportamento: a técnica/ferramenta “To do”.

Como já mencionado anteriormente, o *coaching* conta com uma série de técnicas e/ou ferramentas cujas funções podem ser descritas por meio de pressupostos analítico-comportamentais, tais como reforçamento diferencial, extinção, punição, modelagem, modelação, etc.

Para esta pesquisa, a ferramenta escolhida para ser avaliada é conhecida como “To do” (da Matta, & Victoria, 2012), a qual consiste de solicitar ao cliente uma ou mais atividades que deverá fazer no intervalo entre as reuniões, se comprometendo em apresentar seus resultados até o próximo encontro.

O uso da “To do” é feito juntamente com a “Follow-up”, outra ferramenta utilizada em *coaching* que consiste de solicitar que o cliente relate seus comportamentos e resultados que ocorreram desde a última reunião e a partir desses relatos o profissional de *coaching* dá *feedbacks* a respeito dos comportamentos.

Assim, o uso dessas duas ferramentas visam evocar e consequenciar respostas emitidas pelo cliente e que tenham relação com o objetivo do *coaching*. A “To do” se trata de um procedimento cujo objetivo é estabelecer

respostas que o cliente deve emitir até a próxima reunião e promover o comprometimento do cliente em se engajar naqueles comportamentos, sendo utilizada pelo profissional ao final de cada reunião. Enquanto que a “Follow-up” consiste de um procedimento de evocar e consequenciar relatos a respeito das ações e resultados obtidos desde a última reunião, sendo seu uso comumente empregado no início de cada reunião.

Como o objetivo da “To do” é gerar comprometimento com comportamentos-alvo, o profissional discute com o cliente o que deverá ser feito entre aquela reunião e a próxima. Assim, este recurso visa estabelecer um arranjo contingências que controlem o comportamento do cliente de implementar ações que aproximem o cliente de seus objetivos.

Na literatura analítico-comportamental esse tipo de procedimento pode ser caracterizado como uma intervenção por meio de regras. A esse respeito, a Análise do Comportamento tem apresentado avanços consideráveis desde suas proposições iniciais feitas por Skinner (1969/1984). Os estudos a respeito da participação de regras no controle do responder têm sido diversificados e têm trazido avanços na compreensão dos modos como regras podem participar do controle de responder (Hayes, & Ju, 1997). Entre estas pesquisas, há aquelas que discutem o efeito de esquemas de reforçamento sobre o seguimento de regras, a “insensibilidade” gerada por regras, seu papel como alteradora do alcance/arranjo do comportamento, regras como elemento que aumenta o controle social, como alteradora da motivação, regra como alteradora da função de estímulos, entre outros.



Hayes e Ju (1997) afirmam que esses avanços a respeito da compreensão das possíveis funções de estímulos verbais antecedentes são de grande importância para a aplicação, especialmente quando se lança mão de intervenções verbais, como pode acontecer no contexto clínico ou no contexto de *coaching*.

A esse respeito, Meyer (2000), numa proposição expeculativa – pois não foram apresentadas pesquisas que sustentem tal argumentação –, escreveu artigo que visa discutir se o clínico analítico-comportamental altera controle de estímulos em sua prática, resgatou a ideia de estimulação suplementar de Skinner (1957/1978), a qual usou para argumentar que nos casos em que o comportamento não ocorre diante do profissional a intervenção do clínico não alteraria controle de estímulos, apenas forneceria controle adicional em contexto natural. Em suas palavras:

Ao apresentar uma variável controladora adicional, a resposta pode ser evocada. A variável controladora adicional não é suficiente para evocar a resposta, mas passa a sê-lo quando combinada aos efeitos de outras condições do estímulo (Meyer, 2000, p. 222).

A autora complementa que esse tipo de intervenção parece ser verbal, sendo uma estimulação complementar que aumenta a probabilidade de ocorrência de determinadas respostas no contexto natural do cliente.

Hayes e Ju (1997) apresentam uma breve revisão de estudos a respeito de comportamento verbalmente governado. Nessa revisão eles apresentam uma série de estudos e discutem suas possíveis implicações para o contexto aplicado. Aqui interessa um conjunto de estudos e discussões que

diz respeito ao papel da regra como alteradora de contingências de reforçamento estabelecidas. A esse respeito os autores apresentam evidências e hipotetizam que a “insensibilidade” ou “sensibilidade” a contingências se dá em decorrência das contingências de reforçamento em vigor (que seriam “frouxas”).

Assim como a “sensibilidade” às contingências decorre do arranjo de contingências em vigor, são as contingências programadas em vigor que podem aumentar ou diminuir um responder verbalmente controlado (Hayes, & Ju, 1997). De acordo com os autores, regras podem afetar o comportamento por diferentes vias, por exemplo alterando o valor das consequências (possível função de Operação Motivadora) ou alterando a função de estímulos não verbais.

Na presente pesquisa o objetivo é avaliar se a técnica/ferramenta “To do” é eficaz em alterar comportamento e não de identificar sua função. O objetivo de identificar a função que essa técnica/ferramenta pode exercer ganha importância se a técnica/ferramenta se mostrar efetiva. Portanto, tais hipóteses explicativas não serão aprofundadas neste estudo.

Por ora, basta se saber que Hayes e Ju (1997) discutem estudos que indicam que ao assumir compromisso público, por exemplo dizendo que farão algo, pessoas ficam mais inclinadas a agir de modo correspondente que quando não se comprometem. Além disso, os autores afirmam que regras podem alterar o comportamento afetando seu contato com as consequências, alterando como contingências programadas são contatadas e/ou adicionando novas contingências. Deste modo, é possível interpretar que ao lançar mão

da “To do”, o profissional de *coaching* esteja empregando uma intervenção por meio de regras, fazendo com que o cliente se comprometa com o profissional, tendo como objetivo promover mudanças comportamentais que o aproxime de respostas efetivas em atingir os objetivos do *coaching*.

Pelo exposto, a “To do” será alvo de investigação deste Estudo 1, pois a confirmação ou não de sua eficácia afetará não só a prescrição de seu uso no pacote de *coaching*, como poderá também suscitar sua prescrição em outros pacotes de intervenção, por exemplo a psicoterapia.

Além disso, como dito anteriormente, este estudo visa discutir a efetividade do *coaching*, feito por um analista do comportamento, considerando os critérios frequentemente utilizados na literatura da área, o qual seja, escalas e inventários, contudo empregando um delineamento de sujeito como seu próprio controle.

## MÉTODO

### ***Participantes***

Foram participantes deste estudo três pessoas, sendo duas como clientes-participante e uma como profissional. As duas primeiras, eram pessoas que procuravam por um trabalho de *coaching*, sendo uma de cada gênero e com demandas diferentes. Além delas, houve a participação do pesquisador, o qual exerceu a função de *coach* ou profissional de *coaching*.

A primeira cliente-participante é uma mulher de 55 anos, divorciada, com ensino superior completo e que presta serviços de consultoria em gestão de pessoas para empresas. A demanda pelo serviço de *coaching* foi construir

um planejamento para aposentadoria, o que será melhor explorado posteriormente, quando da apresentação da especificidade do caso.

O outro cliente-participante é um homem de 45 anos, divorciado. Atua como psicólogo clínico tendo diploma de ensino superior e mestrado, ambos em Psicologia. Ele buscou o serviço de *coaching* visando desenvolver “autonomia de pensamentos”, comportamento que será melhor descrito no referido estudo de caso.

Ambos participaram desta pesquisa de forma voluntária e confirmaram isso por meio da assinatura de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE, Apêndice 1).

Além dos dois clientes-participantes, participou do estudo o pesquisador, o qual exerceu a função de profissional de *coaching*. Este tem 37 anos, é formado em Psicologia, tendo mestrado em Análise do Comportamento, além disso tem formação em *coaching*.

### **Local**

As reuniões de *coaching* ocorreram em uma sala preparada para essa finalidade, com isolamento acústico, garantindo a privacidade para o trabalho. A sala é equipada com uma mesa com computador, duas cadeiras giratórias, dois armários, além de um sofá de dois lugares, duas mesas laterais, dois vasos com plantas e uma mesa lateral onde tinha a disposição água, café e chá.

As atividades foram todas desenvolvidas ao redor da mesa, sendo que de um lado sentava o cliente e do outro o profissional, um de frente para o

outro. A sala conta com uma câmera filmadora posicionada para gravar os comportamentos dos clientes-participantes.

### ***Equipamentos e Instrumentos***

Foi utilizada uma câmera digital da marca JVC (gravação de vídeo em formato AVCDHD standard, com áudio Dolby digital), para a gravação dos comportamentos do cliente, bem como o áudio do profissional. Além da filmadora, foi utilizado um notebook Acer (modelo Aspire V3-571-9423) para armazenamento dos vídeos gravados, bem como dos arquivos decorrentes das transcrições dos diálogos ocorridos nas reuniões e demais materiais digitais provenientes do *coaching*. Smartphones também foram utilizados como ferramenta de comunicação e armazenagem de informações trocadas entre o profissional e os clientes.

Além dos equipamentos mencionados, foram utilizados inventários e escalas amplamente consagrados na literatura de Psicologia e *coaching* para mensurar melhoras e/ou mudanças de comportamento e permitir o diálogo com a literatura da área.

Os instrumentos aplicados foram: 1) Inventário de Depressão de Beck – BDI-II; 2) Inventário de Ansiedade Traço-Estado – IDATE; 3) Instrumento Abreviado de Avaliação da Qualidade de Vida – WHOQOL-Bref; 4) Escala de Autorreflexão e Insight – EAI; 5) Hope Trail Scale; 6) Uma escala para mensurar comprometimento e progresso - GAS (semelhante à dos estudos de Spence, & Grant, 2007; Starling, 2010).

O BDI-II (Anexo 1), consiste de uma escala composta por 21 itens diante dos quais a pessoa deve assinalar um valor entre 0 e 3. O inventário foi criado por Beck, Ward, Mendelson, Mock e Erbaugh (1961) e posteriormente sofreu algumas alterações elaboradas por Beck, Steer e Brown (1996), além disso foi adaptada para o Brasil por Gorenstein, Pang, Argimon e Werlang (2012).

O IDATE (Anexo 2) trata-se de instrumento composto de duas escalas, para mensurar “ansiedade estado” e “ansiedade traço”. Cada escala é composta por 20 itens avaliados por meio de uma escala tipo *likert* de 4 níveis (variando entre 1 = “absolutamente não” e 4 = “muitíssimo”). O instrumento foi desenvolvido por Spielberger, Gorsuch e Lushene (1970) e sua tradução e adaptação para o Brasil foi feita por Spielberger, Biaggio e Natalício (1979). A escolha pelo IDATE se deu por ser ele um instrumento considerado “padrão ouro” e um dos mais utilizados no Brasil para mensuração de ansiedade (Kaipper, 2008).

O WHOQOL-Bref (Anexo 3) trata-se de um instrumento de avaliação de qualidade de vida por meio de autorrelatos desenvolvido pelo grupo de Qualidade de Vida da Organização Mundial da Saúde. Na versão utilizada, abreviada, constam 26 questões sobre quatro áreas: físico, psicológico, relações sociais e meio ambiente (Fleck, Louzada, Xavier, Chachamovich, Vieira, Santos, & Pinzon, 2000).

O EAI (Anexo 4) trata-se da versão brasileira do *Self-Reflection and Insight Scale* – SRIS, de Grant, Franklin e Langford (2002), a qual foi adaptada e validada para o Brasil por da Silveira, de Castro e Gomes (2012). O EAI

consiste de uma escala com 20 itens, sendo oito referentes à dimensão *Insight* e 12, à dimensão Autorreflexão, sendo que todos devem ser avaliados por meio de uma escala tipo *likert* de 5 níveis (1 = “concordo plenamente” e 5 = “discordo plenamente”).

O *Hope Trail Scale* (Anexo 5) trata-se de um instrumento com 12 itens avaliados por meio de uma escala *likert* de 1 a 4, sendo 1 “definitivamente falso” e 4 “definitivamente verdadeiro”. O instrumento foi desenvolvido por Snyder, et al., (1991), tendo sido a versão utilizada a adaptada e validade para a população brasileira (Pacico, Zanon, Bastianello, & Hutz, 2011).

Em relação à Escala de Comprometimento e Progresso - GAS, foram feitas duas versões (Apêndices 2 e 3), uma utilizada juntamente com todos os outros inventários/escalas (antes e após o processo) e uma para registro diário. A primeira GAS (para mensuração inicial e final) consistiu em solicitar aos clientes-participantes que construíssem uma lista de objetivos (até cinco), e, posteriormente, atribuísem uma nota de um a cinco a duas questões para cada um dos objetivos listados: (a) “nos últimos três meses, como você avalia seu sucesso em alcançar este objetivo?”; e, (b) “Como estava seu comprometimento em alcançar este objetivo?”. Tal instrumento se assemelha ao adotado por Spence e Grant (2007), os quais aplicaram questões semelhantes a essas, porém a cada um de três objetivos de cada um de seus clientes-participantes. A segunda GAS (para mensuração diária) foi construída para o cliente-participante fazer um autorregistro diário em relação a seu objetivo no *coaching* e se assemelha ao utilizado por Starling (2010).

Para facilitar a distinção dessas duas GAS, chamar-se-a a primeira de “GAS-geral” e a segunda de “GAS-diária”.

O critério de seleção dos instrumentos foi escolher escalas ou inventários para medir as mesmas classes de comportamento que os estudos da área de *coaching* têm medido, como: depressão, ansiedade, qualidade de vida, comprometimento e progresso, *insights* e autorreflexões, etc. Como critério adicional optou-se por selecionar instrumentos com ampla utilização pela comunidade científica brasileira, por serem esses adaptados e/ou validados para nossa população.

### ***Procedimento***

Nessa seção será feita a descrição das fases que ocorreram na pesquisa bem com as mudanças que foram acontecendo e os motivos que levaram a elas. De um modo geral, a estrutura consistiu de quatro momentos, um primeiro de seleção e avaliação inicial, um segundo em que ocorreram as intervenções, um terceiro quando houve as avaliações finais e um quarto que consistiu de uma avaliação de *Follow-up*.

A pesquisa de campo iniciou após a aprovação do projeto pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – CEP-PUC-SP (CAAE: 30659014.8.0000.5482), quando deu-se início a busca por candidatos a clientes-participantes, por meio de divulgação a amigos e conhecidos.

Quando o pesquisador era contatado pelo candidato, marcava-se uma entrevista inicial, ocasião em que se explicava a pesquisa, o *coaching* e



posteriormente aos esclarecimentos de possíveis dúvidas e o aceite do candidato (documentado por meio da assinatura do TCLE), levantava-se a demanda do candidato e aplicava-se a primeira bateria de avaliação lançando mão das escalas/inventários. Ao final desta pré-avaliação, o candidato era informado que deveria aguardar um contato para confirmar ou não sua participação.

A seleção dos clientes-participantes atendeu a dois aspectos. Um primeiro critério foi de excluir a participação de pessoas que apresentassem resultados clínicos nas escalas/inventários utilizados. Tal medida estava em linha com a literatura da área (e. g. Grant, 2003) que aponta que *coaching* não é indicado para esse tipo de população. O segundo aspecto considerado na seleção dos clientes-participantes foi de cunho metodológico, em que o cliente-participante deveria atender a um dos seguintes critérios: (a) apresentar uma demanda para *coaching* cujo comportamento pudesse ser diretamente observado nas reuniões (permitindo uma observação direta de sua evolução); e/ou (b) que conseguíssemos definir estratégias de mensuração adicionais que nos permitisse ter evidências complementares ao autorrelato.

Ao total foram feitas cinco entrevistas uma com cada candidato, sendo que dessas pessoas apenas duas participaram efetivamente do estudo, as quais já foram caracterizadas anteriormente. Os demais candidatos não participaram da pesquisa por diferentes motivos. Um dos candidatos apresentou escores muito altos de depressão, ansiedade e foi orientado a procurar tratamento psicoterápico. Outro candidato ficou de conseguir

observadores externos ao processo para nos ajudar a mensurar as mudanças e não os conseguiu. O último candidato desistiu de participar por ter conseguido que a empresa o incluísse em um processo de *coaching* interno da organização.

Após a seleção, os clientes-participantes foram instruídos a fazerem um registro de seus comportamentos relacionados aos seus objetivos no *coaching*, por meio da GAS-diária. Haverá uma seção específica mais adiante apenas para discutir seu uso. Por ora, importa saber que esse registro deveria ocorrer diariamente até o final do processo, e que cerca de 15 dias transcorreriam entre o início desse registro e o início do *coaching*, para que se pudesse construir uma pequena linha de base em relação aos comportamentos-alvo antes do início da intervenção.

Durante a fase de intervenção, as reuniões se sucederam respeitando a estrutura de *coaching* utilizada nesta tese, que consiste de um pacote de reuniões, razoavelmente estruturado, respeitando as individualidades de demanda e de indivíduo.

Em comum pode-se dizer que houve 10 reuniões, com aproximadamente 60 minutos cada. As reuniões eram razoavelmente estruturadas e divididas em quatro momentos a saber: *follow-up*, desenvolvimento, relatos sobre aprendizado na reunião e planejamento de atividades a serem executadas até a próxima reunião, sendo esse último conhecido como "To do", já mencionado anteriormente.

Como um dos objetivos deste primeiro estudo foi verificar a efetividade da técnica (ou ferramenta, como costuma ser chamado na área) "To do", ela

não foi empregada em todas as reuniões, como geralmente é feita no *coaching* de serviço, o que será melhor discutido *a posteriori* na seção *Delineamento*.

Assim, as reuniões de intervenção se deram seguindo uma estrutura fixa, com *follow-up*, desenvolvimento e relatos sobre aprendizagem; e uma variada, com ou sem o emprego do “To do” ao final das reuniões.

Uma breve descrição das atividades realizadas em cada uma dessas reuniões de intervenção será feita nos estudos seguintes, por serem os procedimentos adotados para cada caso diferencialmente, respeitando a singularidade de cada indivíduo.

Após as reuniões de intervenção, houve uma reunião de encerramento, ocasião em que ocorreram os *feedbacks* de encerramento do processo dado por ambas as partes, do profissional para o cliente, a respeito de suas impressões sobre sua evolução; bem como, do cliente para o profissional, a respeito do processo e de seu próprio desenvolvimento.

No caso da presente pesquisa o encerramento do *coaching* foi seguido por uma nova bateria de aplicação das escalas/inventários, sendo essa reaplicação considerada uma pós-avaliação.

### *Delineamento*

Como já mencionado, a “To do” é uma técnica/ferramenta, frequentemente utilizada em todas as reuniões de *coaching*, e que tem sido empregada por se acreditar que ela é evocativa de respostas que se aproximam do comportamento-alvo.

Por ter sido ela eleita como Variável Independente (VI) deste estudo, a “To do” foi utilizada ou não nas reuniões respeitando um *delineamento de alternância de procedimento* (*Alternating treatments design – ATD*). Assim, seu uso respeitou uma randomização pré-estabelecida (vide Tabela 1).

**TABELA 1: Apresentação da randomização da utilização da “To do” para cada cliente-participante. “C” (com) equivale as reuniões com a utilização da técnica e “S” (sem) sem sua aplicação.**

Cliente-Participante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>\ Reunião</b>										
<b>P1</b>	C	S	C	S	S	S	C	S	C	C
<b>P2</b>	S	C	C	S	S	C	C	S	S	C

De acordo com Barlow, Nock e Hersen (2009), esse tipo de delineamento, de alternância de procedimentos, é útil por ter boa validade interna e alguma validade externa, além disso é um delineamento que diferentemente do *delineamento de reversão*, não precisa que se espere a mensuração de três ou mais pontos para poder mudar a condição (introduzir a variável de interesse), bastando que o procedimento seja empregado de maneira alternada, sendo esta alternância randomicamente definida.

Assim, a escolha pelo *delineamento de alternância* em detrimento de um delineamento de reversão deveu-se ao receio de introduzir essa técnica muito tardiamente no *coaching* e isso trazer prejuízo para os resultados do processo. Na seção de resultados serão feitas mais considerações a respeito do uso desse delineamento neste estudo.

O ATD também foi escolhido em detrimento do *delineamento de linha de base múltipla* para o presente estudo, pois esse último delineamento exige

o estabelecimento de ao menos três variáveis dependentes (VD), as quais poderiam ser diferentes classes de comportamento ou diferentes pessoas. Como o *coaching* foca em uma única classe de comportamento e a amostra deste estudo era N=2, o ATD se mostrou mais adequado.

Diante do exposto, a efetividade do “To do” foi verificada por meio da observação das possíveis correções entre o uso dessa técnica/ferramenta e o registro decorrente da GAS-diária, sendo a primeira introduzida ou não respeitando o *delineamento de alternância de procedimento*. Portanto, a VD é medida indiretamente por meio de autorrelato. Diante disso, são necessárias algumas considerações a seu respeito.

#### *Alguns apontamentos em relação à GAS-diária*

De acordo com Kazdin (1982/2011), uma boa medida para falar em qualidade de intervenção é a correlação entre a técnica ou procedimento e a imediatividade da mudança.

Sob controle dessa necessidade de mensurar correlações entre as técnicas e procedimentos adotados no *coaching* com mudanças nos comportamentos de interesse, lançou-se mão da GAS-diária. A GAS tem sido a medida para avaliar resultados em *coaching* (e. g. Grant, 2013), além disso, seu uso contínuo foi sugerido por Starling (2010) para avaliar a qualidade de intervenções no processo psicoterápico.

Assim, a GAS-diária foi escolhida como medida contínua (indireta) de comportamentos-alvo (no caso, comportamentos sob controle de objetivos ou *comprometimento*) para avaliar a qualidade da técnica/ferramenta “To do”,

frequentemente utilizada em *coaching* para evocar respostas em direção aos objetivos.

Contudo, não se pode ignorar o fato de se tratar de uma medida indireta, proveniente de autorrelato. A esse respeito, tal medida deve ser vista com cuidado, dado que diversos estudos (e. g. Ribeiro, 1989; Risley, & Hart, 1968) produziram fortes evidências que o autorrelato pode ou não apresentar correspondência com a resposta a qual se refere<sup>12</sup>.

Como alertam diferentes autores (e. g. Barker, Pistrang, & Elliott, 2003; Luna, 2000), nos casos em que se lança mão de medidas de autorrelato é importante que outras evidências sejam produzidas, de modo a aumentar a confiabilidade do dado. Barker, Pistrang e Elliott (2003), sugerem o uso de medidas adicionais como recurso para aumentar a confiabilidade dos dados, dando como exemplo a coleta de informações a respeito do fenômeno de interesse por meio de diferentes fontes (relatos de familiares, amigos ou outros profissionais, além do autorrelato).

Seguindo essas orientações, medidas adicionais foram buscadas para aumentar a confiabilidade dos dados coletados nesta tese. No entanto, as medidas adicionais variaram de um caso para outro, em decorrência das demandas e das possibilidades existentes em cada caso. Dessa forma, essas medidas adicionais serão apresentadas e discutidas nos capítulos referentes a cada estudo de caso.

Feitos esses esclarecimentos a respeito do uso do autorrelato oriundo da GAS-diária como medida de resultado, valerá agora discorrer brevemente

---

<sup>12</sup> Para os interessados, uma revisão foi feita por Beckert (2005).

sobre o modo pelo qual esse registro foi solicitado e considerado para a confecção dos resultados.

Em relação à instrução a respeito do preenchimento da GAS-diária e do modo pelo qual esses dados foram coletados, pode-se dizer que houve dois momentos, um mais “frouxo” e outro com o emprego de um arranjo de contingências para melhorar a correspondência. O primeiro momento se iniciou a partir da seleção do cliente-participante e se estendeu até a segunda reunião de *coaching*. Já o segundo momento iniciou com o término do primeiro e se estendeu até o final do *coaching*.

No primeiro momento, a instrução dada foi: “diariamente, ao final do dia (pouco antes de ir dormir), você deve observar o que aconteceu no seu dia e assinalar a afirmação que melhor descreve seu comportamento naquele dia, em relação ao seu objetivo do *coaching*.”. Além disso, foi dito que essas folhas deveriam ser trazidas na reunião seguinte, mas que se possível fossem enviadas diariamente via e-mail ou Whatsapp. Foi explicado, ainda, que esse tipo de registro diário não era comum em *coaching*, mas que seria feito pela sua importância para a pesquisa.

A Figura 3 apresenta um modelo da GAS-diária utilizada (com a exclusão do nome do cliente-participante para garantir o sigilo da informação). A GAS-diária dos dois clientes-participantes eram praticamente iguais, tendo como únicas diferenças seus nomes e objetivos, sendo que para P1 o objetivo foi “engajamento com a aposentadoria” e para P2 “autonomia de pensamento”.

<b>GOAL ATTAINMENT SCALING (GAS) – DIÁRIA</b>	
Nome:	_____
Data:	____/____/ 2014
Objetivo:	“Aunotomia de pensamento”
Em relação a seus comportamentos de HOJE, assinale a afirmativa que melhor os caracteriza de acordo com o que você pode observar:	
_____ -1	– Observei alguma piora no meu comportamento de modo a me afastar do meu objetivo.
_____ 0	– Observei que meu comportamento permaneceu igual, nem me aproximou e nem me distanciou do meu objetivo.
_____ +1	– Observei alguma melhora no meu comportamento em direção ao meu objetivo.
_____ +2	– Observei uma melhora considerável no meu comportamento em direção ao meu objetivo.

**FIGURA 3: Modelo de GAS-diária utilizado para o autorregistro diário por parte dos participantes.**

O objetivo de pedir que esse registro fosse feito desde a seleção do cliente-participante (antes mesmo do início do *coaching*) era construir uma linha de base. Por esse mesmo motivo, foi combinado com os clientes-participantes que o *coaching* iniciaria após, aproximadamente, duas semanas daquela data.

Conforme combinado, após a construção dessa “linha de base” iniciaram-se as reuniões de *coaching*. Contudo, alguns comportamentos dos clientes-participantes chamaram a atenção do profissional/pesquisador.

- P1 – não mandava os registros antes (apenas trazia preenchido na reunião seguinte). As folhas apresentavam marcações que pareciam ter sido feitas com uma mesma caneta e até na mesma data. Questionado sobre por que não enviava os registros antes, reclamou dizendo que era muito chato fazer aquilo.



- P2 - mandava fotos da GAS-diária pelo Whatsapp todos os dias à noite. Os registros apareciam com traços levemente diferentes e eventualmente marcados com canetas diferentes. Apesar da regularidade dos registros e envios, verificou-se que entre a primeira e a segunda reunião de *coaching* marcou não ter feito nenhum progresso, mas durante a atividade de *follow-up* (no início da segunda reunião) relatou alguns avanços (inclusive com detalhes).

A partir da constatação dessas evidências, o profissional-pesquisador optou por implementar mudanças, a fim de aumentar a correspondência entre o autorrelato (registro) e os comportamentos diários dos clientes-participantes. Essas mudanças foram uma em relação à instrução e outra em relação ao arranjo de contingências relacionadas ao comportamento de registrar e enviar o registro, estabelecendo consequências para o comportamento de enviar o registro diariamente. A introdução dessas mudanças foi o que caracterizou o que foi aqui chamado de *segundo momento* em relação aos registros da GAS-diária.

Operacionalmente essas mudanças consistiram em adicionar a seguinte instrução: “A forma de registrar a GAS-diária vai mudar: a partir de hoje você deverá não apenas fazer o registro diário referente a seu comportamento, como deverá escrever quais comportamentos seus daquele dia controlaram sua avaliação. Além disso, deverá fotografar e me enviar a GAS-diária assim que preenche-la, pois isso será muito importante para nosso trabalho. Você entendeu?”. E, além disso, uma mudança de comportamento

por parte do profissional-pesquisador, o qual começou a utilizar de um procedimento de reforçamento diferencial, que se caracterizou por: (a) mandar *emoticons*<sup>13</sup> e falas de cobrança ou reprovação (por exemplo, “cadê a GAS?”, “não está esquecendo de me enviar algo?”, etc.) quando passada a hora combinada e o registro não ter sido enviado; e, (b) mandar *emoticons* e falas de agradecimento e recompensa (por exemplo, “Eeeee”, “parabéns”, “obrigado”, etc.) contingentes ao envio do registro.

Vale lembrar que essas mudanças foram implementadas na segunda reunião de *coaching*, ou seja, quando já havia começado as intervenções (Condição B). Tal mudança implica em uma maior ponderação ao analisar o que foi chamado *linha de base* (Condição A), pois esses procedimentos caracterizam-se como uma nova variável incluída (Condição C), além do início das intervenções de *coaching*. Assim, seria adequado avaliarmos como um delineamento com três condições A, B e C.

Por fim, uma segunda mudança, agora relacionada ao modo como esses dados foram considerados, foi tomada a partir das evidências de um possível problema de correspondência. Os números referentes a melhora/comprometimento com a mudança (dois últimos da GAS-diária, equivalentes a “+1” e “+2”) só foram considerados quando corroborados pelas informações descritas como tendo controlado sua marcação. Caso contrário, foram considerados como “zero”. A título de exemplo, se o cliente marcou “+2” na GAS-diária e relata que “não observou nenhum comportamento em direção

---

<sup>13</sup> Trata-se de uma forma de comunicação paralinguística, também conhecida como *smiley*, cujo uso é frequente em conversas estabelecidas via smartphone.

a seus objetivos” ou mesmo não descreveu nada, o número considerado para a confecção dos resultados foi “0”. Essa forma de considerar as marcações visou aumentar a confiabilidade dos dados oriundos desses registros.

## **RESULTADOS/DISCUSSÃO**

A presente seção de resultados visa responder a dois objetivos: (a) testar evidências de que o *coaching* é efetivo; e, (b) e avaliar a efetividade da técnica/ferramenta “To do”. Assim, os resultados serão apresentados em dois conjuntos, um para cada um dos objetivos.

### ***Evidências de efetividade do coaching por meio de escores de escalas/inventários***

Para tentar responder ao primeiro objetivo optou-se por avaliar escores obtidos por meio de escalas e inventários de duas pessoas que se submeteram ao *coaching*, sendo essas medidas feitas antes e após o pacote de serviços.

Os resultados serão apresentados considerando uma perspectiva de sujeito como seu próprio controle, assim serão apresentados dados de cada cliente-participante separadamente e as comparações feitas serão produzidas a partir de seus próprios dados.

A Tabela 2 apresenta os resultados dos escores dos instrumentos de avaliação utilizados obtidos pelo cliente-participante P1, antes e após ter sido submetido ao pacote de intervenção de *coaching*, havendo ainda uma medida de *follow-up* após 45 dias do encerramento. A tabela foi construída de modo

a apresentar na primeira coluna o nome das escalas e suas subescalas, a segunda, terceira e quarta colunas apresentam os escores do cliente-participante P1 e a última coluna indica a direção que os escores devem tomar para falar de melhora de acordo com os parâmetros dos instrumentos.

Como pode se observar na Tabela 2, o cliente-participante P1 apresentou resultados melhores (segundo os critérios dos instrumentos) em 11 dos 15 itens mensurados por meio dos instrumentos. Inclusive em algumas subescalas do WHOQOL-Bref houve mudança de classificação, como foram os casos das subescalas “percepção da qualidade de vida”, “satisfação com a vida”, “domínio físico” e “relações sociais”, que saíram de *regular* para *boa*. Apesar disso três escores, um referente a “ansiedade-estado” do IDATE e os dois, “autorreflexão” e “insight”, do EAI, apresentaram resultados na direção oposta ao que os instrumentos indicam como desejável. Diante disso, esses três resultados serão melhor explorados, a fim de hipotetizar explicações para essas alterações.

O resultado de P1 na subescala “ansiedade-estado” do IDATE apresentou um aumento de 118% no escore quando comparados os escores pré e pós-intervenção, saltando de 17 para 37. Além disso, a medida de *follow-up* mostra que o escore continuou próximo ao obtido ao término do *coaching*, 35. A escala sugere que quanto maior o escore maior a ansiedade e quanto menor o escore menor ansiedade. Assim, *a priori*, o resultado indica que o *coaching* levou ao aumento do escore relacionado à ansiedade-estado (ansiedade situacional). Contudo, esse aumento no escore não necessariamente representa um aspecto negativo do *coaching*.

**TABELA 2: Resultados dos escores dos instrumentos de avaliação tradicionais antes e após o *coaching* de P1.**

Instrumento	Antes	Depois	Follow-up 45 dias após o encerramento	Direção de melhora segundo o instrumento
<b>Escala de Depressão Beck</b>				
Depressão	9 (0-63)	2 (0-63)	3 (0-63)	< melhor
<b>IDATE</b>				
Ansiedade Estado	17 (20-80)	37 (20-80)	35 (20-80)	< melhor
Ansiedade Traço	36 (20-80)	36 (20-80)	34 (20-80)	< melhor
<b>WHOQOL-Bref</b>				
Percepção da qualidade de vida	3,00 (1-5)	4,00 (1-5)	4,00 (1-5)	> melhor
Satisfação com a vida	3,00 (1-5)	4,00 (1-5)	4,00 (1-5)	> melhor
Domínio Físico	3,43 (1-5)	3,86 (1-5)	4,14 (1-5)	> melhor
Domínio Psicológico	3,33 (1-5)	3,83 (1-5)	3,83 (1-5)	> melhor
Relações sociais	3,33 (1-5)	4,00 (1-5)	4,00 (1-5)	> melhor
Meio ambiente	3,62 (1-5)	3,75 (1-5)	3,75 (1-5)	> melhor
<b>Escala de Comprometimento e Progresso</b>				
Sucesso em alcançar o objetivo do <i>coaching</i>	2,66 (1-4)	2,80 (1-4)	3,00 (1-4)	> melhor
Comprometimento com o objetivo do <i>coaching</i>	2,33 (1-4)	2,80 (1-4)	3,00 (1-4)	> melhor
<b>SRIS (EAI)</b>				
Autorreflexão	25 (12-60)	24 (12-60)	21 (12-60)	> melhor
Insight	18 (8-40)	20 (8-40)	15 (8-40)	> melhor
<b>Escala de Esperança</b>				
Iniciativa	18 (4-20)	19 (4-20)	18 (4-20)	> melhor
Caminhos	15 (4-20)	17 (4-20)	18 (4-20)	> melhor

Borine (2011), por exemplo, identificou em sua amostra um escore médio 45,6 (com desvio padrão de 8,1) na subescala “ansiedade-estado”, estando esse número em linha com o manual do IDATE, resultado semelhante ao obtido em outros estudos para população saudável (e. g. Marx, Rodrigues, Rodrigues, & Vilanova, 2011; Pagano, Matsutani, Ferreira, Marques, & Pereira, 2004). Portanto, considerando esses números como padrão, espera-se que a maioria das pessoas apresente escores que variem entre 37,5 e 53,7. Relacionando com o dado de P1, pode-se dizer que o escore aferido antes do *coaching* era muito baixo e que após o *coaching* encontrou-se escore mais próximo ao da média da população, portanto ao término do *coaching* P1 apresentava um escore de ansiedade-estado “normal”.

Se considerarmos que: (a) ansiedade é uma resposta que apresenta correlação positiva com uma inclinação a agir (Loricchio, & Leite, 2012; Rosito, 2008); (b) a subescala ansiedade-estado (do IDATE) reflete uma reação transitória relacionada a eventos vivenciados em um determinado momento (Fioravante, Santos, Maissonette, & Landeira-Fernandez, 2006); e, (c) o escore obtido por P1 na avaliação pós-*coaching* foi equivalente ao da média da população; podemos hipotetizar que o aumento da ansiedade-estado não só é “normal” como pode ser positivo se estiver correlacionado com uma maior inclinação a respostas relacionadas a seus objetivos.

Na linha dessa argumentação existe uma série de estudos cujo objetivo é identificar este ponto de equilíbrio entre o nível de ansiedade e desempenho (Rosito, 2008), inclusive há a teoria do U invertido, a qual defende que o desempenho ficará abaixo do esperado quando a ativação estiver muito baixa

ou excessiva. Tal pressuposto encontra evidências na literatura tanto em relação a comportamentos em competição esportiva, como apresenta Rosito (2008), como em comportamentos intelectuais, por exemplo Loricchio e Leite (2012) investigando ansiedade-estado em candidatos no exame da OAB.

Os outros dois escores que variaram na direção oposta a desejável pelo instrumento foi os das subescalas da EAI, “autorreflexão” e “Insight”. O primeiro apontamento que deve se fazer é que os escores de “autorreflexão” apresentaram uma diminuição contínua, diminuindo de 25 (pré), para 24 (pós) e chegando a 21 (*follow-up*). Já os escores de “Insight” foram 18, 20 e 15, consecutivamente.

Conforme da Silveira, de Castro e Gomes (2012) apontam, a EAI é uma das diversas escalas criadas para mensurar a atividade humana de “monitorar seus próprios pensamentos, motivações e sentimentos” (p. 156). Tais pressupostos estão intimamente ligados à uma perspectiva cognitiva de *autorregulação* (Grant, 2003; Grant, Franklin, & Langford, 2002) mecanismo autorregulado em que o indivíduo reflete sobre si (autorreflexão) e se compreende (*insight*). Tal compreensão, de *aprendizagem autorregulatória*, é coerente com propostas de intervenção cognitivistas tais como terapia cognitivo-comportamental e *coaching* cognitivo-comportamental (da Silveira, de Castro, & Gomes, 2012; Grant, 2003).

Analisando as afirmações contidas nessas subescalas verifica-se que há pouca compatibilidade com o que é ensinado em *coaching* comportamental e com os pressupostos da Análise do Comportamento. Por exemplo, na subescala “autorreflexão” há afirmações como “Eu sou muito interessado em

examinar o que eu penso”, “Eu frequentemente examino meus sentimentos”, “É importante para mim tentar entender o que significa meus sentimentos”, etc. Desse modo, a subescala “autorreflexão” apresenta muitas afirmações sobre avaliar pensamentos e sentimentos – como afirmam Grant, Franklin e Langford (2002) –, o que é oposto ao que se fez no trabalho de *coaching* comportamental, onde se pretendeu ensinar o cliente a priorizar o *fazer* em vez do *avaliar*, além disso, se priorizou atentar para ações e consequências (resultados) que se pretendia produzir, em detrimento de pensamentos e sentimentos.

Na subescala “insight” há afirmações como “Eu normalmente tenho uma ideia bem clara sobre por que tenho me comportado de uma certa maneira”, “Eu normalmente sei por que me sinto da forma com que me sinto”, “Eu normalmente estou ciente de meus pensamentos”, etc. De acordo com Grant, Franklin e Langford (2002) essa subescala, “insight”, está relacionada com a compreensão de pensamentos, sentimentos e comportamentos. No *coaching* comportamental empregado, os clientes foram ensinados a relacionar suas ações com seus objetivos, portanto, foi um objetivo da intervenção ensina-los a ficar sob controle daquilo que pretendem atingir. Além disso os clientes são ensinados a compreender a relação que suas ações têm com as variáveis ambientais e incentivados a intervir sobre elas, o que pode dar a eles uma melhor compreensão de seus funcionamentos, apesar de esse ser um objetivo secundário da intervenção. Contudo, essa compreensão de causalidade ensinada é relacional, de modo que o cliente busque descrever seus comportamentos por meio da interação com o



ambiente e não os relacionando com pensamentos e sentimentos, como sugerem as afirmações da escala.

Assim, os resultados obtidos no EAI demonstram-se coerentes com uma proposta de *coaching* comportamental, pois prioriza o foco no *fazer* em vez de *avaliar* e ensina a agir sob controle das consequências que pretende se produzir e menos sob controle de eventos privados. Deste modo, esse instrumento parece coerente para mensurar avanços em intervenções internalistas, mas não se demonstrou útil para mensurar avanços a partir de uma perspectiva analítico-comportamental, pelo menos não se se considerar como indicativo de melhora a direção sugerida pelo instrumento.

Uma última consideração em relação a essa escala, da Silveira, de Castro e Gomes (2012) defendiam estudos que cruzassem os resultados dessa escala com outras medidas de bem-estar e de resultados. A esse respeito, pode se dizer que P1 não apresentou escores de correlação positiva entre a EAI e o WHOQOL-Bref, sugerindo não haver uma relação direta entre esses aspectos cognitivos e qualidade de vida.

Assim, de um modo geral, pode se afirmar que os resultados dos escores de P1 apontam para melhoras em quase todos os aspectos avaliados pelos instrumentos, utilizando-se como critérios aqueles apresentados pelos próprios instrumentos.

A Tabela 3 apresenta os resultados dos escores dos instrumentos de avaliação utilizados obtidos pelo cliente-participante P2, antes e após terem sido submetidos ao pacote de intervenção de *coaching*, havendo ainda uma medida de *follow-up* após 45 dias do encerramento. Assim como a tabela

anterior, na primeira coluna encontram-se os nomes das escalas e suas subescalas, a segunda, terceira e quarta colunas apresentam os escores do cliente-participante – neste caso P2 – e a última coluna indica a direção que os escores devem tomar para falar de melhora de acordo com os parâmetros dos instrumentos.

Como se pode notar na Tabela 3, quase todos os escores dos diversos instrumentos apresentaram melhoras em linha com as propostas dos instrumentos. Um único não apresentou mudanças que foi o nível de “satisfação com a vida” do WHOQOL-Bref, o qual já se encontrava no máximo possível quando da primeira aferição e continuou assim na segunda.

Nota-se que há ausência de escores na Escala de Comprometimento e Sucesso de P2, bem como uma diferenciação entre “sucesso em alcançar objetivos” e “comprometimento com objetivos” com “sucesso em alcançar o objetivo do *coaching*” e “comprometimento em alcançar o objetivo do *coaching*”. Tais diferenciações se devem ao fato do cliente ter preenchido o instrumento com objetivos diferentes da primeira vez (pré-intervenção) para a segunda vez (pós-intervenção). Na primeira o cliente colocou como itens “relacionamento social” e “dinheiro”. Na segunda foi avaliada “autonomia de pensamentos”. Assim, na medida de *follow-up* listou-se os três itens, de modo a poder se comparar os resultados. Os dois primeiros itens foram apresentados por meio de média entre eles, sendo elas apresentadas nos subitens “sucesso em alcançar objetivos” e “comprometimento com objetivos”. A autonomia de pensamento que foi o comportamento-alvo do *coaching* está

representada nos itens “sucesso em alcançar o objetivo do *coaching*” e “comprometimento com o objetivo do *coaching*”.

**TABELA 3: Resultados dos escores dos instrumentos de avaliação tradicionais antes e após o *coaching* de P2.**

Instrumento	Antes	Depois	Follow-up 45 dias após encerramento	Direção de melhora segundo o instrumento
<b>Escala de Depressão de Beck</b>				
Depressão	5 (0-63)	1 (0-63)	2 (0-63)	< melhor
<b>IDATE</b>				
Ansiedade Estado	42 (20-80)	34 (20-80)	33 (20-80)	< melhor
Ansiedade Traço	40 (20-80)	37 (20-80)	30 (20-80)	< melhor
<b>WHOQOL-Bref</b>				
Percepção da qualidade de vida	3,00 (1-5)	4,00 (1-5)	4,00 (1-5)	> melhor
Satisfação com a vida	5,00 (1-5)	5,00 (1-5)	5,00 (1-5)	> melhor
Domínio Físico	4,14 (1-5)	4,57 (1-5)	4,43 (1-5)	> melhor
Domínio Psicológico	3,66 (1-5)	3,83 (1-5)	4,83 (1-5)	> melhor
Relações sociais	1,33 (1-5)	2,00 (1-5)	2,67 (1-5)	> melhor
Meio ambiente	3,50 (1-5)	3,75 (1-5)	4,00 (1-5)	> melhor
<b>Escala de Comprometimento e Progresso</b>				
Sucesso em alcançar objetivos	2,50 (1-4)	-	3,00 (1-4)	> melhor
Comprometimento com objetivos	1,50 (1-4)	-	3,00 (1-4)	> melhor
Sucesso em alcançar o objetivo do <i>coaching</i>	-	4,00 (1-4)	4,00 (1-4)	> melhor
Comprometimento com o objetivo do <i>coaching</i>	-	4,00 (1-4)	4,00 (1-4)	> melhor
<b>SRIS (EAI)</b>				
Autorreflexão	23 (12-60)	20 (12-60)	24 (12-60)	> melhor
Insight	17 (8-40)	16 (8-40)	17 (8-40)	> melhor
<b>Escala de Esperança</b>				
Iniciativa	14 (4-20)	18 (4-20)	15 (4-20)	> melhor
Caminhos	12 (4-20)	14 (4-20)	13 (4-20)	> melhor

Como pode se verificar na Tabela 3, o cliente avaliou tanto seu comprometimento quanto o sucesso em alcançar o objetivo do *coaching*, autonomia de pensamento, com escore máximo (quatro), isso ao final da intervenção bem como após 45 dias de *follow-up*. Infelizmente não se tem medida desse item antes do início do *coaching*, contudo deve se supor que não era um item bem avaliado, por ter sido esse o comportamento-alvo escolhido para intervenção.

Além disso, há relatos do cliente que reforçam essa hipótese. Além de conseguir avanços em relação ao objetivo-alvo do *coaching*, P2 apresentou melhoras também nos escores referentes a outros objetivos listados por ele na primeira avaliação.

Contudo, como esse instrumento consiste do cliente-participante listar seus objetivos primeiro e avalia-los depois, sugere-se que em pesquisas futuras que lancem mão deste instrumento cuide que atentar se entre os objetivos listados na avaliação pré-intervenção consta o objetivo que será alvo do *coaching*. Além disso, que nas mensurações pós-intervenção sejam colocados os mesmos objetivos colocados na pré-avaliação, de modo a tornarem os dados comparáveis entre si e evitando o problema encontrado na presente pesquisa.

Comparando os resultados dos dois clientes-participantes, nota-se que ambos apresentaram melhoras consideráveis nos escores de “depressão” da Escala de Depressão de Beck, apresentando valores próximo ao mínimo possível pela escala “2” (P1) e “1” (P2) na pós-intervenção e “3” e “2” em *follow-up*, sendo que o escore da escala varia entre 63 e zero.

No que se refere à subescala “ansiedade-estado” do IDATE, verificou-se que os clientes-participantes apresentaram resultados distintos. P1 teve um aumento considerável no escore de “ansiedade-estado”, saltando de 17 (na pré-avaliação) para 37 (na pós-avaliação) e 35 (em *follow-up*), enquanto que P2 apresentou uma diminuição de 42 (na pré-avaliação) para 34 (na pós-avaliação) e 33 (em *follow-up*). Assim, o que há de semelhança entre os dois clientes-participantes é o escore no pós-avaliação e em *follow-up*, os quais foram 37 e 34 em pós-intervenção e 35 e 33 em *follow-up*, para P1 e P2, respectivamente. Tais resultados, somado às discussões feitas anteriormente, ao se analisar os resultados de P1, sugerem que escores médios de “ansiedade-estado” parecem ser desejáveis para o *coaching*, assim como se mostrou em outros estudos (e. g. Loricchio, & Leite, 2012).

Diferentemente da “ansiedade estado”, cujos escores médios parecem desejáveis (Rosito, 2008), “ansiedade-traço” não são. Esta segunda subescala, “ansiedade-traço” refere-se a um padrão relativamente estável, com respeito à ansiedade, e está relacionado a como o indivíduo avalia situações e está ligado a sua história de aprendizagem, sendo que altos escores de “ansiedade-traço” indicam que o indivíduo compreende os eventos como muito ameaçadores. Estudo de Gama, Moura, Araújo e Teixeira-Silva (2008), que avaliou escores médios de “ansiedade-traço” na população de Aracajú e a comparou a resultados de outras pesquisas, mostra que o escore médio de “ansiedade-traço” na população de Aracajú é 41,4 (Desvio padrão 9,3), semelhante aos encontrados em outras populações, por exemplo o escore médio de paulistas é 43,4 (Desvio padrão de 10,8). Ademais, estudo

de Loricchio e Leite (2012), apontou uma correlação positiva entre menores escores na subescala “ansiedade-traço” e atingimento de resultado, sendo que o grupo com os menores escores (<37) foram os que apresentaram maior êxito, seguido pelo grupo com escores médios (entre 37 e 53), enquanto que o último grupo (escores > 53) apresentou o pior desempenho.

Ao se olhar para os escores obtidos pelos clientes-participantes da presente pesquisa na subescala “ansiedade-traço” P1 apresentou escores com uma pequena diminuição em *follow-up* enquanto que P2 apresentou queda a cada mensuração, 40, 37 e 30, respectivamente. Assim, pode se dizer que houve uma diminuição e/ou manutenção nos escores de ansiedade-traço dos clientes-participantes. Se compararmos os escores dos clientes-participantes da presente pesquisa com os dos grupos de Loricchio e Leite (2012), encontraremos que os dois clientes-participantes deste estudo se encontram no grupo com melhores resultados encontrados naquele estudo. Além disso, esses escores de P1 e P2 estão abaixo da média paulista, que é 43,4 (Gama et. al., 2008). Assim, pode se dizer que os escores obtidos pelos clientes-participantes da presente pesquisa estão em valores desejáveis.

A “qualidade de vida”, foi mensurada pelo WHOQOL-Bref, instrumento que mensura esse aspecto levando em consideração a percepção geral do indivíduo sobre qualidade de vida e satisfação com a vida, bem como outros aspectos relacionados ao que chamaram de quatro domínios: físico, psicológico, social e meio ambiente. São caracterizadoras do domínio físico, questões relacionadas a dor, desconforto, disposição, sono, mobilidade, uso de medicamento, capacidade de trabalhar, etc. O domínio psicológico conta

com questões a respeito de sentimentos positivos e negativos, memória, concentração, imagem corporal, espiritualidade, etc. O domínio social trata de relações interpessoais, suporte social, atividade sexual, etc. Enquanto que o domínio meio ambiente avalia pontos relacionados a segurança, recursos financeiros, contexto familiar, lazer, transporte, etc. (Fleck, et. al., 2000).

Observando os resultados de P1 e P2 no que se refere à percepção e satisfação com suas vidas, os resultados pré-intervenção eram “regulares” para P1 e para P2 era “regular” em relação ao primeiro aspecto e “ótimo” em relação ao segundo. Na avaliação pós-intervenção e em *follow-up*, os resultados de P1 foram “bom”; enquanto de P2 foi “bom” e “ótimo”, respectivamente. Assim, pode-se dizer que houve uma melhora no que se refere a esses aspectos para ambos os clientes-participantes, pois houve não apenas um aumento de escores como uma mudança de categorias avaliativas, de “regular” para “bom”.

Ambos clientes-participantes, P1 e P2, apresentaram melhoras nos escores dos quatro domínios: físico, psicológico, social e meio ambiente. Contudo, esses aumentos não foram suficientes para mudarem de categorias avaliativas em todos os domínios. P1 apresentou uma mudança de “regular” para “bom” em dois dos quatro domínios, físico e social, e mantendo como regulares os domínios psicológico e meio ambiente. P2, por sua vez, apresentou mudança nos domínios psicológico e meio ambiente, saindo de “regular” para “bom”, além disso manteve o domínio físico em “bom”. Contudo, o domínio social continuou em “necessidade de melhorar”, mesmo tendo apresentado aumento nos escores a cada mensuração.

No que se refere à Escala de Comprometimento e Progresso, houve melhora nos escores de ambos os clientes-participantes. Exceção se deve ao item referente aos objetivos do *coaching* que se manteve no máximo comparando as medidas pós-intervenção e *follow-up*. Contudo, a análise dos resultados de P2 ficam um pouco prejudicada, devido aos aspectos já discutidos quando da apresentação dos resultados de P2.

Os resultados dos dois clientes-participantes, P1 e P2, no EAI, em geral, mostraram tendências diferentes. P1 apresentou escores com tendência de leve diminuição, enquanto que P2 apresentou escores sem tendência de aumento ou diminuição. Apesar disso, como discutido ao apresentar os resultados individualizados dos clientes-participantes, não se deve compreender isso como algo “ruim”, pois tal instrumento não se mostrou apropriado para mensurar mudanças em linha com os pressupostos teóricos adotados no tipo de *coaching* empregado. Em outras palavras, o *coaching* comportamental ensina o cliente a agir e fazer isso em consonância com seus objetivos (efeitos que pretende produzir), além de auxiliar no desenvolvimento de análises da interação do cliente com os eventos ambientais dos quais suas respostas são função; enquanto a EAI entende como indicativo de melhora o aumento de observações e avaliações internalistas, pois trata-se de um instrumento criado a partir de um pressuposto teórico cognitivista/internalista.

Da Silveira, de Castro e Gomes (2012) sugeriram que estudos fossem feito para verificar possíveis correlações entre os resultados da EAI com medidas de bem-estar, “para se verificar se o constructo Insight está de fato correlacionado com medidas de bem-estar” (p. 161). Se observarmos os



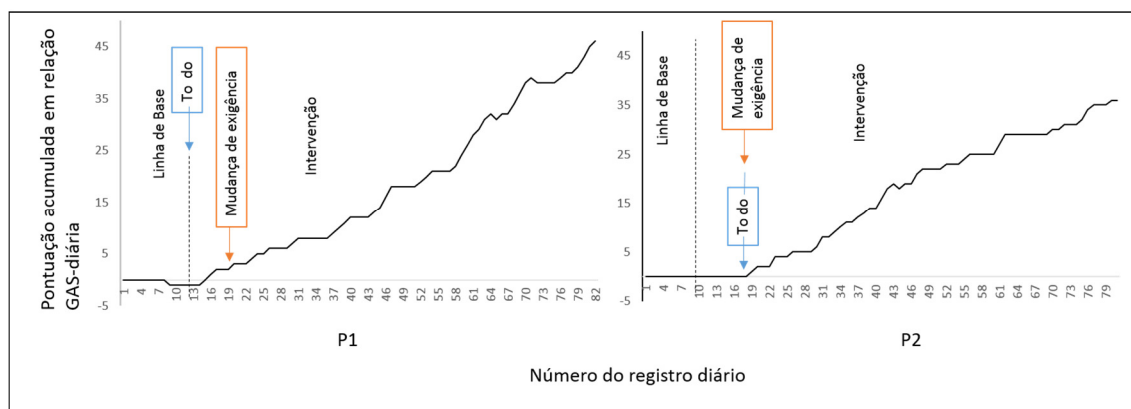
resultados obtidos por P1 e P2, pode-se dizer que não houve uma correlação entre as medidas do WHOQOL-Bref e as da EAI. Deste modo, pode-se hipotetizar que a melhora da percepção em relação bem-estar não está associada a uma melhora em condições de autorreflexão e/ou insight. Contudo, novos estudos precisam ser feitos para que essa hipótese seja posta à prova.

### ***Efetividade da técnica/ferramenta “To do”***

A Figura 4 apresenta os dados referentes às pontuações acumuladas atribuídas pelos próprios clientes-participantes em relação a seus avanços ou retrocessos em se comportar na direção aos seus objetivos.

Como relatado na subseção “*Alguns apontamentos em relação a GAS-diária*” do Método, o cliente-participante diariamente respondia à GAS-diária, assinalando uma de quatro opções: -1, 0, 1 ou 2. Os gráficos apresentados na Figura 4 apresentam essa pontuação acumulada para cada um dos clientes-participantes. Vale considerar que, visando tornar os dados mais confiáveis, as marcas 1 ou 2 foram assim pontuadas apenas quando estavam acompanhadas da descrição dos comportamentos que controlaram a pontuação. Caso o cliente-participante marcasse 1 ou 2 e não descrevesse comportamentos na GAS-diária, a pontuação foi considerada zero. Esse critério não foi aplicado para marcações de pontuação -1 e 0. Assim, pode-se dizer que o critério foi avaliar o pior cenário, no sentido de para subtrair ou manter os pontos acumulados apenas foi considerada a marcação, mas para

adicionar pontos considerou-se como critério adicional ter descrito os comportamentos de melhora.



**FIGURA 4: Frequências acumuladas de pontuações relacionadas à melhora dos comportamentos-alvo, dos clientes-participantes P1 e P2, desde a linha de base (iniciada antes do começo do *coaching*) até o final da intervenção. Os gráficos contam com uma linha tracejada que separa as fases de linha de base e intervenção. Além disso, flechas indicam o momento em que se introduziram duas variáveis, a técnica/ferramenta “To do” e a mudança de exigência em relação ao registro, as quais foram introduzidas em diferentes momentos para cada um dos clientes-participantes.**

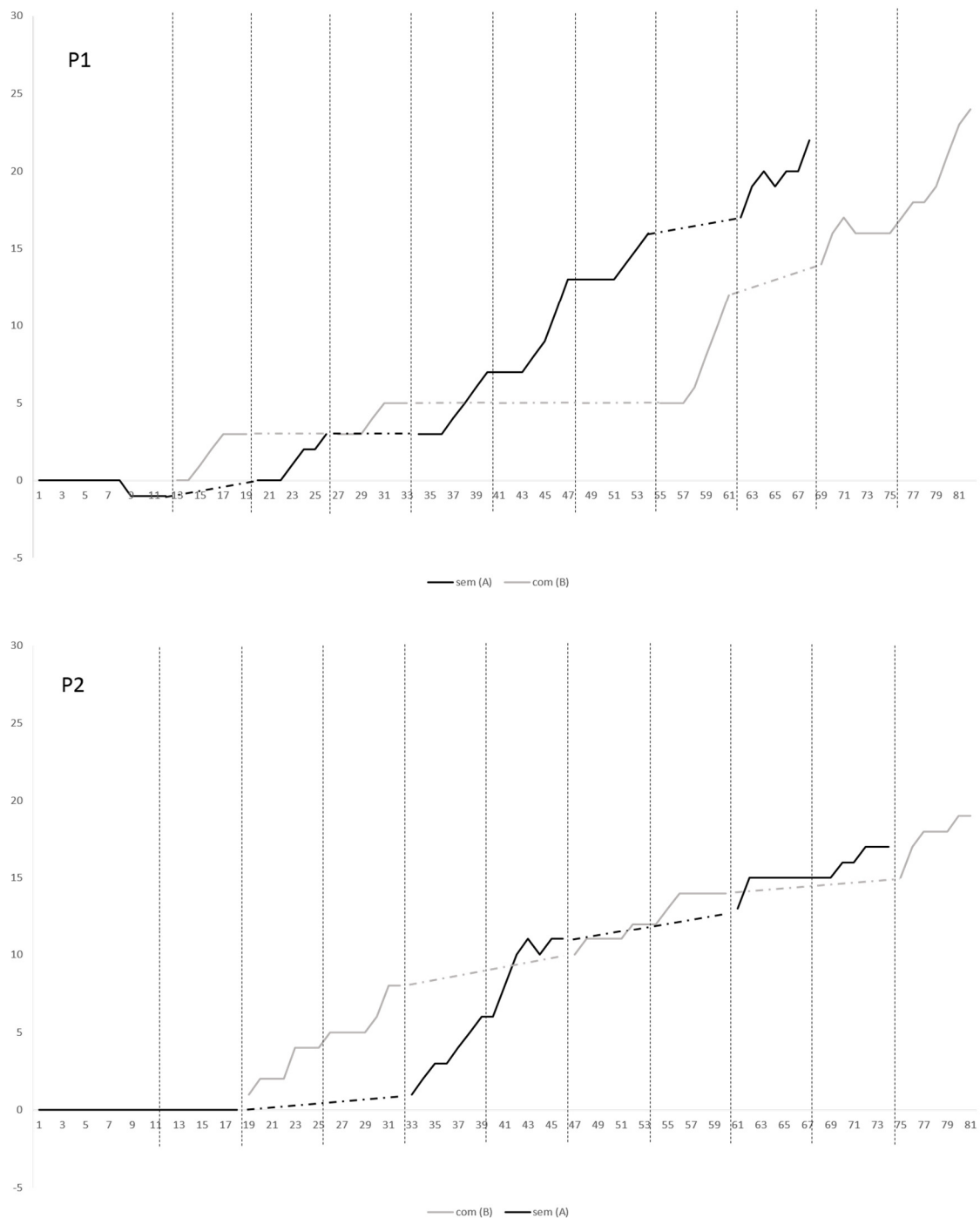
Observando o gráfico referente à pontuação da GAS-diária de P1, pode-se dizer que antes do início da intervenção a pontuação apresentou uma única variação negativa e nenhuma positiva. As pontuações positivas iniciaram apenas após o início da intervenção a qual coincidiu com o uso da técnica/ferramenta “To do”. Sobre o desempenho de P2, pode-se dizer que na condição de linha de base não houve oscilação da pontuação, indicando não ter percebido mudanças nem positivas nem negativas em relação a comportamentos relacionados ao objetivo do *coaching*. Mesmo com o início do *coaching* (tendo ocorrido a primeira reunião), não houve mudanças na pontuação da GAS-diária para P2. Mudanças na pontuação de P2 só foram observadas após a segunda reunião de *coaching*, ocasião em que se introduziu a “To do” para esse cliente-participante.

Observando a Figura 4, pode-se dizer que uma percepção de melhora dos comportamentos relacionados aos objetivos do *coaching* só ocorreu após o uso da ferramenta “To do”, para ambos os clientes-participantes. Tais dados sugerem que a “To do” exerce função evocativa de respostas relacionadas ao objetivo do *coaching*.

Uma possível explicação é que a “To do” exerça função de estimulação suplementar, como sugere Meyer (2000), desta forma auxilia na evocação de comportamentos-alvo, no caso comportamentos que aproximam o cliente de seus objetivos do *coaching*. Se esses dados forem confirmados em novos estudos, torna-se relevante buscar compreender de que modo essa técnica/ferramenta é eficaz, sendo um caminho tentar compreendê-las a partir das propostas explicativas apresentadas por Hayes e Ju (1997): seria por exercer função alteradora do valor da consequência (Operação Motivadora)? Seria por alterar a função de estímulos não verbais? Seria por ambas vias?

Uma segunda manipulação de variáveis visou testar a existência de correlação positiva entre o uso da “To do” e o aumento da pontuação na GÁS-diária. Seus resultados estão apresentados na Figura 5. Tal manipulação visa responder se a técnica/ferramenta é eficaz não só em evocar comportamentos, mas eficaz em mantê-los sendo emitidos.

Analisando os dados da Figura 5 referentes aos registros diário *com* e *sem* a utilização da “To do”, pode-se dizer que apesar de nos dois gráficos, se observar uma pontuação final levemente maior nas condições *com* uso da “To do” quando comparadas as pontuações finais *sem* o uso da “To do”, não houve diferenças expressivas na acumulação de pontos com ou sem seu uso.



**FIGURA 5: Frequências acumuladas de pontuações relacionadas à melhora dos comportamentos-alvo, dos clientes-participantes P1 e P2, desde a linha de base (iniciada antes do começo do *coaching*) até o final da intervenção distribuídos em duas curvas cada, sendo a preta referente à Condição A (*sem* uso de “To do”) e a cinza referente à Condição B (*com* uso de “To do”). Os gráficos contam com linhas tracejadas que indicam a mudança da condição. Além disso, as curvas apresentam traçados tracejados nas ocasiões em que a condição a qual se refere não estava em vigor, sendo seu uso apenas para representar uma continuidade dessas curvas.**

Para dizermos que a “To do” apresenta uma correlação positiva com o aumento da pontuação da GAS-diária, seria necessário observar uma discrepância considerável entre as condições *com* e *sem* o uso do instrumento. Como isso não ocorreu, pode-se dizer que a “To do” não mostra ser uma técnica/ferramenta importante para manutenção dos comportamentos relacionados ao objetivo do *coaching*.

Tais resultados são coerentes com os pressupostos analítico-comportamentais, visto que a “To do” é uma técnica/ferramenta utilizada antes da emissão da resposta, portanto caracterizando-se como um estímulo antecedente, com uma provável função evocativa. Contudo, não exerce função consequenciadora, a qual seria necessária para a manutenção do comportamento. É provável que a técnica/ferramenta “Follow-up” utilizada no início das reuniões que exerça uma função selecionadora dos comportamentos ocorridos entre as reuniões (ou de seus relatos, a depender do modo como é empregada). Portanto, fica a sugestão de que estudos futuros investiguem a efetividade dessa outra técnica/ferramenta e as possíveis correlações entre o uso da “To do” e da “Follow-up” em conjunto ou separadas.

Outra hipótese para explicar os resultados encontrados está relacionada à duração do efeito da intervenção. Neste caso, pode-se supor que o efeito evocativo da “To do” teve duração superior ao intervalo que foi programado entre uma intervenção e outra, o que explicaria os resultados similares entre as condições *com* e *sem*.

Contudo, neste estudo, a ideia de haver uma correlação positiva entre o uso da “To do” e manutenção dos comportamentos-alvo não se confirmou, como sugerem os dados da Figura 5. Por outro lado, a hipótese da “To do” exercer função de estimulação complementar é bastante plausível e apresenta evidências, como pode ser observado na Figura 4.

Diante desses resultados são necessários novos estudos para confirmar ou não as hipóteses discutidas. Sugere-se que os próximos estudos que investiguem essa técnica/ferramenta lancem mão de um número de clientes-participantes maior e do uso de um delineamento de linha de base múltipla entre clientes-participantes para que se possa produzir melhores evidências a respeito da possível função de estímulo suplementar da técnica/ferramenta “To do”. Além disso, a fim de testar a hipótese de efeito duradouro da “To do”, estudos futuros podem lançar mão de “participantes controle”, uns com o uso da “To do” em todas as reuniões e outros sem o uso da “To do” ao longo do *coaching*.

Uma outra sugestão de investigação que surge desses dados é a possibilidade de se testar a *exigência de registros descritivos de mudança*, empregada neste estudo, como uma possível técnica/ferramenta útil para promoção de mudanças comportamentais.

## ESTUDO 2

### EFETIVIDADE DO *COACHING* FEITO POR UM ANALISTA DO COMPORTAMENTO COM FOCO EM DESENVOLVER “PLANEJAMENTO PARA APOSENTADORIA”

Como já foi discutido anteriormente, apesar dos diferentes tipos de classificação e concepções, os estudos empíricos acerca do *coaching* ainda são escassos (Grant, & Cavanagh, 2007). Diante disso, Whitmore (2013) defende a necessidade de mais estudos para verificar os reais benefícios do “*coaching*”.

Da mesma forma, já se discutiu que muitas das técnicas e procedimentos utilizados em *coaching* derivam das ciências do comportamento e têm sua efetividade comprovada em condições controladas, sem, no entanto, ter sua transposição posta à prova, o que deveria ser objeto de investigação (Smith, 2013). Assim, há a necessidade de se investigar se a intervenção de *coaching* é efetiva em promover mudanças comportamentais específicas, como tem sido ofertado.

Na área da saúde, tem sido cada vez mais frequente a discussão a respeito de práticas baseadas em evidências (Starling, 2010). Apesar do *coaching* não ser uma intervenção da área da saúde, como já discutido anteriormente, alguns de seus pesquisadores têm defendido que o *coaching* seja investigado utilizando-se destes mesmos parâmetros, portanto, defendem um *coaching* baseado em evidências (e. g. Grant, & Cavanagh, 2007; Green, Grant, & Rynsaardt, 2007; Poepsel, 2011).

Um dos objetivos que envolvem as práticas baseadas em evidência (PBE) é apresentar as melhores intervenções terapêuticas para determinada patologia (Sampaio, Meyer, & Otta, 2011), por exemplo melhores intervenções para o tratamento de Transtorno Obsessivo Compulsivo. Apesar das discussões dos pressupostos que justificam este tipo de classificação, ela também tem sido adotada pelos profissionais de *coaching* que defendem uma prática baseada em evidências. Ademais, as PBE ajudam os consumidores a escolherem práticas de intervenção (Starling, 2010).

No levantamento dos estudos sobre efetividade de *coaching*, feito por Grant (2013), foram identificados diversos objetivos alvo do *coaching*, por exemplo efetividade de *coaching* para habilidade de comunicação interpessoal, para melhora de condições de saúde, para liderança, para desenvolvimento de resiliência, para promoção de bem-estar em ambiente de trabalho, etc. Contudo, não houve menção de pesquisas cujo foco fosse a efetividade de *coaching* para planejamento de aposentadoria, tendo sido este o comportamento-alvo, por ter sido a demanda da cliente.

Muitas das práticas de *coaching* derivaram dos princípios da Análise do Comportamento. Contudo, ainda são poucos os estudos encontrados tendo como base uma concepção exclusivamente analítico-comportamental (Visser, 2010). Esta constatação de que procedimentos analítico-comportamentais têm sido utilizados na prática de *coaching* porém outras propostas teóricas têm sido utilizadas para explicar tais intervenções, possivelmente, deriva da concepção de que a Análise do Comportamento não lida com eventos encobertos.



Retomando discussão anterior, a Análise do Comportamento lida com os eventos encobertos, tratando-os como parte do fenômeno comportamental, que é entendido como a relação entre organismo e ambiente. Portanto, difere de outras concepções não por ignorar os eventos encobertos, mas sim por não dar a eles papel central.

Assim, se muitas das ferramentas e técnicas utilizadas em *coaching* derivam de procedimentos analítico-comportamentais e a Análise do Comportamento apresenta uma concepção a respeito do comportamento que considera os eventos privados, parece não haver a necessidade de se utilizar uma proposta teórica distinta em *coaching*.

Diante do exposto, o presente estudo visa verificar se um processo de *coaching* feito por um analista do comportamento é eficaz em promover mudanças comportamentais, mais especificamente, auxiliar um cliente a preparar as condições para viver sua aposentadoria com qualidade. Em outras palavras, pode um profissional que parte de um enfoque relacional, entendendo comportamento como relação entre indivíduo e ambiente, auxiliar um indivíduo a planejar e implementar ações como: ter planos de carreira e de reserva financeira definidos e iniciados, zelar por relacionamentos que possam dar suporte na velhice (como companheiro, família e amigos) e cuidar da saúde?

## MÉTODO

### ***Participantes***

Participaram deste estudo duas pessoas, um profissional, um cliente-participante. O profissional bem como a cliente-participante, já foram qualificados no Estudo 1, sendo a cliente-participante a mulher de 55 anos com demanda de construir um planejamento para aposentadoria, a qual se referirá, por vezes, como P1.

Como mencionado no Estudo 1, a cliente-participante confirmou seu interesse e participação voluntária nesta pesquisa por meio da assinatura de Termos de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE, Apêndice 1).

### ***Local***

As reuniões de *coaching* ocorreram em uma sala preparada para essa finalidade, com isolamento acústico, garantindo a privacidade para o trabalho. A sala é equipada com uma mesa com computador, duas cadeiras giratórias, dois armários, além de um sofá de dois lugares, duas mesas laterais, dois vasos com plantas e uma mesa lateral onde tinha à disposição água, café e chá.

Todas as atividades feitas durante as reuniões foram desenvolvidas ao redor da mesa, sendo que de um lado sentava a cliente-participante e do outro o profissional, um de frente para o outro. A sala contava com uma câmera filmadora posicionada para gravar os comportamentos da cliente-participante.

### ***Equipamentos e Instrumentos***

Como mencionado no Estudo 1, foi utilizada uma câmera digital da marca JVC (gravação de vídeo em formato AVCDHD standard, com áudio Dolby digital), para a gravação dos comportamentos do cliente-participante ou observador-externo, bem como o áudio do profissional. Além da filmadora, foi usado um notebook Acer (modelo Aspire V3-571-9423) para armazenamento dos vídeos gravados, bem como dos arquivos decorrentes das transcrições dos diálogos ocorridos nas reuniões e demais materiais digitais provenientes do processo<sup>14</sup> de *coaching* ou das informações fornecidas pela cliente a respeito de evidências que ocorreram fora das reuniões. Smartphones também foram utilizados como ferramentas de comunicação e armazenagem de informações trocadas entre o profissional e a cliente-participante, bem como alguns dos recursos de comunicação à distância como o aplicativo Whatsapp<sup>15</sup> ou emails.

Além dos equipamentos mencionados, foram utilizados inventários e escalas amplamente consagrados na literatura de Psicologia e *coaching* para mensurar melhoras e/ou mudanças de comportamento e permitir o diálogo com a literatura da área, os quais já foram descritos no Estudo 1.

---

<sup>14</sup> Apesar do termo “processo” na Análise do Comportamento se referir a “mudanças no comportamento, produzidas por uma operação experimental.” (Catania, 1999, p. 415). Neste estudo o termo será empregado também para se referir ao conjunto de procedimentos e intervenções feitos ao longo das reuniões e não necessariamente a seus efeitos sobre o comportamento. Neste último caso será apresentado sempre de forma composta “processo de *coaching*”.

<sup>15</sup> Aplicativo para Smartphone destinado a comunicação por meio de troca de mensagens de texto, de voz ou envio de fotos e/ou figuras.

### ***Procedimento***

Parte dos procedimentos utilizados neste estudo de caso já foram descritos no Estudo 1. Assim, alguns pontos do procedimento serão apresentados de forma breve e maior descrição será feita em relação aos aspectos particulares deste estudo de caso, os quais não foram mencionados anteriormente.

Como dito no Estudo 1, de modo geral, a pesquisa inteira pode ser dividida em quatro momentos, um primeiro de seleção e avaliação inicial, um segundo em que ocorreram as intervenções, um terceiro quando houve as avaliações finais e um quarto que consistiu de uma avaliação de *Follow-up*.

Após a aprovação da pesquisa do projeto de pesquisa pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – CEP-PUC-SP (CAAE: 30659014.8.0000.5482) e da busca pelo candidato (já detalhadas no Estudo 1), iniciou-se o primeiro momento que consistiu da aplicação dos instrumentos, o levantamento da demanda pelo *coaching* por parte do cliente e a orientação para o registro da GAS-diária.

A respeito da GAS-diária, foi combinado com o cliente que ela deveria ser preenchida diariamente e sempre por volta do mesmo horário (no final do dia) e enviada ao pesquisador por meio eletrônico (ficou combinado de ser via Whatsapp), além de serem levadas as folhas preenchidas pelo cliente na reunião seguinte. Os registros da GAS-diária foram iniciados cerca de 15 dias antes do início do *coaching* (para observação em linha de base) e se

encerraram no último dia do *coaching*. Mais detalhes sobre a GAS-diária podem ser encontrados na seção correspondente no Estudo 1.

Durante a fase de intervenção, as reuniões se sucederam respeitando a estrutura de *coaching* utilizada nesta tese, que consiste de um pacote de reuniões, razoavelmente estruturado, respeitando as individualidades de demanda e de indivíduo.

Em comum pode-se dizer que houve 10 reuniões, com cerca de 60 minutos cada. As reuniões eram razoavelmente estruturadas e divididas em quatro momentos a saber: *follow-up*, desenvolvimento, relatos sobre aprendizado na reunião e planejamento de atividades a serem executadas até a próxima reunião (conhecido como “To do” e discutido no Estudo 1).

A seguir serão apresentadas, de forma breve, as atividades feitas em cada encontro.

### *Reunião 1*

O desenvolvimento da reunião consistiu em fazer uma apresentação para a cliente-participante do que é *coaching* e como se dariam as reuniões. Além disso, a reunião teve como foco auxiliar a cliente a apurar seu objetivo para o *coaching*, por meio da técnica/ferramenta SMART. Segundo da Matta e Victoria (2012), a SMART trata-se de um conjunto de questões que ajudam o cliente a refinar seu objetivo de modo que fique específico (*Specific*), mensurável (*Measurable*), alcançável (*Achievable*), relevante (*Relevant*) e com prazo (*Time*).

A técnica/ferramenta pode ser vista como uma análise de contingências em que se avaliam questões relacionadas à classe de respostas-alvo do *coaching* (sendo ela mesma o objetivo da intervenção ou um produto dela), variáveis antecedentes (tais como contextos em que a resposta deve ocorrer e sob controle de quais eventos ou operações motivadoras) e consequentes (reforçadores e/ou punidores positivos e/ou negativos envolvidos na seleção das respostas da classe).

Mais ao final da reunião foi lançada mão do procedimento de solicitação de relatos sobre aprendizado naquela reunião e a cliente-participante foi solicitada a estabelecer atividades a serem executadas até a próxima reunião, “To do” discutida no Estudo 1. A cliente se propôs a fazer três atividades até a próxima reunião: (1) criar uma pasta (no computador) e começar a armazenar coisas que acha que podem contribuir para suas atividades profissionais futuras; (2) fazer contato telefônico com o banco e verificar com quem poderia falar a respeito de investimentos; e, (3) fazer exercício (andar de bicicleta ergométrica) um dia.

### *Reunião 2*

Esta reunião, iniciou-se com o procedimento de “Follow-up” e verificou-se que das três atividades combinadas, a cliente fez as duas primeiras (criar pasta e ligar para o banco) e não fez a última (andar de bicicleta) no sábado, como havia dito, mas fez na segunda-feira pela manhã.

Após este primeiro momento, voltou-se para a atividade SMART, iniciada na reunião anterior, mas que não foi terminada. Deste modo, foram

estabelecidos os objetivos, as evidências que atingiu e as evidências que está caminhando na direção dos objetivos.

Estando em linha com a ordem randomicamente selecionada de solicitar ou não atividades a serem feitas até a próxima reunião, esta não teve solicitação, mantendo-se apenas as solicitações de relato de “aprendizagens”.

### *Reunião 3*

A reunião iniciou com o *Follow-up*, quando a cliente relatou atividades que fez desde o último encontro. Relatou ter iniciado uma dieta, fez aulas de Pilates três vezes na semana, caminhou, subiu escadas; além disso, foi tomar café com uma tia; conversou com o dono da consultoria onde trabalha, buscando orientações para como dar seguimento a sua carreira. Todos os relatos de avanços foram acompanhados de solicitações de detalhes e informações adicionais por parte do profissional, visando aumentar a correspondência dos relatos.

Posteriormente, lançou-se mão da ferramenta Road Map. Esta ferramenta visa auxiliar o cliente a identificar as etapas necessárias para se atingir um objetivo, bem como identificar o prazo aproximado que se levará para chegar ao resultado. Ela foi utilizada pois pretendia-se levar a cliente-participante a verificar que se ela queria ter as condições descritas em sua aposentadoria deveria começar a trabalhar imediatamente. Com isso, esperava-se aumentar o engajamento nas atividades, além de auxiliar no desenvolvimento de um repertório de planejamento e organização de pensamentos.

A atividade consistiu de escolher um resultado e começar a construir um encadeamento de etapas e suas respectivas atividades para se atingi-lo, indo de trás para frente. Assim, dava-se um cartão, em que a cliente-participante tinha que escrever o resultado final e a data que atingiria aquele resultado, após ela ter escrito colocava aquele cartão na mesa, dava-se um novo cartão para a cliente-participante e pedia que escrevesse qual seria seu último comportamento para produzir aquele resultado. Em relação a esse comportamento, questionava-se o tempo que ele precisa ser emitido e se a cliente-participante sabia emití-lo e a partir daí calculava-se o momento que a resposta precisaria começar a ser emitida. Após a análise deste primeiro elo resposta-consequência, iniciava-se o anterior e assim sucessivamente. Por exemplo, a cliente-participante queria aperfeiçoar uma ferramenta que utilizam na consultoria em que trabalha, para isso seria o resultado final ter todas as “fases, ferramentas, peças de ativação e testes concluídos”. Inicialmente ela acredita que conseguiria fazer isso em três meses, depois da atividade verificou que só a última etapa confecção do material já levaria 10 a 15 dias e que a etapa anterior de testar a ferramenta num cliente consumiria cerca de três meses e assim por diante.

Ao final a cliente-participante constatou que essa única atividade demandaria dela cerca de 40 horas de trabalho que deveriam estar distribuídas em no mínimo sete meses, considerando as respostas dela, os produtos de cada uma delas e as respostas de outras pessoas que estariam envolvidas no projeto.



Posteriormente foi solicitado que a cliente-participante relatasse suas “aprendizagens” daquele encontro e estabeleceu-se como tarefa extra conversa com o dono da consultoria para alinharem expectativas sobre o projeto em questão. Além disso, foi combinado que a cliente faria uma agenda de todas as atividades da semana com visualização em uma única folha ou cartolina.

#### *Reunião 4*

A partir das discussões das atividades que fez desde o último encontro, verificou-se os avanços alcançados e se iniciou uma análise da agenda semanal, visando discutir a administração das atividades no tempo, a importância da agenda e de listas de atividades e prioridades.

Tal atividade foi importante para a cliente-participante verificar que o tempo livre é pouco e que a organização e o estabelecimento de prioridades são necessários para uma rotina com resultados correspondentes aos seus objetivos. Nas palavras da cliente-participante, esta reunião permitiu a ela verificar que tem que “cuidar de meus pensamentos mágicos” (referindo-se a sua “crença”/autorregra de que há tempo e que tudo dará certo).

Nesta reunião não houve solicitação de atividades para serem feitas até o próximo encontro, mantendo-se apenas as solicitações de relato de “aprendizagens”.

### *Reunião 5*

Para a Reunião 5 foi programada a utilização da ferramenta “Campo de Força”, que consiste de uma análise de escolha, visando identificar reforçadores e punidores de mudar o comportamento e de manter o comportamento, sendo uma segunda etapa da ferramenta tentar planejar um manejo de contingências que aumente os reforçadores e diminua os punidores para o comportamento de mudar.

Além disso, foi feito um exercício de explicitar a análise de contingências que controlam seu comportamento atual, visando diminuir as explicações internalistas da manutenção deste comportamento. Por exemplo, verificar que não consegue fazer determinada atividade programada pois sempre começa vendo email e se envolvendo com atividades demandadas a partir deles, fazendo com que o tempo seja gasto com outras atividades diferentes das planejadas. Essa estratégia visava ensinar a cliente-participante autocontrole, no sentido de controlar as contingências que a controlam, o que na prática caracterizou-se por estabelecer um horário para abrir os emails (posterior à execução da tarefa programada para o período matutino).

Além disso, a cliente foi ensinada a lançar mão de lista de atividades, onde ela deveria escrever tarefas que vai lembrando que precisam ser feitas, permitindo que ela não gaste tempo dividindo a atenção com essas outras tarefas ou que pare de fazer o que se propôs para fazê-las. Assim, ela poderia olhar esta lista em outro momento e categorizá-las a partir de dois critérios, importância e urgência.

Não houve solicitação de atividades para serem feitas até o próximo encontro, mantendo-se apenas as solicitações de relato de “aprendizagens”.

#### *Reunião 6*

A cliente não pode comparecer nesta reunião, pois marcou uma reunião com cliente no mesmo horário. Por este motivo, o profissional não propôs remarcação e informou que aquela reunião foi considerada como “tida”, ou seja, não haveria reposição ou extensão do prazo do *coaching*.

#### *Reunião 7*

A Reunião 7 começou com uma discussão a respeito do ocorrido na última semana (“falta” da última reunião). A situação foi considerada um exemplo de “sabotador”, comportamento que vai em direção oposta e/ou diferente ao seu objetivo e que precisa atenção e planejamento de contingências que diminuam sua ocorrência. No caso, a não reposição tinha como objetivo exercer função punidora para este tipo de comportamento.

A partir desta discussão a respeito do comportamento “sabotador” e da análise de contingências que o mantêm, foram discutidas formas que a cliente pode dispor contingências que a torne mais inclinada a se comportar em comportamentos pró-objetivo, bem como planejar contingências que diminuam a inclinação a comportamentos concorrentes. Por exemplo, a cliente decidiu combinar com sua *personal trainer* aumentar o custo de resposta de desmarcar sessões de Pilates.

Mais ao final da reunião foi solicitado que a cliente-participante relatasse suas “aprendizagens” daquele encontro e estabeleceu-se como “to do” imaginar e escrever como seria sua vida se todos os comportamentos planejados para sua aposentadoria forem feitos e produzirem os resultados desejados. O objetivo era aumentar a motivação para continuar engajada nos comportamentos pró-objetivo.

### *Reunião 8*

A partir do relato dos avanços e não avanços alcançados desde a última reunião, o profissional optou por discutir com a cliente como melhorar a relação que ela tem estabelecido com o companheiro.

A cliente-participante relata que ambos têm conflitos cotidianos, pois têm ritmos e preferências diferentes; contou que, geralmente, pede as coisas para ele, mas que se arrepende, pois ele não faz (pelo menos não do jeito e/ou no prazo que ela quer) o que acaba acarretando discussão. Por meio de instruções, solicitação de informações e reflexões, especialmente sobre análise de contingências e reforçamento, o profissional objetivou ensinar a cliente-participante a “recompensar” as respostas de seu companheiro que vão na direção daquelas que ela espera, utilizando-se de um procedimento de modelagem e ficando sob controle do responder dele (não de seus resultados, que podem ou não estarem a contento dela), em suas próprias palavras: “precisaria recompensar o esforço dele, mais que o resultado”.

Não houve solicitação de atividades para serem feitas até a próxima reunião, seguindo os critérios estabelecidos na pesquisa, tendo sido apenas solicitados os relatos de “aprendizagem” daquele encontro.

### *Reunião 9*

A Reunião 9 ocorreu após duas semanas, pois a cliente já havia comunicado com antecedência que estaria numa reunião de alinhamento da empresa em que trabalha, na semana subsequente à da Reunião 8, e que seria fora de São Paulo, o que a impediria de comparecer à reunião de *coaching*.

Como neste caso por se considerar que a “falta” não poderia ser evitada, pois era uma reunião marcada pela empresa há muito tempo, e que a presença da cliente-participante era necessária, optou-se por não considerar a falta e estender o processo de *coaching* por mais uma semana.

Na nona reunião, foram discutidas as “conquistas” da cliente-participante ao longo das duas últimas semanas, especialmente às ocorridas na semana que estava na viagem, as quais não se restringiram ao campo profissional, pois diferentemente do que costuma fazer, desta vez chamou seu companheiro para ir junto e aproveitaram para curtirem a cidade, nos horários que ela não estava na convenção da empresa.

Mais próximo ao final da reunião foram solicitadas as aprendizagens que a cliente tirou daquela reunião e solicitada a “To do”, que consistiu de refletir sobre o objetivo trazido para o processo de *coaching*, as evidências que foram estabelecidas e seus atingimentos ou não. Além disso, foi solicitado

que refletisse a respeito do processo de *coaching* e dos comportamentos do profissional.

### *Reunião 10*

Reunião de *feedbacks*, em que tanto o cliente quanto o profissional fizeram uma retrospectiva e uma avaliação em relação ao objetivo da intervenção, às evidências estabelecidas e seus atingimentos, aos comportamentos que foram melhor desenvolvidos e aos que ainda precisam de atenção, além de avaliações sobre o profissional e o processo de *coaching*.

A cliente-participante foi incentivada a dar continuidade na busca pelos seus objetivos, tanto no que se refere à manutenção dos ganhos obtidos, como no que se refere à continuidade dos avanços para alcançar seu objetivo.

Os dois últimos momentos da pesquisa foram: (a) as avaliações finais, as quais ocorreram na décima reunião do *coaching*, ocasião em que não só foram feitos os *feedbacks* tradicionalmente empregados no *coaching*, como também a reaplicação dos instrumentos preenchidos antes de iniciar o pacote de intervenções; e, (b) uma avaliação de *follow-up*, quando uma nova aplicação dos instrumentos foi feita, cerca de 45 dias após o encerramento do *coaching*.

### **Tratamento dos dados e fontes**

Alguns dos dados considerados para verificar a eficácia do processo de *coaching* já foram tratados no Estudo 1. Portanto, aqui serão tratados apenas os dados que se referem ao objetivo específico do processo de

*coaching* desta cliente-participante, o qual seja promover “engajamento com a aposentadoria”, sendo caracterizado por ela como: ter planos de carreira e de reserva financeira definidos e iniciados, cuidar da saúde e zelar por relacionamentos que possam dar suporte na velhice, como companheiro, família e amigos.

Dado que o objetivo que levou a cliente-participante a buscar o processo de *coaching* são de longo prazo (anos), indo para além do tempo médio de um processo de *coaching* (cerca de três, quatro meses), foi necessário que se estabeleçam metas/evidências, as quais poderiam ser observadas no prazo do processo de *coaching* e que fossem indicativas de que a cliente-participante está indo em direção ao seu objetivo. Tais evidências encontram-se melhor detalhadas na Tabela 4 e foram estabelecidas pela cliente-participante, tendo a ajuda do profissional apenas para que fossem construídas de modo que pudessem ser quantificáveis, facilitando a observação dos resultados.

Sabe-se que muitos dos aspectos necessários para que a cliente-participante consiga viver bem sua velhice não dependem, necessariamente, da quantidade de emissão de respostas. Por exemplo, ter um encontro mensal com os filhos não garante que o vínculo entre eles seja forte o suficiente para que eles deem suporte para ela em sua velhice; estes aspectos foram discutidos com a cliente-participante desde o início até o fim do processo de *coaching*. Alguns comportamentos precisarão inclusive serem emitidos continuamente ao longo dos anos (até a aposentadoria), não adiantando emití-los apenas por um período. Outros não exigem, necessariamente, uma

quantidade de respostas, mas sim a forma como ocorre e seus efeitos sobre o ambiente, por exemplo o relacionamento com os filhos, em que não é a quantidade de encontros com eles que fortalecerá o vínculo, mas sim como estes momentos são vivenciados. Contudo, as quantidades foram aqui estabelecidas visando estabelecer medidas de resultado oriundas de fatos (menos dependente de interpretação) para a efetividade do processo de *coaching*.

**Tabela 4: Metas a serem observadas ao término do processo de *coaching* e que evidenciam que a cliente-participante está se comportando para ter uma aposentadoria como almeja.**

Aspecto	Meta (Evidência)
CARREIRA: “gostaria de ter atividades que pudesse executar após aposentadoria. Criar palestras ou produtos para serem vendidos.”	Conseguir criar UM produto ou uma palestra.
FINANÇAS: “gostaria de fazer uma reserva para a aposentadoria.”	Conhecer pelo menos CINCO tipos de investimento.
SAÚDE: “gostaria de perder peso, fazer atividade física regularmente, ter uma alimentação saudável.”	Perder peso (mínimo 3kg) e fazer atividade física (Pilates) regularmente (pelo menos TRÊS vezes por semana).
RELACIONAMENTO AFETIVO: “gostaria de ter uma relação mais ‘saudável’, com menos críticas, com meu companheiro e curtindo mais momentos juntos.”	Conseguir planejar UMA viagem com ele e diminuir brigas (este último não foi quantificável)
RELACIONAMENTO FAMILIAR: “gostaria de ter um relacionamento mais próximo com os filhos.”	Ter encontros com os filhos e noras pelo menos UMA vez ao mês
RELACIONAMENTO SOCIAL: “gostaria de ser menos crítica e ter mais relacionamentos sociais, os quais poderiam ser suporte na velhice.”	Ter UM encontro por semana com algum colega, amigo, etc.

De acordo com Luna (2002), a natureza das informações, que darão origem aos resultados, pode ser classificada em dois tipos: *factuais* e *opinativas*. No primeiro caso, a informação precisa de pouca ou nenhuma interpretação. Já o segundo tipo depende de crenças, suposições, valores pessoais, etc., portanto, trata-se de uma informação mais subjetiva.

A principal fonte de dados que foi utilizada para construção dos resultados foi o *relato verbal direto* da cliente-participante sobre cada uma das



metas. Este tipo de fonte de informação, segundo Luna (2002), deve considerar os seguintes aspectos: (a) o indivíduo detenha a informação; (b) ele seja capaz de traduzi-la verbalmente; e, (c) ele esteja disposto a compartilhar a informação com o pesquisador. Em relação ao segundo aspecto, não se hipotetiza nenhum problema na atual pesquisa. No que se refere ao primeiro aspecto, tentou-se contemplá-lo tornando a informação factual, como discutido anteriormente. A seguir são feitas considerações sobre o último aspecto, o que exigiu adaptações, o que de acordo com Luna (2002), não é incomum em se tratando de pesquisa de campo.

Como já apontado por Luna (2002), um dos principais problemas de se trabalhar com o relato verbal direto é garantir que o participante queira compartilhar as informações com o pesquisador, torna este tipo de informação menos confiável, especialmente quando comparado a outras fontes (como observação direta), pois pode apresentar problemas de correspondência. Contudo, visando aumentar a confiabilidade destas informações, a presente pesquisa lançou mão de recursos adicionais, que acompanhadas aumentam a confiabilidade das informações. O uso de *recursos adicionais* tem sido apresentado, por autores como Barker, Pistrang e Elliott (2003), como uma das soluções possíveis para melhorar a confiabilidade dos dados oriundos de relato em pesquisas feitas na área clínica.

A forma de recurso adicional mais indicada por Barker, Pistrang e Elliott (2003) é lançar mão de observadores externos, o qual pode ser um parente ou pessoa próxima ao cliente e que estaria em melhor condição de observar as mudanças no comportamento do cliente em ambiente extra-consultório ou

ambiente natural. Contudo, este não foi o recurso adicional utilizado, primeiramente porque demandaria de mais de um observador, visto que os comportamentos-alvo foram diversos e que ocorriam em contextos diferentes, não sendo identificado junto à cliente-participante uma única pessoa que pudesse observá-los; segundo, pois se verificou um certo desconforto ao se discutir uma pessoa próxima que poderia servir como observadora. Por estes motivos, optou-se por utilizar-se de outras formas de recursos adicionais, os quais foram sendo estabelecidos conforme as evidências foram surgindo. Estes serão apresentados no momento em que se discutir cada uma das metas, na seção de Resultados/Discussão.

## **RESULTADOS/DISCUSSÃO**

O objetivo deste estudo foi verificar a eficácia do *coaching* feito por um analista do comportamento em promover “engajamento com a aposentadoria”, sendo esse caracterizado pela cliente como: ter planos de carreira e de reserva financeira definidos e iniciados, cuidar da saúde e zelar por relacionamentos que possam dar suporte na velhice, como companheiro, família e amigos.

Como dito anteriormente, este objetivo foi decomposto em metas que são passos que a cliente-participante precisa dar para que no futuro (ocasião da aposentadoria) o objetivo seja alcançado. Algumas destas metas, que poderiam ser atingidas em até três meses, foram consideradas evidências para se discutir a eficácia da intervenção, tendo sido essas escolhidas por serem possíveis de serem atingidas até o final do processo de *coaching*.

A Tabela 5 apresenta os resultados alcançados ao final do processo de *coaching*, bem como cada um destes comportamentos ocorriam antes do início do processo. Os comportamentos ou produto deles estão separados em segmentos da vida, como “carreira”, “saúde”, etc. seguindo a descrição feita anteriormente (na Tabela 4).

Como pode se verificar na Tabela 5, houve avanços em todos os aspectos acompanhados. No que se refere à “carreira”, a meta era ter pelo menos um produto e/ou palestra preparada. Ao final do processo de *coaching*, ela tinha conseguido dar uma palestra na convenção da empresa, apesar de não ser bem o tipo de palestra que quer fazer ao se aposentar. Além disso, conseguiu construir parte de um produto. Ao ser melhor discutido durante o processo de *coaching* já havíamos constatado que não ficaria pronto antes do final da intervenção, pois dependia de muitas etapas que não foram consideradas no início do *coaching*. Apesar disso, a cliente-participante continua dando andamento ao projeto, tendo avançado um pouco mais no *follow-up*. Ainda em relação à carreira, apesar de não ter sido uma meta traçada por nós como medida de resultado, a cliente estabeleceu ao longo do processo que precisaria fazer inglês e começou a fazer após o término do *coaching* (aproveitando o horário que ficaria vago).

**Tabela 5: Resultados iniciais e finais, esperados e alcançados no processo de coaching, divididos pelos aspectos da vida.**

	No início	Ao final	Follow-up
CARREIRA	- Relata não ter nenhum produto seu e nenhuma palestra preparada.	- Tem uma primeira parte de um produto pronto; - Deu uma palestra na convenção da empresa, apesar de ainda ser diferente do que quer; - Vai fazer inglês, colocando no horário do <i>coaching</i> .	- Avançou um pouco mais no produto, “ele já está bem mais traçado”; - Está fazendo inglês uma vez por semana.
FINANÇAS	- Investimentos que conhecia e conseguiu listar: poupança, fundo de investimentos e ações, - Sabia que seu dinheiro estava parte na poupança e parte em um fundo. Porém não sabia em que tipo de fundo.	- Ampliou o número de investimentos que conhece, conseguindo listar: poupança, fundo de investimento de Renda Fixa e variável, ações, planos de previdência PGBL e VGBL, fundo imobiliário e imóveis de leilões; - Descobriu que existem profissionais especializados em administração de patrimônio. Não precisando ficar presa apenas ao gerente do banco para ter orientação; - Descobriu que não gosta de cuidar de finanças e que está pensando em terceirizar este serviço.	- Tem conversado com o filho e este está ajudando-a a avaliar a possibilidade de comprar imóveis; - Tem conversado com amigos a respeito de administradores de patrimônio. O que tem dado força à ideia de ter um administrador financeiro, pois tem verificado que sozinha ela não dá conta (como já havíamos discutido no <i>coaching</i> ).
SAÚDE	- Tem pesado 79,9Kg; - Apresenta aparência de “gordinha”; - Relata conseguir ir eventualmente ao Pilates; - Relata comer muita “tranqueira” (doce e salgadinhos, etc.).	- Perdeu peso (76,2Kg, < 3,7kg), acima do combinado que eram três quilos; - Está com aparência mais magra, rosto mais fino e visualmente menos “gordinha”; - Está indo ao Pilates três vezes por semana nas últimas três semanas; - Está se alimentando melhor e comendo “tranqueiras” só eventualmente.	- Perdeu mais peso (75,3Kg, < 4,6kg); - Está indo no Pilates três vezes por semana regularmente; - Continua se alimentando bem e quase não tem comido “tranqueiras”.
RELACIONAMENTO AFETIVO	- Relata que o companheiro a cobrava para organizarem uma viagem que tinham para fazer e ela sempre postergava, dizendo que depois fariam isso; - Relatou que havia brigas quase diárias.	- Fizeram uma viagem juntos (que ela foi para a convenção da empresa e o convidou), relatando que a viagem foi muito boa; - Planejaram e agendaram a viagem que estavam para combinar para novembro; - Brigas menos frequentes, tem sabido colocar seus apontamentos quando necessário e de forma adequada e evitado quando desnecessário.	- A viagem de novembro está toda organizada, estão apenas esperando chegar a data; - Não têm brigado muito, mas também não notou avanços na relação com o companheiro.
FAMÍLIA	- Relata que os filhos dão pouca atenção a ela e estavam mais envolvidos com suas vidas; - Relatou ainda que falava pouco com eles e quase não se viam.	- Os filhos dão atenção e trocam mensagens via Whatsapp com ela; - Estabeleceram o último final de semana do mês para se encontrarem e têm cumprido.	- Os filhos continuam trocando mensagens via Whatsapp com ela; - Continuam mantendo os encontros mensais, mesmo quando há contratempos.
RELACIONAMENTO SOCIAL	- Relatou quase nunca convidar pessoas para alguma atividade juntos; - Diz fazer muitas críticas às pessoas, as julgando.	- Fez alguns convites e teve alguns encontros. Porém não na frequência combinada; - Tem feito menos críticas, inclusive recebendo elogios de uma colega de trabalho.	- Tem prospectado um cliente por dia e isso tem feito com que ela se aproxime de pessoas com quem tinha vínculo; - Está tendo um bom relacionamento com seus colegas de trabalho, inclusive aprendeu a delegar.

Alguns dos avanços alcançados neste aspecto contaram com recursos adicionais para aumentar a confiabilidade do relato. Por exemplo, o profissional teve acesso à palestra que a cliente-participante deu na convenção da empresa, bem como a parte da construção do produto, durante o processo de *coaching*. Contudo, na mensuração de *follow-up* os resultados advieram apenas dos relatos da cliente-participante.

Ao que se refere às metas de “finanças”, a cliente buscou conhecimento a respeito de seu patrimônio e dos tipos de investimento em que se encontravam. No início do processo foi verificado o pouco conhecimento da cliente a respeito de investimentos (apenas três tipos de investimento: poupança, fundo de investimento [sem saber distingui-los] e ações). Ao final do processo a cliente-participante foi capaz de falar sobre oito tipos de investimento diferentes (por exemplo, fundo de renda fixa, fundo de renda variável, planos de previdência PGDL e VGDL, fundo imobiliário, etc.). Ainda em relação a este aspecto, tomou conhecimento de administradores de patrimônio, o que permite a ela investir em outros tipos de investimento, que não apenas os que seu banco dispõe, além de delegar a alguém a gestão do patrimônio, deixando-a livre deste tipo de tarefa. Este último conhecimento pode ser útil para solucionar um problema de não gostar e nem dispor de muito tempo para cuidar de aplicações. Apesar destes avanços a cliente-participante ainda não tomou decisões em relação a seus investimentos, nem mesmo se fará a própria administração ou se terceirizará, ela tem optado por conversar com filhos e amigos antes, para obter um pouco mais de conhecimento e segurança.

Neste aspecto, apesar de se trabalhar com relatos da cliente-participante, não se trata de uma medida indireta, visto que o que estava sendo considerado é o “conhecimento a respeito de investimentos”, sendo este considerado a capacidade da pessoa falar sobre tipos e funcionamento de investimentos. Apesar disto, houve algumas outras evidências que dão maior confiabilidade aos dados, como emails trocados entre a gerente do banco e a cliente as quais o profissional teve acesso.

No aspecto “saúde”, uma das principais metas era perder pelo menos três quilos até o final do processo de *coaching*. Esta meta não só foi alcançada como foi superada, pois ao final do *coaching* a cliente relatou ter perdido 3,7kg. Já na reunião de *follow-up*, essa redução se ampliou para 4,6kg, totalizando 75,3kg, ante 79,9kg. Outra meta em relação a este aspecto foi fazer atividade física, mais especificamente Pilates e trabalho aeróbico. No que se refere a esta meta a cliente conseguiu imprimir em sua rotina fazer exercícios físicos com uma *personal trainer* três vezes por semana. Uma última meta relacionada à saúde física foi melhorar seus hábitos alimentares. A esse respeito, a cliente relatava ter o costume de comer muitas “tranqueiras” (chocolate, doces, salgados, etc.). Ao término do processo de *coaching* a cliente relatava estar se alimentando regularmente, com alimentos saudáveis e que já não tinha tanta inclinação para comer “tranqueiras” (vontade de comer “tranqueiras), sendo este o mesmo relato obtido em *follow-up*.

As informações referentes ao aspecto “saúde” foram levantadas por meio de relato, contudo dois outros tipos de informação dão maior confiabilidade aos dados. O primeiro são os resultados obtidos na subescala

“domínio físico” do WHOQOL-Bref, que como demonstrado no Estudo 1, saiu de 3,43 (pré-intervenção) para 3,86 (ao final do *coaching*) e 4,14 (em *follow-up*). Outra evidência foi a própria observação que o profissional pode fazer, observando que o rosto da cliente ficou mais fino, as roupas pareciam um pouco mais folgadas, diminuindo a impressão de “gordinha”.

No que se refere ao aspecto “relacionamento afetivo”, as metas foram diminuir as brigas que eram quase diárias e planejar pelo menos uma viagem com o companheiro. Como resultados, a cliente relata ter diminuído as brigas, o casal fez uma viagem (“que foi muito boa”, SIC) e tinham uma segunda planejada.

Em relação às brigas, a medida utilizada foi muito vaga, não tendo sido estabelecida nenhuma medida objetiva. Não se sabe se há relação direta ou não com o tipo de medida feita, mas esta meta foi considerada pela cliente como estável na medida de *follow-up*. Já em relação à outra meta, ela foi alcançada, tendo não só sido feito o planejamento de uma viagem como sua execução e avançando com uma segunda viagem planejada. Apesar destas medidas serem oriundas de relato da cliente-participante, há evidências complementares que aumentam a confiabilidade, como fotos mostradas da viagem feita.

O aspecto “relacionamento familiar” visava ter mais contato com os filhos, os quais estavam distantes, assim a meta foi conseguir estabelecer uma rotina de um encontro mensal com os filhos. Os resultados foram alcançados, a cliente-participante combinou com seus filhos de fazerem um encontro mensal todo último domingo de cada mês. Durante o período do

*coaching*, foi possível acompanhar dois encontros, os quais a cliente-participante relatou terem sido muito bons e ambos foram demonstrados por fotos tiradas em cada uma das ocasiões, o que dá maior confiabilidade aos dados. Além disso, houve uma maior aproximação entre eles, pois começaram a trocar mensagens no Whatsapp, inclusive criaram um grupo da família, onde combinavam o que fariam nestes encontros, onde seria cada encontro, etc. Algumas destas conversas também foram mostradas ao profissional, dando maior confiabilidade no relato da cliente-participante. No *follow-up* a cliente não mostrou fotos e nem conversas do Whatsapp, contudo deu detalhes do último encontro familiar, contando com empolgação que os próprios filhos estão muito envolvidos, pois seria um final de semana que um deles iria viajar e o outro sugeriu que adiantassem uma semana, o que foi acatado por todos.

O último aspecto, “relacionamento social”, foi o que apresentou menor evolução até o final do processo de *coaching*, assim como foi o menos discutido. A meta foi ter um encontro social pelo menos uma vez por semana. Porém, ao final do *coaching* esta não era a frequência relatada, tendo havido poucos encontros sociais ao longo do processo. Uma das dificuldades de cumprir esta meta foi a dificuldade de conciliar o tempo dela e das pessoas que ela tentou convidar. Apesar disto, a cliente-participante trouxe outros itens como evidências de melhora neste aspecto, como a melhora da relação com seus colegas de trabalho, pois está conseguindo ser menos crítica e deixando que os outros façam suas partes das atividades. Em relação a este item, a cliente disse, inclusive, ter recebido elogios de uma das colegas. No encontro



de *follow-up*, a cliente-participante afirmou que continua tendo um bom relacionamento com seus colegas, deixando-os fazer o que cabe a eles, sem ficar interferindo. Além disso, contou que tem prospectado um cliente por dia e que por conta disto tem se aproximado de pessoas com quem tinha vínculo social e estava distante, o que ela viu como um passo na direção de atender a meta de encontros sociais.

Como já mencionado, apesar destes dados serem oriundos de relatos da cliente-participante, eles ganham maior confiabilidade por conta das diversas evidências adicionais que foram levantadas, como fotos, conversas em aplicativos do celular, etc. Além disso, eles vão ao encontro dos resultados apresentados no Estudo 1, a respeito da subescala “relações sociais” do WHOQOL-Bref, que apontaram melhoras no escore saindo de uma avaliação “regular” (3,33) para “boa” (4,00).

A avaliação geral dos comportamentos da cliente-participante indica uma melhora em seus comportamentos relacionados ao “engajamento com a aposentadoria”. Tais dados sugerem haver uma correlação destes comportamentos com “percepção da qualidade de vida” e “satisfação com a vida”, pois a mudança encontrada nestes comportamentos veio acompanhada da melhora nos escores obtidos nestes itens no WHOQOL-Bref.

Vale notar que os aspectos “percepção da qualidade de vida” e “satisfação com a vida” não foram alvos diretos de intervenção, sugerindo que esta mudança de percepção da cliente-participante em relação à sua vida está relacionada à mudança em seus comportamentos de “engajamento com a aposentadoria”. Tal evidência reforça o pressuposto analítico-comportamental

de que os eventos privados são parte dos fenômenos comportamentais e não seus determinantes.

A despeito dessa discussão, pode-se dizer que o processo de *coaching* feito por um analista do comportamento foi eficaz em promover o engajamento da cliente-participante com comportamentos relacionados à sua aposentadoria.

### ESTUDO 3

## EFETIVIDADE DO *COACHING* FEITO POR UM ANALISTA DO COMPORTAMENTO COM FOCO EM DESENVOLVER “AUTONOMIA DE PENSAMENTO”

Existem diversas propostas teórico-metodológicas para dar suporte às intervenções de *coaching*. Por exemplo *Coaching* Humanista ou *Coaching* Centrado na Pessoa (e. g. Gregory, & Levy, 2013), *Coaching* Psicodinâmico (e. g. Diamond, 2013), *Coaching* baseado em Gestalt (Spoth, Toman, Leichtman, & Allan, 2013), *Coaching Comportamental* (e. g. Eldridge, & Dembkowski, 2013; Skiffington, & Zeus, 2003; Zeus, & Skiffington, 2002, 2003), etc. Há ainda, autores que defendem uma prática de *coaching* integrativa (e. g. Peel, 2005; Skiffington, & Zeus, 2003; Zeus, & Skiffington, 2002, 2003).

Os autores que defendem um *coaching* integrativo o fazem por acreditarem que existem diferentes questões a serem trabalhadas em *coaching* – diferenciando por exemplo em questões comportamentais, cognitivas e emocionais – e que há práticas de *coaching* melhores para cada uma delas. Deste modo, alguns desses autores optam por lançar mão de se utilizar de instrumentos e pressupostos de diferentes áreas do conhecimento e de abordagens teóricas diversas (e. g. Peel, 2005; Skiffington, & Zeus, 2003; Zeus, & Skiffington, 2002, 2003), pois acreditam que assim teriam disponíveis os “melhores recursos” para lidar com diferentes demandas.

A despeito da controvérsia a respeito das distinções entre comportamento, cognição e sentimento, sabe-se que as diversas propostas

teórico-metodológicas apresentam diferenças e, por vezes, pressupostos conflituosos (não complementares) – por exemplo em relação à causalidade do comportamento – assim adotar a simples unificação de conhecimentos e instrumentos caracterizaria no mínimo um ecletismo teórico, se não uma prática tecnicista.

A respeito do ecletismo Figueiredo (1992) afirma que:

... o eclético lança mão de tudo, sem rigor e sem compromissos, a partir de um plano de compreensão que, este, nunca é questionado: o do senso comum. É neste nível do senso comum que o eclético acha que “no fundo” existe uma unidade entre as teorias e sistemas, que as técnicas e instrumentos se complementam, que ele as avalia, que ele supõe identificar as necessidades de seus clientes, etc. (Figueiredo, 1992, p. 18).

Peel (2005) defendeu uma prática de *coaching* suportada por uma teoria, declarando uma posição contrária ao *coaching* tecnicista (intervenção que consiste da simples aplicação de técnicas sem ligação com uma proposição teórico-metodológica).

Em seu artigo publicado em 2005, Peel reconheceu que a Análise do Comportamento – a qual chamou de *behaviorismo* – foi de grande contribuição para a prática de *coaching*, pois dela advieram muitas das ferramentas/técnicas utilizadas nesta modalidade de intervenção. Contudo, Peel (2005) apresentou que apesar das contribuições analítico-comportamentais, havia a necessidade de uma abordagem para *coaching* mais integrativa, pois, em seu entendimento, a Análise do Comportamento

limitava-se a intervir sobre o que chamou de “habilidades” (referindo-se a comportamentos abertos e públicos). Assim, Peel (2005) recorre às propostas teóricas de Bandura e defende um *Coaching* Integrativo, que consistiria de um processo<sup>16</sup> de *coaching* onde se utilizariam de princípios analítico-comportamentais e sócio-cognitivos.

Apesar de Peel (2005) defender o *Coaching* Integrativo, não se encontrou o que seria uma “Teoria Integrativa”, a qual daria sustentação a essa prática, pois a simples unificação das intervenções propostas pela Análise do Comportamento com as do Behaviorismo Mediacional de Bandura não caracterizam uma teoria. Há problemas que precisariam ser resolvidos, por exemplo a causalidade do comportamento, a qual é divergente entre essas duas propostas teórico-metodológicas. Deste modo, sem um suporte teórico-metodológico único caracteriza-se como ecletismo e implica nos mesmos problemas de uma prática tecnicista a qual o próprio Peel condenou.

Na mesma direção de Peel (2005), encontram-se outros autores, por exemplo Skiffington e Zeus (Skiffington, & Zeus, 2003; Zeus, & Skiffington, 2002, 2003). Esses dois últimos autores têm defendido o que chamam de *behavioral coaching* ou *coaching* comportamental (como é mais conhecido no Brasil). Apesar de utilizarem essa terminologia, os autores têm feito uma prática semelhante à empregada por Peel (2005), a qual seja, utilizando-se de diferentes instrumentos para intervenção e compreendendo-os a partir de

---

<sup>16</sup> Como já mencionado no Estudo 2, apesar do termo “processo” na Análise do Comportamento se referir a “mudanças no comportamento, produzidas por uma operação experimental.” (Catania, 1999, p. 415), neste estudo o termo será empregado também para se referir ao conjunto de procedimentos e intervenções feitos ao longo das reuniões e não necessariamente a seus efeitos sobre o comportamento. Neste último caso será apresentado sempre de forma composta “processo de *coaching*”.

diferentes propostas teórico-metodológicas. No caso de Skiffington e Zeus (2003), utilizam-se de um pacote de intervenção que se baseia em pressupostos da Fenomenologia, da Psicologia social, do “behaviorismo”, entre outras. Portanto, caracteriza-se também como ecletismo teórico.

De um ponto de vista analítico-comportamental, pode-se dizer que o comportamento dos profissionais que seguem propostas como as de Skiffington e Zeus (2003) ou as de Peel (2005) estariam predominantemente sob controle do que Hayes e Wilson (1993) chamaram de *Pliance* ou comportamento governando verbalmente sob controle de uma história de reforçamento social de seguir a regra. Assim, esses profissionais utilizariam de procedimentos e/ou técnicas, conforme foram orientados por aqueles que os desenvolveram, possivelmente, por terem sido reforçados socialmente a seguirem aqueles procedimentos. No caso, identificar que as técnicas resultam nas mudanças descritas e as aplicar seguindo as orientações dadas por cada uma dessas correntes teóricas sem verificar se há compatibilidade entre os pressupostos da técnica/ferramenta e da proposta teórico-metodológica que utiliza.

Apesar de se defender, assim como Peel (2005), uma posição contrária a um *coaching* tecnicista, a presente posição vai além, como Figueiredo (1992), rechaçando não só a prática tecnicista mas também propostas teóricas ecléticas. A rejeição, da prática tecnicista se dá pelos motivos que já foram expostos e por se concordar com Del Prette e Almeida (2012), as quais afirmam que uma prática tecnicista limita o comportamento do profissional, deixando-o sob controle de uma regra e não de contingências que ocorrem

na relação com o cliente, o que pode restringir suas possibilidades de intervenção. Já a rejeição por teorias de *coaching* ecléticas, deve-se ao fato que em ciência deve-se privilegiar a busca por propostas teórico-metodológicas consistentes e coesas, de modo que elas possam suplantar as pesquisas, o desenvolvimento da ciência e a prática de intervenção, ou como diz Figueiredo (1992), superar uma visão de senso comum.

Ademais, assim como Figueiredo (1992), não se está defendendo uma prática dogmática, a qual seja seguir e usar apenas aquilo que é desenvolvido por uma proposta teórico-metodológica, ignorando toda tecnologia desenvolvida por outras áreas do conhecimento ou outras propostas teórico-metodológicas da Psicologia. O que se defende nesta tese é que o profissional esteja sensível à absorção de práticas que apresentem resultados, porém sem deixar de estar sob controle de sua orientação teórico-metodológica.

Assim, espera-se que um profissional de *coaching* emita comportamentos governado verbalmente sob controle de uma história de correspondência entre a regra e as contingências envolvidas naquelas situações vivenciadas ou, como nomearam Hayes e Wilson (1993), do tipo *Tracking*. E que essa incorporação de novas tecnologias passe pelo âmbito da pesquisa e da validação de sua comunidade científica.

Numa posição mais próxima à defendida nesta tese, encontra-se a proposta de Grant (e. g. Grant, 2001), que defende um *coaching* integrado, porém sem se apoiar em um ecletismo teórico. Apesar da proposta teórico-metodológica adotada por Grant, a qual seja o *Coaching Cognitivo-comportamental*, o autor não só tem defendido um *coaching* integrado como

tem defendido a busca por evidências da eficácia dessa prática. A presente tese também defende essas duas premissas: (a) um *coaching* integrado e coeso com uma proposta teórico-metodológica, e (b) a produção de evidências de eficácia dessa prática.

Entre as diversas propostas teórico-metodológicas, nota-se que a Análise do Comportamento tem recebido reconhecimento não só de sua comunidade, mas também de não analistas do comportamento (e. g. Eldridge, & Dembkowski, 2013; Grant, 2001; Peel, 2005), os quais declaram que os recursos técnicos desenvolvidos pela Análise do Comportamento têm sido importantes para a prática de *coaching*. Inclusive, foi devido a essas tecnologias que o *coaching* ganhou popularidade, por exemplo nas organizações e no esporte. As intervenções analítico-comportamentais têm reconhecimento nas organizações (Eldridge, & Dembkowski, 2013; Visser, 2010), as quais têm buscado por analistas do comportamento por acreditarem que esses utilizam-se de técnicas e procedimentos de mudança de comportamento consagrados, além de virem de uma tradição de planejamento e mensuração de resultados.

Apesar desse reconhecimento a respeito das intervenções analítico-comportamentais, muitos desses autores (Eldridge, & Dembkowski, 2013; Grant, 2001; Peel, 2005) não acreditam que a Análise do Comportamento seja capaz de intervir e apresentar resultados satisfatórios quando o foco da intervenção são comportamentos em que parte das contingências (especialmente da resposta) é privada – como por exemplo pensamentos e sentimentos, a despeito de afirmações de analistas do comportamento de que



integram em suas análises eventos privados e/ou encobertos (e. g. Matos, 1999; Tourinho, 2006, 2009).

Diante disso, tornam-se necessários estudos que verifiquem se um *Coaching* feito por um analista do comportamento é eficaz em promover mudanças em comportamentos tidos como de natureza distinta do comportamento aberto e público, como é o caso de pensamentos, crenças, sentimentos, valores, etc.

Analisando alguns estudos feitos na área de *coaching*, aproxima-se desse objetivo a pesquisa de Grant (2001), a qual visou comparar o que foi chamado de três modalidades de *coaching* cognitivo, comportamental e cognitivo-comportamental, sendo que o critério para atribuir esses nomes foi o foco dos procedimentos de intervenção, os quais foram divididos em três: (a) grupo cognitivo, cujo foco da intervenção foi mudar “cognições”/“crenças” (regras ou autorregras); (b) grupo comportamental, cujo foco da intervenção foi mudar “ações”, respostas motoras públicas; e, (c) grupo cognitivo e comportamental, em que os alvos eram ambas as respostas. Seus resultados apontaram que as intervenções foram úteis para mudar os comportamentos que foram alvo de intervenção, ou seja, para o primeiro grupo, houve mudança na forma de pensar, mas não no que faziam; no segundo caso as mudanças se concentraram no agir; e no terceiro nos dois (pensar e agir). Tais resultados levaram Grant (2001) a discutir que tanto o *coaching* comportamental, quanto o *coaching* cognitivo são limitados e defender que o melhor resultado foi alcançado por meio do *coaching* cognitivo-comportamental, sendo a interpretação equivocada, pois o que aconteceu foi que as duas primeiras

modalidades de *coaching* focaram em intervir em apenas um comportamento cada, no comportamento público e na “cognição”, respectivamente. Fica a questão a respeito de como seriam os resultados se o foco dessas modalidades fossem outros.

Apesar da pesquisa apresentar limitações teórico-metodológicas, como por exemplo utilizar o relato dos participantes sobre essas mudanças como única medida de resultado, e da maneira pela qual os dados foram interpretados (como mencionado no parágrafo anterior), os resultados da pesquisa de Grant (2001) vão ao encontro dos pressupostos do Behaviorismo Radical de que pensar e agir são duas respostas distintas, portanto, *pensar* não é causa de comportamento (como defendido em posições cognitivistas) e que mudá-lo não garante mudanças no *agir*.

De um ponto de vista analítico-comportamental ambas respostas, *pensar e agir*, são sensíveis às mesmas leis de variação e seleção; sendo que o principal elemento que as diferencia é o acesso que as outras pessoas têm a elas (Tourinho, 2006, 2007). Definir qual(is) dessas instâncias do comportamento será(ão) alvo de intervenção(ões) dependerá do objetivo estabelecido na intervenção (Tourinho, 2006).

Como mencionado, apesar do reconhecimento das intervenções analítico-comportamentais por parte de alguns clientes e profissionais não analistas do comportamento, esse reconhecimento se limita a intervenções sobre comportamentos abertos e públicos. O presente estudo visa contribuir verificando se um *coaching* feito por um analista do comportamento é útil para

promover mudanças em uma demanda relacionada a “crenças”/“pensamentos” (regras).

De acordo com Sidman (1989/2001), “aprendemos quais situações levam a e quais situações suspendem contingências de reforçamento ou punição; em um ambiente particular, agimos ou deixamos de agir de acordo com a probabilidade de que ganharemos ou sofreremos as consequências.” (p. 96). Contudo, a depender do arranjo de contingências poderemos agir sob forte controle de estímulos especificadores de contingências (Skinner 1969/1984) ou, em outras palavras, sob controle de regras. Ao se acrescentar a isso o fato de que regra pode, também, exercer função de estímulo alterador de função de outros estímulos (Blakely, & Schlinger, 1987; Hayes, & Ju, 1997; Schlinger, & Blakely, 1987), pode-se supor que intervir sobre regras pode ser útil para mudar determinados comportamentos, especialmente quando esses são evocados por elementos descritos pelas regras.

Hayes e Ju (1997) discutem as implicações dos comportamentos governados verbalmente para as situações aplicadas. Naquela ocasião, os autores classificam o comportamento sob controle de regras como antecedentes verbais em dois tipos *Pliance* e *Tracking*. O primeiro se caracteriza por respostas que correspondem a regras e são mantidas por reforçamento social de segui-las. O *Tracking* se refere a respostas que estão sob controle de uma história de correspondência entre regra e contingências envolvidas nas situações vivenciadas.

Diante desses apontamentos, o objetivo deste estudo é verificar a eficácia do *coaching* feito por um analista do comportamento em promover

“autonomia de pensamento”. Contudo, a fim de apresentar melhores evidências da eficácia da intervenção, serão duas as Variáveis Dependentes – ou Variáveis Controle, como sugere Matos (1999) – deste estudo: (a) respostas do tipo *Pliance* ou “dependente” e (b) respostas do tipo *Tracking* ou com “autonomia de pensamento”. As respostas do tipo *Pliance* caracterizam-se por respostas emitidas sob controle de contingências sociais, ou seja, são respostas emitidas para evitar punição ou para promover reforço social imediato por parte de um terceiro. As respostas do tipo *Tracking*, são aquelas que estão sob controle da correspondência entre regras e contingências envolvidas na situação vivenciada.

## MÉTODO

### ***Participantes***

Participaram deste estudo três pessoas, um profissional, um cliente-participante e um observador-externo, todos do gênero masculino.

O cliente-participante é um homem de 45 anos, divorciado. Atua como psicólogo clínico tendo diploma de ensino superior e mestrado, ambos em Psicologia. O motivo pelo qual buscou o serviço de *coaching* foi visando desenvolver “autonomia de pensamentos”, comportamento que se caracteriza por tomadas de decisão sob controle de “valores pessoais” (autorregras, que serão melhor discutidas *a posteriori*) e as demais contingências envolvidas nas situações vivenciadas.

O observador-externo é um homem de 33 anos, casado. Atua como psicólogo clínico tendo diploma de ensino superior, mestrado e doutorado em Psicologia. A escolha do observador-externo foi feita pelo próprio cliente-participante, quando solicitado a indicar alguém com quem o pesquisador pudesse manter contato para coletar informações a respeito de seus comportamentos.

O profissional é o próprio pesquisador, que tem 37 anos é formado em Psicologia e detém o título de mestre em Análise do Comportamento, tendo ainda formação em *coaching*. Entre suas atividades profissionais presta serviço de *coaching*, lançando mão de técnicas/ferramentas e procedimentos diversos, desde que compreendidos a partir de uma perspectiva analítico-comportamental.

O cliente-participante e o observador-externo confirmaram suas participações voluntárias nesta pesquisa por meio da assinatura de Termos de Consentimento Livre e Esclarecido específicos (TCLE, Apêndice 1 e Apêndice 4, respectivamente).

### **Local**

As reuniões de *coaching* ocorreram em uma sala preparada para essa finalidade, com isolamento acústico, garantindo a privacidade para o trabalho. A sala é equipada com uma mesa com computador, duas cadeiras giratórias, dois armários, além de um sofá de dois lugares, duas mesas laterais, dois vasos com plantas e uma mesa lateral onde tinha à disposição água, café e chá.

Todas as atividades feitas durante as reuniões foram desenvolvidas ao redor da mesa, sendo que de um lado sentava o cliente-participante ou o observador-externo e do outro o profissional, um de frente para o outro. A sala contava com uma câmera filmadora posicionada para gravar os comportamentos do cliente-participante ou do observador-externo.

### ***Equipamentos e Instrumentos***

Como mencionado, foi utilizada uma câmera digital da marca JVC (gravação de vídeo em formato AVCDHD standard, com áudio Dolby digital), para a gravação dos comportamentos do cliente-participante ou observador-externo, bem como o áudio do profissional. Além da filmadora, foi utilizado um notebook Acer (modelo Aspire V3-571-9423) para armazenamento dos vídeos gravados, bem como dos arquivos decorrentes das transcrições dos diálogos ocorridos nas reuniões e demais materiais digitais provenientes do *coaching* ou das informações fornecidas pelo observador-externo. Smartphones também foram utilizados como ferramentas de comunicação e armazenagem de informações trocadas entre o profissional e os clientes, bem como alguns dos recursos de comunicação à distância como o aplicativo Whatsapp<sup>17</sup> ou emails.

Além dos equipamentos mencionados, foram utilizados inventários e escalas amplamente consagrados na literatura de Psicologia e *coaching* para

---

<sup>17</sup> Aplicativo para Smartphone destinado a comunicação por meio de troca de mensagens de texto, de voz ou envio de fotos e/ou figuras.

mensurar melhoras e/ou mudanças de comportamento e permitir o diálogo com a literatura da área, os quais já foram descritos no Estudo 1.

Ademais, o experimentador elaborou uma escala, para ser preenchida pelo observador-externo, visando mensurar as alterações de comportamento do cliente-participante observadas em ambiente externo ao das reuniões de *coaching* (Apêndice 5). Esta escala foi composta de dez afirmações a respeito dos comportamentos do cliente-participante, cada qual seguida por uma linha de 12 centímetros de comprimento. O observador-externo deveria fazer uma marca vertical (-|-) em qualquer ponto da linha referente a cada afirmação, sendo que quanto mais à esquerda fosse a marca menos ele concordava com a afirmação e quanto mais à direita mais ele concordava com ela. Posteriormente estas marcas foram transformadas em escores com o auxílio de uma régua, considerando o centímetro e milímetro em que se encontrava a marcação, sendo o ponto zero o extremo esquerdo da reta e doze o extremo direito.

### ***Procedimento***

Parte dos procedimentos utilizados neste estudo de caso já foram descritos no Estudo 1. Assim, alguns pontos do procedimento serão apresentados de forma breve e maior descrição será feita em relação aos aspectos particulares deste estudo de caso, os quais não foram mencionados anteriormente.

Como dito no Estudo 1, de modo geral, a pesquisa inteira pode ser dividida em quatro momentos, um primeiro de seleção e avaliação inicial, um

segundo em que ocorreram as intervenções, um terceiro quando houve as avaliações finais e um quarto que consistiu de uma avaliação de *Follow-up*.

Após a aprovação da pesquisa do projeto de pesquisa pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – CEP-PUC-SP (CAAE: 30659014.8.0000.5482) e da busca pelo candidato, iniciou-se o primeiro momento que consistiu da aplicação dos instrumentos, o levantamento da demanda pelo *coaching* por parte do cliente e a orientação para o registro da GAS-diária.

A respeito da GAS-diária, foi combinado com o cliente que ela deveria ser preenchida diariamente e sempre por volta do mesmo horário (no final do dia) e enviada ao pesquisador por meio eletrônico (ficou combinado de ser via Whatsapp), além de serem levadas as folhas preenchidas pelo cliente na reunião seguinte. Os registros da GAS-diária foram iniciados cerca de 15 dias antes do início do *coaching* (para observação em linha de base) e se encerraram no último dia do *coaching*. Mais detalhes sobre a GAS-diária podem ser encontrados na seção correspondente no Estudo 1.

Além disso, neste primeiro momento, o cliente indicou o observador-externo, o qual seria responsável por fornecer informações a respeito dos comportamentos do cliente observadas fora do contexto das reuniões de *coaching*, sendo orientado que deveria escolher alguém que tivesse proximidade com ele e que pudesse notar mudanças em seu comportamento. O escolhido foi seu supervisor, por ser alguém com quem se encontra pelo menos uma vez por semana. O primeiro contato com o observador-externo, por parte do pesquisador, só foi feito após o cliente-participante ter



comunicado sobre a pesquisa e o autorizado a fornecer informações ao pesquisador.

Os contatos com o observador-externo eram feitos por diferentes vias, tais como email, ligações telefônicas, trocas de email ou pessoalmente, a depender da necessidade e disponibilidade de agenda. O preenchimento da escala, por parte do observador-externo, foi feito em três momentos a saber: na semana que o cliente-participante iniciou o processo de *coaching*, na semana que foi feita a quinta reunião e após a última reunião com P2. Nestes três momentos, o observador-externo era convidado a preencher a escala sob controle dos comportamentos do cliente-participante que havia observado nos últimos dias. Vale esclarecer que ambos, cliente-participante e observador-externo, foram solicitados a não conversarem a respeito dos comportamentos-alvo e do preenchimento da escala.

Com o cliente-participante, durante a fase de intervenção, as reuniões se sucederam respeitando a estrutura de *coaching* utilizada nesta tese, que consiste de um pacote de reuniões, razoavelmente estruturado, respeitando as individualidades de demanda e de indivíduo.

Em comum pode-se dizer que houve 10 reuniões, com aproximadamente 60 minutos cada. As reuniões eram razoavelmente estruturadas e divididas em quatro momentos a saber: *follow-up*, desenvolvimento, relatos sobre aprendizado na reunião e planejamento de atividades a serem executadas até a próxima reunião (conhecido como “To do” e discutido no Estudo 1).

A seguir serão apresentadas, de forma breve, as atividades feitas em cada encontro.

### *Reunião 1*

O desenvolvimento da reunião consistiu em fazer uma apresentação para o cliente do que é *coaching* e como se dariam as reuniões. Além disso, a reunião teve como foco auxiliar o cliente a apurar seu objetivo para o *coaching*, por meio da técnica/ferramenta SMART. Segundo da Matta e Victoria (2012), a SMART trata-se de um conjunto de questões que ajudam o cliente a refinar seu objetivo de modo que fique específico (*Specific*), mensurável (*Measurable*), alcançável (*Achievable*), relevante (*Relevant*) e com prazo (*Time*).

A técnica/ferramenta pode ser vista como uma análise de contingências em que se avaliam questões relacionadas à classe de respostas-alvo do *coaching* (sendo ela mesmo o objetivo da intervenção ou um produto dela), variáveis antecedentes (tais como contextos em que a resposta deve ocorrer e sob controle de quais eventos ou operações motivadoras) e consequentes (reforçadores e/ou punidores positivos e/ou negativos envolvidos na seleção das respostas da classe).

Mais ao final da reunião foi lançada mão do procedimento de solicitação de relatos sobre aprendizado naquela reunião. Contudo, não foram solicitadas atividades a serem executadas até a próxima reunião.

### *Reunião 2*

Nesta segunda reunião, iniciou-se com o procedimento de “Follow-up” e a partir do relato do cliente a respeito de suas supostas experiências vividas lançou-se mão de solicitações de reflexão e/ou orientações visando promover as mudanças nos comportamentos-alvo. Para isso lançou-se mão de diferentes estratégias.

Uma das intervenções feitas foi modelar respostas de diferenciar os comportamentos de *fazer* e de *avaliar por que faz*; diferenciar que seu sofrimento parece estar mais sob controle de seus julgamentos e/ou avaliações que faz sobre seu comportamento, do que de outras consequências diretas do seu comportamento.

Identificar e tentar enfraquecer comportamentos de autojulgamentos é desejável por pelo menos dois motivos: (a) por se defender que esse tipo de resposta compete com respostas de planejamento, sendo as últimas mais desejadas; e, (b) autojulgamentos tendem a produzir sofrimento. No primeiro caso, ao ficar se culpando e lamentando de não ter feito ou de como fez, verifica-se um gasto de tempo que poderia estar sendo investido em planejamento de mudança. No segundo caso, verifica-se que a culpa elicia sofrimento. Ambos resultados não parecem úteis em promover resultados desejados. Nesta tese autojulgamento está sendo compreendido como respostas de lamentação e condenação a respeito de comportamentos próprios emitidos ou não anteriormente. Para enfraquece-lo, o profissional tentava treinar comportamento de analisar contingências que controlavam o comportamento “julgado”, de modo a dar ao cliente maior capacidade de intervir (por meio da identificação de variáveis de controle) alterando as

contingências da qual seu comportamento é função, além de mudar o controle de estímulos de modo a diminuir as respostas de autojulgamento e fortalecer as de análise e planejamento de novos comportamentos. Este treinamento de comportamento de analisar contingências consistia de questionar que “fatores” contribuíram para aquela resposta ter acontecido ou não e a partir daí discutir o que poderia ser feito para controlar aqueles fatores, portanto, se considerarmos o sistema de classificação de Zamignani (2007), utilizava-se de *solicitações de reflexão*.

Outro comportamento que sofreu intervenção foi “tomada de decisões”, neste caso, o objetivo foi fortalecer respostas de tomada de decisão sob controle de “valores pessoais” em vez de respostas sob controle de regras dadas por outras pessoas. Neste sentido, as intervenções visavam tornar estes comportamentos, verbalmente controlados por seus valores pessoais, predominantes, os quais foram levantados a partir da técnica/ferramenta “Identificação de Valores” (da Matta, & Victoria, 2012). Esta técnica consiste de questões a serem feitas para o cliente visando identificar aspectos de grande importância para o cliente, sendo estes considerados os seus valores, exemplo: “o que isso lhe trará?”, “por que isso é importante para você?”. De acordo com Leigland (2005) e Plumb, Stewart, Dahl e Lundgren (2009) intervenções sobre valores podem afetar o comportamento de duas maneiras, alterando a efetividade reforçadora ou punidora de determinadas consequências temporariamente ou permanentemente. O primeiro autor tende a defender que seria uma intervenção sobre OMs, enquanto que os últimos defendem que seria uma intervenção sobre comportamentos

verbalmente governados do tipo *augmenting*<sup>18</sup>. A despeito desta discussão, aqui importa é que o comportamento sob controle de valores seria um comportamento mantido por consequências mais “livremente escolhidas”. A esse respeito Plumb et. al. (2009) afirmam que a expressão “livremente escolhida” não se refere a ausência de controle, mas sim a outros fatores, tais como: (a) uma predominância de reforçamento positivo em detrimento de controle por contingências coercitivas; (b) comportamentos do tipo *Tracking* em detrimento do tipo *Pliance*; e, (c) um maior controle por consequências verbalmente construídas (ou de ordem superior). Os autores citam como exemplo de comportamento sob controle de valores pessoais trabalhar predominantemente por sucesso em contraponto de trabalhar exclusivamente para ter dinheiro para viver.

Um último comportamento que também foi alvo de intervenção foi o de organizar as informações decorrentes de auto-observação, visando facilitar sua análise. Por exemplo, dividir a análise entre antecedentes, respostas e consequências e entre ações, pensamentos e sentimentos.

Mais ao final da reunião foi lançada mão do procedimento de solicitação de relatos sobre aprendizado naquela reunião e o cliente foi solicitado a estabelecer atividades a serem executadas até a próxima reunião. Neste caso, a atividade combinada foi exercitar respostas de auto-observação e de analisar contingências relacionadas ao comportamento atual *versus* um comportamento novo (exercício de organização de “ideias”). Para isso o cliente foi treinado a utilizar a técnica/ferramenta “Ganhos e Perdas”, que

---

<sup>18</sup> Regras que alterariam a efetividade das consequências, por meio da alteração de sua função.

consiste de preencher quatro quadrantes em que tem que avaliar o ganha e o que perde mudando a resposta ou mantendo a resposta, além disso é incentivado a pensar alternativas para manter os ganhos e/ou diminuir as perdas ao mudar a resposta. A folha de exercício encontra-se em anexo (Anexo 6).

### *Reunião 3*

O objetivo desta reunião foi retomar as atividades feitas em casa, fortalecendo a resposta de fazer o exercício em casa; refinar/aperfeiçoar a resposta de “organizar as ideias” (fazendo o cliente ir escrevendo a análise de contingências durante a reunião). Além disso, foi objetivo da reunião melhorar a resposta de “tomada de decisão” por meio da análise de contingências envolvidas na escolha.

Como de costume, mais ao final foi solicitado que o cliente relatasse suas “aprendizagens” daquele encontro e estabeleceu-se como tarefa extra reunião continuar as respostas de auto-observação e análise das contingências que controlam seu fazer.

### *Reunião 4*

Nesta reunião foram feitas menos intervenções e mais solicitações de informação a respeito das análises de contingências feitas pelo cliente entre as reuniões. O objetivo era fortalecer respostas de *analisar*, tentando gerar mais autonomia. Deste modo, o profissional optou por fornecer poucos *feedbacks*, tecendo poucos comentários às análises feitas pelo cliente,

apenas lançando mão de *facilitação* ou *solicitação de reflexão*. De acordo com Zamignani (2007), exemplos de facilitação seriam expressões como “Ahã”, “uhum”, etc.; enquanto que questões como: “quem disse que você não pode?” (após o cliente dizer: “eu quero, mas eu não posso”) seriam exemplos de solicitação de reflexão.

Além disso, discutimos maneiras de manejar contingências de modo a tornar algumas respostas mais prováveis que outras, o que auxiliaria no engajamento após “tomadas de decisão”. Por exemplo, aumentar as chances de fazer escolhas sob controle de seus valores em vez de sob controle da opinião dos outros.

Nesta reunião não houve solicitação de atividades para serem feitas até o próximo encontro, mantendo-se apenas as solicitações de relato de “aprendizagens”.

### *Reunião 5*

Como notou-se uma grande quantidade de autojulgamentos na reunião anterior, nessa reunião foi aplicada uma adaptação da técnica/ferramenta “O crítico interno”, além de continuar a exercitar a análise de contingências e tomada de decisão sob controle de “valores pessoais”.

A técnica/ferramenta “O crítico interno” (da Matta, & Victoria, 2012) consiste em levantar autorregras que participam do controle do autojulgamento e substituí-la por novas regras. A adaptação consistiu de, a partir da identificação dessas autorregras, solicitar reflexões de modo a flexibilizar a autorregra (por exemplo, colocando-a sob controle contextual) e

tornando-a mais descritiva de contingências. Com as autorregras “flexibilizadas”/reformuladas, o cliente era orientado a identificar o autojulgamento, pará-lo e reformulá-lo (substituindo pela “nova regra”, descrição da contingência que controlou o responder). Outra adaptação feita foi incentivar o cliente a planejar uma ou mais formas de agir em situações semelhantes àquelas, de modo a tentar estabelecer novos controles de estímulos que controlem respostas daquela classe em ocasiões futura. Portanto, o exercício visa a treinar o cliente a analisar respostas específicas diminuindo o julgamento por meio de controle contextual, e ao mesmo tempo exercer função de estimulação suplementar que evoque respostas alternativas em ocasiões futuras. Por exemplo, em vez do cliente ficar dizendo que não fez porque não tem força de vontade, discute-se quais foram as contingências que controlaram o “não fazer”, verificando se a resposta não ocorreu por presença de aversivos, por ter outras respostas concorrentes, etc. E a partir daí, com ele, reformular a regra a respeito de seu comportamento, por exemplo “não fiz pois acabei priorizando fazer outra atividade”, e estabelecer estratégias para aumentar a probabilidade de agir como planejado na próxima ocasião, por exemplo marcar a outra atividade numa lista de afazeres (para não esquecer e fazer depois) e fazer o que foi planejado.

Além disso, foram feitos mais exercícios de “tomada de decisão” sob controle de “valores pessoais”, semelhantes aos que foram feitos em reuniões anteriores, visando fortalecer esse repertório.



Nesta reunião não houve solicitação de atividades para serem feitas até o próximo encontro, mantendo-se apenas as solicitações de relato de “aprendizagens”.

### *Reunião 6*

Como havia se verificado que o cliente apresentava dificuldades em identificar seus valores, e conseqüentemente avaliar se suas respostas estavam coerentes com eles, foi feita uma adaptação da ferramenta/técnica “Identificação de valores”. Este exercício consiste de algumas questões que são feitas visando levantar reforçadores intrínsecos construídos socialmente, bem como ajudar a identificar respostas relacionadas às “classes de respostas” que os produzem. Exemplo, sentir uma sensação de bem-estar relacionado a valores como “ser um bom cidadão” ou “solidariedade” ao ajudar uma pessoa com dificuldades.

Além dessa atividade o cliente recebeu orientação para promover *autorrecompensa*, ou seja, atentar para seus comportamentos e se elogiar e/ou se presentear quando verificar que se comportou sob controle de seus valores, tendo sido essa sua tarefa para exercitar até o próximo encontro. Além disso, foi feita a solicitação de relatos sobre “aprendizagens” daquele encontro.

### *Reunião 7*

O objetivo desta reunião foi recuperar os comportamentos aprendidos até aqui e fortalece-los. Assim, a partir dos relatos das atividades feitas em

ambiente natural, foram solicitadas informações e reflexões, visando verificar e recompensar (por meio de descrição de como aquele comportamento está relacionado ao seu objetivo) as classes de respostas que estão melhor estabelecidas e aquelas que precisam de mais atenção, promovendo discussões a respeito de como manejar contingências para aumentar a probabilidade de ocorrência destas últimas.

Além disso, foi feita uma avaliação da relação profissional-cliente de modo a identificar como está a “independência de pensamento” em relação ao profissional. E ao final foi feita a solicitação de relatos de “aprendizagens” e combinou-se as atividades que o cliente faria até a próxima reunião, que foram atentar mais para e escrever os comportamentos que ainda precisam melhorar.

### *Reunião 8*

Nesta reunião foram discutidos os comportamentos registrados desde a última reunião para fortalecer seu comportamento de analisar contingências das quais seus comportamentos são função, por meio de solicitações de observação e reflexão, além de utilizar de um procedimento de reforçamento diferencial em que se utilizava como possível recompensa aprovar aqueles comportamentos do cliente que estavam mais próximos dos objetivos.

Além disso, o profissional solicitou que o cliente resgatasse, recordando e relatando novamente, comportamentos discutidos em algumas das primeiras reuniões, de modo a poder serem comparados aqueles comportamentos com os atuais e o cliente observar possíveis mudanças, nas

respostas e ou nas contingências que as controlam. Tal atividade visava tanto melhorar controle de estímulos das classes de respostas de auto-observação e autoavaliação, como visava motivá-lo a continuar com as mudanças, apesar de não se garantir estes efeitos.

Não houve solicitação de atividades para serem feitas até a próxima reunião, seguindo os critérios estabelecidos na pesquisa, tendo sido apenas solicitados os relatos de “aprendizagem” daquele encontro.

### *Reunião 9*

Os objetivos desta reunião foram discutir os comportamentos observados e registrados pelo cliente naquela semana e iniciar *autofeedbacks* a respeito de seus comportamentos. Para isso, após discussões sobre os comportamentos ocorridos naquela última semana, o cliente foi solicitado a iniciar uma reflexão a respeito do início do *coaching*, resgatando o objetivo do processo, as evidências que foram estabelecidas e suas avaliações sobre seu desenvolvimento.

Nesta reunião também não foram solicitadas atividades para serem feitas, apenas os relatos de “aprendizagem”.

### *Reunião 10*

Reunião de *feedbacks*, em que tanto o cliente quanto o profissional fizeram uma retrospectiva e uma avaliação em relação ao objetivo da intervenção, às evidências estabelecidas e seus atingimentos, aos

comportamentos que foram melhor desenvolvidos e aos que ainda precisam de atenção, além de avaliações sobre o profissional e o processo de *coaching*.

O cliente foi incentivado a dar continuidade na busca pelos seus objetivos, tanto no que se refere à manutenção dos ganhos obtidos, como no que se refere à busca por seus outros objetivos.

Os dois últimos momentos da pesquisa foram: (a) as avaliações finais, as quais ocorreram na décima reunião do *coaching*, ocasião em que não só foram feitos os *feedbacks* tradicionalmente empregados no *coaching*, como também a reaplicação dos instrumentos preenchidos antes de iniciar o pacote de intervenções; e, (b) uma avaliação de *follow-up*, quando uma nova aplicação dos instrumentos foi feita, cerca de 45 dias após o encerramento do *coaching*.

### *Delineamento*

O delineamento utilizado neste estudo foi mais próximo daquele conhecido como *delineamento de linha de base simples* (Matos, 1999), o qual é um dentre os diferentes delineamentos utilizados em estudos que lançam mão do modelo de sujeito único. O delineamento de linha de base simples consiste de coletar dados a respeito do comportamento antes de qualquer intervenção para compará-los com os resultados da intervenção (Matos, 1999), portanto, seria um delineamento do tipo A-B. Diz-se que o delineamento utilizado nesta pesquisa é próximo a um delineamento A-B, pois na prática não houve um acompanhamento direto dos comportamentos-alvo

antes do início da intervenção, visto que as gravações dos comportamentos foram iniciadas juntamente com o início do processo de *coaching*.

A decisão das gravações iniciarem juntamente com a intervenção foi tomada a partir de algumas considerações. A primeira refere-se às dificuldades que se teria em trazer o cliente para o local de intervenções sem inicia-las, tanto no que se refere a evocar os comportamentos-alvo sem intervir sobre eles como do ponto de vista da ética e da motivação para continuar vindo. Outra consideração para essa decisão é acreditar que as mudanças nos comportamentos-alvo se dariam gradualmente, pois precisariam de treino para se estabelecer, o que permitiria o registro de suas mudanças, podendo ser essas as evidências de efetividade do processo de *coaching*. Uma terceira consideração é que apesar de não ter sido feita uma observação direta por meio de filmagem do comportamento-alvo antes do início da intervenção, foram feitos registros indiretos, por meio da GAS-diária preenchida pelo próprio cliente-participante (a qual já foi discutida no Estudo 1) e de relato de uma pessoa do convívio do cliente, um observador externo, tanto na forma de depoimento como no preenchimento de uma escala criada pelo pesquisador para essa finalidade (Apêndice 5).

Uma última consideração que se faz para justificar o tipo de delineamento escolhido é que outros tipos de delineamento de sujeito como seu próprio controle, como *delineamento de reversão*, *delineamento de alternância* ou *delineamento de linha de base múltipla* também apresentariam problemas. Os dois primeiros foram preteridos por se acreditar que o *coaching* é uma modalidade de intervenção predominantemente de indução de

respostas (em vez de selecionadora de respostas) e, portanto, parte dos reforçadores que as selecionariam não estariam sob controle do experimentador para poderem ser manipulados o que dificultaria muito a reversão. Já o *delineamento de linha de base múltipla* não foi utilizado por o *coaching* trabalhar com um único comportamento e esse delineamento exigiria pelo menos três classes de comportamento.

### ***Tratamento dos dados e fontes***

Os dados para a construção dos resultados foram oriundos de diferentes fontes: (a) registros do cliente a respeito de seu comportamento, (b) registros de um observador externo sobre o comportamento do cliente, (c) filmagem das reuniões de intervenção; derivando em cinco tipos de resultados. A primeira fonte gerou dois tipos de resultados que já foram discutidos no Estudo 1, pois referem-se aos dados originados do conjunto de instrumentos aplicados em três momentos distintos do processo e da GAS-diária, sendo que tanto essa fonte como seus resultados não serão apresentados aqui.

Como se conhecia pouco o cliente-participante, não era possível saber com que frequência os comportamentos-alvo da pesquisa ocorreriam, assim, optou-se por lançar mão de recursos adicionais. De acordo com Barker, Pistrang e Elliott (2003) uma forma de recurso adicional que tem sido utilizada nas pesquisas em clínica é a coleta de informações a respeito do fenômeno de interesse por meio de parentes e/ou observadores externos. No caso do presente estudo lançou-se mão desse recurso por meio do auxílio de um

observador-externo escolhido pelo cliente-participante (e acatado pelo experimentador) que foi seu supervisor clínico, o qual já foi caracterizado anteriormente. As informações fornecidas pelo observador-externo, por meio do preenchimento da escala criada pelo experimentador (Apêndice 5), serviram de dados para compor um dos tipos de resultado apresentado neste estudo, lembrando que estes registros foram feitos em três momentos distintos: no início, no meio e no final do processo de *coaching*. Os resultados oriundos das informações fornecidas pelo observador-externo foram obtidos por meio da divisão da linha em milímetros e de sua contagem, assim os escores poderiam oscilar de zero centímetros e zero milímetros até doze centímetros e zero milímetros.

Os dois outros tipos de resultado são oriundos de dados obtidos a partir da análise das interações profissional-cliente ocorridas no processo de *coaching*, portanto, tendo como fonte as filmagens, mas especificamente a análise das reuniões 2, 5 e 9. A escolha destas reuniões visou comparar medidas no início, no meio e no final do processo, e têm em comum serem reuniões dedicadas a intervenções. A escolha por descartar as reuniões 1 e 10 foi por elas apresentarem objetivos e características muito diferentes das demais (a primeira visa definir o objetivo do *coaching* e suas evidências, a última avaliar resultados).

As categorias empregadas foram desenvolvidas pelo próprio experimentador após várias análises das classes de respostas transcritas e da leitura de Hayes e Ju (1997) a respeito de comportamentos governados verbalmente do tipo *Pliance* e *Tracking*. Tais categorias visavam mensurar

respostas do cliente que fossem indicativas dos comportamentos-alvo da pesquisa. As categorias, suas definições e exemplos encontram-se apresentadas na Tabela 6.

A unidade de registro dos comportamentos-alvo foi aqui chamada de *episódio*, cuja mensuração visou identificar sua frequência, sua duração, bem como o momento de sua ocorrência. Foi considerado um episódio (ou unidade de registro) cada segmento de verbalizações que se limitava à natureza do tema, como sugeriu Zamignani (2007). Tal escolha visou extrair episódios que sejam mais representativos dos comportamentos-alvo, evitando inflar os episódios com outros conteúdos, o que poderia ocorrer se considerássemos como delimitador do episódio a verbalização do profissional. Além disso, o pesquisador separou previamente os segmentos a serem categorizados, antes de enviá-los para o outro juiz, visando diminuir os problemas de concordância, como discutido por Zamignani (2007). Já a duração foi considerada a partir do início do episódio até o final do tema ou a interrupção pela fala do profissional.

A categorização dos episódios foi realizada por dois juízes. O primeiro é uma psicóloga recém-formada, que se intitula analista do comportamento e que atua há cerca de três anos como acompanhante terapêutico junto a crianças com desenvolvimento atípico. O segundo juiz foi o próprio experimentador. Ambos leram as transcrições e assistiram as filmagens das interações visando identificar e marcar as categorias de interesse (vide Tabela 6).



Para a construção dos resultados, foram considerados apenas os trechos categorizados da mesma maneira por ambos observadores, assim, os trechos que apenas um observador fez a marcação foram descartados, sendo essa decisão tomada visando dar maior credibilidade aos resultados, pois a análise fica restrita a dados mais evidentes (aquelas que ambos identificam), diminuindo vieses de um ou de outro observador.

Como pode se observar na Tabela 6, as duas categorias principais se referem aos dois comportamentos-alvo deste estudo. A categoria *Dependência* (DEP) refere-se às respostas do tipo *Pliance*, enquanto que a categoria “Autonomia de pensamento” (AUT) refere-se às respostas do tipo *Tracking*. Contudo, cada uma dessas categorias foi dividida em duas outras categorias, aquelas que se referem a episódios do comportamento-alvo ocorrendo na interação com o profissional, as quais receberam o complemento “IN”; e aquelas que se referem a episódios em que se verifica o comportamento-alvo por meio de relatos de experiências vivenciadas pelo cliente, as quais foram complementadas com “RE”.

A divisão das categorias em subcategorias visou separar os dados obtidos em dois conjuntos de resultados. Um deles (oriundo das subcategorias “IN”) trata de evidências de mudança dos comportamentos-alvo diretamente observadas e equivalem ao que é chamado na literatura clínica analítico-comportamental de *comportamentos clinicamente relevantes* – CCRs (e. g. Kohlenberg, & Tsai, 1991/2001). Já o outro conjunto de resultados (das subcategorias “RE”) trata de evidências de mudança dos comportamentos-alvo obtidas por meio de relatos do cliente-participante.

**TABELA 6: Definições e exemplos das categorias e subcategorias utilizadas para classificar o conteúdo das interações profissional-cliente.**

DEFINIÇÃO DAS CATEGORIA E SUBCATEGORIAS	EXEMPLOS DAS SUBCATEGORIAS
<p><b>DEP</b> – Dependência – tomada de decisão ou resposta apenas sob controle do que o outro disse. Responder sob controle do julgamento do outro. Se desresponsabilizar pelas escolhas e/ou pelas consequências de seus comportamentos.</p> <p>Essa categoria foi dividida em duas subcategorias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependência na relação direta com o profissional (DEP-IN)</li> <li>• Dependência em situações experienciadas, evidenciadas a partir do relato do cliente (DEP-RE)</li> </ul>	<p><b>DEP-IN:</b> Dependência na relação direta com o profissional. Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Como você acha que eu devo fazer?”</li> <li>• “Me diz o que eu tenho que fazer”</li> </ul> <p><b>DEP-RE:</b> Dependência em situações experienciadas, identificadas a partir do relato do cliente. Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Fui visitar minha mãe pra ela não dizer que sou um mau filho.”</li> <li>• “Paguei a conta para a moça, pois meu amigo disse que tenho que pagar.”</li> </ul>
<p><b>AUT</b> - Autonomia de pensamento – tomada de decisão ou respostas sob controle de regras (seus valores) e das contingências em vigor. Responder sob controle daquilo que acredita ser importante a partir da análise de contingências. Se responsabilizar pelas escolhas e/ou pelas consequências de seus comportamentos.</p> <p>Essa categoria também foi dividida em duas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomia na relação direta com o profissional (AUT-IN)</li> <li>• Autonomia em situações experienciadas, evidenciadas a partir do relato do cliente (AUT-RE)</li> </ul>	<p><b>AUT-IN:</b> Autonomia na relação direta com o profissional. Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Eu acho que é isso. E nem quero saber se você acha que é ou não.”</li> <li>• [após fala do profissional que o cliente está pensando menos] “Não é que eu penso menos, é que eu penso diferente de antes.”</li> </ul> <p><b>AUT-RE:</b> Autonomia em situações experienciadas, evidenciadas a partir do relato do cliente. Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• "Fui visitar minha mãe porque isso é importante para mim.”</li> <li>• “Liguei para meu amigo e disse que iria à balada com ele, mas que só pagaria a minha conta e não de todas as amigas dele.”</li> </ul>

Portanto, por meio da análise das interações profissional-cliente derivaram dois conjuntos de dados, um decorrente de observação direta do comportamento-alvo (categoria “IN”) e outro de medidas indiretas (categoria “RE”), portanto, sendo os primeiros de melhor qualidade que o segundo.

A decisão de não se limitar a analisar apenas os dados da categoria “IN” se deve pelo fato de serem essas respostas muito pouco frequentes e mais sujeitas a variação, enquanto que as respostas das subcategorias “RE” ocorrem em maior quantidade e tendem a ser mais constantes, como será melhor discutido na seção seguinte. Desta forma, optou-se por apresentar ambas visando dar maior robustez aos resultados.

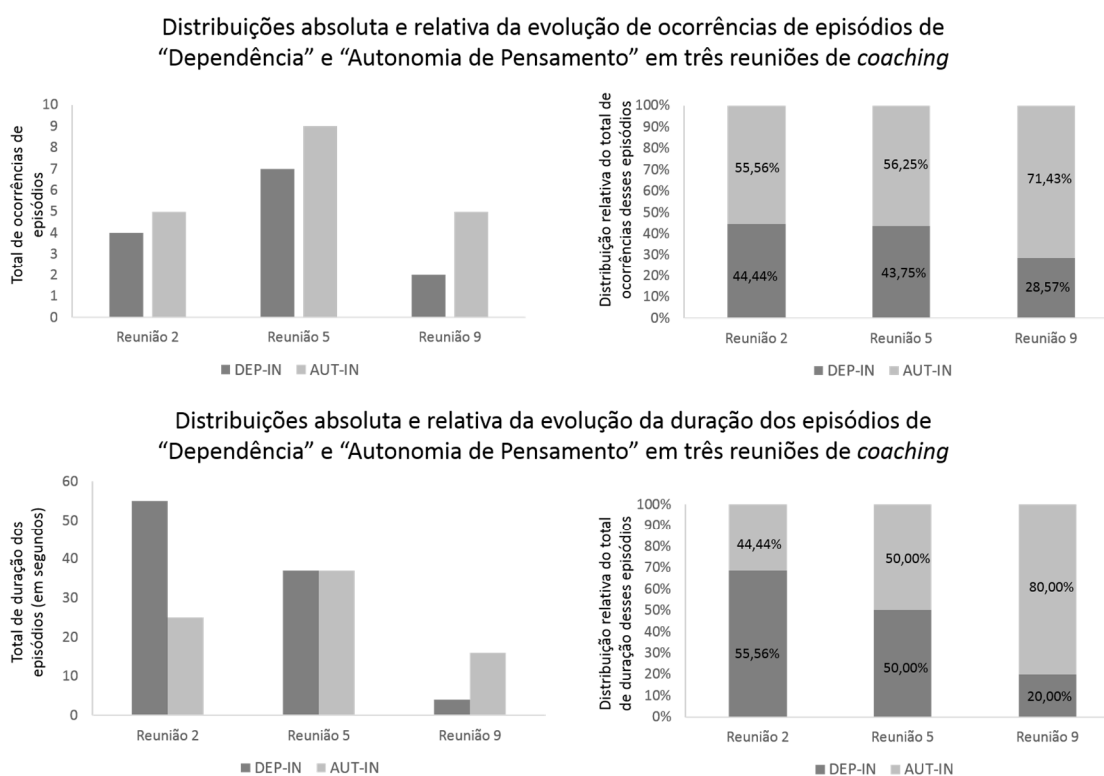
## **RESULTADOS/DISCUSSÃO**

O objetivo do presente estudo foi verificar a eficácia do *coaching* feito por um analista do comportamento em promover “autonomia de pensamento”, o que tem sido tratado na literatura não analítico-comportamental como aspecto cognitivo e que, portanto, estaria fora das possibilidades de intervenção destes profissionais. Assim, é objetivo deste estudo, também, testar se um analista do comportamento é efetivo em promover mudanças “cognitivas” em seus clientes.

Visando operacionalizar a “autonomia de pensamento”, lançou-se mão das proposições de Hayes e Wilson (1993) e Hayes e Ju (1997) de comportamental verbalmente controlado, mais especificamente os tipos *Pliance* e *Tracking*, sendo o primeiro a caracterização do que foi chamado de

“comportamento dependente” e o último de “comportamento com autonomia de pensamento”.

Como dito na seção anterior, a presente pesquisa contou com diferentes fontes de dados, alguns diretos e outros indiretos. A Figura 6 apresenta os resultados provenientes de observação direta dos comportamentos-alvo, portanto aqueles com maior confiabilidade.



**FIGURA 6: Distribuições absolutas (à esquerda) e relativas (à direita) do total de ocorrências (acima) e duração (abaixo) dos episódios de “Dependência” e “Autonomia de Pensamento” em três reuniões de *coaching*.**

Observando os gráficos superiores da Figura 6, verifica-se que o total dos comportamentos-alvo diretamente observado foi pequeno, 32 episódios somados as três reuniões. Distribuídos entre as reuniões, nota-se que os episódios de “Autonomia de pensamento” foram em maior quantidade que os de “Dependências” em todas elas. Observando apenas as respostas de

“dependência”, o maior número de episódios ocorreu na Reunião 5 e o menor na Reunião 9. Quando se observa a distribuição relativa de ocorrência dessas duas respostas, verifica-se que houve um aumento gradual de “autonomia de pensamento”, atingindo 71% do total dessas duas respostas na última reunião apresentada.

Uma segunda forma de apresentação desses resultados foi referente ao total da duração dos episódios (gráficos inferiores), sendo somado os tempos (em segundos) de duração de cada episódio de “dependência” e de “autonomia” de pensamentos. Por meio dessa análise, nota-se que o tempo total de duração desses comportamentos foi muito pequeno (174 segundos), especialmente ao se considerar que o tempo das reuniões foram 6839, 6316 e 4317 segundos, respectivamente. Apesar disso, analisando a distribuição dos dois tipos de comportamento, verifica-se que houve uma diminuição contínua da duração dos episódios de “dependência”: tanto absoluta, chegando a quatro segundos na Reunião 9; como relativa, reduzindo para 20% do total destes dois tipos de comportamento. Em outras palavras, nesta última reunião, a distribuição relativa mostra que 80% da duração total dessas duas respostas foi de ocorrência de “autonomia de pensamentos”.

Por meio da análise dos dados apresentados na Figura 6, pode-se dizer que houve uma mudança na frequência de ocorrência dos dois comportamentos-alvo, diminuindo a ocorrência e a duração de episódios de “dependência”. Além disso, pode-se afirmar que ao final da intervenção os episódios de “autonomia de pensamento” foram mais frequentes e mais

duradouros que os de “dependência”. Portanto, estes dados sugerem que a intervenção foi efetiva.

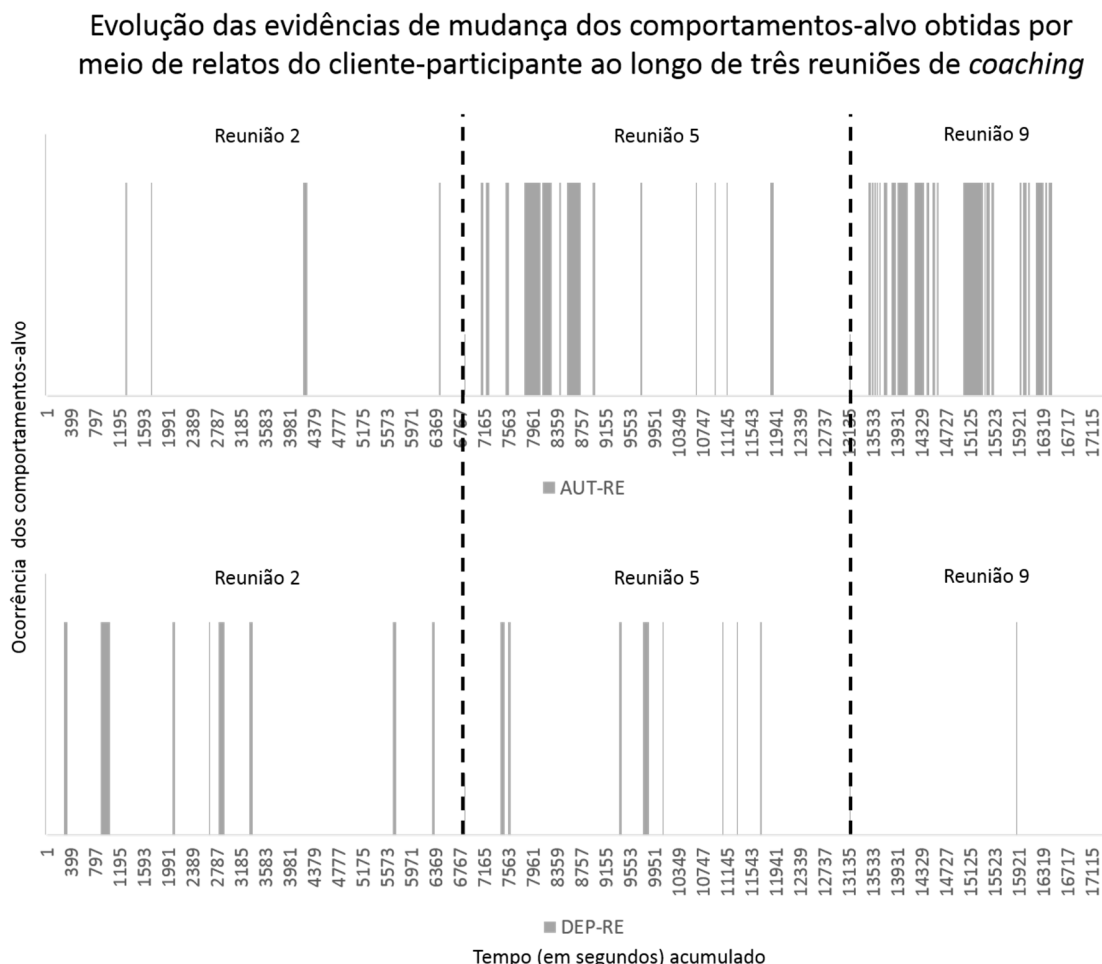
Contudo, dada a baixa frequência de ocorrência e duração dos comportamentos-alvo diretamente observados nas reuniões, lançou-se mão de recursos adicionais, visando dar maior confiabilidade aos resultados.

O primeiro recurso adicional que foi utilizado para dar maior confiabilidade aos dados tratou-se dos relatos do cliente a respeito de seus comportamentos-alvo. Tal resultado é considerado oriundo de medida indireta, pois decorre de relatos do cliente a respeito de seu próprio comportamento e não da observação direta dos comportamentos-alvo. A Figura 7 apresenta a frequência, a duração e o momento de cada episódio relativo aos relatos do cliente-participante a respeito de seus comportamentos-alvo, ao longo das três reuniões analisadas nesta pesquisa.

Como pode-se notar no painel superior da Figura 7, houve um aumento gradual tanto na quantidade de episódios quanto na duração de relatos a respeito das respostas de “autonomia de pensamento”. Em se tratando de duração, verifica-se uma evolução de 66, 777 e 1143 segundos, para as reuniões dois, cinco e nove, respectivamente; totalizando 1986 segundos de relatos sobre “autonomia de pensamento”.

No painel inferior, da Figura 7, que se refere à “dependência”, houve um decréscimo gradual dos episódios e de suas durações ao longo das reuniões. No que se refere à duração, encontrou-se um total de 385 segundos na Reunião 2, caindo para 210 segundos na Reunião 5 e apenas dois

segundos na Reunião 9; atingindo um total de 597 segundos de relatos de “dependência” ao longo das três reuniões.



**FIGURA 7: Distribuição da frequência, da duração e do momento de ocorrência dos relatos do cliente-participante, a respeito de seus comportamentos-alvo, ao longo das três reuniões de *coaching*, analisadas nesta pesquisa. O eixo das ordenadas aponta a ocorrência ou não dos relatos, já o eixo das abscissas indica a frequência dos episódios (por meio da contagem das colunas), a duração de cada episódio (por meio da espessura da coluna, sendo medida por segundo), bem como o momento da reunião em que o episódio ocorreu (pela distribuição das colunas ao longo do tempo das reuniões).**

Os resultados obtidos por meio de evidências retiradas dos relatos do próprio cliente-participante, apresentados na Figura 7, reforçam aqueles diretamente observados, de que as respostas de “autonomia de pensamento” tornaram-se mais frequentes e com maior duração que as respostas de

“dependência”; bem como reforçam aqueles resultados que indicam uma diminuição acentuada das respostas de “dependência”.

Um segundo recurso adicional utilizado nesta pesquisa foi o relato de um observador externo a respeito dos comportamentos-alvo do cliente-participante, no caso seu supervisor. Os resultados decorrentes desta fonte encontram-se na Tabela 7. Na primeira coluna são apresentados os temas às quais as afirmações se referem; na segunda as afirmações que foram avaliadas pelo observador externo; nas colunas terceira, quarta e quinta estão as pontuações feitas no início, no meio e no final do processo de *coaching*, respectivamente; e a última coluna indica a direção desejada para pontuação da pré-avaliação para a pós-avaliação, ou seja, aquelas que esperava-se aumentar e aquelas que esperava-se diminuir ao longo da intervenção.

Os resultados apresentados na Tabela 7 mostram que na maior parte das medidas, a direção nas mudanças foi a esperada. Por exemplo, relação a “autonomia de pensamentos”, objetivo do *coaching*, houve uma melhora de 54% no escore pós-intervenção comparado ao pré-intervenção (5,7 para 8,8, respectivamente, sendo que a escala permitia uma oscilação entre zero e doze, assim como todas as representadas nesta figura).

Os resultados referentes às afirmações relacionadas à tomada de decisão, “P2 faz escolhas baseadas na opinião de outras pessoas”, “P2 faz escolhas baseadas em sua própria opinião” e “P2 toma decisões pautadas em sua própria avaliação”, mostraram oscilações consideráveis e consistentes na direção de melhora, ou seja, os escores da primeira afirmação diminuíram de 7,3 para 3,6 da pré para a pós-avaliação; enquanto que os escores das duas



outras afirmações aumentaram de 4,10 e 2,80 para 7,8 e 8,3, respectivamente. Portanto, o escore da afirmação que indicava dependência diminuiu 51% enquanto que os que indicavam autonomia aumentaram 90% e 196%, respectivamente.

**TABELA 7: Dados referentes às avaliações do observador externo (ambiente natural).**

Tema	Item	Pré**	Intermediária**	Pós**	Melhor
Objetivo	P2* consegue ter independência de pensamento	5,7	7,0	8,8	>
Tomada de decisão	P2 faz escolhas baseadas na opinião de outras pessoas	7,3	4,6	3,6	<
	P2 faz escolhas baseadas em sua própria opinião	4,1	7,0	7,8	>
	P2 toma decisões pautadas em sua própria avaliação	2,8	7,9	8,3	>
Estado emocional	P2 parece se sentir bem consigo mesmo	3,4	7,2	8,9	>
	P2 parece satisfeito com sua forma de viver	3,4	2,8	8,8	>
	P2 parece sentir-se independente	4,0	4,9	7,6	>
Trato com opiniões divergentes	P2 consegue lidar com regras diferentes das dele	3,6	4,4	8,7	>
Controle por regras	P2 segue regras	10,5	6,1	8,3	<
	P2 é sensível a contingências	4,1	7,6	8,5	>

\*P2 foi o termo empregado para se referir ao cliente-participante. \*\* Todos os escores podiam oscilar entre zero e doze pontos.

Estes resultados, obtidos por meio de uma fonte adicional, indicam que o *coaching* feito por um analista do comportamento foi efetivo em promover “autonomia de pensamento”, ou seja, tomadas de decisão sob maior controle de uma avaliação própria e menor controle de regras dadas por terceiros. Portanto, estão em linha com o que foi trabalhado durante o *coaching*, que

era promover tomadas de decisão com maior autonomia em relação à opinião dos outros, estando suas escolhas sob maior influência de seus “valores pessoais”.

Os resultados indicam que um analista do comportamento foi capaz de intervir sobre fenômenos “cognitivos”, pelo menos no que foi chamado aqui de “autonomia de pensamento”. Assim, os dados não corroboraram as afirmações de autores como Eldridge e Dembkowski (2013), Grant (2001) e Peel (2005), os quais alegaram que a Análise do Comportamento não é uma proposta satisfatória quando o foco da intervenção são comportamentos os quais parte das contingências são privadas (por exemplo, pensamentos e sentimentos).

Outro resultado que chama atenção foram as melhoras obtidas nos escores referentes aos “estados emocionais” que o cliente-participante aparentou em seu ambiente natural. Os escores referentes às afirmações “P2 parece se sentir bem consigo mesmo”, “P2 parece satisfeito com sua forma de viver” e “P2 parece sentir-se independente”, saíram de 3,4, 3,4 e 4,0 e atingiram 8,9, 8,8 e 7,6, respectivamente. Tais resultados, oriundos de um observador externo, sugerem que o cliente aparenta estar mais satisfeito com sua própria vida, sendo que os resultados encontrados no Estudo 1, a respeito de qualidade de vida, foram nesta mesma direção. Assim, é provável que o *coaching* tenha promovido uma melhora na qualidade de vida do cliente-participante, apesar desse não ter sido o comportamento-alvo da intervenção.

Mudanças no controle de estímulos de uma resposta pode promover mudanças naquele comportamento como também alterar outros

comportamentos, como autoavaliação e autoestima (Hayes, & Ju, 1997).

Neste trabalho, as respostas de autoavaliação e autoestima serão caracterizadas por estarem sob controle de seu comportamento de fazer, e que portanto tem este último como estímulo antecedente, incluindo não só a resposta de fazer como seus elementos antecedentes e consequentes, de modo semelhante a como foi feito por outros autores da análise do comportamento (Borges, 2010; Strapasson, 2008; Strapasson, & Dittrich, 2008). A autoavaliação e a autoestima podem ser, também, consideradas atos (Skinner, 1957/1978), pois tratam-se de respostas verbais emitidas pelo falante e que estão sob controle de estímulo antecedente específico não verbal, sendo mantidas por reforçadores não específicos e geralmente generalizados dispensado pelo ouvinte, que neste caso é o próprio indivíduo. Por exemplo, o cliente-participante que antes descrevia para si próprio que tomava as decisões para agradar a mãe e evitar sua reprovação e que portanto não era um bom pai para seu filho, pois agia sob controle de esquiva da punição oriunda da mãe e não sob controle de promover uma educação que acredita adequada a seu filho, passa a agir e descrever para si que tomou a decisão sob controle do que julga melhor para a educação de seu filho, portanto, coerente com seus valores. Deste modo, é provável que esta autoavaliação auxilie na modificação e/ou manutenção das mudanças comportamentais, como também elicie estados de bem-estar, por estar fazendo aquilo que acha certo.

Independentemente da hipótese aqui discutida, os resultados do presente estudo sugerem haver uma correlação positiva entre “autonomia de

pensamento” ou comportamentos tipo *Tracking* e “estados emocionais” e/ou qualidade de vida. Contudo, outros estudos são necessários para confirmar ou não essa suposição, por exemplo promovendo comportamentos tipo *Tracking* sem que este seja o objetivo do cliente e verificando se isso melhoraria seu “estado emocional” e/ou qualidade de vida.

Estes resultados sugerem que o *coaching* feito por um analista do comportamento mostrou-se efetivo em promover melhoras não apenas no comportamento-alvo, “autonomia de pensamentos”, como em “estados emocionais”, considerando os relatos do observador externo (apontados na Tabela 7) e os resultados de escalas tradicionalmente utilizadas na Psicologia e na área da Saúde (como demonstrado no Estudo 1) como evidências de alteração de “estados emocionais”. Assim, tais resultados reforçam que um *coaching* analítico-comportamental é integrativo, no sentido de intervir e promover mudanças em fenômenos comportamentais, “cognitivos” e “emocionais”, tal como o *coaching* cognitivo-comportamental defendido por Grant (2001). Além disso, a presente pesquisa sugere ser desnecessário uma prática de *coaching* integrativa, em que se utilizam de diferentes teorias (por vezes conflitantes) para explicar diferentes intervenções, como sugerem alguns autores (e. g. Peel, 2005; Skiffington, & Zeus, 2003; Zeus, & Skiffington 2002, 2003).

Ainda a respeito das possíveis relações entre o *coaching analítico-comportamental* e melhoras no que se refere a bem-estar e qualidade de vida, os resultados reforçam as evidências de que estes últimos comportamentos são influenciados fortemente pelo atingimento de metas relacionadas a

objetivos abrangentes como “valores pessoais” como sugerem Sheldon, Kasser, Smith e Share (2002) e Plumb, et. al. (2009). Isso porque, no presente estudo, utilizou-se de procedimentos que colocavam o comportamento de tomar decisões sob maior controle de seus valores pessoais (“ser um bom pai”, “ser um bom companheiro”, etc.) e menor de contingências sociais imediatas (como evitar conflitos ou esquivar-se de críticas, etc.); além de, supostamente, se trocar contingências de reforçamento negativo (fuga e esquiva) por contingências de reforçamento positivo.

Um último conjunto de resultados ainda precisa ser discutido, o que se refere ao controle por regras. A fase de transição do controle de estímulos da regra dada pelo outro para autorregras (valores pessoais), pode explicar a oscilação negativa observada na avaliação intermediária do item “P2 parece satisfeito com sua forma de viver”, em que, como pode se verificar na Tabela 7, apresentou alguma piora em comparação com o obtido na pré-avaliação, pois pode ter sido derivada das possíveis críticas que P2 começou a receber por não seguir a regra dada pelo outro. Contudo, na avaliação pós-intervenção o escore alcançado foi 158% melhor que o obtido na pré-avaliação, possivelmente pelo efeito reforçador decorrente do agir em correspondência com seus valores. Portanto, acredita-se que a avaliação intermediária pode ter refletido uma piora transitória, decorrente de um processo de mudança.

No que se refere aos escores de seguir regra e de estar sensível às contingências. Observa-se que o escore atingido para a afirmação “P2 segue regras”, saiu de 10,5 na pré-avaliação para 8,3 na pós-avaliação, contudo, a avaliação intermediária apresentou um escore 6,1. Interpreta-se que essa

variação pode indicar que o cliente passou por uma fase de transição no que se refere a seguir regras e que, apesar de ter o controle por regras diminuído, continua sensível a essa contingência, sendo essa hipótese coerente com a proposta trabalhada no *coaching*, que é de fazer escolhas avaliando as contingências vigentes e considerando seus valores (regras). Além disso, os resultados do outro item desse subgrupo, “P2 é sensível a contingências”, reforçam esta hipótese, dado que apresentam uma melhora considerável da pré para pós-avaliação (4,1 para 8,5, respectivamente).

Estes resultados, referentes ao controle por contingências e por regras, estão em acordo com os esperados, visto que o objetivo do *coaching* foi promover maior autonomia de pensamento, sendo essa entendida como comportamentos que Hayes e Wilson (1993) e Hayes e Ju (1997) classificaram como *Tracking*. No caso do presente estudo, foram considerados comportamentos deste tipo quando respostas estivessem sob controle de uma história de correspondência entre uma regra (que no caso são os valores do cliente) e as contingências envolvidas nas situações vivenciadas. Portanto, não se tratava de acabar com o controle por regras, mas sim de mudar as regras que participariam do controle das respostas, deixando de ser aquelas ditadas pelas outras pessoas e passando a ser seus valores; além disso, aumentando a sensibilidade a contingências atrasadas (ou de longo prazo). Por exemplo, o cliente-participante passou a tomar decisões em relação a seu filho, considerando o que sua mãe dizia, mas também aquilo que avaliava que seria melhor para seu desenvolvimento; com isto, passou a sentir-se bem com sua escolha, por estar correspondente a

seus valores de ser um bom pai e menos culpado em relação às críticas de sua mãe.

Diante do apresentado, pode-se dizer que o *coaching* promovido por um analista do comportamento foi efetivo em promover “autonomia de pensamento”. Em outras palavras, a intervenção foi capaz de fortalecer respostas do tipo *Tracking* e diminuir respostas do tipo *Pliance*.

Apesar do delineamento utilizado nesta pesquisa ter sido de linha de base simples, considerado metodologicamente fraco (Matos, 1999), os resultados oriundos de medidas diretas e de recursos adicionais – medidas oriundas de autorrelato e de observadores externos (Barker, Pistrang, & Elliott, 2003) – somados às mudanças robustas encontradas trouxeram maior confiabilidade aos resultados. Assim, pode-se retomar Matos (1999), que afirma que este delineamento pode ser utilizado “quando prevê-se que a intervenção terá um efeito realmente forte” (Matos, 1999, p. 15).

Contudo, sugere-se que em pesquisas futuras, outras medidas sejam tomadas, como um acompanhamento por meio das mesmas medidas por algum período antes do início da intervenção ou ainda lançar mão de um delineamento de linha de base múltipla entre clientes-participantes.

## DISCUSSÃO GERAL

A presente tese teve como principal objetivo discutir a efetividade do *coaching* feito por um analista do comportamento. Para isso ela foi dividida em três estudos, cada qual com seus objetivos específicos.

O primeiro estudo visou verificar a efetividade do *coaching* utilizando-se das medidas tradicionalmente utilizadas pelas pesquisas da área, ou seja, escalas e inventários. Contudo, utilizou-se de um procedimento de sujeito único, comparando os resultados do mesmo sujeito em três momentos distintos, antes do *coaching*, ao final e em *follow-up*.

No primeiro estudo, houve ainda um segundo objetivo, verificar a efetividade da técnica/ferramenta “To do”, a qual é frequentemente utilizada em processos de *coaching*.

Em relação aos resultados, ambos os clientes-participantes apresentaram melhoras em quase todos seus escores pós-intervenção, quando comparados aos escores obtidos antes do processo de *coaching*. Além disso, os escores obtidos em *follow-up* sugerem que os efeitos da intervenção permaneceram, pelo menos no período de 45 dias após o término da intervenção.

Os resultados do Estudo 1 sugerem que o *coaching* feito por um analista do comportamento foi efetivo em promover melhoras em escores da Escala de Depressão de Beck. Além disso, o *coaching* indicou ser efetivo para melhorar todos os escores das subescalas do WHOQOL-Bref para ambos os clientes-participantes, sendo o único escore que não se alterou da avaliação pré-intervenção para a pós-intervenção foi o da subescala “satisfação com a



vida” obtido pelo cliente-participante P2, o qual já obtinha o escore máximo desde a avaliação inicial (5,0), não sendo possível melhorá-lo.

No que se refere aos escores do IDATE, os resultados do Estudo 1 sugerem que o *coaching* trouxe e/ou manteve os escores dos clientes-participantes para o intervalo considerado normal, ou seja, escores comuns aos da maioria da população. No caso de P1, que havia apresentado escore baixo, 17, na subescala “ansiedade estado”, o escore atingiu 37 e 35 (na avaliação pós-intervenção e em *follow-up*); enquanto que P2 obteve 42, 34 e 33, respectivamente. Os resultados pós-intervenção ficaram em linha com o manual e com outros estudos (e. g. Borine, 2011). Se considerarmos, como defendem Loricchio e Leite (2012), que a ansiedade é uma resposta que apresenta correlação positiva com uma inclinação a agir, pode-se hipotetizar que o aumento do escore de P1 na subescala “ansiedade-estado” foi bom, pois o tornou mais inclinado a ação sem excesso, ficando em linha com os escores da média da população.

Os resultados obtidos pelos clientes-participantes na Escala de Comprometimento e Progresso (P1=3 e P2=4) também oscilaram para melhor, se considerarmos os critérios da própria escala que varia de zero como nenhum até quatro como total sucesso e comprometimento com os objetivos do *coaching*.

No que se refere ao Estudo 2, que discute a efetividade do *coaching* feito por um analista do comportamento para “engajamento com a aposentadoria”, os resultados indicaram que o processo de *coaching* foi

efetivo em promover mudanças nos comportamentos da cliente-participante em praticamente todos os aspectos-alvo, ou seja, finanças, saúde, relacionamentos sociais, familiares e afetivo.

Diferentemente do Estudo 1, no segundo estudo, as medidas de resultado foram oriundas de relato da própria cliente-participante, mas também de recursos adicionais, como fotos, conversas em aplicativos (como Whatsapp), emails, materiais trazidos para as reuniões, etc. Apesar das diferentes medidas, os resultados se correlacionaram na mesma direção de melhora, indicando que o *coaching* foi efetivo em promover “engajamento com a aposentadoria”, pelo menos neste caso e considerando os critérios estabelecidos por P1 de evidências de “engajamento com a aposentadoria”.

Assim como o segundo estudo, um terceiro estudo foi apresentado, visando apresentar e discutir medidas de efetividade do *coaching* feito por um analista do comportamento que não as de escalas e inventários. No Estudo 3, lançou-se mão de diferentes medidas, como: ocorrência e duração dos comportamentos-alvo e de relatos do cliente-participante a este respeito e medidas oriundas de avaliação de um observador externo. Independente do recurso utilizado, os resultados apresentados no Estudo 3 indicam que o *coaching* promovido por um analista do comportamento foi efetivo em promover “autonomia de pensamento”, que foi a demanda do cliente-participante daquele estudo.

Portanto, tanto considerando os escores das escalas tradicionais como os outros recursos de mensuração dos quais se lançou mão na presente tese,

pode-se dizer que o *coaching* feito por um analista do comportamento foi efetivo para ambos os clientes, tendo promovido “engajamento com a aposentadoria” para o cliente-participante P1 e “autonomia de pensamentos” para P2.

Além da efetividade em auxiliar os clientes-participantes a se comprometerem e aproximarem-se de seus objetivos, o *coaching* parece promover efeitos adicionais, como por exemplo melhora da qualidade de vida, pelo menos ao se considerar os critérios de instrumentos como o WHOQOL-Bref, os autorrelatos ou os relatos de observadores externos.

Um outro objetivo, visando analisar uma das técnicas/ferramentas do *coaching*, foi verificar a efetividade ou não da “To do”, frequentemente utilizada no *coaching*. Tal técnica/ferramenta consiste de solicitar ao cliente que ele se comprometa a fazer alguma atividade que o aproxime mais de seu objetivo até o próximo encontro. A “To do” se assemelha ao que Hayes e Ju (1997) chamaram de persuasão social e cujos estudos apresentados por eles sugerem que seu uso aumentam o comprometimento.

Os resultados apresentados no Estudo 1 indicam que o comprometimento, ou em outras palavras, as respostas relacionadas ao objetivo do *coaching* começaram a ser relatadas pelos clientes-participantes apenas após a introdução da “To do”, sugerindo que esta técnica/ferramenta exerce uma função evocativa deste tipo de resposta.

Uma possível explicação para a efetividade evocativa da “To do” é ela ter função de estimulação suplementar, que como sugere Meyer (2000),

estímulos com esta função auxiliam na evocação de comportamentos específicos, que no caso é o comprometimento com os objetivos do *coaching*. Em sendo esta a função desta técnica/ferramenta é provável que ela não apresente mais uma correlação com o comportamento-alvo, pois este pode, a partir de sua primeira emissão, ser mantido pela consequência que produz não precisando mais desta estimulação suplementar para ser evocado.

Contudo, novos estudos precisam ser feitos para que estas hipóteses ganhem força, por exemplo manipulando a manutenção ou não da “To do”. Ademais, se novas pesquisas confirmarem a efetividade da “To do”, sugere-se que um segundo conjunto de pesquisas se inicie visando identificar de que maneira esta ferramenta afeta o comportamento, se alterando o valor das consequências da resposta? Alterando a função de estímulos não verbais? Ou de outra maneira?

Pesquisas que venham a ser feitas para verificar a efetividade da “To do” poderá lançar mão de delineamento de linha de base múltipla entre sujeitos com no mínimo quatro clientes-participantes, o que poderá trazer maior confiabilidade aos dados. Por ora, o que se pode afirmar é que a “To do” apresentou evidências de ser uma ferramenta/técnica efetiva em evocar respostas relacionadas ao objetivo do *coaching*, comprometimento.

Como dito anteriormente, a “To do” é apenas uma das diversas técnicas/ferramentas utilizadas no *coaching*, muitas outras existem e precisam ser investigadas, tanto para que se possa saber se elas têm efetividade, como para saber de que maneira elas afetam o comportamento.

Os objetivos desta tese foram verificar a efetividade do *coaching* feito por um analista do comportamento, a efetividade desta intervenção para promover engajamento para a aposentadoria e autonomia de pensamentos, bem como verificar se o uso da técnica “To do” é útil neste processo. Para todos os objetivos, os resultados indicam evidências favoráveis.

### **CONSIDERAÇÃO FINAIS**

A prática de *coaching* tem sido ofertada como uma intervenção eficaz na promoção de desenvolvimento comportamental para clientes não clínicos. Contudo, as evidências científicas de sua efetividade ainda são poucas, exigindo que mais pesquisas sejam desenvolvidas para confirmarem tais evidências.

Análise do Comportamento é um campo do saber cujo objeto de estudo é o comportamento e tem entre seus objetivos desenvolver e/ou aperfeiçoar tecnologias para mudança de comportamento. Enquanto campo do saber, a Análise do Comportamento conta com um conjunto amplo de pesquisas espalhadas nas esferas das pesquisas básica e aplicada, bem como no campo teórico-filosófico e de aplicação prática.

Esta tese teve como propósito geral aproximar esta prática aplicada, o *coaching*, e este campo do saber, a Análise do Comportamento, defendendo que ambos têm a ganhar com esta aproximação. O *coaching* poderá ter suas práticas revistas, analisadas e validadas, dando maior confiabilidade a esta modalidade de intervenção, e a Análise do Comportamento poderá ganhar em

capilaridade, principalmente fora do contexto acadêmico, abrindo oportunidade de atuação para seus membros.

Os objetivos específicos desta tese foram verificar a efetividade: (a) do *coaching* feito por um analista do comportamento; (b) do *coaching* para promover engajamento em comportamentos que preparam as condições para se viver uma aposentadoria com qualidade; (c) do *coaching* para gerar autonomia de pensamentos ou comportamentos do tipo *Tracking*; e, (d) da ferramenta/técnica “To do” como evocativa de comportamentos relacionados aos objetivos do *coaching*.

Os resultados indicaram evidências positivas para todos os objetivos, ou seja, que o *coaching* feito por um analista do comportamento foi efetivo para ambos os objetivos, promover “engajamento para a aposentadoria” e “autonomia de pensamento”. Além disso, os resultados sugerem que a “To do” é uma técnica/ferramenta útil para evocação de comportamentos que indicam comprometimento com os objetivos.

Diferentemente de outros estudos, a presente tese lançou mão de delineamentos de sujeito único para construção de seus resultados, visando aumentar sua validade interna e ser coerente com os pressupostos analítico-comportamentais. Ademais, utilizou-se de medidas diretas do comportamento-alvo e/ou de recursos adicionais, superando as medidas de autorrelato comumente empregada na maioria dos estudos a respeito de *coaching*.

Contudo, são necessárias mais pesquisas de resultado que lancem mão de estudos de caso de sujeito único, visando aumentar a confiabilidade da efetividade do *coaching*, preferencialmente contando com diferentes profissionais, o que permitiria maior generalidade em relação à intervenção de *coaching* (validade externa). Além das pesquisas de resultado, seria importante que fossem feitos estudos de processo, os quais se debruçariam para desvendar como as técnicas/ferramentas de *coaching* vão promovendo as mudanças comportamentais.

## REFERÊNCIAS

- Andery, M. A. P. A. (2010). Métodos de Pesquisa em Análise do Comportamento. *Psicologia USP*, 21(2), 313-342.
- Baer, D. M., Wolf, M. M., & Risley, T. R. (1968). Some current dimensions of applied behavior analysis. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 1(1), 91-97.
- Banaco, R. A. (1997). Auto-regras e patologia comportamental. In: D. R. Zamignani (Ed.), *Sobre comportamento e cognição: a aplicação da análise do comportamento e da terapia cognitivo-comportamental no hospital geral e nos transtornos psiquiátricos* (Vol. 3, pp. 80-88). Santo André, SP: Esetec.
- Bandini, C. S. M., & de Rose, J. C. C. (2010). Chomsky e Skinner e a polêmica sobre geratividade da linguagem. *Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva*, 12 (1/2), 20-42.
- Barker, C., Pistrang, N., & Elliott, R. (2003). *Research Methods in Clinical Psychology: an introduction for students and practitioners*. 2ª ed. Chichester: John Wiley, & Sons.
- Barlow, D. H., Nock, M. K., & Hersen, M. (2009). *Single case experimental designs: Strategies for studying behavior change*. 3rd Ed. Boston, MA: Allyn, & Bacon.
- Beck, A. T., Steer, R. A., & Brown, G. K. (1996). *Manual for the Beck Depression Inventory-II*. San Antonio, TX: Psychological Corporation.



- Beck, A. T., Ward, C. H., Mendelson, M., Mock, J., & Erbaugh, J. (1961). Na inventory for measuring depression. *Archives of General Psychiatry*, 4(6), 561-571.
- Beckert, M. E. (2005). Correspondência verbal/não verbal: pesquisa básica e aplicações na clínica. In: J. Abreu-Rodrigues, & M. R. Ribeiro (Eds.), *Análise do Comportamento: pesquisa, teoria e aplicação* (pp. 229-244). Porto Alegre, RS: Artmed.
- Belasco, J. A. (2003). Apresentação. In: M. Goldsmith, L. Lyons, & A. Freas (Eds.), *Coaching: o exercício da liderança* (pp. 13-15). Rio de Janeiro: Elsevier DBM.
- Blakely, E., & Schlinger, H. (1987). Rules: Function-altering contingency-specifying stimuli. *The Behavior Analyst*, 10(2), 183-187.
- Borges, N. B., dos Santos, B. C., & Penha, J. A. (no prelo). Diferenças e semelhanças entre as abordagens clínicas cognitivo-comportamental e analítico-comportamental. *Revista Integração*.
- Borges, N. B. (2010). Discutindo o atentar como comportamento precorrente na clínica analítico-comportamental: estendendo a avaliação funcional. In: M. M. C. Hubner, M. R. Garcia, P. R. Abreu, E. N. P. de Cillo, & P. B. Faleiros (Eds.), *Sobre Comportamento e Cognição: análise experimental do comportamento, cultura, questões conceituais e filosóficas* (Vol. 27 pp. 367-378). Santo André, SP: Esetec.
- Borges, N. B., & Cassas, F. A. (2012). *Clínica Analítico-Comportamental: aspectos teóricos e práticos*. Porto Alegre, RS: Artmed.

- Borine, M. S. (2011). *Ansiedade, neuroticismo e suporte familiar: evidências de validade do inventário de ansiedade traço estado (IDATE)*. Tese de Doutorado. Universidade São Francisco, Itatiba, SP.
- Botomé, S. P., & Kubo, M. O. (2002). Responsabilidade social dos programas de Pós-graduação e formação de novos cientistas e professores de nível superior. *Interação em Psicologia*, 6(1), 81-110.
- Catania, A. C. (1999). *Aprendizagem: Comportamento, linguagem e cognição*. Coord. Trad. D. G. de Souza. Porto Alegre, RS: Artmed. (Original publicado em 1998)
- Chomsky, N. (1959). Review of Verbal Behavior by B. F. Skinner. *Language*, 35(1), 26-58.
- da Matta, V., & Victoria, F. (2012). *Personal, & Professional Coaching – livro de metodologia*. Rio de Janeiro: Publit.
- da Silveira, A. C., de Castro, T. G., & Gomes, W. B. (2012). Escala de Autorreflexão e Insight: nova medida de autoconsciência adaptada e validade para adultos brasileiros. *Psico*, 43(2), 155-162.
- Del Prette, G., & Almeida, T. A. C. (2012). O uso de técnicas na clínica analítico-comportamental. In: N. B. Borges, & F. A. Cassas (Eds.), *Clínica Analítico-Comportamental: aspectos teóricos e práticos* (pp. 147-159). Porto Alegre, RS: Artmed.
- Diamond, M. A. (2013). Psychodynamic Approach. In: J. Passmore, D. B. Peterson, & T. Freire (Eds.), *The Wiley-Blackwell Handbook of the*

- Psychology of Coaching and Mentoring* (pp. 365-384). Chichester, UK: John Wiley, & Sons Ltd.
- Dittrich, A. (2012). O conceito de liberdade e suas implicações para a clínica. In: N. B. Borges, & F. A. Cassas (Eds.), *Clínica Analítico-Comportamental: aspectos teóricos e práticos* (pp. 87-94). Porto Alegre, RS: Artmed.
- dos Santos, G. C. V., Kienen, N., Viecili, J., Botomé, S. P., & Kubo, O. M. (2009). “Habilidades” e “competências” a desenvolver na capacitação de psicólogos: contribuição da Análise do Comportamento para o exame das Diretrizes Curriculares. *Interação em Psicologia*, 13(1), 131-145.
- Eldridge, F., & Dembkowski, S. (2013). Behavioral Coaching. In: J. Passmore, D. B. Peterson, & T. Freire (Eds.), *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Coaching and Mentoring* (pp. 298-318). Chichester, UK: John Wiley, & Sons Ltd.
- Estes, W. K., & Skinner, B. F. (1941). Some quantitative properties of anxiety. *Journal of Experimental Psychology*, 29(5), 390-400.
- Figueiredo, L. C. (1992). Convergências e divergências: a questão das correntes de pensamento em Psicologia. *TransInformação*, 4, 15-26.
- Fioravanti, A. C. M., Santos, L. F., Maissonette, S., Cruz, A. P. M., & Landeira-Fernandez, J. (2006). Avaliação da estrutura fatorial da Escala de Ansiedade-Traço do IDATE. *Avaliação Psicológica*, 5(2), 217-224.
- Fleck, M. P. A., Louzada, S., Xavier, M., Chachamovich, E., Vieira, G., Santos, L., & Pinzon, V. (2000). Aplicação da versão em português do

instrumento abreviado de avaliação da qualidade de vida “WHOQOL-bref”. *Revista Saúde Pública*, 34(2), 178-183.

Follette, W. C., Naugle, A. E., & Linnerooth, P. J. (1999). Functional alternatives to traditional assessment and diagnosis. In: M. J. Dougher (Ed.), *Clinical Behavior Analysis* (pp. 99-125). Reno, NV: Context Press.

Freedman, A. M., & Perry, J. A. (2010). Executive consulting under pressure: a case study. *Consulting, Psychology Journal*, 62(3), 189-202.

Freire, T. (2013). Positive psychology approaches. In: J. Passmore, D. B. Peterson, & T. Freire (Eds.), *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Coaching and Mentoring* (pp. 426-442). Chichester, UK: John Wiley, & Sons Ltd.

Gama, M. M. A., Moura, G. S., Araújo, R. F., & Teixeira-Silva, F. (2008). Ansiedade-traço em estudantes universitários de Aracaju (SE). *Revista Psiquiatria RS*, 30(1), 19-24.

Gameiro, R. A. (26 de agosto de 2011). O mercado de formação de coaching no Brasil. *Portal Administradores.com*. Retirado de <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-mercado-de-formacao-de-coaching-no-brasil/57814/>> em 26/12/13.

Goeking, W. (22 de novembro de 2011). Empresas buscam coaching para refinar talento de funcionários. *Brasil Econômico*. Retirado de <[http://www.brasileconomico.com.br/noticias/empresas-buscam-coaching-para-refinar-talento-de-funcionarios\\_109577.html](http://www.brasileconomico.com.br/noticias/empresas-buscam-coaching-para-refinar-talento-de-funcionarios_109577.html)> em 26/12/13.

- Gorenstein, C., Pang, W. Y., Argimon, I. L., & Werlang, B. S. G. (2012). *BDI-II – Inventário de depressão de Beck*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Grant, A. M. (2001). *Coaching for enhanced performance: Comparing cognitive and behavioral approaches to coaching*. Trabalho apresentado no 3º International Spearman Seminar: Extending Intelligence: Enhancements and new Constructs, Sydney.
- Grant, A. M. (2003). The impact of life coaching on goal attainment, metacognition and mental health. *Social Behavior and Personality*, *31*(3), 253-264.
- Grant, A. M. (2013). The Efficacy of Coaching. In: J. Passmore, D. B. Peterson, & T. Freire (Eds.), *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Coaching and Mentoring* (pp. 15-39). Chichester, UK: John Wiley, & Sons Ltd.
- Grant, A. M., & Cavanagh, M. J. (2007). Evidence-based coaching: flourishing or languishing. *Australian Psychologist*, *42*(4), 239-254.
- Grant, A. M., Franklin, J., & Langford, P. (2002). The Self-Reflection and Insight Scale: A new measure of private self-consciousness. *Social Behavior and Personality*, *30*(8), 821-836.
- Green, S., Grant, A., & Rynsaardt, J. (2007). Evidence-based life coaching for senior high school students: building hardiness and hope. *International Coaching Psychology Review*, *2*(1), 24-32.

- Green, L. S. Oades, L. G., & Grant A. M. (2006). Cognitive-behavioral, solution-focused life coaching: enhancing goal striving, well-being, and hope. *The Journal of Positive Psychology, 1*(3), 142-149.
- Gregory, J. B., & Levy, P. E. (2013). Humanistic/Person-centered approaches. In: J. Passmore, D. B. Peterson, & T. Freire (Eds.), *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Coaching and Mentoring* (pp. 285-297). Chichester, UK: John Wiley, & Sons Ltd.
- Griffiths, K., & Campbell, M. (2008). Regulating the regulators: paving the way for international, evidence-based coaching standards. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 6*(1), 19-31.
- Hayes, S. C., Brownstein, A. J., Devany, J. M. Kohlenberg, B. S., & Shelby, J. (1987). Stimulus equivalence and the symbolic control of behavior. *Mexican Journal of Behavior Analysis, 13*, 361-374.
- Hayes, S. C., Brownstein, A. J., Haas, J. R., & Greenway, D. E. (1986). Instructions, multiple schedules, and extinction: Distinguishing rule-governed from schedule controlled behavior. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior, 46*(2), 137-147.
- Hayes, S. C., Brownstein, A. J., Zettle, R. D., Rosenfarb, I., & Korn, Z. (1986). Rule-governed behavior and sensitivity to changing consequences of responding. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior, 45*(3), 237-256.

- Hayes, S. C., & Ju, W. (1997). The applied implications of rule-governed behavior. In: W. O'Donohue (Ed.), *Learning and Behavior Therapy* (pp. 374-391). Boston: Allyn, & Bacon.
- Hayes, S. C., Kohlenberg, B. S., & Hayes, L. J. (1991). Transfer of consequential functions through simple and conditional equivalence classes. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, *56*(1), 119-137.
- Hayes, S. C., & Wilson, K. G. (1993). Some applied implications of a contemporary behavior-analytic account of verbal events. *The Behavior Analyst*, *16*(2), 283-301.
- Johnston, J. M., & Pennypacker, H. S. (2009). *Strategies and Tactics of Behavioral Research*. 3rd ed. New York: Routledge.
- Joseph, S. (2006). Person-centred coaching psychology: A meta-theoretical perspective. *International Coaching Psychology Review*, *1*(1), 47-54.
- Kaipper M. B. (2008). *Avaliação do Inventário de Ansiedade Traço-Estado (IDATE) através da análise de Rasch*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul.
- Karawejczyk, T. C., & Cardoso, A. P. (2012). A atuação profissional em *coaching* e os desafios presentes e futuros nesta nova carreira. *Boletim Técnico Senac*, *38*(1), 47-59.
- Kazdin, A. E. (2011). *Single-case research designs: Methods for clinical and applied settings*. 2<sup>nd</sup> Ed. New York: Oxford University Press. (Original publicado em 1982)

- Kibby, L. (2007). Coaching skills for responding to affect. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 5(1), 1-18.
- Kilburg, R. R. (2004). When shadows fall: Using psychodynamic approaches in executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56, 246-268.
- Kohlenberg, R. J., & Tsai, M. (2001). *Psicoterapia Analítica Funcional: criando relações terapêuticas intensas e curativas*. Santo André, SP: Esetec. (Original publicado em 1991)
- Kratochwill, T. R., Hitchcock, J. H., Horner, R. H., Levin, J. R., Odom, S. L., Rindskopf, D. M., & Shadish, W. R. (2013). Single-Case Intervention Research Design Standards. *Remedial and Special Education*, 34(1), 26-38.
- Leigland, S. (2005). Variables of which values are a function. *The Behavior Analyst*, 28(2), 133-142.
- Leitenberg, H. (1966). Conditioned acceleration and conditioned suppression in pigeons. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 9(3), 205-212.
- Libri, V., & Kemp, T. (2006). Assessing the efficacy of a cognitive behavioural executive coaching programme. *International Coaching Psychology Review*, 1(1), 9-20.
- Liljenstrand, A. M., & Nebeker, D. M. (2008). Coaching services: a look at coaches, clients, and practices. *Consulting Psychology Journal: practice and research*, 60(1), 57-77.



- Loricchio, T. M. B., & Leite, J. R. (2012). Estresse, ansiedade, crenças de autoeficácia e o desempenho dos bacharéis em Direito. *Avaliação Psicológica, 11*(1), 37-47.
- Lowman, R. L. (2013). Coaching ethics. In: J. Passmore, D. B. Peterson, & T. Freire (Eds.), *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Coaching and Mentoring* (pp. 68-88). Chichester, UK: John Wiley, & Sons.
- Luna, S. V. (1988). O falso conflito entre tendências metodológicas. *Cadernos de Pesquisa, 66*, 70-74.
- Luna, S. V. (2000). Questionários e entrevistas como instrumento para a coleta de informações em Psicologia. *Psicologia Revista, 1*(10), 87-98.
- Luna, S. V. (2002). *Planejamento de Pesquisa: uma introdução*. 6ª reimpr. São Paulo: Educ.
- MacCorquodale, K. (1970). On Chomsky's review of Skinner's Verbal Behavior. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior, 13*(1), 83-99.
- Marx, C., Rodrigues, E. M., Rodrigues, M. M., & Vilanova, L. C. P. (2011). Depressão, ansiedade e sonolência diurna em cuidadores primários de crianças com paralisia cerebral. *Revista Paulista de Pediatria, 29*(4), 483-488.
- Matos, M. A. (1997). O Behaviorismo Metodológico e suas relações com o mentalismo e o Behaviorismo Radical. In: R. A. Banaco (Ed.), *Sobre Comportamento e Cognição: aspectos teóricos, metodológicos e de*

- formação em Análise do Comportamento e Terapia Cognitiva* (Vol. 1, pp. 57-69). Santo André, SP: Esetec.
- Matos, M. A. (1998). Behaviorismo Metodológico e Behaviorismo Radical. In: B. Rangé (Ed.), *Psicoterapia Comportamental e Cognitiva: pesquisa, prática, aplicações e problemas* (pp. 27-34). Campinas, SP: Editorial Psy.
- Matos, M. A. (1999). Análise funcional do comportamento. *Estudos de Psicologia*, 16(3), 08-18.
- Meyer, S. B. (2000). Mudamos, em terapia verbal, o controle de estímulos? *Acta Comportamentalia*, 8(2), 215-225.
- Micheletto, N., & Sérgio, T. M. A. P. (1993). Homem: objeto ou sujeito para Skinner? *Temas em Psicologia*, 1(2), 11-21.
- Moore, J. (2008). *Conceptual Foundations of Radical Behaviorism*. Cornwallon-Hudson, NY: Sloan Publishing.
- Motter Junior, M. D. (2012). *A dimensão do sucesso em coaching: uma análise do contexto brasileiro*. Dissertação de Mestrado. Fundação Getulio Vargas, São Paulo.
- O'Donohue, W., & Ferguson, K. E. (2006). Evidence-based practice in Psychology and Behavior Analysis. *The Behavior Analyst Today*, 7(3), 335-350.
- Overmier, J. B., & Seligman, M. E. P. (1967). Effects of inescapable shock upon subsequent escape and avoidance learning. *Journal of Comparative and Physiological Psychology*, 63(1), 23-33.

- Pacico, J. C., Zanon, C., Bastianello, M. R., & Hutz, C. S. (2011). Adaptation and validation of the Hope Index for Brazilian Adolescents. *Psicologia: reflexão e crítica*, 24(4), 666-670.
- Pagano, T., Matsutani, L. A., Ferreira, E. A. G., Marques, A. P., & Pereira, C. A. B. (2004). Avaliação da ansiedade e qualidade de vida em pacientes fibromiálgicos. *São Paulo Medical Journal*, 122(6), 252-258.
- Palmer, D. C. (2006). On Chomsky's appraisal of Skinner's Verbal Behavior: A half century of misunderstanding. *The Behavior Analyst*, 29(2), 253-267.
- Palmer, S. (2007). Practice: A model suitable for coaching, counselling, psychotherapy and stress management. *The Coaching Psychologist*, 3(2), 71-77.
- Palmer, S., & Williams, H. (2013). Cognitive behavioral approaches. In: J. Passmore, D. B. Peterson, & T. Freire (Eds.), *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Coaching and Mentoring* (pp. 339-364). Chichester, UK: John Wiley, & Sons Ltd.
- Passmore, J. (2013). Series' preface. In: J. Passmore, D. B. Peterson, & T. Freire (Eds.), *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Coaching and Mentoring* (pp. xvi-xvii). Chichester, UK: John Wiley, & Sons.
- Passmore, J., Peterson, D. B., & Freire, T. (2013). The Psychology of Coaching and Mentoring. In: J. Passmore, D. B. Peterson, & T. Freire

- (Eds.), *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Coaching and Mentoring* (pp. 01-11). Chichester, UK: John Wiley, & Sons Ltd.
- Peel, D. (2005). The significance of behavioural learning theory to the development of effective coaching practice. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 3(1), 18-28.
- Plumb, J. C., Stewart, I., Dahl, J., & Lundgren, T. (2009). In search of meaning: Values in modern clinical behavior analysis. *The Behavior Analyst*, 32(1), 85-103.
- Poepsel, M. A. (2011). *The impact of an online evidence-based coaching program on goal striving, subjective well-being, and level of hope*. Tese de doutorado. Capella University, Minneapolis, MN.
- Ribeiro, A. F. (1989). Correspondence in children's self-report: Tacting and manding aspects. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 51(3), 361-367.
- Risley, T. R., & Hart, B. (1968). Developing correspondence between nonverbal and verbal behavior of preschool children. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 1(4), 267-281.
- Rosito, L. E. (2008). *Níveis de ansiedade traço-estado em jogadores de futebol das categorias de base de clubes profissionais*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul.
- Sampaio, M. A. C., Meyer, S. B., & Otta, E. (2011). Resenha de "Psicologia Baseada em Evidências: provas científicas da efetividade da

- psicoterapia” de Mielnik, T., & Attalah, A. N. *Boletim Academia Paulista de Psicologia*, 31(81), 556-564.
- Schlinger, H., & Blakely, E. (1987). Function-altering effects of contingency-specifying stimuli. *The Behavior Analyst*, 10(1), 41-45.
- Seligman, M. E. P. (1995). The effectiveness of psychotherapy: The consumer reports study. *American Psychologist*, 50(12), 965-974.
- Seligman, M. E. P., & Maier, S. F. (1967). Failure to escape traumatic shock. *Journal of Experimental Psychology*, 74(1), 1-9.
- Sheldon, K. M., Kasser, T., Smith, K., & Share, T. (2002). Personal goals and psychological growth: Testing an intervention to enhance goal attainment and personality integration. *Journal of Personality*, 70(1), 5-31.
- Shahan, T. A., & Chase, P. N. (2002). Novelty, stimulus control, and operant variability. *The Behavior Analyst*, 25(2), 175-190.
- Shimoff, E., Catania, A. C., & Matthews, B. A. (1981). Uninstructed human responding: Sensitivity of low-rate performance to schedule contingencies. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 36(2), 207-220.
- Sidman, M. (2001). *Coerção e suas implicações*. Trad. M. A. Andery, & T. M. Sérgio. Campinas: Livro Pleno. (Original publicado em 1989)
- Skiffington, S., & Zeus, P. (2003). *Behavioral Coaching: How to build sustainable personal and organizational strength*. New Delhi: Tata McGraw-Hill.

- Skinner, B. F. (1945). The operational analysis of psychological terms. *Psychological Review*, 52(5), 270-277.
- Skinner, B. F. (1978). *O comportamento verbal*. Trad. M. P. Villalobos. São Paulo: Cultrix. (Original publicado em 1957)
- Skinner, B. F. (1978). *Reflections on Behaviorism and Society*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Skinner, B. F. (1984). *Contingências de reforço*. Trad. R. Moreno, 2ª ed. In: Os pensadores. São Paulo: Abril Cultural. (Original publicado em 1969)
- Skinner, B. F. (1998). *Ciência e Comportamento Humano*. Trad. J. C. Todorov, & R. Azzi. 10ª ed. São Paulo: Martins Fontes. (Original publicado em 1953)
- Skinner, B. F. (2002). *Sobre o Behaviorismo*. Trad. M. P. Villalobos. 7ª ed. São Paulo: Cultrix. (Original publicado em 1974)
- Smith, T. (2013). What is evidence-based Behavior Analysis? *The Behavior Analyst*, 36(1), 6-32.
- Spence, G. B., & Grant, A. M. (2007). Professional and peer life coaching and the enhancement of goal striving and well-being: an exploratory study. *The Journal of Positive Psychology*, 2(3), 185-194.
- Spielberger, C. D., Biaggio, A., & Natalício, L. F. (1979). *Inventário de ansiedade traço estado: manual de psicologia aplicada*. Rio de Janeiro: CEPA.

- Spoth, J., Toman, S., Leichtman, R., & Allan, J. (2013). Gestalt Approach In: J. Passmore, D. B. Peterson, & T. Freire (Eds.), *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Coaching and Mentoring* (pp. 385-406). Chichester, UK: John Wiley, & Sons Ltd.
- Snyder, C. R., Harris, C., Anderson, J. R., Holleran, S. A., Irving, L. M., Sigmon, S. T., Yoshinobu, L., Gibb, J., Langelle, C., & Harney, P. (1991). The will and the ways: development and validation of an individual-differences measure of hope. *Journal of Personality and Social Psychology*, *60*(4), 570-585.
- Starling, R. R. (2010). *Prática controlada: medidas continuadas e produção de evidências empíricas em terapias analítico-comportamentais*. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Stelter, R. (2013). Narrative approaches. In: J. Passmore, D. B. Peterson, & T. Freire (Eds.), *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Coaching and Mentoring* (pp. 407-425). Chichester, UK: John Wiley, & Sons Ltd.
- Strapasson, B. A. (2008). *Um estudo sobre o conceito de "prestar atenção" na Análise do Comportamento de B. F. Skinner*. Dissertação de mestrado. Universidade Estadual Paulista, São Paulo.
- Strapasson, B. A., & Carrara, K. (2008). John B. Watson: behaviorista metodológico? *Interação em Psicologia*, *12*(1), 1-10.
- Strapasson, B. A., & Dittrich, A. (2008). O conceito de "prestar atenção" para Skinner. *Psicologia: teoria e pesquisa*, *24*(4), 519-526.

- Tourinho, E. Z. (2003). A produção de conhecimento em Psicologia: a Análise do Comportamento. *Psicologia: ciência e profissão*, 23(2), 30-41.
- Tourinho, E. Z. (2006). Private stimuli, covert responses and private events: Conceptual remarks. *The Behavior Analyst*, 29(1), 13-31.
- Tourinho, E. Z. (2007). Conceitos científicos e “eventos privados” como resposta verbal. *Interação em Psicologia*, 11(1), 1-9.
- Tourinho, E. Z. (2009). *Subjetividade e Relações Comportamentais*. São Paulo: Paradigma.
- Vandenberghe, L. (2001). As principais correntes dentro da Terapia Comportamental – uma taxonomia. In: H. J. Guilhardi, M. B. B. P. Madi, P. P. Queiroz, & M. C. Scoz (Eds.), *Sobre Comportamento e Cognição: expondo a variabilidade* (Vol. 7 pp. 179-188). Santo André, SP: Esetec.
- Vieira, A. L. C. (2013). *Coaching: características do coach e benefícios do coaching para o cliente*. Dissertação de Mestrado. Instituto Politécnico do Porto, Vila do Conde.
- Visser, M. (2010). Relating in executive coaching: a behavioural systems approach. *Journal of Management Development*, 29(10), 891-901.
- Weiner, H. (1964). Conditioning history and human fixed-interval performance. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 7(5), 383-385.
- Weiner, H. (1969). Human verbal persistence. *Psychological Record*, 20, 445-456.



- Whitmore, J. (2013). Foreword. In: J. Passmore, D. B. Peterson, & T. Freire (Eds.), *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Coaching and Mentoring* (pp. xiv-xv). Chichester, UK: John Wiley, & Sons Ltd.
- Zamignani, D. R. (2007). *O desenvolvimento de um sistema multidimensional para a categorização de comportamentos na interação terapêutica*. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Zeus, P., & Skiffington, S. (2002). *The coaching at work toolkit*. North Ryde: McGraw-Hill Australia.
- Zeus, P., & Skiffington, S. (2003). *The complete guide to coaching at work*. 1a. Reimpr. North Ryde: McGraw-Hill Australia. (Original publicado em 2000)

## **APÊNDICES**

## Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) – APÊNDICE 1

**TÍTULO DA PESQUISA:** *Coaching*: uma investigação à luz da Análise do Comportamento.

**PESQUISADOR RESPONSÁVEL:** Nicodemos Batista Borges

Prezado(a) Colaborador(a),

Você está sendo convidado(a) a participar desta pesquisa que irá investigar a prática de *coaching*, para que possamos identificar os procedimentos que são utilizados no processo, bem como suas eficácias.

1. **Participação na pesquisa** - Ao participar desta pesquisa, você permitirá a gravação em videotape de imagens e sons referentes às suas interações com o profissional (*coach*). Serão instaladas câmeras na sala de atendimento em que ocorrerão as sessões de *coaching*, as quais ficarão ligadas durante todo o processo. Além disso, você será solicitado a preencher um questionário e algumas escalas, no início e ao final do processo de *coaching*.
2. **Material coletado** - Até que o processo de *coaching* se encerre os videotapes serão guardados em lugar seguro. Após o término do processo todo o material será transcrito, os videotapes serão destruídos, e os elementos que fizerem referência à sua identidade serão apagados das transcrições, de forma a preservar sua identidade.
3. **Participação voluntária** - Sua participação é voluntária e, portanto, tem a liberdade de não querer participar e/ou pode desistir, em qualquer momento, mesmo após as filmagens terem sido iniciadas, sem nenhum prejuízo para você. Portanto, não haverá nenhum tipo de remuneração ou ressarcimento de despesas em decorrência de sua participação.

4. **Sigilo** - Seus dados pessoais, assim como de qualquer outra pessoa ou instituição citados durante as gravações serão mantidos em sigilo, sendo que em hipótese alguma serão citados.

Apenas os resultados gerais obtidos através da pesquisa para alcançar os objetivos do trabalho serão utilizados em apresentações em eventos e publicações.

5. **Benefícios** - O presente estudo poderá trazer a você como benefício imediato refletir sobre algum aspecto de sua vida e aumentar seu autoconhecimento e, indiretamente, contribuir para o aperfeiçoamento da prática de *coaching*.

6. **Riscos** – Toda pesquisa implica em risco, neste estudo os riscos são considerados mínimos, como sentir algum desconforto, o qual pode ser gerado por meio das reflexões promovidas ao longo do processo de *coaching*. Caso isso ocorra, poderá interromper a qualquer momento sua participação e também retirar-se da pesquisa.

7. **Formas de Apoio** - Em caso de desconforto com relação às reflexões levantadas pela pesquisa, o pesquisador fará o acolhimento inicial e se necessário indicará serviços nas redes sociais de apoio.

8. **Esclarecimentos** - Caso julgue necessário, poderá entrar em contato com o pesquisador responsável pela pesquisa, pelo telefone (11)2936-7181 ou email: nicodemos@contextoac.com.br. Também poderá contatar o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – COÉTICA-PUC-SP para esclarecer dúvidas ou fazer reclamações em relação à pesquisa.

9. **Concordância na participação** – Se o(a) Sr.(a) estiver de acordo em participar deverá preencher e assinar o Termo de Consentimento Pós-esclarecido que se segue, e receberá uma cópia deste Termo.

10. **Assinaturas** – Ambos, o participante e o pesquisador, deverão rubricar todas as páginas do TCLE apondo sua assinatura na última página.

11. **Vias** – Este termo de consentimento é feito em duas vias de igual teor, sendo que uma permanecerá em poder do participante e a outra com o pesquisador.

**CONSENTIMENTO PÓS INFORMADO**

Pelo presente instrumento que atende às exigências legais, Eu \_\_\_\_\_, portador(a) da cédula de identidade \_\_\_\_\_, declaro que, após leitura minuciosa do TCLE, tive oportunidade de fazer perguntas, esclarecer dúvidas que foram devidamente explicadas pelo pesquisador. Além disso, informo estar ciente dos serviços e procedimentos aos quais serei submetido e, não restando quaisquer dúvidas a respeito do lido e explicado, firmo meu CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO em participar voluntariamente desta pesquisa.

E, por estar de acordo, assino o presente termo.

São Paulo, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2014.

\_\_\_\_\_  
Participante:  
RG:

\_\_\_\_\_  
Pesquisador: Nicodemos Batista Borges  
RG: 25.493-785-8

## Escala de Comprometimento e Progresso – APÊNDICE 2

Favor listar os objetivos que você estabeleceu para sua vida nos últimos meses. Solicita-se que liste pelo menos três objetivos.

- (1) \_\_\_\_\_
- (2) \_\_\_\_\_
- (3) \_\_\_\_\_
- (4) \_\_\_\_\_
- (5) \_\_\_\_\_

Agora, para cada um dos objetivos aplique às questões abaixo um valor entre 1 e 4. Para isso considere “1” equivale a “nenhum” e 4 equivale a “total”.

(1) \_\_\_\_\_

(    ) Nos últimos três meses, como você avalia seu sucesso em alcançar este objetivo?

(    ) Nos últimos três meses, como estava seu comprometido em alcançar este objetivo?

(2) \_\_\_\_\_

(    ) Nos últimos três meses, como você avalia seu sucesso em alcançar este objetivo?

(    ) Nos últimos três meses, como estava seu comprometido em alcançar este objetivo?

(3) \_\_\_\_\_

(    ) Nos últimos três meses, como você avalia seu sucesso em alcançar este objetivo?

(    ) Nos últimos três meses, como estava seu comprometido em alcançar este objetivo?

(4) \_\_\_\_\_

(    ) Nos últimos três meses, como você avalia seu sucesso em alcançar este objetivo?

(    ) Nos últimos três meses, como estava seu comprometido em alcançar este objetivo?

(5) \_\_\_\_\_

(     ) Nos últimos três meses, como você avalia seu sucesso em alcançar este objetivo?

(     ) Nos últimos três meses, como estava seu comprometido em alcançar este objetivo?

**GOAL ATTAINMENT SCALING (GAS) – DIÁRIA – APÊNDICE 3**

Nome: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/ 2014

Objetivo: \_\_\_\_\_

Em relação a seus comportamentos de HOJE, assinale a afirmativa que melhor os caracteriza de acordo com o que você pode observar:

\_\_\_\_\_ -1 –Observei alguma piora no meu comportamento de modo a me afastar do meu objetivo.

\_\_\_\_\_ 0 – Observei que meu comportamento permaneceu igual, nem me aproximou e nem me distanciou do meu objetivo.

\_\_\_\_\_ +1 – Observei alguma melhora no meu comportamento em direção ao meu objetivo.

\_\_\_\_\_ +2 –Observei uma melhora considerável no meu comportamento em direção ao meu objetivo.



## Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) – APÊNDICE 4

**TÍTULO DA PESQUISA:** *Coaching*: uma investigação à luz da Análise do Comportamento.

**PESQUISADOR RESPONSÁVEL:** Nicodemos Batista Borges

Prezado(a) Colaborador(a),

Você está sendo convidado(a) a participar desta pesquisa, na condição de observador-externo, que irá investigar a prática de *coaching*, para que possamos identificar os procedimentos que são utilizados no processo, bem como suas eficácias.

1. **Participação na pesquisa** - Ao participar desta pesquisa, você permitirá a coleta de dados por meio de gravação em videotape de imagens e sons, conversas em aplicativos (por exemplo Whatsapp) ou correios eletrônicos (por exemplo email), ou documentos escritos referentes às suas interações com o profissional (*coach*) ou com o cliente-participante. Além disso, você poderá ser solicitado a preencher um questionário e algumas escalas, com informações sobre o cliente-participante.
2. **Material coletado** - Até que o processo de *coaching* do cliente-participante se encerre todo o material será guardado em lugar seguro. Após o término do processo todo o material será transcrito e os originais serão destruídos, e os elementos que fizerem referência à sua identidade serão apagados das transcrições, de forma a preservar sua identidade.
3. **Participação voluntária** - Sua participação é voluntária e, portanto, tem a liberdade de não querer participar e/ou pode desistir, em qualquer momento sem nenhum prejuízo para você. Portanto, não haverá nenhum tipo

de remuneração ou ressarcimento de despesas em decorrência de sua participação.

4. **Sigilo** - Seus dados pessoais, assim como de qualquer outra pessoa ou instituição citados durante as gravações serão mantidos em sigilo, sendo que em hipótese alguma serão citados.

Apenas os resultados gerais obtidos através da pesquisa para alcançar os objetivos do trabalho serão utilizados em apresentações em eventos e publicações.

5. **Benefícios** - O presente estudo poderá trazer a você como benefício imediato refletir sobre algum aspecto da vida e/ou de sua relação com o cliente-participante, além de contribuir para o aperfeiçoamento da prática de *coaching*.

6. **Riscos** – Toda pesquisa implica em risco, neste estudo os riscos são considerados mínimos, como sentir algum desconforto, o qual pode ser gerado por meio das questões feitas nas entrevistas. Caso isso ocorra, poderá interromper a qualquer momento sua participação e também retirar-se da pesquisa.

7. **Formas de Apoio** - Em caso de desconforto com relação às reflexões levantadas pela pesquisa, o pesquisador fará o acolhimento inicial e se necessário indicará serviços nas redes sociais de apoio.

8. **Esclarecimentos** - Caso julgue necessário, poderá entrar em contato com o pesquisador responsável pela pesquisa, pelo telefone (11)2936-7181 ou email: nicodemos@contextoac.com.br. Também poderá contatar o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – COÉTICA-PUC-SP para esclarecer dúvidas ou fazer reclamações em relação à pesquisa.

9. **Concordância na participação** – Se o(a) Sr.(a) estiver de acordo em participar deverá preencher e assinar o Termo de Consentimento Pós-esclarecido que se segue, e receberá uma cópia deste Termo.

10. **Assinaturas** – Ambos, o observador-externo e o pesquisador, deverão rubricar todas as páginas do TCLE apondo sua assinatura na última página.

11. **Vias** – Este termo de consentimento é feito em duas vias de igual teor, sendo que uma permanecerá em poder do participante e a outra com o pesquisador.

### CONSENTIMENTO PÓS INFORMADO

Pelo presente instrumento que atende às exigências legais, Eu \_\_\_\_\_, portador(a) da cédula de identidade \_\_\_\_\_, declaro que, após leitura minuciosa do TCLE, tive oportunidade de fazer perguntas, esclarecer dúvidas que foram devidamente explicadas pelo pesquisador. Além disso, informo estar ciente dos serviços e procedimentos aos quais serei submetido e, não restando quaisquer dúvidas a respeito do lido e explicado, firmo meu CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO em participar voluntariamente desta pesquisa.

E, por estar de acordo, assino o presente termo.

São Paulo, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2014.

\_\_\_\_\_  
Observador-externo:

RG:

\_\_\_\_\_  
Pesquisador: Nicodemos Batista Borges

RG: 25.493-785-8

## Escala para Observador-Externo – APÊNDICE 5

Você poderia nos ajudar respondendo as questões abaixo em relação a como você vê os comportamentos de P2<sup>19</sup>.

Marcas quanto mais à esquerda representam “pouco” e mais à direita representam “muito”. Por favor, marque com um traço vertical - | - em qualquer ponto de cada linha.

O P2 se sente bem consigo mesmo

-----

O P2 faz escolhas baseadas na opinião de outras pessoas

-----

O P2 está satisfeito com sua forma de viver

-----

O P2 consegue ter independência de pensamento

-----

O P2 consegue lidar com regras diferentes das dele

-----

O P2 segue regras

-----

O P2 se sente independente

-----

O P2 toma decisões pautadas em sua própria avaliação

-----

O P2 é sensível a contingências

-----

O P2 faz escolhas baseadas em sua própria opinião

-----

<sup>19</sup> Na escala entregue ao observador-externo constava o nome do participante em vez de “P2”. Aqui está assim para proteger o sigilo do participante.

## **ANEXOS**

## Inventário de Depressão de Beck (BDI-II) – ANEXO 1

Nome: \_\_\_\_\_ Idade: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Este questionário consiste em 21 grupos de afirmações. Depois de ler cuidadosamente cada grupo, faça um círculo em torno do número (0, 1, 2 ou 3) próximo à afirmação, em cada grupo, que descreve **melhor** a maneira que você tem se sentido na **última semana, incluindo hoje**. Se várias afirmações num grupo parecerem se aplicar igualmente bem, faça um círculo em cada uma. **Tome cuidado de ler todas as afirmações, em cada grupo, antes de fazer sua escolha.**

<b>1</b>	0 Não me sinto triste 1 Eu me sinto triste 2 Estou sempre triste e não consigo sair disto 3 Estou tão triste ou infeliz que não consigo suportar	<b>7</b>	0 Não me sinto decepcionado comigo mesmo 1 Estou decepcionado comigo mesmo 2 Estou enojado de mim 3 Eu me odeio
<b>2</b>	0 Não estou especialmente desanimado quanto ao futuro 1 Eu me sinto desanimado quanto ao futuro 2 Acho que nada tenho a esperar 3 Acho o futuro sem esperanças e tenho a impressão de que as coisas não podem melhorar	<b>8</b>	0 Não me sinto de qualquer modo pior que os outros 1 Sou crítico em relação a mim por minhas fraquezas ou erros 2 Eu me culpo sempre por minhas falhas 3 Eu me culpo por tudo de mal que acontece
<b>3</b>	0 Não me sinto um fracasso 1 Acho que fracassei mais do que uma pessoa comum 2 Quando olho pra trás, na minha vida, tudo o que posso ver é um monte de fracassos 3 Acho que, como pessoa, sou um completo fracasso	<b>9</b>	0 Não tenho quaisquer idéias de me matar 1 Tenho idéias de me matar, mas não as executaria 2 Gostaria de me matar 3 Eu me mataria se tivesse oportunidade
<b>4</b>	0 Tenho tanto prazer em tudo como antes 1 Não sinto mais prazer nas coisas como antes 2 Não encontro um prazer real em mais nada 3 Estou insatisfeito ou aborrecido com tudo	<b>10</b>	0 Não choro mais que o habitual 1 Choro mais agora do que costumava 2 Agora, choro o tempo todo 3 Costumava ser capaz de chorar, mas agora não consigo, mesmo que o queria
<b>5</b>	0 Não me sinto especialmente culpado 1 Eu me sinto culpado grande parte do tempo 2 Eu me sinto culpado na maior parte do tempo 3 Eu me sinto sempre culpado	<b>11</b>	0 Não sou mais irritado agora do que já fui 1 Fico aborrecido ou irritado mais facilmente do que costumava 2 Agora, eu me sinto irritado o tempo todo 3 Não me irrita mais com coisas que costumavam me irritar
<b>6</b>	0 Não acho que esteja sendo punido 1 Acho que posso ser punido 2 Creio que vou ser punido 3 Acho que estou sendo punido	<b>12</b>	0 Não perdi o interesse pelas outras pessoas 1 Estou menos interessado pelas outras pessoas do que costumava estar 2 Perdi a maior parte do meu interesse pelas outras pessoas 3 Perdi todo o interesse pelas outras pessoas

13	<p>0 Tomo decisões tão bem quanto antes</p> <p>1 Adio as tomadas de decisões mais do que costumava</p> <p>2 Tenho mais dificuldades de tomar decisões do que antes</p> <p>3 Absolutamente não consigo mais tomar decisões</p>	18	<p>0 O meu apetite não está pior do que o habitual</p> <p>1 Meu apetite não é tão bom como costumava ser</p> <p>2 Meu apetite é muito pior agora</p> <p>3 Absolutamente não tenho mais apetite</p>
14	<p>0 Não acho que de qualquer modo pareço pior do que antes</p> <p>1 Estou preocupado em estar parecendo velho ou sem atrativo</p> <p>2 Acho que há mudanças permanentes na minha aparência, que me fazem parecer sem atrativo</p> <p>3 Acredito que pareço feio</p>	19	<p>0 Não tenho perdido muito peso se é que perdi algum recentemente</p> <p>1 Perdi mais do que 2 quilos e meio</p> <p>2 Perdi mais do que 5 quilos</p> <p>3 Perdi mais do que 7 quilos</p> <p>Estou tentando perder peso de propósito, comendo menos: Sim _____ Não _____</p>
15	<p>0 Posso trabalhar tão bem quanto antes</p> <p>1 É preciso algum esforço extra para fazer alguma coisa</p> <p>2 Tenho que me esforçar muito para fazer alguma coisa</p> <p>3 Não consigo mais fazer qualquer trabalho</p>	20	<p>0 Não estou mais preocupado com a minha saúde do que o habitual</p> <p>1 Estou preocupado com problemas físicos, tais como dores, indisposição do estômago ou constipação</p> <p>2 Estou muito preocupado com problemas físicos e é difícil pensar em outra coisa</p> <p>3 Estou tão preocupado com meus problemas físicos que não consigo pensar em qualquer outra coisa</p>
16	<p>0 Consigo dormir tão bem como o habitual</p> <p>1 Não durmo tão bem como costumava</p> <p>2 Acordo 1 a 2 horas mais cedo do que habitualmente e acho difícil voltar a dormir</p> <p>3 Acordo várias horas mais cedo do que costumava e não consigo voltar a dormir</p>	21	<p>0 Não notei qualquer mudança recente no meu interesse por sexo</p> <p>1 Estou menos interessado por sexo do que costumava</p> <p>2 Estou muito menos interessado por sexo agora</p> <p>3 Perdi completamente o interesse por sexo</p>
17	<p>0 Não fico mais cansado do que o habitual</p> <p>1 Fico cansado mais facilmente do que costumava</p> <p>2 Fico cansado em fazer qualquer coisa</p> <p>3 Estou cansado demais para fazer qualquer coisa</p>		

## Inventário de Ansiedade Traço-Estado (IDATE) – ANEXO 2

### IDATE - PARTE I - ESTADO

Neste questionário estão listados alguns fatores relacionados à ansiedade estado. A ansiedade estado descreve como você se sente NESTE MOMENTO. Por favor, leia as frases abaixo e utilize a escala de 1 a 4 para avaliá-las. Não gaste muito tempo numa única afirmação, mas tente dar a resposta que mais se aproximar de como você se sente agora.

#### AVALIAÇÃO

1 = Absolutamente não

2 = Um pouco

3 = Bastante

4 = Muitíssimo

1 – Sinto-me calmo	1	2	3	4
2 – Sinto-me seguro	1	2	3	4
3 – Estou tenso	1	2	3	4
4 – Estou arrependido	1	2	3	4
5 – Sinto-me à vontade	1	2	3	4
6 – Sinto-me perturbado	1	2	3	4
7 – Estou preocupado com possíveis infortúnios	1	2	3	4
8 – Sinto-me descansado	1	2	3	4
9 – Sinto-me ansioso	1	2	3	4
10 – Sinto-me “em casa”	1	2	3	4
11 – Sinto-me confiante	1	2	3	4
12 – Sinto-me nervoso	1	2	3	4
13 – Estou agitado	1	2	3	4
14 – Sinto-me uma pilha de nervos	1	2	3	4
15 – Estou descontraído	1	2	3	4
16 – Sinto-me satisfeito	1	2	3	4
17 – Estou preocupado	1	2	3	4
18 – Sinto-me confuso	1	2	3	4
19 – Sinto-me alegre	1	2	3	4
20 – Sinto-me bem	1	2	3	4



**IDATE - PARTE II - TRAÇO**

Neste questionário estão listados alguns fatores relacionados à ansiedade traço. A ansiedade traço descreve como você GERALMENTE se sente. Por favor, leia as frases abaixo e utilize a escala de 1 a 4 para avaliá-las. Não gaste muito tempo numa única afirmação, mas tente dar a resposta que mais se aproximar de como você geralmente se sente.

**AValiação**

1 = Absolutamente não

2 = Um pouco

3 = Bastante

4 = Muitíssimo

1 – Sinto-me bem	1	2	3	4
2 – Canso-me facilmente	1	2	3	4
3 – Tenho vontade de chorar	1	2	3	4
4 – Gostaria de poder ser tão feliz quanto os outros parecem ser	1	2	3	4
5 – Perco oportunidades porque não consigo tomar decisões rapidamente	1	2	3	4
6 – Sinto-me descansado	1	2	3	4
7 – Sou calmo, ponderado e senhor de mim mesmo	1	2	3	4
8 – Sinto que as dificuldades estão se acumulando de tal forma que não as consigo resolver	1	2	3	4
9 – Preocupo-me demais com as coisas sem importância	1	2	3	4
10 – Sou feliz	1	2	3	4
11 – Deixo-me afetar muito pelas coisas	1	2	3	4
12 – Não tenho muita confiança em mim mesmo	1	2	3	4
13 – Sinto-me seguro	1	2	3	4
14 – Evito ter que enfrentar crises ou problemas	1	2	3	4
15 – Sinto-me deprimido	1	2	3	4
16 – Estou satisfeito	1	2	3	4
17 – Ideias sem importância me entram na cabeça e ficam me preocupando	1	2	3	4
18 – Levo os desapontamentos tão a sério que não consigo tirá-los da cabeça	1	2	3	4
19 – Sou uma pessoa estável	1	2	3	4
20 – Fico tenso e perturbado quando penso em meus problemas do momento	1	2	3	4

## Instrumento Abreviado de Avaliação da Qualidade de Vida (WHOQOL-Bref) – ANEXO 3

### Instruções

Este questionário é sobre como você se sente a respeito de sua qualidade de vida, saúde e outras áreas de sua vida. **Por favor, responda a todas as questões.** Se você não tem certeza sobre que resposta dar em uma questão, por favor, escolha entre as alternativas a que lhe parece mais apropriada. Esta, muitas vezes, poderá ser sua primeira escolha.

Por favor, tenha em mente seus valores, aspirações, prazeres e preocupações. Nós estamos perguntando o que você acha de sua vida, tomando como referência as **duas últimas semanas**. Por exemplo, pensando nas últimas duas semanas, uma questão poderia ser:

	nada	muito pouco	médio	muito	completamente
Você recebe dos outros o apoio de que necessita?	1	2	3	4	5

Você deve circular o número que melhor corresponde ao quanto você recebe dos outros o apoio de que necessita nestas últimas duas semanas. Portanto, você deve circular o número 4 se você recebeu "muito" apoio como abaixo. Você deve circular o número 1 se você não recebeu "nada" de apoio e assim por diante.

Por favor, leia cada questão, veja o que você acha e circule no número que lhe parece a melhor resposta.

		muito ruim	ruim	nem ruim nem boa	boa	muito boa
1	Como você avaliaria sua qualidade de vida?	1	2	3	4	5

		muito insatisfeito	insatisfeito	nem satisfeito nem insatisfeito	satisfeito	muito satisfeito
2	Quão satisfeito(a) você está com a sua saúde?	1	2	3	4	5

As questões seguintes são sobre **o quanto** você tem sentido algumas coisas nas últimas duas semanas.

		nada	muito pouco	mais ou menos	bastante	extremamente
3	Em que medida você acha que sua dor (física) impede você de fazer o que você precisa?	1	2	3	4	5
4	O quanto você precisa de algum tratamento médico para levar sua vida diária?	1	2	3	4	5
5	O quanto você aproveita a vida?	1	2	3	4	5
6	Em que medida você acha que a sua vida tem sentido?	1	2	3	4	5
7	O quanto você consegue se concentrar?	1	2	3	4	5
8	Quão seguro(a) você se sente em sua vida diária?	1	2	3	4	5
9	Quão saudável é o seu ambiente físico (clima, barulho, poluição, atrativos)?	1	2	3	4	5

As questões seguintes perguntam sobre **quão completamente** você tem sentido ou é capaz de fazer certas coisas nestas últimas duas semanas.

		nada	muito pouco	médio	muito	completamente
10	Você tem energia suficiente para seu dia-a-dia?	1	2	3	4	5
11	Você é capaz de aceitar sua aparência física?	1	2	3	4	5
12	Você tem dinheiro suficiente para satisfazer suas necessidades?	1	2	3	4	5
13	Quão disponíveis para você estão as informações que precisa no seu dia-a-dia?	1	2	3	4	5
14	Em que medida você tem oportunidades de atividade de lazer?	1	2	3	4	5

As questões seguintes perguntam sobre **quão bem ou satisfeito** você se sentiu a respeito de vários aspectos de sua vida nas últimas duas semanas.

		muito ruim	ruim	nem ruim nem bom	bom	muito bom
15	Quão bem você é capaz de se locomover?	1	2	3	4	5
		muito insatisfeito	insatisfeito	nem satisfeito nem insatisfeito	satisfeito	muito satisfeito
16	Quão satisfeito(a) você está com o seu sono?	1	2	3	4	5
17	Quão satisfeito(a) você está com sua capacidade de desempenhar as atividades do seu dia-a-dia?	1	2	3	4	5
18	Quão satisfeito(a) você está com sua capacidade para o trabalho?	1	2	3	4	5
19	Quão satisfeito(a) você está consigo mesmo?	1	2	3	4	5
20	Quão satisfeito(a) você está com suas relações pessoais (amigos, parentes, conhecidos, colegas)?	1	2	3	4	5
21	Quão satisfeito(a) você está com sua vida sexual?	1	2	3	4	5
22	Quão satisfeito(a) você está com o apoio que você recebe de seus amigos?	1	2	3	4	5
23	Quão satisfeito(a) você está com as condições do local onde mora?	1	2	3	4	5
24	Quão satisfeito(a) você está com o seu acesso aos serviços de saúde?	1	2	3	4	5
25	Quão satisfeito(a) você está com o seu meio de transporte?	1	2	3	4	5

As questões seguintes referem-se a **com que frequência** você sentiu ou experimentou certas coisas nas últimas duas semanas.

		nunca	Algumas vezes	frequentemente	muito frequentemente	sempre
26	Com que frequência você tem sentimentos negativos tais como mau humor, desespero, ansiedade, depressão?	1	2	3	4	5

### Escala de Autorreflexão e Insight (EAI, SRIS) – ANEXO 4

Por favor, leia as afirmações abaixo e utilize a escala de 1 a 5 para avaliá-las. Não gaste muito tempo numa única afirmação, mas tente dar a resposta que mais se aproximar de como você se avalia.

#### AVALIAÇÃO

1=Concordo Plenamente

2=Concordo

3=Nem Concordo e Nem Discordo

4=Discordo

5=Discordo Plenamente

Verde é muito coerente com a proposta

Amarelo é pouco coerente com a proposta

Vermelho é incoerente com a proposta

	1	2	3	4	5
1. Eu não penso muito frequentemente em meus pensamentos.					
2. Eu realmente não estou interessado em analisar meu comportamento.					
3. Eu normalmente estou ciente de meus pensamentos.					
4. Eu frequentemente estou confuso sobre o modo como realmente me sinto sobre as coisas.					
5. É importante para mim avaliar as coisas que faço.					
6. Eu normalmente tenho uma idéia bem clara sobre por que tenho me comportado de uma certa maneira.					
7. Eu sou muito interessado em examinar o que eu penso.					
8. Eu raramente despendo tempo na reflexão sobre mim.					
9. Frequentemente eu estou ciente de que estou tendo um sentimento, mas não sei bem o que é.					
10. Eu frequentemente examino meus sentimentos.					
11. Meu comportamento frequentemente me desafia.					
12. É importante para mim tentar entender o que significam meus sentimentos.					
13. Eu realmente não penso sobre o porquê eu me comporto da forma com que me comporto.					
14. Pensar sobre meus pensamentos me deixa ainda mais confuso.					
15. Eu definitivamente tenho uma necessidade em entender a forma como minha mente funciona.					
16. Eu frequentemente reservo um tempo para refletir sobre meus pensamentos.					
17. Frequentemente eu acho difícil compreender a forma com que me sinto sobre as coisas.					
18. É importante para mim estar apto a entender como meus pensamentos surgem.					
19. Eu frequentemente penso sobre como me sinto sobre as coisas.					
20. Eu normalmente sei por que me sinto da forma com que me sinto.					

**Escala de Esperança (*The Hope Scale*) – ANEXO 5**

Instruções:

Leia com atenção e circule a opção que você acha a mais adequada.

**1) Eu posso pensar em várias formas de lidar com situações difíceis.**

Totalmente Falsa \_ 1 \_ 2 \_ 3 \_ 4 \_ 5 \_ Totalmente Verdadeira

**2) Eu me esforço para atingir meus objetivos.**

Totalmente Falsa \_ 1 \_ 2 \_ 3 \_ 4 \_ 5 \_ Totalmente Verdadeira

**3) Eu me sinto cansado a maior parte do tempo.**

Totalmente Falsa \_ 1 \_ 2 \_ 3 \_ 4 \_ 5 \_ Totalmente Verdadeira

**4) Existem sempre muitas formas de resolver os problemas.**

Totalmente Falsa \_ 1 \_ 2 \_ 3 \_ 4 \_ 5 \_ Totalmente Verdadeira

**5) Eu sou facilmente derrotado em discussões.**

Totalmente Falsa \_ 1 \_ 2 \_ 3 \_ 4 \_ 5 \_ Totalmente Verdadeira

**6) Eu posso pensar em muitas formas de conseguir as coisas que são muito importantes para a minha vida.**

Totalmente Falsa \_ 1 \_ 2 \_ 3 \_ 4 \_ 5 \_ Totalmente Verdadeira

**7) Eu me preocupo com a minha saúde.**

Totalmente Falsa \_ 1 \_ 2 \_ 3 \_ 4 \_ 5 \_ Totalmente Verdadeira

**8) Mesmo quando os outros desistem, eu sei que posso encontrar alguma forma de resolver os problemas.**

Totalmente Falsa \_ 1 \_ 2 \_ 3 \_ 4 \_ 5 \_ Totalmente Verdadeira

**9) Minhas experiências no passado me prepararam bem para enfrentar o futuro.**

Totalmente Falsa \_ 1 \_ 2 \_ 3 \_ 4 \_ 5 \_ Totalmente Verdadeira

**10) Eu tenho tido muito sucesso na vida.**

Totalmente Falsa \_ 1 \_ 2 \_ 3 \_ 4 \_ 5 \_ Totalmente Verdadeira

**11) Frequentemente eu fico me preocupando com alguma coisa.**

Totalmente Falsa \_ 1 \_ 2 \_ 3 \_ 4 \_ 5 \_ Totalmente Verdadeira

**12) Eu atinjo os objetivos que estabeleço para mim.**

Totalmente Falsa \_ 1 \_ 2 \_ 3 \_ 4 \_ 5 \_ Totalmente Verdadeira



**GANHOS E PERDAS (da Matta, & Victoria, 2012) – ANEXO 6**

<p align="center"><b>O que você ganha se obtiver isso? (motivadores – prazer)</b></p>	<p align="center"><b>O que você perde se obter isso? (sabotadores – dor)</b></p>
<p align="center"><b>O que você ganha se não obtiver isso? (sabotadores – prazer)</b></p>	<p align="center"><b>O que você perde se não obtiver isso? (motivadores – dor)</b></p>

Minimizar perdas: O que você pode fazer para minimizar as possíveis perdas (sabotadores – dor)?

Manutenção ganhos: O que você pode fazer para continuar tendo os atuais ganhos em não obter isto (sabotadores – prazer ou ganhos secundários)?