

## **Coaching e mudanças de modelo mental: Um estudo sobre a percepção de profissionais que passaram pelo processo**

**GIANE GOMES TEIXEIRA DANTAS**  
UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
gianegt@yahoo.com.br

**LENON DOMINGUES ROSCHEL SILVA**  
UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
lenon\_roschel@hotmail.com

**GABRIELA SOUZA DE OLIVEIRA**  
UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
gbrl.gabi@gmail.com

**TEODORO MALTA CAMPOS**  
UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
teodoro@gruposerintegral.com.br

**MARCELO NEVES GONÇALVES**  
USP - Universidade de São Paulo  
marcelonevez@usp.br

## **Coaching e mudanças de modelo mental: Um estudo sobre a percepção de profissionais que passaram pelo processo**

O estudo teve por objetivo identificar mudanças de modelo mental ocorridas ao longo de processos de *coaching*, com especial interesse em detectar novas posturas adotadas no ambiente profissional pelas pessoas que passaram pelo processo. Foi adotado o método qualitativo tendo como instrumento de coleta de dados entrevistas semiestruturadas. A amostra foi composta por 8 respondentes que passaram por no mínimo 12 sessões de *coaching*. Para análise de dados foi adotada a técnica de análise categorial baseada em Bardin (2011). Pôde-se constatar que o processo de *coaching* teve um impacto positivo no sentido de gerar subsídios para mudanças no modelo mental das pessoas que experimentaram o processo, os entrevistados passaram a enxergar novas perspectivas. As mudanças ocorridas foram percebidas pois houve a adoção de novas posturas no ambiente de trabalho. Alguns aprimoramentos destacados pelos respondentes foram: formulação metas, lideranças, tomada de decisão e empreendedorismo. Essas constatações são limitadas ao contexto dois oito respondentes, justificando mais pesquisas sobre o tema.

**Palavras-Chave:** Coaching; Modelo mental; Desenvolvimento humano.

### **1. Introdução**

O *coaching* é uma prática de orientação profissional que tem por finalidade contribuir para o desenvolvimento ou aprimoramento de competências que resultem na melhora do desempenho profissional do executivo. Para atingir esse objetivo a atuação do profissional facilitador do processo, denominado *coach*, deve ter um duplo foco de atenção: identificar a necessidade de desenvolvimento de competências técnicas e verificar dentro do contexto subjetivo individual de seu cliente, denominado *coachee*, a existência de barreiras ou resistências no âmbito cognitivo que geram uma carga negativa no desempenho profissional (KILBURG, 2000).

No caso do aprimoramento de competências técnicas deve o *coach* recomendar treinamentos específicos ou sessões de aprendizagem com pessoas detentoras de tais conhecimentos. Já no caso das barreiras ou resistências cognitivas é trabalho do *coach* facilitar o processo de *coaching* para conduzir o *coachee* a buscar novas possibilidades de interpretação e relação com o mundo a sua volta (PASSMORE e FILLERY-TRAVIS, 2011). Nesse sentido pode-se dizer que o processo de *coaching* procura atuar no âmbito cognitivo para estimular processos de aprendizagem, adoção

de novas posturas comportamentais, promover autoconhecimento e estimular o autocontrole emocional (KILBURG, 1996).

Dentro do campo das ciências cognitivas há o construto do modelo mental entendido como representações e significados individuais que são criadas a partir das interações e percepções do indivíduo com o mundo à sua volta (JONSHON-LAIRD *et al.*, 1999). Na medida em que uma pessoa convive com novos tipos de estímulo no seu ambiente, há a tendência de que ocorra uma modelagem decorrente da aquisição de novos conhecimentos que resulta em mudanças comportamentais (GUTIERREZ, 2005).

Razão pela qual, pesquisas que buscaram explicar o fenômeno da mudança individual, basearem-se no construto de modelo mental, para explicar que as aprendizagens decorrentes de interações sociais cotidianas resultam em novas modelagens cognitivas, implicando na adoção de novos comportamentos e atitudes (TZENG, 2006; HARRIZON e BOYLE, 2006). Isso porque as interações podem criar novos conjuntos de significados e compreensões. Nessa perspectiva, o *coaching* pode ser encarado como um estímulo novo no cotidiano do *coachee* o qual pode influenciar na mudança de modelos mentais.

Importante explicar que nos trabalhos bibliográficos não foram identificadas pesquisas relacionassem o tema do *coaching* com o construto de modelo mental, o que justificou o interesse para o desenvolvimento do presente trabalho, que é norteado pela seguinte pergunta de pesquisa: *Qual é o impacto do processo de coaching no sentido de estimular mudanças de modelos mentais de profissionais?* A pesquisa teve o especial interesse em conhecer novas posturas profissionais que emergiram ao longo do processo.

A pesquisa foi desenvolvida com executivos que passaram pelo processo de *coaching*, tendo como foco de interesse identificar o surgimento de novas formas de pensar e mudanças comportamentais que na percepção dos respondentes são resultados do trabalho de *coaching*.

Este artigo é composto pela presente introdução seguido pela revisão da literatura, procedimentos metodológicos, apresentação dos dados, análise e discussão dos resultados e considerações finais.

## **2. Revisão da literatura**

Abaixo seguem os trabalhos científicos que delegam fundamento científico para o presente trabalho. Inicialmente são apresentados conceitos de modelo mental, seguido de pesquisas que estudaram mudanças individuais e modelo mental e depois são apresentadas noções sobre *coaching*.

## 2.1. Conceitos sobre modelo mental

De acordo com Gutierrez (2005) o construto do modelo mental surgiu no campo da ciência cognitiva, com a finalidade desenvolver explicações sobre comportamentos do indivíduo. Gutierrez faz menção aos trabalhos de Johnson-Laird (1980 e 1982) considerados como trabalhos seminais, nos quais foram apresentadas as primeiras explicações sobre processos psíquicos de modelagem.

A evolução das pesquisas sobre o tema resultou no trabalho de Johnson-Laird *et al.* (1999), no qual o entendimento de modelo mental é apresentado com um fenômeno individual, que ocorre a partir de percepções que emergem da interação do indivíduo com o mundo. A interação possibilita que sejam criadas, no nível psicológico, representações com significados pessoais, que influenciam nos mecanismos cognitivos de interpretação e tomada de decisão, bem como, no tocante a adoção de atitudes e comportamentos. A construção do modelo mental é influenciada por conhecimentos e premissas que são adquiridos nas experiências cotidianas, resultando na formação de um juízo de valor pessoal sobre o que é verdadeiro e sobre o que é falso.

No trabalho de revisão bibliográfica de Gutierrez (2005) o autor apresenta quatro elementos constitutivos que influenciam para a formação de um modelo mental, são eles: **(i)** uma representação de um sistema físico o “estado do mundo” que se modela; **(ii)** uma segunda representação decorrente da primeira dotada de um sistema de inferência que possibilita a previsão de futuros estados do sistema que se está modelando; **(iii)** a execução mental da segunda representação possibilita comparar um comportamento imaginado com o sistema “real”, permitindo que a modelagem do comportamento com base no sistema em funcionamento, e **(iv)** a quarta e última fase refere-se a execução do comportamento previamente modelado nas fases anteriores.

A partir dessas ideias é possível compreender que os modelos mentais são construídos de maneira subjetiva, sendo influenciados por conhecimentos implícitos os quais são adquiridos nas experiências individuais. Evidenciando uma característica relevante que vem a ser a subjetividade individual, como é possível verificar nos conceitos apresentados no quadro abaixo.

### Quadro 1: Conceitos de modelo mental

Conceito	Autores
Um modelo mental é uma representação cognitiva privada e pessoal sobre a maneira como um indivíduo se enxerga individualmente ou em grupo.	Gilbert, Boutler e Rutheford (1998)
Modelos mentais são representações cognitivas internas que são utilizadas para descrever, explicar e refletir sobre fenômenos.	Buckley e Boulter (2000)
Modelo mental explica as relações existentes sobre o modo de pensar e a realidade, procurando compreender referências de pensamentos e suas representações simbólicas.	Resnick (1989)

**Fonte:** Adaptado de Gutierrez (2005).

Nos conceitos acima o modelo mental é apresentado como uma representação cognitiva privada ou interna que envolve representações simbólicas, esses elementos podem ser considerados de cunho subjetivo e pessoal, repercutindo na maneira que um indivíduo se relaciona com o mundo (JOHNSON-LAIRD *et al.*, 1999).

A abrangência de fenômenos individuais que podem utilizar a estrutura teórica de modelos mentais como base científica é grande, contudo, no que se refere ao presente trabalho, há o foco de interesse em compreender elementos que impactam em mudanças do modelo mental e suas relações com o comportamento individual, razão pela qual na seção que segue são apresentados estudos sobre o tema.

## 2.2. Mudanças de modelo mental e mudança individual

A mudança individual pode ser compreendida como a adoção de novos comportamentos e maneiras de pensar, que ocorrem quando os mecanismos psicológicos que impõem barreiras a mudança são minimizados (GEORGE e JONES, 2001). A percepção de inconsistência é um elemento que influi positivamente para a implementação de uma mudança individual. De acordo com George e Jones (2001) isso ocorre no momento em que o indivíduo percebe que os desafios presentes em seu ambiente de atuação não são passíveis de serem solucionados com base no rol modelador de comportamentos presentes em sua cognição, fazendo que sejam agregados novos conhecimentos que proporcionam a adoção de novos comportamentos que encontram melhor aderência quando comparados com os

comportamentos adotados anteriormente. Portanto é possível afirmar que a mudança individual decorre de um processo de aprendizagem

A aprendizagem impacta em mudanças nos padrões de modelo mental como explicam Harrison e Boyle (2006). Para os autores, os processos de aprendizagem podem ocorrer implicitamente nas relações cotidianas, nas quais, indivíduos compartilham modelos mentais, fazendo gerando um modelo compartilhado. Nesse sentido, se um novo indivíduo passa a conviver com um grupo de pessoas que já possui um modelo mental compartilhado, há a tendência de assimilação por parte do indivíduo do modelo do grupo. Destacando a ideia de que as interações sociais cotidianas podem influenciar na assimilação de estímulos que no âmbito cognitivo geram novas modelagens, resultando em mudanças de modelo mental (GUTIERREZ, 2005).

Tzeng (2006) explica que mudanças de modelo mental reverberam nas emoções, atitudes de percepção de crenças e valores individuais. Elementos concretos que sinalizam a ocorrência das mudanças são alterações na maneira de se expressar na linguagem oral e física. Tzeng (2006) também destaca a importância da aprendizagem para mudança de modelo mental. Neste ponto, o autor relata uma experiência no âmbito organizacional na qual uma empresa com objetivo de qualificar seus colaboradores em determinadas *expertises* desenvolveu um programa que envolvia a transmissão de conhecimento formal em treinamentos e palestras, e conhecimento informal com observações e eventos informais nos quais as pessoas podiam compartilhar experiências.

Diante disso pode-se entender que aprendizagem é um aspecto importante para viabilizar mudanças de modelo mental e, conseqüentemente, mudanças individuais, e que para tanto é necessário que ocorra a aquisição de novos conhecimentos, é neste ponto que emerge o foco de interesse no *coaching*. De acordo com a explicação de Feldman e Lankau (2005) o *coaching* pode ser considerado como um conjunto de técnicas voltadas para o desenvolvimento pessoal que podem ser aplicada em situações de aprendizagem para adultos. Segundo os autores, o *coaching* facilita a aquisição de novos conhecimentos e o aprimoramento de habilidades, podendo resultar em mudanças comportamentais. Para detalhar melhor esse ponto, na próxima seção são apresentados estudos sobre *coaching* no âmbito organizacional.

### 2.3. Estudos sobre *coaching* com executivos

Silva (2010) explica que o *coaching* é uma prática de orientação profissional voltada para a aferição de metas e para a obtenção de resultados que gerem benefícios de ordem profissional e pessoal para o ‘cliente’. Campos e Pinto (2012) acrescentam que o termo ‘cliente’ dentro do *coaching* pode ter a designação de *coachee*, nesse sentido, um *coachee* é entendido como uma pessoa que interage com o *coach*, sendo este o profissional responsável por conduzir o processo de *coaching*.

Para explicar a atuação do *coach* na condução do processo de *coaching* Campos e Pinto (2012) utilizam as ideias de Kilburg (1996) que apresenta seis elementos que caracterizam o processo de *coaching*, são eles: (i) estabelecimento de objetivos a serem alcançados no *coaching*; (ii) estimular o comprometimento do *coachee* com as atividades que surgiram ao longo do processo; (iii) o *coach* deve estabelecer um pacto de confidencialidade, dentro de uma relação de empatia e confiança; (iv) é recomendável que o *coachee* identifique significados pessoais dentro do *coaching* para assim gerar expectativas de sucesso; (v) o *coach* deve estimular experiências e aprendizagens das quais o *coachee* possa tirar lições sobre como desenvolver o autocontrole emocional e cognitivo, e (vi) é aconselhável o monitoramento contínuo sobre os êxitos e falhas que ocorrem ao longo do processo de *coaching*.

A aprendizagem encontra-se no rol de elementos de Kilburg (1996), neste ponto o trabalho de revisão de literatura de Feldman e Lankau (2005) contribui para explicar que estudos que realizaram pesquisas sobre o *coaching* identificaram que a aprendizagem é um resultado recorrente. Pessoas que passaram pelo *coaching* afirmaram terem adquirido novos conhecimentos e melhorado habilidades pessoais. Feldman e Lankau (2005) também destacam que a adoção de novas posturas comportamentais é outro resultado apontado nos trabalhos.

Nesse ponto é oportuno explicar que para Kilburg (2000) as mudanças implementadas pelo *coachee* ao longo do processo de *coaching* são consentidas, surgem de um ato subjetivo de manifestação de vontade em querer agir de forma diferente em relação a forma em que se está agindo. Isto porque o *coach* deve ter um foco de atenção na satisfação pessoal do *coachee*, esse deve visualizar motivações pessoais nas atitudes e ações a serem implementadas.

O potencial de geração de aprendizagens que existe dentro do *coaching* é explicado por Passmore e Fillery-Travis (2011) a partir da ideia do diálogo socrático o qual é baseado em perguntas abertas voltadas para estimular o autoconhecimento e a

responsabilidade pessoal do *coachee*. Em muitos casos o diálogo socrático possibilita a conscientização de situações de vida caracterizadas pela acomodação e sem perspectivas de crescimento.

### 3. Métodos

A presente pesquisa tem por objetivo conhecer o impacto do processo de *coaching* na mudança do modelo mental de executivos, tratando-se portanto de uma pesquisa exploratória sobre um tema ainda pouco estudado (SELLTIZ, WRIGHSTMAN e COOK, 2004).

Para tanto, optou-se pela abordagem qualitativa que possibilita coletar uma grande quantidade de dados sobre uma pequena amostragem (VIEIRA, 2004). Para elaboração do instrumento de coleta de dados, utilizou-se como referência a pesquisa de Tzeng (2006) que também estudou mudanças de modelo mental. No trabalho de Tzeng (2006) os dados foram coletados a partir de entrevistas semi-estruturadas.

O roteiro com a entrevista semi-estruturada buscou saber os motivos pelos quais os respondentes optaram fazer um trabalho de *coaching* procurando identificar o estado inicial de pensamentos e sentimentos que o executivo se encontrava antes de iniciar o trabalho. Na medida em que as repostas eram obtidas, foram feitas questões que buscaram conhecer as mudanças comportamentais e modelagens que ocorreram as quais, segundo os próprios respondentes foram decorrentes do trabalho do *coaching*.

A amostra de pesquisa foi composta por 8 executivos que buscaram um trabalho de *coaching* com um *coach* profissional e certificado. Não foi identificado na literatura um direcionamento sobre a duração mínima e máxima de um trabalho de *coaching*, e, ao mesmo tempo, a literatura sobre modelo mental evidencia que a modelagem demanda um certo tempo (GUTIERREZ, 2005). Diante disso estipulou-se o critério de que o respondente para participar da pesquisa deveria ter passado por no mínimo 12 sessões de *coaching*.

Amostra de pesquisa foi composta pelo perfil de respondentes que se encontra abaixo:

**Tabela 1:** Perfil dos respondentes.

Idade	Profissão	Gênero	Idade	Profissão	Gênero
47 (Resp.1)	Professor de educação física	Masculino	38 (Resp.5)	Publicitário	Masculino
39 (Resp.2)	Publicitária	Feminino	32 (Resp.6)	Decoradora	Feminino
30 (Resp.3)	Engenheiro	Masculino	39 (Resp.7)	Administrador	Masculino
28 (Resp.4)	Operador autônomo no mercado de ações	Masculino	38 (Resp.8)	Advogada	Feminino

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Para análise dos dados foi utilizada a análise de conteúdo baseada nos direcionamentos de Bardin (2011). As entrevistas foram analisadas com base na análise categorial. Foram criadas três categorias de análise: **(i)** estado inicial, **(ii)** evidências de mudanças e **(iii)** expressão de comportamentos que sinalizam novas modelagens. Para cada uma das categorias foram criados códigos que possibilitaram identificar com maior profundidade cada uma das categorias. De acordo com a apresentação dos dados abaixo.

#### **4. Análise dos resultados**

Na tabela abaixo é possível identificar diferentes tipos de motivação para buscar o trabalho de *coaching*, sendo comum para quatro respondentes o interesse pelo desenvolvimento pessoal, evidenciando a percepção de que o *coaching* é considerado como uma prática que pode ser voltada para essa finalidade. Reforça essa ideia o fato de que os oito entrevistados procuraram o trabalho de *coaching* por conta própria contratando os serviços, não havendo entre os entrevistados, a contratação de serviços de *coaching* por parte de empresas para serem aplicados em executivos. E isso é reforçado pela motivação dos respondentes 2 e 5 que justamente se encontravam em um período de transição de carreira profissional.

**Tabela 2:** Estado pessoal no início do processo de *coaching*

Motivações para fazer o <i>coaching</i>	Estado pessoal no início do trabalho	Motivações para fazer o <i>coaching</i>	Estado pessoal no início do trabalho
Desenvolvimento pessoal e controle emocional. (Resp. 1)	Confusão pessoal e dificuldade para estabelecer prioridades.	Autoconhecimento e insatisfação pessoal (Resp. 5).	Transição profissional
Desenvolvimento pessoal e busca por melhores resultados. (Resp. 2).	Transição de carreira profissional.	Desenvolvimento pessoal e profissional (Resp. 6)	Dificuldades nos relacionamentos interpessoais
Desenvolver habilidades de relacionamento e liderança (Resp. 3).	Relacionamentos interpessoais ruins	Desenvolvimento pessoal (Resp. 7).	Insegurança e baixa autoestima para gerenciar equipes.
Curiosidade para conhecer o processo (Resp. 4).	Ansiedade, insegurança	Aprimorar as habilidades de inteligência emocional (Resp. 8).	Dificuldades nos relacionamentos interpessoais

**Fonte:** Dados da pesquisa

Na tabela abaixo é possível identificar o impacto que o trabalho de *coaching* gerou em termos de aquisição de novos conhecimentos, aprendizagens e melhora das habilidades pessoais conforme destacado na literatura revisada (KILBURG, 1996; FELDMAN e LANKAU, 2005). Os novos conhecimentos podem ser associados ao respondente 1 que aprendeu a formular metas e no controle emocional do respondente 4. As aprendizagens são associadas ao respondente 5 que passou aumento a sua percepção pessoal sobre si mesmo, e no respondente 7 que adquiriu uma maior amplitude de compreensão sobre o ambiente a sua volta. Já as habilidades pessoais que foram desenvolvidas foram identificadas no respondente 6 que passou a ter uma conduta mais modulada com o ambiente a sua volta, especialmente no convívio pessoal dentro do ambiente de trabalho.

**Tabela 3:** Depoimentos de mudanças de postura pessoal

<b>Mudanças</b>	<b>Depoimento</b>	<b>Mudanças</b>	<b>Depoimento</b>
Aprendeu a formular planos (Resp. 1)	<i>...com metas e objetivos bem determinados consegui comprar uma casa...</i>	Identificar e aceitar características inatas (Resp. 5)	<i>...rever meu perfil de líder e de empreendedor foi importante para perceber características positivas..</i>
Passou a agir com segurança (Resp. 2)	<i>...coragem, disciplina respeito pelo tempo...mais espírito de realização..</i>	Passou a agir com mais equilíbrio (Resp. 6)	<i>...o coaching impactou de diversas maneiras...com os colaboradores, aprendi a ouvir e ficar quieta..</i>
Resgatar o convívio pessoal (Resp. 3)	<i>..senti necessidade de melhorar o relacionamento e a interação com as pessoas...</i>	Passou a compreender as reais necessidades das pessoas (Resp. 7)	<i>...passei a agir com mais compreensão e com mais certeza pois sempre fui e ainda sou um pouco indeciso nas minhas escolhas...</i>
Controle emocional (Resp. 4)	<i>..Eu tinha algumas manias que eu não conseguia enxergar...agora que eu consegui mudar elas e tirar elas eu enxergo isso em outras pessoas...</i>	Passou a agir com mais serenidade (Resp. 8)	<i>...sinto que estou mais centrada, busco desconectar do passado e estar aberta às sensações do momento...</i>

**Fonte:** Dados da pesquisa

Na tabela 4 são apresentados os resultados obtidos ao final do processo de *coaching* juntamente com a percepção individual sobre as mudanças ocorridas. Esses dados trazem subsídios que possibilitam compreender mudanças de modelo mental que tiveram impacto na atuação profissional dos respondentes. Iniciando pelo respondente 1, que passou a se enxergar como um educador físico com maior nível de profissionalismo do que expressava antes passar pelo processo de *coaching*. No caso da respondente 2 foi assumido a característica pessoal de empreendedora, algo que não lhe era claro antes de passar pelo trabalho de *coaching*. O respondente 5 ao aceitar as características de empreendedor e líder passou a ter uma outra imagem de si

e isso acarretou que ele buscasse posições profissionais nas quais ele pudesse expressar essas características. Já o respondente 6 fez uma mudança de curso de universitário saindo do curso de economia e indo para o curso de *design* de interiores, o que reflete uma nova percepção de si. Essa nova percepção provocou impactos no ambiente profissional, tornando o respondente 6 mais flexível e maleável nas situações que poderiam ensejar em conflitos e que passaram a ser negociadas. Em todos esses casos é possível encontrar as idéias de (Jonhson-Laird *et Al.*, 1999) de que o modelo mental é formado por percepção que emergem nas interações cotidianas.

**Tabela 4:** Resultados do *coaching* e autopercepção de mudança

Resultados	Percepção	Resultados	Percepção
Saber estabelecer prioridades e ser determinado (Resp. 1)	Melhorou o nível de profissionalismo e segurança de sua atuação enquanto educador físico	Aceitou que tem características de liderança e empreendedorismo (Resp. 5)	Passou a se considerar um líder e empreendedor.
Confiança no êxito de sua empresa e em suas competências de gestão (Resp. 2)	Passou a perceber sua habilidade empreendedora de fato.	Mudou a formação universitária de economia para <i>design</i> de interiores (Resp. 6)	Percebeu que é importante expressar sua criatividade.
Inteligência emocional e equilíbrio entre vida profissional e pessoal (Resp. 3)	Percebeu que a convivência familiar auxilia a gerar equilíbrio emocional.	Melhora no relacionamento com sua equipe, obtendo o respeito de seus geridos (Resp. 7)	Passou a focar no aprimoramento de suas características de liderança.
Discernimento para tomar decisões e melhora da autoestima (Resp. 4)	Percebeu que é possível tomar decisões com maior nível de tranquilidade.	Compreensão e avaliação das situações a sua volta (Resp. 8)	Passou a reagir com ponderação.

**Fonte:** Dados da pesquisa

Para os demais respondentes é possível identificar um impacto do processo de *coaching* em termos de novas maneiras de agir e se expressar (GEORGE e JONES, 2001; TZENG, 2006). O respondente 3 abriu um foco de atenção para dedicar mais

tempo para sua família, algo que não fazia antes, em termos profissionais isso lhe trouxe equilíbrio emocional. Tomada de decisão é um ponto comum aos respondentes 4 e 8, o primeiro sintetizou na palavra ‘discernimento’ e o segundo em ‘ponderação’, isso demonstra que o processo cognitivo de decisão passou a contemplar elementos que antes do processo de *coaching* não eram contemplados. Já o respondente 7 passou a enxergar com maior atenção características de lideranças, as quais não lhe eram tão visíveis antes de iniciar o processo de *coaching*.

Ante o exposto, pode-se afirmar que o processo de *coaching* tem um impacto positivo no sentido de gerar subsídios para mudanças no modelo mental dos *coachees* e que essas mudanças são visíveis em termos da adoção de novas posturas no ambiente de trabalho. Conforme destacado por Harrison e Boyle (2006), a aprendizagem é um elemento importante por ampliar e aprofundar a amplitude de percepção fazendo que sejam contemplados novos aspectos da realidade intrapessoal. Isso auxilia para descoberta de novos significados pessoais na relação do indivíduo com o mundo à sua volta (KILBURG, 1996).

## **5. Conclusão**

A presente pesquisa teve por objetivo conhecer o impacto do processo de *coaching* na mudança de modelo mental com especial interesse em verificar os seus desdobramentos no desempenho organizacional. Sendo possível identificar que no caso dos oito respondentes que fizeram parte da amostra de pesquisa, o trabalho de *coaching* gerou subsídios que estimularam mudanças na conduta profissional. Essa constatação é a primeira contribuição desse trabalho.

A segunda contribuição refere-se a descoberta de que todos os respondentes que buscaram o trabalho de *coaching* o fizeram por iniciativa pessoal, sem que houvesse a intervenção da empresa na qual trabalham. Abrindo a possibilidade de compreensão de que novas condutas no ambiente de trabalho demandam a descoberta de novos significados pessoais do indivíduo com relação a sua vida e sua relação com o mundo a sua volta, o que inclui o ambiente profissional. A melhora no desempenho profissional é uma decorrência do desenvolvimento pessoal, revelando a complexidade de atuação dos processos cognitivos que envolvem a formação de modelo mental (GUTIERREZ, 2005).

A terceira e última contribuição refere-se à constatação de que o processo de *coaching* estimula o autoconhecimento que descortina qualidades e defeitos e

estimula ao *coachee* a vontade em querer dar direcionamentos construtivos para a nova bagagem de informação que descoberta pelo *coachee* (PASSMORE FILLERY-TRAVIS, 2011; KILBURG, 2000). E, por se tratar de um processo contínuo que é facilitado por sessões semanais, emerge um ritmo de interações que é favorável para estimular a adoção de novos comportamentos.

Quanto às limitações do estudo podem-se destacar os seguintes pontos: **(i)** a quantidade de entrevistados que foram oito, revelando oportunidades para novas pesquisas replicarem o presente estudo para comparar os resultados a serem obtidos com os resultados ora apresentados, e **(ii)** na amostra não houve respondentes que fizeram o trabalho de *coaching* a partir de uma orientação organizacional da empresa na qual trabalha, isso é um condicionante no tocante a postura pessoal do *coachee* diante do processo. No caso dos respondentes todos se mostraram bem envolvidos. Contudo eventualmente o grau de envolvimento poderia ocorrer de forma diferente em situações em que a empresa contrata um *coach* profissional sem o consentimento do funcionário. Diante disso vê-se outra oportunidade de pesquisa, qual seja, comparar o impacto do processo de *coaching* entre pessoas que foram levadas a fazer o processo em razão de um estímulo organizacional, com pessoas que o fizeram por iniciativa individual.

Por fim, é necessário destacar um aspecto que emergiu ao longo da elaboração do presente trabalho que é relação entre os processos de aprendizagem pessoal (HARRISON e BOYLE, 1996) e a criação de significados pessoais (KILBURG, 1996). Na análise dos dados foi possível verificar que existe uma relação entre os dois construtos. Seria válido esmiuçar mais a fundo a questão para se conhecer as variáveis e os tipos de influência existentes nessa relação, pois ambos os construtos são importantes para o desenvolvimento pessoal que impacta no aprimoramento do desempenho profissional.

## Referências

- BANDEIRA-DE-MELLO, R. Softwares em pesquisa qualitativa, In: GODOI, C.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, p. 429-460, 2006.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo. Almedina, 2011
- BUCKLEY, B. C.; BOULTER, B., 2000, Investigating the role of representations and expressed models in building mental models. Em: GILBERT, J. K.; BUOLTER, C. J. (orgs). **Developing models in Science Education**. Kluwer. Dordrecht, The Netherlands, p. 119-135, 2000.
- CAMPOS, T. M.; PINTO, H. M. N. Coaching nas organizações: Uma revisão bibliográfica. **REUNA**, v.17, n.2, p. 15-26, 2012.
- FELDMAN, D. C., LANKAU, M. J. Executive coaching: A review and agenda for future research. **Journal of Management**, v. 31, n. 6, p. 829-848, 2005.
- GEORGE, J. M.; JONES, G. R. Towards a process model of individual change in organizations. **Human Relations**, v. 54, n. 4, p. 419-444, 2001.
- GILBERT, J. K., BOULTER, C.; RUTHERFORD, M. Models in explanations, Part1: Horses for courses? **International Journal of Science Education**, v. 20, n.1, p. 83-97, 1998.
- GUTIERREZ, R. Polisemia actual del concepto “Modelo Mental”: Consecuencias para la investigación didáctica. **Investigações em Ensino de Ciências**, v.10, n.2, p. 209-226, 2005.
- HARRISON, J.; BOYLE, E. Falling into capability learning traps: The role of the firm's predominant managerial mental models. **Management Decision**, v. 44, n. 1, p. 31-43, 2006.
- JOHNSON-LAIRD, P. N. Mental models in Cognitive Science. **Cognitive Science**, v. 4, n. 1, p. 71-115, 1980.
- JOHNSON-LAIRD, P. N., 1982, Propositional representations, procedural semantics and mental models. Em: MEHLER, J., WALKER, E. C. T.; GARRET, M. (Orgs.) **Perspectives on mental representation**. LEA. Hillsdale, NJ, p 111-131, 1982.
- JOHNSON-LAIRD, P. N.; LEGREZI, P.; GIROTTO, V.; LENGREZI, M. S.; CAVERNI, J. P. Naive probability: A mental model theory of extensional reasoning. **Psychological Review**, v. 106, n. 1,p. 62-89, 1999
- KILBURG, R. R. Toward a Conceptual Understanding and Definition of Executive Coaching. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 48, n. 2, p. 134-144, 1996.

KILBURG, R. R. **Executive coaching: Developing managerial wisdom in a world of chaos**. Washington, DC. American Psychological Association, 2000.

PASSMORE, J.; FILLERY-TRAVIS, A. A critical review of executive coaching research: a decade of progress and what's to come. **Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice**, v. 4, n.2, p. 70-88, 2011.

RESNICK, L. B. Introduction. En: RESNICK, L. B. (ed). **Knowing, learning and instruction**. LEA. Hillsdale: NJ, p 1-25, 1989.

SELLTIZ, C.; WRIGHSTMAN, L.; COOK, S. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 4. ed., v. 1. São Paulo: EPU, 2004.

SILVA, C. Orientação Profissional, *Mentoring, Coaching e Counseling*: Algumas Singularidades e Similaridades em Práticas. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 11, n. 2, p. 299-309, 2010.

TZENG, J. Developing and sharing team mental models in a profession-driven and value-laden organization. **Performance Improvement Quarterly**, v. 19, n. 2, p. 155-172, 2006.

VIEIRA, M. Por uma boa pesquisa (qualitativa em administração). In. Org. ZOUAIN, D. e VIEIRA M. **Pesquisa qualitativa em administração**. São Paulo: Editora FGV, p. 13-28, 2004.