



# COACHING OU PSICOTERAPIA PARA EXECUTIVOS?

A APLICAÇÃO INDISCRIMINADA DO *COACHING* PARA LÍDERES QUE PRECISAM MUDAR COMPORTAMENTOS TEM TRAZIDO FRUSTAÇÃO. UM INSTRUMENTO CAPAZ DE AVALIAR SE A INDICAÇÃO É PARA *COACHING* OU PSICOTERAPIA EVITARIA O DESPERDÍCIO DE TEMPO, ENERGIA E DINHEIRO.

| POR JOSÉ RENATO SALLES

**E**m recente pesquisa, este autor entrevistou 11 profissionais da alta gestão de importantes empresas brasileiras que haviam liderado processos de mudança de cultura em suas organizações. O objetivo foi compreender o que pensam esses executivos a respeito dos fatores críticos de sucesso desses processos de transformação. Por meio das entrevistas, identificaram-se importantes percepções comuns a respeito da gestão da mudança, mas duas delas são de especial importância para o tema deste artigo.

Em primeiro lugar, os executivos acreditam que a cultura de uma organização é um fenômeno gerenciável e fortemente associado ao desempenho e à perenidade do negócio. Atribuem ao papel da liderança importância crucial nos processos de transformação e entendem que o fator crítico de sucesso está na qualificação dessa liderança para gerenciar a mudança.

Segundo, os executivos creem que a falta de autoconhecimento dos líderes está na base da falta de qualificações para liderar a mudança. A ausência desse autoconhecimento tem, de acordo com eles, dois efeitos danosos: impede a autoconsciência sobre importantes *deficits* de habilidades e competências que são fundamentais para a transição; e inibe a motivação para desenvolver tais competências em si próprios.

Não se trata de falta de autoconhecimento superficial que se desfaz com uma simples conversa de feedback com um colega. A falta de autoconhecimento a que se referiram os entrevistados foi descrita como a incapacidade do executivo de observar seus próprios comportamentos, forças e fraquezas e de reconhecer os impactos que esses aspectos têm nas pessoas e no negócio.

Quanto à crença na possibilidade de influenciar e mudar o comportamento individual de determinados líderes, os entrevistados expressaram significativo ceticismo com base em experiências com colegas que, apesar de terem se submetido a processos de *coaching*, em quase nada mudaram comportamentos indesejáveis para a cultura almejada. Ou seja, os entrevistados adotaram uma orientação mais determinista, pela qual o comportamento do indivíduo é visto como fortemente determinado por seu histórico de reforçamentos desde a tenra infância e que com o tempo resulta em estruturas de crenças sobre si próprios, o mundo e o outro bastante cristalizadas e rígidas.

### **FRUSTRAÇÃO COM COACHING**

De fato, foi nessa dimensão pessoal dos projetos de mudança organizacional que os entrevistados, insatisfeitos com

## **HÁ CETICISMO DE EXECUTIVOS QUE TESTEMUNHARAM A SUBMISSÃO DE COLEGAS A PROCESSOS DE COACHING E QUE EM QUASE NADA MUDARAM COMPORTAMENTOS INDESEJÁVEIS PARA A CULTURA ALMEJADA.**

os resultados finais de seus programas, mais manifestaram sentimentos de frustração. Foram vários os relatos de programas de mudança organizacional que não produziram os efeitos desejados, porque importantes gestores não conseguiram mudar comportamentos ou aprender competências que eles próprios exigiam de seus liderados para a mudança cultural planejada.

Quando perguntados sobre o que faltou para a transformação pessoal bem-sucedida nesses casos, a resposta mais comum foi um processo preciso de diagnóstico de competências e comportamentos pessoais, seguido de um processo eficaz de *coaching*, pelo menos para todos os membros da alta gestão. Entretanto, esses mesmos executivos expressaram grande incredulidade em relação à capacidade de alguns colegas conseguirem mudar de fato. Questionamentos tais como: “será que o diretor financeiro é um sujeito *coachable*?” – isto é, passível de mudança por processo de *coaching* – e “você acredita em mudanças profundas depois de uma certa idade?” rechearam as transcrições das entrevistas.

O contexto desafiador em que se encontram os responsáveis por processos de mudança nesses casos é o de executivos que geram alto valor para o negócio, quer seja por suas competências técnicas, quer seja por suas redes de relacionamento no mercado, mas que se comportam de modo antagonista à cultura projetada. Nesse sentido, surgem os esforços para ajudar o executivo a rever suas crenças e mudar seus comportamentos, aprendendo novas formas de responder às demandas de modo mais alinhado aos novos padrões desejados, porém também aparecem as frustrações com processos de *coaching* que não resultam em mudança pessoal, pondo em risco os esforços para a mudança organizacional. E, mesmo que a mudança pessoal ocorra, o tempo demandado pode ser tão longo que não atenda ao *timing* necessário para o negócio.

### **UM DIAGNÓSTICO PARA EXECUTIVOS**

Parafraseando um dos entrevistados, serão mesmo todos os executivos *coachable*? Como diferenciar os casos de executivos que podem ser beneficiados por *coaching* daqueles



## TRANSTORNOS DE PERSONALIDADE: DESCRIÇÃO E MANIFESTAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

Transtorno de personalidade	Descrição e manifestação no ambiente de trabalho
<b>Paranoide</b>	Tende a desconfiar de subordinados e pares de maneira injustificada, sempre fantasiando que está sendo sabotado. Com isso, responde de modo agressivo e centraliza as decisões.
<b>Esquizoide</b>	Dado seu padrão de distanciamento das relações sociais e de estreito espectro de expressão de emoções, tende a ser percebido como insensível e indiferente às pessoas e a seus feedbacks, bem como descomprometido com a missão da organização.
<b>Esquizotípico</b>	Apresenta padrão de distorções cognitivas e perceptuais que o faz se engajar em comportamentos excêntricos, tais como preocupações exacerbadas com fenômenos paranormais e superstições. Somados a isso, sua fala e seu modo de se vestir conferem-lhe aparência estranha, que dificulta a aceitação social por colegas e o faz desconfiar de todos.
<b>Antissocial</b>	Caracterizado por falta de empatia, ganância e padrão raso de emoções, tende a manifestar comportamentos de risco, manipulação e fraude, sem preocupação com normas sociais, desde que com isso obtenha o que deseja. Seu potencial para ser charmoso e sedutor cria oportunidades para seus comportamentos manipuladores.
<b>Borderline</b>	A grande dificuldade de se sentir bem sozinho, suas tendências a experimentar níveis desproporcionais de medo e de raiva diante de sinais de separação e sua impulsividade tornam suas relações interpessoais instáveis. Um colega de trabalho inicialmente idealizado como perfeito se torna rapidamente um inimigo por não ter lhe dado a devida atenção. Sente-se facilmente entediado no trabalho e expressa sentimento de vazio.
<b>Histriônico</b>	De emocionalidade exagerada, costuma se comportar de forma dramatizada para ser o centro das atenções. Sedutor na forma de se vestir e de falar, seu discurso costuma ser frágil em substância e tende a se atribuir mais contribuição ao negócio do que de fato gerou. Tende a ser manipulado por superiores que lhe dão a atenção que deseja. Pela montanha-russa emocional que lhe é característica, colegas costumam sentir a energia ser drenada em sua presença.
<b>Narcisista</b>	Por seu padrão de grandiosidade, extrema necessidade de admiração e ausência de empatia pelas necessidades dos outros, costuma expressar raiva contra colegas que não o colocam em um pedestal. Demonstra desdém pelos que vê como menores que ele em posição e status, e tende a abusar da boa vontade dos que se dispõem a ajudá-lo. Quando em posição de liderança, exige lealdade e <i>overwork</i> da equipe, mas apropria-se dos créditos de seus subordinados enquanto desconsidera suas necessidades pessoais.
<b>Esquiva</b>	Apresenta padrão de inibição, de sentimento de inadequação e de excessiva sensibilidade a qualquer forma de crítica. Costuma ser promovido a cargos de liderança não por suas habilidades interpessoais, mas por sua <i>expertise</i> técnica. Como gestor de pessoas, é vago, provê pouca direção, orientação ou suporte a seu time. Quando os resultados não são alcançados, tende a culpar fatores fora de seu controle.
<b>Dependente</b>	Uma excessiva necessidade de ser cuidado o predispõe a comportamentos submissos e pegajosos e a um enorme receio de separação. Com grande dificuldade de tomar decisões e de discordar, tende a se submeter às demandas dos outros e demonstra falta de autoconfiança. Os trabalhos mais repetitivos e previsíveis são preferíveis em relação aos que requerem risco e iniciativa.
<b>Obsessivo compulsivo</b>	Preocupa-se com ordem, perfeccionismo e controle interpessoal. Demonstra excessivo apego a detalhes triviais, regras, <i>schedules</i> ou formatos a tal ponto que os objetivos originais da tarefa chegam a ser esquecidos. Excessivamente crítico aos próprios erros, assim como aos dos outros.

Fonte: Adaptado de *Personality Disorders and the Workplace. Library of Professional Coach*. Kevin Weitz. 2013.

## HÁ LÍDERES COM ALTA QUALIFICAÇÃO, MAS QUE TRANSFORMAM SEUS AMBIENTES DE TRABALHO EM CENÁRIOS DE SOFRIMENTO E DE BAIXA PRODUTIVIDADE. NESSES CASOS, A SAÍDA É A PSICOTERAPIA.

que precisam de processos de mudança mais profundos e, provavelmente, mais longos, como alguma das abordagens de psicoterapia? Como diferenciar casos em que a mudança é muito provável dos casos de mudança pouco provável?

As respostas a essas perguntas podem ser muito úteis para a tomada de decisões em empreendimentos de mudança. Conforme a resposta para cada caso, fica mais fácil decidir por manter o executivo em sua posição, acreditando em seu potencial de transformação pessoal, ou transferi-lo para uma posição mais técnica ou consultiva, ou até mesmo demiti-lo, em benefício da mudança cultural mais ampla da organização.

Há no mercado instrumentos de *assessment* de personalidade que prometem dar boas indicações sobre o grau de dificuldade para mudanças pessoais, indicando até mesmo tendências a alguns dos dez transtornos de personalidade conhecidos pela literatura médica (definidos como padrões de comportamento persistentes, generalizados e inflexíveis que se desviam da cultura do indivíduo e provocam sofrimento e prejuízo), que tornam o desafio de mudança individual, se não impossível, muito difícil e demorado. Entretanto, tais instrumentos baseiam-se exclusivamente em questionários de autoavaliação respondidos apenas pelo próprio avaliado, sem considerar as percepções de terceiros.

Uma opção é desenvolver processos de *assessment* em que são entrevistados, além do próprio avaliado, colegas e eventualmente familiares do executivo. Essa abordagem trabalha com uma estrutura de questionário que permite a conceitualização cognitivo-comportamental detalhada do indivíduo (crenças, valores e situações com respectivos comportamentos, estratégias de enfrentamento e impactos no ambiente), fundamental para a análise do potencial nível de dificuldade para a mudança.

Ao utilizar esses *assessments* na avaliação de líderes, não foram poucos os casos em que este autor fez o diagnóstico de importantes transtornos de personalidade em executivos (veja quadro na página anterior). Eles tinham elevadíssima qualificação técnica e potencial contributivo para o negócio, mas transformavam seus ambientes de trabalho em cenários de sofrimento e de baixa produtividade para seus pares, equipes ou até mesmo para seus superiores imediatos. Nessas ocasiões, ficava claro para os tomadores de decisão que a recomendação não poderia ser um processo de *coaching*, mas

sim psicoterapia, e que tal esforço não traria efeitos em curto prazo. Com base nessas indicações de tendências, as decisões sobre manutenção, transferência ou demissão do executivo, antes apoiadas apenas na intuição dos tomadores de decisão, foram conduzidas de forma mais fundamentada e segura.

Ocorre que um *assessment* com esse nível de detalhamento e consistência só pode ser feito por um profissional com qualificação em psicodiagnóstico clínico, além de experiência organizacional, porém tal profissional nem sempre é facilmente encontrado no mercado. E, quando encontrado, esse tipo de serviço costuma ter um custo que frequentemente só se justifica para os casos de altos executivos.

### ALTERNATIVA MAIS ACESSÍVEL

Um instrumento de *assessment* com sistema digital de entrada de dados é uma alternativa. Ao colher e comparar, para determinado executivo, suas autopercepções com as de terceiros sobre as crenças, os valores e as estratégias de enfrentamento adotadas em situações típicas, o instrumento poderia ganhar consistência e reduzir drasticamente o custo do processo, ampliando seu escopo de aplicação a níveis de liderança mais próximos à base da estrutura organizacional.

O desenvolvimento de um instrumento de *assessment* como o descrito pode variar bastante quanto ao nível de complexidade, podendo até mesmo utilizar a computação cognitiva para gerar interpretação de textos e de outros dados não estruturados ou não convertidos para a linguagem das máquinas. Entretanto, enquanto esse recurso não estiver disponível, o mais recomendável continua sendo o envolvimento de profissional qualificado em psicodiagnóstico clínico para um *assessment* mais consistente e preditivo do prognóstico e das estratégias de ajuda ao executivo. ●

#### PARA SABER MAIS:

- Vicki Hart, John Blattner e Staci Leipsic. *Coaching Versus Therapy: A Perspective*. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, v.53, n.4, 2001. [psycnet.apa.org/doi/10.1037/1061-4087.53.4.229](https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/1061-4087.53.4.229)
- José Renato Moraes Salles. *Gestão da Mudança de Cultura Organizacional: A Perspectiva da Alta Gestão*. Dissertação (Mestrado), FGV EAESP, 2018.
- José Renato de Moraes Salles, Thomaz Wood Jr. e Miguel Caldas. *O desafio da mudança cultural*. *GV-executivo*, v.17, n.3, 2018.
- Kevin Weitz. *Personality Disorders and the Workplace*. *Library of Professional Coach*. 2013.

JOSÉ RENATO SALLES > Mestre pela FGV EAESP > [jrenato@jrsmalles.com](mailto:jrenato@jrsmalles.com)