



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

DÉBORA FERREIRA COUTO PINTO

COACHING EXECUTIVO: uma análise de efetividade a partir da percepção de *coachees* do Distrito Federal

Brasília – DF

2015

DÉBORA FERREIRA COUTO PINTO

COACHING EXECUTIVO: uma análise de efetividade a partir da percepção de *coachees* do Distrito Federal

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Esp. Em Recursos Humanos, Débora Dorneles Barem

Brasília – DF

2015

Pinto, Débora Ferreira Couto.

Coaching Executivo: Uma análise texto texto / Débora Ferreira Couto Pinto – Brasília, 2015.

91 f.: il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2015.

Orientadora: Profa. Esp. Débora Dorneles Barem, Departamento de Administração.

1. Coaching. 2. Coaching Executivo. 3. Desenvolvimento profissional.

DÉBORA FERREIRA COUTO PINTO

COACHING EXECUTIVO: uma análise de efetividade a partir da percepção de *coachees* do Distrito Federal

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da
aluna

Débora Ferreira Couto Pinto

Mestre, Débora Dorneles Barem
Professora-Orientadora

Prof^a. Dra. Tatiane Paschoal
Professora-Examinadora

Prof. Dr. Rodrigo Ferreira
Professor-Examinador

Brasília, 27 de novembro de 2015.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Rosa e Benício, e aos meus irmãos, Lígia e Marcos, pelo apoio, afeto, compreensão e paciência.

Aos amigos que fiz durante o curso, especialmente aqueles que sempre estiveram nos principais momentos de alegria e de (muito) choro: Marina Raslan, Luciana Rosário e Igor Martins.

E àquelas amigas que já caminham comigo há mais tempo, Victoria Gontijo e Maria Cleuza Parente, o meu mais sincero obrigada pelo apoio, suporte e companhia.

À professora Débora Dorneles Barem, pela orientação dedicada, pela paciência e disponibilidade.

À Maria Helena Martins e aos entrevistados, por sua boa vontade em contribuir e dedicar seu tempo para compartilhar suas experiências.

RESUMO

O coaching é uma prática de desenvolvimento de executivos ainda nova no mercado e foi inserida nos contextos organizacionais como uma forma alternativa de desenvolvimento de executivos. Contudo, percebe-se a ausência de pesquisas sobre os resultados alcançados por estes programas. O presente estudo teve como objetivo identificar a percepção de efetividade dos programas de coaching juntos aos egressos destes programas. A pesquisa buscou, por meio dos seus objetivos específicos, levantar se existiu a definição de metas e/ou objetivos a serem alcançados; apontar se o programa de coaching gerou mudanças no âmbito profissional e elencar os benefícios relatados pelos participantes do estudo. A pesquisa utiliza uma abordagem qualitativa e possui um delineamento exploratório. O estudo foi realizado com onze executivos que trabalham em empresas de diversos setores com sede no Distrito Federal. A metodologia utilizada para a coleta de dados foi a entrevista presencial semiestruturada, a qual continha 21 perguntas elaboradas a partir do referencial teórico acerca do tema. Após a realização das entrevistas, suas transcrições foram finalizadas e serviram como base para a interpretação dos dados, realizada mediante análise de conteúdo. Os resultados mostraram que todos os participantes do estudo estavam abertos à experiência e avaliaram seus programas de coaching positivamente. Em todos os casos o coaching gerou algum resultado, sendo que os mais mencionados estão relacionados à equipe, comunicação, autoconhecimento, liderança e planejamento e organização no trabalho. Para os entrevistados os resultados alcançados com os programas de coaching podem beneficiar as organizações em que trabalham principalmente porque o coach fornece uma visão externa e ajuda em reflexões sobre o desempenho do executivo. Contudo, as organizações devem se atentar para fornecer o suporte necessário para que o coaching aconteça da melhor maneira possível. Os participantes do estudo consideram que a abertura do executivo para o processo e as capacidades e habilidades do coach podem exercer forte influência sobre os resultados desses programas, um dos fatores que dificulta a sua avaliação.

Palavras-chave: Coaching. Coaching executivo. Desenvolvimento profissional.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Tríade dos envolvidos no processo de coaching executivo	31
Figura 2: Modelo de três fases de Leonard.....	36

LISTA DE TABELAS

QUADRO 1: Diferenças entre coaching, counseling e mentoring.....	21
QUADRO 2: Fases do coaching	30
QUADRO 3: Aspectos diferenciais entre coaching e mentoring	35
QUADRO 4: Benefícios do Coaching.....	42
QUADRO 5: Características dos entrevistados	51
QUADRO 6: Tempo no cargo	53
QUADRO 7: Encerramento do programa.....	53
QUADRO 8: Tipos de grade para categorização	57
QUADRO 9: Categorias de Análise	59
QUADRO 10: Duração do programa de coaching	60
QUADRO 11: Objetivos e Metas	65
QUADRO 12: Mudanças de comportamento e <i>feedbacks</i>	66
QUADRO 13: Resultados do coaching descritos pelos entrevistados	75
QUADRO 14: Benefícios relatados para as organizações.....	77

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Coach – indivíduo que fornece serviços de coaching

Coachee – pessoa que recebe os serviços de coaching

ICF – *International Coaching Federation* (Federação Internacional de Coaching)

Modelo GROW – modelo de coaching cuja sigla significa *Goal* (Meta), *Reality* (Realidade), *Options* (Opções) e *What* (o quê fazer)

PNL – Programação Neurolinguística

Protégé – pessoa que é guiada pelo seu mentor

ROI - *Return of Investment* (Retorno sob Investimento)

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Formulação do problema	12
1.2	Objetivo Geral	12
1.3	Objetivos Específicos.....	13
1.4	Justificativa.....	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1	Mentoring	22
2.2	Counseling	26
2.3	Coaching.....	28
2.3.1	Origem e histórico.....	29
2.3.2	Definições e tipos	31
2.3.3	Estudos empíricos existentes	37
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	48
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa	48
3.2	Participantes do estudo	50
3.3	Instrumento de pesquisa.....	54
3.4	Procedimentos de coleta e de análise de dados	56
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	59
4.1	Características do programa.....	60
4.2	Avaliação dos resultados	64
4.3	Benefícios para as organizações	76
4.4	Facilitadores e empecilhos para o processo.....	80
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	84
	REFERÊNCIAS	88
	APÊNDICES.....	93
	Apêndice A – Roteiro de Entrevista	93
	Apêndice B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	95

1 INTRODUÇÃO

Dentro do contexto organizacional contemporâneo, que é dinâmico e está em constante transformação, as empresas, para se manterem competitivas e continuar sua atuação no mercado, têm a necessidade de adequar suas estratégias para acompanhar as mudanças que ocorrem no ambiente em que estão inseridas (MILARÉ; YOSHIDA, 2009).

Para sobreviver neste ambiente altamente competitivo, existe uma busca constante das empresas por melhores resultados em meio a grande quantidade de desafios que a globalização, as inovações tecnológicas e necessidades dos clientes impõem às organizações. Essas exigências transbordam a fronteira das organizações e passam a influenciar seus funcionários, que são cobrados por meio de rigorosos padrões de desempenho, exigindo um alto nível de rendimento e flexibilidade para serem capazes de se adaptar às mudanças e trazer resultados positivos para organização.

Segundo Vergara (2003), as empresas devem empregar um modelo de gestão de pessoas que seja capaz de criar um diferencial competitivo a partir do gerenciamento das capacidades de cada colaborador, fomentando o desenvolvimento contínuo, com o aperfeiçoamento do conhecimento e das habilidades destas pessoas. Esta ideia vai ao encontro do exposto por Milaré e Yoshida (2009), que exploram a necessidade de adaptação dos colaboradores às diferenças no ambiente com rapidez, deixando evidente a necessidade de um aprendizado rápido e efetivo.

Starman (2007) também reforça a necessidade de os executivos adquirirem novas habilidades de forma rápida principalmente quando são promovidos de uma função técnica para uma função gerencial, na qual são exigidas novas competências que não eram necessárias na função anterior. O coaching, neste contexto, pode ser uma forma de acelerar o desenvolvimento desses executivos, sendo capaz de melhorar sua performance.

Para auxiliar no alcance de metas e resultados esperados, além de desenvolver habilidades para se adequar e aproveitar novas situações, encontrando respostas

adaptadas para estes novos contextos, algumas práticas foram introduzidas na rotina de muitos funcionários considerados chaves para as organizações. Tais como: o counseling, mentoring e o coaching. Dentre essas práticas, o coaching é a ferramenta mais recente empregada neste contexto e sua crescente utilização fomentou a criação de programas de formação de coaches, cursos e certificados envolvendo a prática, bem como a busca acadêmica acerca do tema (FERREIRA, 2008).

Contudo, o estudo do tema ainda é incipiente, principalmente no Brasil (CAMPOS; PINTO, 2012). Apesar de alguns levantamentos, como os feitos por Grant (2008) e Kampa-Kokesch e Anderson (2001), destacarem a crescente produção científica englobando o tema, ainda não existe consenso entre consultores, pesquisadores e acadêmicos no que tange a definição do coaching. Além disso, também são temas de debates quais fatores caracterizam o processo de coaching, quais fatores qualificam um bom coach e qual deve ser sua formação (GRANT; ZACKSON, 2004).

Apesar das divergências teóricas, existem trabalhos que se voltam para avaliação dos resultados dos programas de coaching. Milaré e Yoshida (2009) apresentaram resultados no campo do controle emocional e mudanças comportamentais, principalmente na área de liderança do coachee (pessoa que recebe os serviços de coaching). Tobias (1996), a partir de um estudo de caso, demonstrou mudanças e melhorias de executivos na área de comunicação e na forma de gerenciamento dos subordinados. No campo de coaching de equipes, Kets de Vries (2005) conseguiu perceber melhorias na comunicação da equipe e maior consciência e senso de responsabilidade em relação aos objetivos partilhados pela equipe. Entretanto, as pesquisas não apresentaram somente resultados positivos. O excesso de controle, falta de comunicação e condução do processo de maneira ditatorial e controladora foram aspectos identificados por Ellinger, Hamlin e Beattie (2007) que influenciaram para os resultados do programa não alcançarem as expectativas.

Tendo em vista a pequena produção científica acerca do tema aliada à falta de consenso quanto os resultados desse tipo de programa, o presente estudo tem o intuito de descrever, por meio da percepção de pessoas que participaram de programas de coaching, se os coachees têm o programa de coaching, como que foi efetivo para o desenvolvimento de habilidades, competências e/ou capacidades para sua atuação dentro da sua empresa. Desta forma, esse estudo contribuirá para a

produção científica acerca do tema e também poderá ser usado por profissionais da área como forma de reconhecimento dos resultados de seu trabalho.

A seguir, serão definidos o problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos que se pretende alcançar ao final do estudo e também será feita apresentação da justificativa para o estudo. Nas próximas seções serão apresentados o referencial teórico, os métodos e técnicas utilizados para coleta de dados, os resultados alcançados a partir das análises dos dados realizadas e, por fim, estarão as conclusões e recomendações para estudos futuros.

1.1 Formulação do problema

Apesar do crescimento da oferta de programas de coaching para as organizações, do crescente número de cursos de formação para profissionais que desejam trabalhar na área, a produção científica sobre o tema ainda é restrita e incipiente. É possível encontrar empresas que fornecem este tipo de serviço tratando dos resultados que podem ser alcançados, porém estudos empíricos que comprovam ou refutam esses argumentos ainda são restritos na literatura acerca do tema.

Desta forma, o presente estudo deseja contribuir para que esta lacuna teórica seja reduzida, se propondo a seguinte pergunta: “Qual a percepção dos coachees quanto a efetividade de programas de coaching executivo?”.

1.2 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo é identificar a percepção de efetividade dos programas de coaching junto aos egressos destes programas em empresas com atividade no Distrito Federal.

1.3 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos deste estudo, apresentam-se:

- Levantar se, ao longo do programa, existiu a definição de metas e/ou objetivos a serem alcançados.
- Apontar se o programa de coaching gerou mudanças no âmbito profissional.
- Elencar quais benefícios, sejam profissionais e/ou pessoais, relatados pelo o coachee após a participação no programa.

1.4 Justificativa

Os estudos na área ainda são incipientes ainda não há um consenso acerca da definição do coaching, de seus resultados, possíveis formas de atuação, dentre outros aspectos (CAMPOS; PINTO, 2012; KAMPA-KOKESCH; ANDERSON, 2001).

Enquanto alguns autores levantam os benefícios do coaching para a qualidade de vida e uma maior facilidade de alcançar objetivos pessoais (GRANT, 2003), outros autores retratam benefícios para as relações e para o desempenho do indivíduo dentro do contexto organizacional. São levantados resultados como comunicação mais efetiva, maior respeito e confiança entre os membros de uma equipe (KETS DE VRIES, 2005), bem como melhorias na condução de reuniões e na delegação de tarefas (TOBIAS, 1996).

As empresas reconhecem esse tipo de programa como uma alternativa para melhora de desempenho de seus funcionários, porém ainda são incipientes as ações das empresas em alinhar os objetivos do coaching com os objetivos estratégicos da organização (BLANCO, 2006).

Dessa forma, justifica-se a escolha do tema pelos poucos estudos científicos relacionados, pelo aumento da busca de serviços de *coaching* por parte das empresas e a dificuldade de se comprovar os resultados de forma científica.

O segundo capítulo desta pesquisa tratará dos principais aspectos teóricos acerca do tema escolhido.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Em mercados altamente competitivos, constantemente as empresas se deparam com um novo desafio. A rápida transformação do ambiente exige que tanto as empresas quanto seus executivos se adaptem para que a continuidade das organizações não seja prejudicada. O incentivo ao conhecimento e ao desenvolvimento de habilidades por meio de processos contínuos está se tornando cada vez mais comum, impulsionando a mudança das relações de trabalho. Desta forma, é possível verificar um crescimento do uso de técnicas e práticas dentro das organizações voltadas para auxiliar na melhoria de resultados, desenvolvendo habilidades e competências, tais como o coaching.

O coaching se apresenta como uma ferramenta para os executivos superarem esses desafios de se trabalhar em um ambiente organizacional em constante mudança, auxiliando a melhorar aspectos técnicos, interpessoais, além do autoconhecimento e da capacidade de determinar e alcançar objetivos, habilidades e conhecimentos que muitas vezes os funcionários de uma organização não tinham desenvolvido (STARMAN, 2007).

Assim como os programas de coaching dentro das empresas ficam cada vez mais populares, os artigos que abordam o tema também acompanham a tendência de crescimento verificada no mercado e é possível perceber um esforço dos autores em definir o coaching e também em distingui-lo de outras técnicas já anteriormente utilizadas dentro e fora das organizações, tais como mentoring e counseling. (SILVA, 2010; FERREIRA, 2008; D'ABATE; EDDY; TANNENBAUM, 2003).

Essas técnicas são colocadas por alguns autores como formas de desenvolvimento profissional (KRAM, 1985; KRAM; ISABELLA, 1985; HIGGINS; KRAM, 2001), tendo em vista que, dentro das organizações, elas são utilizadas como formas alternativas de se adquirir competências e gerar melhores resultados para as empresas.

A falta de consenso teórico pode ser percebida nas definições apresentadas por alguns autores. Kram e Isabella (1985), ao descrever o relacionamento dos mentores com seus *protégés*:

Mentores fornecem a jovens adultos funções para melhoria na carreira, tais como proteção, **coaching**, exposição e visibilidade além de oferecerem trabalhos desafiadores ou proteção, todos com o intuito de ajudar o jovem adulto a estabelecer seu papel dentro da organização, aprender a realizar as tarefas e se preparar para avançar em sua carreira. Na esfera psicossocial, o mentor se torna uma referência, **aconselha**, reforça e oferece amizade, o que ajuda o jovem adulto a desenvolver senso de identidade profissional e competências (KRAM; ISABELLA, 1985, p. 111, tradução nossa).

Nesta definição é possível perceber a mistura das abordagens para descrever o mentoring, colocando o coaching e o counseling como ferramentas de suporte para a construção do relacionamento entre mentor e *protégé* e exercendo um papel auxiliar para produzir os resultados esperados.

Evered e Selman (1989) *apud* Ferreira (2008) descrevem o coaching no contexto organizacional como uma relação de mestre-aprendiz, remetendo a uma relação de um adulto mais velho, com mais experiência, se relacionando dentro da empresa com um jovem adulto, assim como a relação mentor-mentorado descrita por Kram e Isabella (1985).

Tobias (1996) aborda o coaching como um novo nome para técnicas e práticas que já eram utilizadas, mas com nomes de consultoria ou counseling. Para o autor, o que difere o coaching da consultoria é o fato do consultor lidar com o negócio como um todo (ou com partes dele) ao invés de focar em apenas um indivíduo que está inserido neste negócio. Além disso, o consultor é um especialista, com experiência para resolver problemas de negócio (FERREIRA, 2008).

Contudo, o sucesso do coaching está ligado com o fato de ser considerado menos ameaçador do que práticas mais antigas, além de oferecer uma maior personalização do que workshops, seminários e treinamentos (práticas também utilizadas para desenvolver funcionários). Para o autor, a principal diferença entre essas práticas é a forma com que o aprendizado é conduzido. No coaching, o aprendizado é focado no indivíduo e em seu problema atual, enquanto nos workshops, seminários e treinamentos o conhecimento é repassado da mesma forma para todos os participantes do programa.

Outros autores, tais como Minor (2001) *apud* Ferreira (2008) e Lages e O'Connor (2004) *apud* Ferreira (2008) tratam de detalhar a diferença entre o coaching e outras atividades também voltadas para adquirir conhecimentos e habilidades, tais como o treinamento e o ensino. Esses autores discorrem que, apesar das similaridades, essas outras atividades têm como característica dinâmicas de aprendizado particulares, corroborando com o exposto por Tobias (1996). Dentro do programa de coaching o aprendizado ocorre a partir de reflexões e experiências do próprio indivíduo, já no treinamento e no ensino o aprendizado ocorre através da absorção dos conhecimentos e habilidades transmitidos pelo professor ou instrutor. Desta forma, as empresas devem fazer uma avaliação de qual objetivo desejam alcançar para definir o tipo de investimento que será necessário para atender de forma mais adequada às suas expectativas (DIEDRICH, 1996 *apud* YEDRESHTEYN, 2008).

A terapia, assim como o coaching, é uma prática individual com o foco em entender como suas atitudes e emoções interferem na vida de um indivíduo. Contudo, na terapia, existe o objetivo de tratar problemas somáticos, psíquicos ou psicossomáticos, suas causas e sintomas, sendo assim responsável por reestabelecer a saúde do paciente (BLANCO, 2006; BARON; MORIN, 2009). Para alcançar esses objetivos, a terapia se volta para o passado e presente vividos pelo indivíduo, enquanto o coaching tem o foco no presente e no futuro (YEDRESHTEYN, 2008; KAMPA-KOKESCH; ANDERSON, 2001). Tendo em vista que a terapia trabalha com aspectos mais profundos do indivíduo, ela só pode ser desenvolvida por pessoas com formação acadêmica específica (BARON; MORIN, 2009; KAMPA-KOKESCH; ANDERSON, 2001; BLANCO, 2006).

Para Starman (2007), a relação entre coaching e a psicologia é estrita por causa de fatores como a análise introspectiva, o relacionamento confidencial e de habilidades necessárias para o estabelecimento de um bom relacionamento entre as partes, tais como: escuta ativa, empatia, habilidade de fornecer e receber *feedbacks*, comunicação assertiva, resolução de conflitos, reestruturação cognitiva e otimismo.

Ao longo do processo terapêutico só existe uma figura possível a ser classificada como cliente, enquanto no processo de coaching as empresas, ao financiarem essas atividades para seus executivos como forma de desenvolvimento profissional, se tornam uma parte diretamente envolvida no processo, podendo ser identificada como o cliente em conjunto com o funcionário que participa ativamente do programa.

Ademais, o coach pode entrar em contato com outras figuras para coletar informações e percepções acerca do coachee, tais como: pares, chefes e também subordinados (YEDRESHTEYN, 2008; BARON; MORIN, 2009; KAMPA-KOKESCH; ANDERSON, 2001).

Diferente daqueles que fornecem serviços de terapia e counseling, os coaches não possuem uma formação específica e única para estarem aptos a atuarem no mercado (ELY et al., 2010; KAMPA-KOKESCH; ANDERSON, 2001; SILVA, 2010). Esse fato é corroborado através de uma pesquisa realizada com 2529 coaches a qual atestou que os coaches advêm das mais diversas profissões: consultores, executivos, gerentes, professores, vendedores e, dentre os respondentes da pesquisa, apenas 5% possuíam experiência ou formação na área de psicologia (GRANT; ZACKON, 2004). Essa pesquisa expõe uma das dificuldades da área de estabelecer padrões no atendimento dos clientes.

Outra dificuldade encontrada para a definição e diferenciação do coaching é o número de áreas em que o coaching pode ser aplicado. Para Hudson (1999) *apud* Ferreira (2008), o coaching pode ser voltado para aprender a cuidar de si e dos outros, ou seja, com um enfoque mais pessoal, abordando aspectos da vida conjugal, familiar e outras relações emocionais, além da possibilidade de aplicação no ambiente organizacional, podendo ter enfoque em (a) cultura organizacional, (b) liderança, (c) desempenho, (d) aprendizado organizacional, (e) carreira, (f) alta gerência, (g) empreendedorismo e (h) desenvolvimento organizacional.

Além dos diversos enfoques, o coaching permite que diferentes abordagens e modelos sejam utilizados. Ives (2008) divide o coaching em duas categorias: aqueles que são voltados para o desenvolvimento pessoal e aqueles programas que tem o foco em desenvolver a performance. Lages e O'Connor (2013) exploram a história do coaching e também alguns modelos encontrados em diferentes países durante as pesquisas que fizeram com o intuito de escrever o livro. Os autores encontraram modelos mais disseminados nos Estados Unidos e Europa, tais como o jogo interior, o modelo GROW e o coaching coativo, além de outros modelos encontrados em outros países, tais como o coaching integral, coaching de PNL – Programação Neurolinguística -, coaching da psicologia positiva e coaching comportamental.

Ao analisar os modelos sugeridos por Lages e O'Connor (2013) é possível perceber que, para cada um deles, existem hipóteses básicas diferentes e métodos diferentes de alcançar os resultados propostos por cada programa, porém, todos eles seguem algumas premissas em comum que direcionam as ações e que os fazem serem modelos diferentes de coaching.

Em seu estudo, Ferreira (2008) identificou que, dentre os envolvidos no programa de coaching (coach, coachee e organização que contratou o serviço), não existe congruência sobre o propósito da contratação do programa de coaching. Também não existe congruência quanto ao que caracteriza um programa de coaching, o qual é descrito pelos participantes com definições similares aquelas utilizadas para o mentoring e o counseling. E, por fim, a pesquisa apresentou a dificuldade dos envolvidos em relação a avaliação e ao monitoramento dos resultados, bem como em definir e descrever as etapas que constituem o programa. Essa dificuldade em alinhar as visões dos envolvidos no processo pode ser relacionada com a falta de congruência na própria literatura, nas definições, aplicações e metodologias do coaching, que, como apresentado anteriormente, podem ser as mais diversas.

Como visto ao longo desta seção, a dificuldade na compreensão e definição do coaching também se reflete na literatura acerca do tema e, com o intuito de contribuir para uma melhor definição da prática, Dingman (2004) apresentou uma proposta de diferenciação entre o coaching, mentoring e counseling por meio de quatorze categorias: propósito, objetivos, orientação, função, educação, relacionamento, prazo, agenda, interação, foco, intervenção, abordagem, estado clínico e resultados. As mais importantes para a diferenciação dos programas de acordo com a autora são: o foco e como é construída e cultivada a relação entre os envolvidos. Como apresentado na tabela abaixo, o foco do mentoring e do coaching é no presente e no futuro, fornecendo apoio para o indivíduo alcançar objetivos pessoais e/ou profissionais, enquanto o counseling trabalha o passado e o presente de pessoas com alguma disfunção psicológica, fornecendo maior estabilidade emocional. No que se refere ao relacionamento construído em programas de mentoring, o mentor geralmente possui superioridade hierárquica em relação à seu *protégé* e o programa é baseado na maior expertise do mentor, o qual transmite o conhecimento adquirido em sua carreira ao seu *protégé*. Desta forma, para um relacionamento de mentoring ser bem-sucedido, o mentor deve ter profundo

conhecimento na área de atuação de seu *protégé*, enquanto no coaching e no counseling não existe essa necessidade.

Apesar de todos os relacionamentos se basearem na confiança, o counseling e o coaching utilizam de forma mais intensa o processo reflexivo do indivíduo do que o mentoring. Essas reflexões levam a um estado maior consciência, essencial para gerar novos aprendizados e comportamentos, conduzindo o indivíduo ao alcance de seus objetivos.

QUADRO 1: Diferenças entre coaching, counseling e mentoring

Categorias	<i>Mentoring</i>	<i>Counseling</i>	<i>Coaching</i>
Definição	Mentores são indivíduos com experiência e conhecimento em uma área de especialidade que se comprometem a construir um relacionamento com seu <i>protégé</i> a fim de prover ascensão e suporte na carreira.	Aconselhamento é um relacionamento face a face, com o propósito do cliente a aprender ou adquirir novas aptidões, que lhe possibilitarão a ajustar-se nas situações da vida. O foco é ajudar a pessoa a encontrar seu máximo de eficácia potencial e tornar-se plenamente funcional.	Coaching executivo é uma relação de apoio entre um executivo organizacional e um coach, o qual faz o uso de processos de seis componentes de coaching combinados com três comportamentos do coach. Assim o coach facilita os objetivos conjuntamente identificados para melhora de aspectos pessoais e relativos à organização
Propósito	Aconselhamento e apoio quando necessário	Reestabelecer, retroagir disfunções antigas	Pró-atividade, descoberta e desenvolvimento
Objetivos	Partilhar conhecimentos e experiências profissionais	Desvelar processos inconscientes e disfuncionais	Alcançar/atingir objetivos pessoais
Orientação	Orientado no relacionamento	Orientado a processos terapêuticos	Autodesenvolvimento orientado a resultados
Função	Mentor partilha conhecimentos e experiências próprias, nas quais é reconhecido como notável	Conselheiro planeja e dirige o tratamento, intervenções terapêuticas, estabelecimento de metas e sua manutenção	Coach proporciona uma oferta autêntica de experiências enquanto assessorando o executivo na conquista das suas metas
Educação	Sem exigência de educação formal na atividade, habilidade exclusivamente informais ou conhecimento reconhecido	Formação em psicologia, com licença de atuação e atendimento às normas legais e éticas da profissão	Sem exigências, muitas escolas oferecem certificação e licença para programas de nove a vinte e quatro meses
Relacionamento	Relação de superioridade hierarquia ou equivalente (pares), sistemática e estruturada: um arquétipo do tipo aprendiz	Processo reflexivo das experiências pessoais com o intuito de reconciliação emocional e psicológica de traumas e disfunções e aprendizado de novos comportamentos	Processo no qual o coach facilita a tomada de consciência das atitudes relativas à atividade profissional
Prazo	Longo prazo, sessões flexíveis	Longo prazo, sessões estruturadas	Curto prazo, sessões estruturadas
Agenda	Definido pelo <i>protégé</i> e pelo mentor - estrutura informal	Flexível, orientada pelo terapeuta	Definidas pelo coach e pelo executivo, os quais, em conjunto, determinam as metas a serem alcançadas
Interação	Presencial, correspondência, telefone ou e-mail	Presencial	Presencial ou por telefone
Foco	Foco no presente e no futuro	Foco no passado e no presente	Foco no presente e no futuro
Intervenção	Transferir conhecimento em uma área de domínio específico	Dissecar e analisar problemas antigos ou tratar antigos traumas emocionais por meio de diagnóstico médico	Desenvolvimento de um plano de ação que, por meio das sessões de coaching, alcance os resultados definidos
Abordagem	Colaborativa e unidirecional	Prescritivo	Colaborativa
Estado Clínico	Cliente é estável e busca um relacionamento de aprendizagem	Cliente é instável e potencialmente capaz de ferir os outros e a si mesmo	Cliente é estável e capaz de receber <i>feedback</i> e definir metas
Resultados	Ascensão na carreira e desenvolvimento pessoal	Estabilidade emocional	Objetiva novos conhecimentos, habilidades e valores com resultados pessoais e profissionais

FONTE: Ferreira (2008)

De acordo com a visão de Blanco (2006) a falta de embasamento científico na prática do coaching prejudica sua credibilidade perante o mercado, mas, mesmo assim, é possível encontrar empresas que reconhecem os benefícios do processo, ainda que sem um esforço concreto das organizações de alinhar os objetivos do coaching com os objetivos estratégicos da organização, comprovando que utilizam o processo ainda de forma incipiente.

A partir do exposto nesta seção, é possível perceber que existem fatores que dificultam a compreensão da prática coaching e, por isso, na próxima seção serão apresentados aspectos mais específicos do coaching, counseling e mentoring como programas de desenvolvimento profissional com o intuito de clarificar estes conceitos, para, posteriormente, apresentar os métodos e técnicas utilizadas para o desenvolvimento da pesquisa, assim como as discussões e os resultados alcançados com o estudo.

Tendo em vista que, tanto as práticas quanto as pesquisas e publicações acerca do tema são recentes, nenhuma restrição de datas foi estipulada para efetuar as pesquisas que compõem o referencial teórico. As principais bases de dados utilizadas foram aquelas classificadas pela Capes como de maior impacto (A1 até B2), contudo não houve restrição de busca apenas por essas bases de dados. Algumas revistas internacionais não classificadas pela Capes também foram utilizadas como fontes para a pesquisa de artigos, tendo em vista o restrito número de estudos que o primeiro critério foi capaz de levantar. Por fim, foram utilizados livros de referência na área para compor esta seção.

2.1 Mentoring

O mentoring teve origem na lenda da guerra de Troia, durante a qual Ulisses, Rei de Ithaca, antes de partir para guerra, pediu a seu amigo, Mentor, para que cuidasse e orientasse seu filho, Telêmaco. Desta forma, Mentor acompanhou o desenvolvimento de seu Telêmaco (seu *protégé*), ajudando-o durante os processos de decisão, orientando-o e educando-o para que, no futuro, estivesse apto a assumir o trono, como sucessor de Ulisses. (SILVA, 2010; KRAM, 1980; CHAO; 1997; RUSSEL; ADAMS, 1997).

Para Silva (2010), o mentoring tem o foco na preparação de um membro mais jovem da organização em termos de sua vida profissional, porém também é possível encontrar, durante os processos, aspectos de suporte no que tange o desenvolvimento pessoal. Essa visão vai ao encontro da definição utilizada por Bowen (1985):

Mentoring acontece quando uma pessoa mais experiente (mentor) em termos de idade e experiência, aceita fornecer informação, conselhos e suporte emocional para um jovem adulto (*protégé*) em um relacionamento formal, balizado pelas regras do programa e que dura um período limitado de tempo (BOWEN, 1985, p. 31, tradução nossa).

Apesar de Bowen (1985) destacar a importância do processo formal para caracterização do mentoring, Russel e Adams (1997) e Chao et al. (1992) colocam duas formas do mentoring ser desenvolvido dentro de organizações: por meio de um processo formal ou informal. No processo formal, o mentoring é gerenciado, autorizado e reconhecido pela organização, de forma que a escolha do par mentor-*protégé* pode ser feita através de métodos de pareamento aleatórios ou por meio de estudos que indicam a similaridade (ou disparidade) de perfis. O mentoring informal surge sem o envolvimento e esforço da empresa, sendo espontâneo e iniciado quando o *protégé* mostra que é digno da atenção que será depreendida pelo mentor. Esse tipo de mentoring não é gerenciado, não possui estrutura formal nem é reconhecido pela organização.

Em consonância com o exposto acima, Ragins (1989) *apud* Ragins e Cotton (1999) coloca que o mentor geralmente é uma pessoa em posição hierárquica superior ao *protégé*, com experiência e conhecimentos avançados e está comprometido em promover crescimento e suporte para a carreira de seu *protégé*. A autora também coloca que não necessariamente o mentor deve ser da mesma organização que o *protégé* e também não existe a obrigatoriedade de o mentor ser o supervisor direto.

Mullen (1994, *apud* JOO, 2005) converge com as definições de mentoring apresentadas acima quando especifica o mentoring como um relacionamento individual entre uma pessoa menos experiente (*protégé*) e uma pessoa com mais

experiência (mentor) com o intuito de criar avanços na vida profissional e pessoal do indivíduo menos experiente.

Para Kram (1986), os relacionamentos desenvolvidos por meio de programas de mentoring podem beneficiar tanto o mentor quanto o mentorado (*protégé*). Isso porque o mentor tem a oportunidade de capacitar um adulto mais jovem e ainda pode reavaliar o seu passado por meio da participação do desenvolvimento de outra pessoa. Esse esforço pode estimular o mentor, que geralmente está em uma fase da vida de reflexão impulsionada por uma ponderação acerca de suas realizações e ajustes acerca de seus sonhos, tornando possível a mudança de uma fase conturbada para uma fase onde a energia será canalizada para criatividade e produtividade.

É importante destacar a forma com que esse relacionamento pode ser construído. Kram (1983) por meio de um estudo de 18 relacionamentos mentor-*protégé* identificou 4 fases distintas e para sua caracterização e levantou aspectos psicológicos e organizacionais que tem grande importância ao longo do processo.

A primeira fase é a fase de iniciação, presente durante o primeiro ano de programa e caracterizada por altas expectativas e admiração do *protégé* em relação a seu mentor, sendo visto como uma pessoa que pode fornecer suporte para sua carreira e também suporte psicológico. Já os mentores têm a visão de que seu mentorado é uma pessoa que poderá transportar todo seu conhecimento, sendo o principal beneficiado por meio de seus conselhos. A próxima fase é o cultivo, e é aonde as expectativas encontradas na primeira fase podem ser confirmadas e até superadas, ou então o relacionamento ser identificado como aquém das necessidades individuais do *protégé*. É nesta fase que há a ampliação das competências e habilidades do *protégé*, desenvolvidas por meio de tarefas desafiadoras propostas pelo seu mentor e também há a fortificação dos laços emocionais construídos, auxiliando em questões de ordem afetiva. A terceira fase é a fase da separação. Nesta fase o *protégé* experiencia maior independência e autonomia e é crítico para o seu desenvolvimento. É nesta fase que irá mostrar suas habilidades que são importantes para o trabalho, sem o suporte de seu mentor. E, para o mentor, esta é a fase em que seu trabalho com o *protégé* será avaliado. A quarta e última fase é a redefinição, onde o relacionamento dos envolvidos passa a se caracterizar como uma amizade, na qual existe o reconhecimento das habilidades e competências de

cada um e também aquilo que cada um é capaz de oferecer, e o relacionamento anterior não se faz mais necessário.

Ragins e Cotton (1999) defendem que existem programas de mentoring formais e os informais e a forma como o relacionamento foi iniciado, a estrutura deste relacionamento, os processos realizados em conjunto são fatores cruciais para diferenciar um programa de mentoring com uma estrutura formal daqueles que não o são. Para os autores, no mentoring informal a escolha da parceria depende da admiração e do reconhecimento de competências de ambas as partes, além de depender do relacionamento interpessoal entre as partes ser desenvolvido de forma natural onde ambas as partes se sentem confortáveis um com o outro.

A duração, o número de encontros, os objetivos e os resultados são fatores da estrutura de cada um dos programas que são diferentes para o mentoring formal e o informal. Durante o mentoring informal as partes possuem mais tempo para desenvolver as funções de carreira (está relacionada com o desenvolvimento do *protégé* dentro da organização) e psicossociais (dependem da qualidade do relacionamento interpessoal e da ligação emocional que guia o relacionamento e está relacionada com o apoio que o mentor pode fornecer à seu *protégé*), além de terem mais tempo para colher os resultados do programa, os quais podem surgir apenas no longo prazo (RAGINS; COTTON, 1999).

Os programas formais de mentoring são vistos como menos favoráveis aos *protégés* se comparados aos programas informais. Para Ragins e Cotton (1999), a escolha forçada do par mentor-*protégé* feita por um profissional que trabalha no departamento de Recursos Humanos da organização pode dificultar a identificação entre as partes, além da possibilidade do programa ser visto como “uma obrigação”, dificultando o engajamento e reduzindo a motivação para participação no programa. A falta de habilidades de comunicação e coaching para o mentor é outro fator que pode dificultar o reconhecimento e desenvolvimento de um relacionamento confiável e capaz de alcançar os resultados pretendidos.

De forma geral, o mentoring tem como objetivo impulsionar o crescimento profissional de um jovem adulto por meio do patrocínio, proteção, tarefas desafiadoras e uma maior exposição, geradas pelo relacionamento do *protégé* com seu mentor (JOO, 2005).

De acordo com Ragins e Cotton (1999) o mentoring pode contribuir com mais promoções para o *protégé*, maiores salários, maior flexibilidade e também satisfação na carreira. Para as organizações, são reportados maiores níveis de socialização no trabalho, maior satisfação com o emprego e taxas reduzidas de *turnover*.

2.2 Counseling

O counseling utilizado no contexto organizacional surge como resposta às mudanças sociais e econômicas que ocorreram entre os séculos XIX e XX, impulsionadas pela revolução industrial. Essas mudanças fizeram com que as relações entre o trabalhador e a empresa ganhassem novas dimensões (HERR, 2001). O autor destaca a transformação que os Estados Unidos sofreram, principalmente em sua economia, durante este período, com a mudança da atividade principal da agricultura para indústria o que criou uma maior necessidade de mão de obra nos centros urbanos e, por consequência, impulsionou o êxodo rural. Os trabalhadores do campo, quando se mudavam para cidade eram, majoritariamente, empregados nas indústrias automobilísticas, de móveis ou outros bens de consumo duráveis. Ainda de acordo com Herr (2001), as informações sobre as oportunidades de trabalho que familiares e vizinhos tinham já não eram suficientes para alocar todas as pessoas em posições no mercado, dando o início à atividade de counseling vocacional, em resposta a necessidade de informação das pessoas quanto à disponibilidade de vagas no mercado de trabalho.

Frank Parsons (1909, *apud* HERR, 2001; FERREIRA, 2008) foi um dos primeiros autores a falar sobre counseling vocacional e, em sua obra (*Choosing a Vocation*, publicada pela primeira vez em 1909), começa a traçar as linhas metodológicas e científicas para a prática do counseling. Parsons (1909, *apud* HERR, 2001) estabelece três técnicas essenciais para o counselor utilizar como forma de fomentar em seu cliente a reflexão em relação a: (i) autoconhecimento, investigando suas aptidões, habilidades, interesses, objetivos e limitações; (ii) conhecimento dos requisitos para o sucesso, vantagens e desvantagens, oportunidades e visões de diferentes tipos de trabalho; (iii) processo de decisão embasado e direcionado pela

avaliação das relações dos dois grupos de informações levantadas nas etapas (i) e (ii).

O counseling é visto como um “processo interativo, caracterizado por uma relação única entre conselheiro e cliente, que leva este último a mudanças” (PATTERSON; EISENBERG, 1988, p. 20). Essas mudanças são impulsionadas pela reflexão ativa do cliente acerca de seus constructos pessoais, sua capacidade de ser bem-sucedido, de suas formas de maximizar suas oportunidades e minimizar os impactos negativos das condições ambientais adversas e, por fim, da sua capacidade de adquirir conhecimentos e habilidades para tomada de decisão racional.

Patterson e Eisenberg (1988), ao tratar do counseling como um processo, estabelecem três etapas básicas a serem seguidas. Em primeiro lugar, é preciso definir onde o cliente está em relação a sua vida e levantar quais que podem ser potenciais problemas. É nesta etapa que o conselheiro inicia o relacionamento com o seu cliente e, para isso, deve-se estimular a fala franca e sincera, visando fortalecer a construção de um relacionamento baseado na confiança mútua. Isso facilitará a compreensão do conselheiro para com as angústias do seu cliente.

Durante a segunda fase há uma compreensão mais profunda das necessidades e desejos do cliente, identificados a partir de suas preocupações mais vitais, para que o início da mudança seja construído. Os autores defendem que, à medida em que os problemas são vistos com mais clareza, o caminho para onde o cliente deseja seguir também se torna mais óbvio. Nesta fase, o conselheiro deve tentar trazer suas impressões acerca do comportamento de seu cliente para os encontros, os quais podem ser enriquecidos com experiências pertinentes do *counselor*. É importante frisar o cuidado que se deve ter para que a leitura do cliente não seja de crítica e/ou simplificação dos seus próprios problemas por meio das intervenções feitas.

A terceira e última fase diz respeito ao planejamento das ações de mudança para alcançar os objetivos levantados na segunda fase. São levantadas alternativas de ação e o cliente pode colocá-las à prova, com o apoio de seu *counselor* que pode reforçar os novos comportamentos e ajudar a verificar se as novas atitudes são mesmo eficazes.

A relação construída ao longo destas fases muitas vezes é direcionada por uma abordagem terapêutica, onde o comportamento considerado disfuncional é

substituído por comportamentos mais funcionais. Além disso, o processo do aconselhamento pode ser visto como benéfico para o cliente como forma de suporte no processo de decisão racional, principalmente em momentos de confusão e conflito que se apresentam ao longo da vida de uma pessoa (PATTERSON; EISENBERG, 1988).

Berglas (2002) coloca a importância de o coach ter experiência em temas relacionados a psicologia para que, com isso, ele seja capaz de identificar comportamentos disfuncionais que devem ser devidamente tratados por profissionais da área de psicologia, com técnicas específicas para que a mudança necessária aconteça e a performance do executivo seja melhorada sem o prejuízo para a saúde mental do cliente. Essa visão também é levantada por Grant (2006) ao mencionar que, apesar de não existir restrições para atuação na área, o coach deve ter alguma experiência em psicologia para ser capaz de identificar aqueles que possuem algum problema psicológico mais sério e ser capaz de direcioná-los para outro tipo de intervenção mais adequada ao seu problema.

Apesar de reconhecer as similaridades, Bluckert (2005) sugere que a diferenciação entre coaching e counseling reside no fato que o coaching é voltado para o âmbito do trabalho, focando na efetividade e no desempenho do cliente no que tange sua performance profissional. Já o counseling aborda temas mais amplos da vida, podendo incluir o âmbito profissional, não sendo este o único. Além disso, o autor coloca que o nível de intervenção é mais profundo, principalmente quando existe disfunções psicológicas e/ou emocionais.

2.3 Coaching

Nesta seção serão apresentados a origem e o histórico do coaching, suas definições e tipologias utilizadas encontrados ao longo da revisão de literatura acerca do tema, bem como suas principais características, fortalecendo a diferenciação dos outros programas apresentados anteriormente e, por fim, quais os principais resultados encontrados em estudos empíricos realizados anteriormente e como esses resultados foram identificados.

2.3.1 Origem e histórico

Ao pesquisar a origem da palavra coaching é possível encontrar autores que a relacionam com uma expressão associada a uma espécie de carruagem que transportava pessoas, originalmente utilizada em uma região da Hungria (MILARÉ; YOSHIDA, 2009). Goldsmith et al. (2003), apesar de apresentar o mesmo significado para palavra, defende que sua origem é francesa. Mais recentemente, a palavra coach passou a ser utilizada na língua inglesa com o significado de pessoa que exerce o papel de treinador e preparador (FERREIRA; MONTEIRO, 2007; MILARÉ; YOSHIDA, 2009).

O coaching executivo, de acordo com Harris (1999) *apud* Milaré e Yoshida (2009), teve seu início em 1950, sendo dividido em três fases. Durante a primeira fase, a atuação dos coaches não era consolidada e os profissionais utilizavam conceitos como desenvolvimento organizacional em união com técnicas psicológicas com executivos e durou de 1950 e 1979. Na segunda fase (1980-1994) houve um esforço maior frente à profissionalização da área e existiram tentativas de padronização dos programas. A partir de 1994, no início da terceira fase, houve um aumento expressivo no número de publicações e a criação de associações, como por exemplo, o *International Coaching Federation* (ICF) - ou Federação Internacional de Coaching em português-, que contribuem de forma significativa para a credibilidade dos profissionais e, ao mesmo tempo, auxiliam na estruturação da área.

Apesar de também levantar três eras para o coaching, Grant e Zackon (2004) e Passmore e Fillery-Travis (2011) classificam-nas de forma distinta de Harris (1999). Para os autores, em um primeiro momento, o coaching era desenvolvido por profissionais com superioridade hierárquica e não fazem referências às técnicas e conceitos utilizados pelos profissionais desta fase. Em seguida, as datas e características descritas por Grant e Zackon (2004) e Passmore e Fillery-Travis (2011) apresentam uma certa convergência com as apresentadas por Harris (1999) *apud* Milaré e Yoshida (2009). A tabela abaixo contém uma breve descrição do exposto pelos autores em seu estudo.

QUADRO 2: Fases do coaching

Fase	Período	Descrição
Primeira Fase	1937 - 1960	Coaching desenvolvido principalmente por profissionais internos. Superior hierárquico atuando como coach de seus subordinados
Segunda Fase	1960 - 1990	Iniciam-se as pesquisas acadêmicas acerca do tema, com teses de doutorado sendo desenvolvidas para analisar o fenômeno.
Terceira fase	1990 - presente	Os coaches passaram a ter um papel de consultores e os estudos acerca do tema crescem exponencialmente.

FONTE: Desenvolvido a partir de Grant e Zackon (2004) e Passmore e Fillery-Travis (2011).

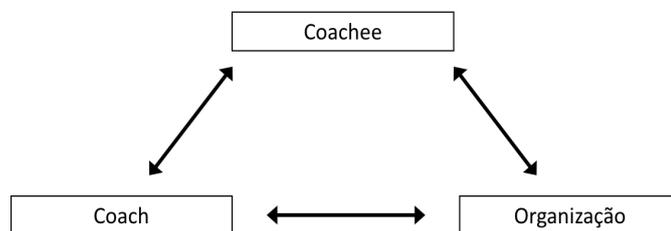
A divergência de datas pode ocorrer, principalmente pela forma que cada autor define o coaching. Por exemplo, para Campos e Pinto (2012), o primeiro estudo sobre coaching foi feito em 1937 por Gorby e apresentava executivos atuando como coaches de seus subordinados com o intuito de reduzir desperdícios. Em seguida, os autores mencionam o estudo de Bigelow, feito em 1938, com gerentes aprimorando habilidades comerciais em suas equipes de vendas. Porém, Tobias (1996), levanta que o termo coaching executivo foi usado pela primeira vez somente na década de 80, podendo ter descartado os estudos levantados antes desta data por não considerar o termo “coaching” e sim o termo “coaching executivo”. Outra possibilidade, levantada por Kampa-Kokesch e Anderson (2001), é de que as divergências temporais advêm da pouca informação existente no que tange as práticas descritas nos estudos feitos antes de 1940.

Para Blanco (2006) o coaching está relacionado com as ações e os processos que constituem a prática. O termo coach é utilizado para denominar o indivíduo que conduz a prática e o coachee é o indivíduo que se submete a prática. Porém, esses termos ainda não possuem tradução para língua portuguesa e o termo coachee algumas vezes é substituído por cliente. Essa substituição pode gerar certa ambiguidade, tendo em vista que o termo cliente é utilizado para descrever aquele

que contrata e paga pelo serviço prestado e, em muitos casos, quem contrata e paga pelo programa de coaching executivo é a organização a qual o funcionário está inserido e não o próprio coachee.

Desta forma, são três os atores que se destacam no processo de coaching executivo, construindo uma relação de confiança mútua, com clareza de objetivos, de atribuições e com integração entre os objetivos da empresa e do funcionário, conforme representado na figura abaixo.

Figura 1: Tríade dos envolvidos no processo de coaching executivo



FONTE: BLANCO, 2006

2.3.2 Definições e tipos

Quanto a definição do coaching, é possível encontrar diversos significados tanto na literatura nacional quanto internacional. Para Tobias (1996), coaching pode ser definido da seguinte forma:

Coaching permite um aprendizado contínuo, oferecendo suporte, incentivo e *feedback* ao mesmo tempo em que novas abordagens são testadas e novos comportamentos são praticados. Portanto, coaching auxilia na mudança a medida em que mantém um limite de crescimento ajudando o executivo a desafiar seus próprios potenciais e a ultrapassar resistências (TOBIAS, 1996, p.1, tradução nossa).

Para Goldsmith et al. (2003, p. 39) “o coaching ajuda todo executivo a construir um caminho individual para a consecução das aspirações pessoais ou organizacionais”.

Cox, Bachkirova e Clutterbuck (2010) definem o coaching como um processo de desenvolvimento com interações estruturadas e focadas, onde são usadas estratégias apropriadas para promover uma mudança desejável e sustentável, visando o benefício do coachee, porém, com capacidade de influenciar seus *stakeholders*, sendo similar com a definição de Tobias (1996) ao colocar como uma das características do processo a mudança, e similar com a visão dos autores Goldsmith et al. (2003) ao levantar a possibilidade do processo não ser benéfico apenas para o coachee, mas também para aqueles que o cercam, melhorando todo o contexto o qual o participante está inserido.

O presente estudo tem como foco investigar os resultados do coaching dentro do contexto organizacional e alguns autores se dedicaram para o estudo desse tipo de coaching, diferenciando-o de outras linhas de atuação, relatando seus resultados, divulgando boas práticas, inclusive no que tange a competências relacionadas com a forma de lidar com as inter-relações multidimensionais entre o executivo ou gestor, a organização e o coach (ORENSTEIN, 2002).

Para Orenstein (2002), o coaching executivo é um processo individual que tem o intuito de melhorar e impulsionar habilidades de gerenciamento.

Dingman (2004) trata do coaching executivo como sendo uma interação individual entre um funcionário que possui autoridade e responsabilidade gerencial dentro de uma organização e um coach. Neste relacionamento de ajuda são criadas oportunidades de aprendizado que facilitam o executivo a alcançar objetivos específicos relacionados a sua vida profissional e pessoal e, além disso, contribui para a melhoria do desempenho da organização como um todo.

Kilburg (1996) se propôs a disponibilizar uma visão geral do coaching executivo com base no que já havia sido escrito na área, apresentando uma definição para o termo como:

Uma relação de ajuda apoiada em um acordo formal entre as partes, onde o coach utiliza-se de técnicas de comportamento e outros métodos para ajudar seu cliente a alcançar objetivos com o intuito de melhorar sua performance profissional e sua satisfação pessoal, contribuindo para uma maior efetividade de sua organização (KILBURG, 1996, p. 142, tradução nossa).

Bozer, Sarros e Santora (2014) definem o coaching executivo como uma abordagem que ocorre dentro do trabalho, mas centrada na pessoa e com oportunidades do coachee participar ativamente do seu aprendizado. O que for trabalhado durante o processo deve ser alinhado com as configurações e objetivos da organização, focando no aprendizado e no desenvolvimento contínuo e oferecendo oportunidades para os executivos receberem *feedbacks* sobre seu desempenho, bem como oportunidades de compartilhamento da percepção de terceiros em relação ao coachee.

Diferenciando-se dos autores citados acima, Minor (2001) traz uma ideia de que o coaching pode ser descrito pela perspectiva de líder interno, com um gerente treinando seu subordinado dentro de sua organização, ajudando-o a alcançar o seu melhor, sendo reconhecido por seu desempenho profissional de excelência. Whitmore (2005) *apud* Ferreira (2009) também apresenta a possibilidade de um executivo atuar como coach, ressaltando a importância de não assumir o coaching como sua única atribuição e sim como função de suporte no caminho para sua equipe assumir total responsabilidade pelas suas atividades.

Essas definições e possibilidades vão ao encontro do que foi descrito por Grant e Zackon (2004) e Passmore e Fillery-Travis (2011) como primeira fase do coaching, ressaltando que as práticas prevaletentes em uma época não necessariamente estão extintas e não serão encontradas nos diversos contextos organizacionais que hoje se apresentam. Existem vantagens em se adotar programas de coaching interno, conforme Hackman e Wageman (2005), Yedreshteyn (2008) e Wasylyshyn (2003) observam que, como coach interno, o executivo ou gestor já detém conhecimento da cultura organizacional vigente em sua empresa, permitindo que a ajuda fornecida seja baseada em informações realistas, resultando em metas implementáveis e facilitando a execução do processo. Além disso, Senge et al. (2000) *apud* Campos e Pinto (2012) relatam a importância do coach interno em situações de mudança organizacional, pois atua como um orientador, ajudando seus coachees a “transpor barreiras de resistência organizacional intrínsecas aos processos de mudança, permitindo assim que ocorram processos de aprendizagem” (CAMPOS; PINTO, 2012, p. 20). Yedreshteyn (2008) ressalta que os coaches internos também possuem vantagens de custo-benefício e, por serem da mesma

organização dos coachees, podem construir um relacionamento de confiança mais rapidamente, têm acesso mais fácil à documentos (como por exemplo, registros de avaliações e *feedbacks* formais arquivados pela organização) e são pessoas que podem fornecer informações valiosas para o processo.

Entretanto, se o processo de coaching exercido por um funcionário da organização não for devidamente estruturado, os outros funcionários podem questionar a sua credibilidade e também se sentirem ameaçados pela falta de confiança, principalmente em relação ao sigilo do que será trabalhado dentro do programa de coaching (FRISCH, 2001). Outras desvantagens também incluem a (i) dificuldade de gestão do tempo do coach, tendo em vista que já possui demandas de seu trabalho e ainda terá que ajudar no desenvolvimento de outra pessoa; (ii) a falta de objetividade causada por uma empatia exacerbada por vivências de dificuldades similares dentro da organização; (iii) a falta da confiança nos conhecimentos e habilidades do coach; e (iv) a mistura dos papéis e das responsabilidades de cada cargo (YEDRESHTEYN, 2008).

Maynard (2006) *apud* Ferreira (2008) nega o processo de coaching feito por um profissional da própria organização pela influência negativa da confidencialidade, do conflito de interesses, do julgamento prévio, da interferência de terceiros, da política e jogos de poder sobre a forma que o processo é conduzido.

Tobias (1996) ressalta a importância da confidencialidade do processo (independente de seu formato) de forma que permita com que o coachee se sinta à vontade para discutir assuntos críticos ou delicados, trabalhando com seu coach para identificar as reais causas de determinados comportamentos e superar as resistências para alcançar os resultados pretendidos. Durante esse processo, que pode durar por um longo período de tempo ou se resumir a poucas sessões, outras pessoas podem ser incluídas para fornecer informações, porém, para o autor, o cliente é sempre aquele com o qual está desenvolvendo o trabalho.

A visão do coaching interno pode ser facilmente confundida com o papel do mentor dentro de uma organização. Contudo, Reis (2011) aponta que o papel do mentor não envolve o compromisso de apoiar pessoas a alcançarem aspirações e metas. Yedreshteyn (2008) diferencia o mentoring do coaching conduzido por um executivo interno pelo foco de cada um dos programas. No mentoring o foco é o avanço na

carreira e as duas partes (mentor e *protégé*) são donas do processo, ou seja, os dois possuem participação ativa na condução do programa e na definição do que será abordado durante os encontros. Já para o coaching, o foco é totalmente no coachee. Desta forma, é ele quem fornece as direções para a mudança de comportamentos específicos e/ou construção de habilidades necessárias.

Para Starman (2007), existem quatro principais aspectos para diferenciar o coaching do mentoring: o propósito de cada programa, a forma que é estabelecido o contato entre as partes envolvidas, o foco de atuação e o tipo de compensação fornecida para o desenvolvimento das atividades,

QUADRO 3: Aspectos diferenciais entre coaching e mentoring

Aspectos	Coaching	Mentoring
Propósito	Melhorar a performance	Trocar sabedoria
Contato	Curta duração	Longa duração
Foco	Necessidades do cliente e aprendizado	Desenvolvimento de relacionamentos
Compensação	Interno ou externo com remuneração	Sem remuneração (voluntário)

FONTE: Desenvolvido a partir de Starman (2007)

Ainda dentro do contexto organizacional, existe a abordagem do coaching voltado para equipes a qual é definida por Hackman e Wageman (2005) como uma intervenção direta dentro de uma equipe que tem a intenção de ajudar os seus membros a fazerem uso organizado e voltado a tarefas dos seus recursos coletivos, enquanto alcançam os objetivos do grupo.

O coaching de equipes pode ser utilizado no início da formação da equipe, particularmente quando o projeto do grupo é estratégico ou economicamente relevante para a organização. Inserir os membros da equipe em um processo de coaching pode acelerar seu desenvolvimento (COX; BACHKIROVA;

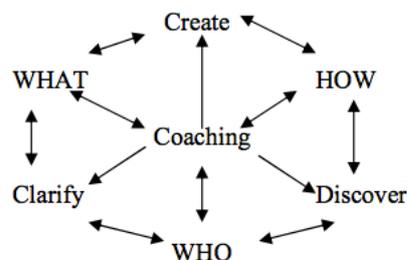
CLUTTERBUCK, 2010); e fazer com que eles passem a exibir resultados de forma mais rápida (HACKMAN; WAGEMAN, 2005).

Existe também a possibilidade de a intervenção do coaching de equipes ser voltada para uma assistência prática, abordando tópicos específicos de performance dos envolvidos. O foco nas relações interpessoais não necessariamente melhora a performance da equipe, mas o foco na motivação, nas estratégias para desenvolvimento da performance e nas melhorias dos níveis de habilidades e conhecimentos que permeiam a equipe é capaz de trazer os melhores resultados para o desempenho dos envolvidos. Contudo, estudos de caso sugerem que construir uma maior confiança e respeito entre os membros da equipe, influencia sim na performance dos mesmos (COX; BACHKIROVA; CLUTTERBUCK, 2010).

Independente se a entrega de resultados é feita de forma individual ou em grupo, o coaching pode ser entendido como um processo personalizado, aonde o coach deve adaptar suas ações para atender as necessidades de cada cliente (PHILLIPS; MITSCH, 2002 *apud* STARMAN, 2007).

Thomas Leonard (1999) *apud* Starman (2007) desenvolveu um modelo genérico e não linear de três fases sintetizando como o processo de coaching é realizado. Para o autor, é essencial que o cliente saiba quem ele é (*who*) para que as outras etapas incorporem esses fatos e para que as estratégias (*how*) que serão traçadas estejam alinhadas com o que o coachee deseja (*what*) e, ao final do processo, ele seja capaz de alcançar seus objetivos.

Figura 2: Modelo de três fases de Leonard



Fonte: Starman, 2007

Outros autores desenvolveram modelos de processos que contêm mais etapas e possuem uma disposição linear, mas que contem mais etapas, ou seja, cada fase acontece em um momento específico. Para Yedreshteyn (2008) o processo de coaching pode ser desenvolvido em cinco etapas: (i) construção do relacionamento; (ii) avaliação; (iii) intervenção; (iv) acompanhamento, (v) avaliação.

Para Kilburg (2000), o processo é iniciado com a construção de relacionamento e com a avaliação. Em seguida sua proposta se diferencia ao inserir o *feedback*, o planejamento, implementação e a avaliação antes do início do acompanhamento, apresentando um modelo linear de sete fases.

São identificados também pontos de convergência no que tange as técnicas, instrumentos e ferramentas utilizados como suporte ao longo do programa, como por exemplo: *feedback 360°*, entrevistas qualitativas e instrumentos de avaliação psicológica, abrangendo itens como a avaliação de personalidade e tipo de liderança (KAMPA-KOKESCH; ANDERSON, 2001; KILBURG, 2000). Essas ferramentas são utilizadas para entender e conhecer o cliente (KLOPFENSTEIN, 2006) e compreender a sua situação (STARMAN, 2007) de forma completa e no menor espaço de tempo possível para conseguir engajar o cliente o quanto antes (WASYLYSHYN, 2003).

Apesar das evidências na literatura de que não existe um modelo único de processo que descreva e abarque por completo as etapas, ações, instrumentos e ferramentas desenvolvidos e utilizados pelo coach em conjunto com seu coachee, foi possível encontrar diversos autores que tentaram descrever quais resultados foram alcançados por meio da participação de executivos em programas de coaching.

2.3.3 Estudos empíricos existentes

No estudo feito por Tobias (1996), é possível identificar alguns dos estágios levantados por Kilburg (2000), pois o autor descreve o início do processo com primeiro contato com uma conversa para levantar hipóteses de qual pode ser o problema, embasada por informações coletadas de diferentes fontes para que o coach tenha a visão holística da situação, estabelecendo assim um contato inicial pautado na confidencialidade. Em seguida, o coach deve avaliar o indivíduo por

meio de estudos psicológicos com o ferramental adequado para fazer um levantamento das capacidades, estilo, maturidade emocional e os potenciais daquele que está participando do programa. Os *feedbacks* podem ser fornecidos pelo coach com base nas avaliações feitas ou podem ser apresentados por meio de outras pessoas e outras ferramentas, como no *feedback 360^o*. Com esses resultados em mãos, inicialmente são feitas reuniões para ajudar o coachee a entender os *feedbacks* e, com isso, traçar planos de ação para iniciar as mudanças e posteriormente essas reuniões podem evoluir e envolver os respondentes da avaliação 360^o para que a comunicação dos *feedbacks* se torne contínua, reforçando a mudança. Dessa forma, o coach conduz seu coachee a superar suas resistências à mudança e a atingir seus objetivos.

Neste mesmo artigo, Tobias (1996) apresenta um estudo de caso no qual um consultor de RH fez coaching durante dois anos com um dos gerentes de uma grande empresa chamado Henry. Durante o processo, o consultor coletou informações de pessoas chave para o desenvolvimento do indivíduo (como por exemplo, o vice-presidente da empresa), além de aplicar diversos testes para avaliar o aspecto psicológico do gestor. Com a coleta de informações, descobriu-se que tecnicamente Henry obtinha resultados majoritariamente positivos, porém, tinha dificuldade de criar uma atmosfera que incentivasse a produção criativa de seus subordinados. Após os doze encontros que o consultor de RH e Henry realizaram ao longo dos dois anos, foi possível perceber mudanças no comportamento de Henry na delegação de tarefas, reduzindo o controle que exercia sobre seus subordinados e dando espaço para eles se desenvolverem, além de melhorias percebidas na forma que se comunicava. Conforme *feedbacks* recebidos da sua equipe e de seus superiores, a fala e compreensão se tornaram mais efetivas, principalmente durante as reuniões.

Grant (2003), por meio de um estudo exploratório que tinha como objetivo investigar a efetividade do coaching de vida, conseguiu alcançar resultados positivos no que tange a qualidade de vida dos participantes e sua saúde mental. Observou melhoras na capacidade dos indivíduos em alcançar resultados frente aos problemas enfrentados em suas vidas pessoais e também dentro das organizações, ratificando as definições apresentadas por Dingman (2004), Kilburg (1996) e Goldsmith et al.

(2003) nas quais o coaching é um processo onde é possível alcançar objetivos pessoais, profissionais e organizacionais.

Com o enfoque no desenvolvimento de equipes, Kets de Vries (2005) iniciou o trabalho de coaching para liderança com oito pessoas que faziam parte de um comitê executivo de uma empresa de tecnologia. A autora conseguiu identificar nos participantes um clima de insegurança e apreensão, porém deu início ao processo coletando informações que seriam essenciais para os próximos passos do trabalho e criando um ambiente para a construção de relacionamentos baseados na confiança mútua entre os participantes e também com o coach.

Os resultados apresentados após a intervenção mostram que a comunicação da equipe melhorou, corroborada pela percepção de que os participantes da equipe se tornaram melhores ouvintes, influenciando diretamente no maior nível de confiança e respeito relatado pelos participantes. Desta forma, a consciência de que cada membro possui um papel fundamental no crescimento próprio, bem como no desenvolvimento dos outros foi estabelecida e os objetivos da equipe deixaram de ser sobrepostos pelos objetivos pessoais (KETS DE VRIES, 2005).

No estudo desenvolvido por Sullivan (2006), executivos de uma agência do governo dos Estados Unidos foram submetidos a uma entrevista semiestruturada com o intuito de identificar a efetividade do coaching no desenvolvimento de competências de liderança. Como benefícios apontados pelos entrevistados, o coaching foi capaz de aumentar a sensibilidade interpessoal e a percepção sobre os outros, além de aumentar os níveis de autoconhecimento e habilidades de comunicação. Os motivos apontados como diferenciais para o alcance desses resultados foram (i) engajamento dos participantes na busca pelo aprendizado (mesmo aqueles que não estavam tão engajados foram capazes de reconhecer os benefícios gerados) e (ii) o relacionamento personalizado e sensível oferecido pelo coach.

Starman (2007) realizou um estudo com 21 mulheres que ocupavam cargos executivos dentro das organizações e que passaram por, pelo menos, dez horas de coaching nos três anos anteriores a pesquisa com o foco de encontrar os impactos de programas de coaching na performance no trabalho sob a perspectiva mulheres que ocupam cargos executivos. A autora enviou um questionário, segmentado em quatro seções:

- Mensuração da satisfação com o programa;
- O aprendizado de habilidades e conhecimentos relacionados ao trabalho desenvolvidos por causa do programa;
- Mudanças no comportamento no trabalho como resultados da participação no programa; e
- Impacto do programa na performance no trabalho das mulheres.

Em relação à satisfação com o programa, todas as respondentes de sua pesquisa se declararam satisfeitas ou muito satisfeitas com o programa em que participaram.

Os principais pontos de aprendizado relatados pela pesquisa foram: habilidades de relacionamento interpessoal, a importância da reflexão, habilidades de comunicação e habilidades na tomada de decisão. Outros pontos levantados como de aprendizado, mas com menor representatividade estavam relacionadas com o foco estratégico, traçar objetivos e metas e como atingir um melhor equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal.

Já em relação a mudanças de comportamento no trabalho, as respondentes da pesquisa apontaram para itens relacionados ao desenvolvimento de estratégias de comunicação e de tomada de decisão. Outra mudança relatada por aproximadamente 80% das respondentes é que, desde que participaram do programa de coaching, iniciaram processo de coaching com outros colegas de trabalho. As mulheres participantes do estudo também relataram que estão fazendo escolhas mais balanceadas, gastando mais tempo em desenvolver os relacionamentos no trabalho, além de estarem focadas em fatos estratégicos.

Dentre as mulheres que ocupam cargos executivos e que responderam a pesquisa, 90% acreditam que o coaching melhorou sua performance no trabalho, 81% falaram ou deram indicativos de que se consideram melhores gestoras e 85% acreditam que são melhores líderes, além de identificarem melhorias em suas habilidades de comunicação, nos seus relacionamentos no trabalho e até mesmo em aspectos como produtividade e foco em resultados.

Com o intuito de avaliar a eficiência de um programa de coaching, Milaré e Yoshida (2009) conduziram um programa de coaching que teve uma avaliação inicial para definir o estágio de mudança e o grau de adaptabilidade em que o coach se encontrava antes do início do programa e os resultados iniciais foram comparados

com os dados coletados ao final do programa através da mesma avaliação. Os resultados apresentados convergiram com as hipóteses levantadas no início do estudo de que a disponibilidade e abertura do coachee tem influência direta nos resultados do programa e também podem ser direcionadores da ação do coach e pontos para avaliação das mudanças alcançadas.

Wasylyshyn (2003) realizou uma pesquisa com 106 coachees para tentar levantar importantes aspectos do coaching executivo, tais como que fatores são relevantes no processo de escolha de um coach, qual o foco do trabalho desenvolvido (mudanças no comportamento, melhorias nas competências de liderança, desenvolvimento pessoal) e quais indicadores os respondentes utilizavam para avaliar se o programa foi bem-sucedido ou não. O principal fator para avaliação do sucesso do programa foi a mudança de comportamento sustentável (63% dos participantes colocaram esta categoria em primeiro lugar). Outros 48% apontaram que um maior autoconhecimento e entendimento de seus próprios comportamentos também são indicadores do coaching de sucesso, além de 45% reportarem um estilo de liderança mais efetivo.

QUADRO 4: Benefícios do Coaching

Benefícios	Bozzer, Sarros e Santora (2014)	Tobias (1996)	Yedreshteyn (2008)	Milaré e Yoshida (2009)	Kets de Vries (2005)	Sullivan (2006)	Wasylyshyn (2003)	Starman (2007)
Aumento do comprometimento e a confiança entre os membros da equipe					x			
Autoconhecimento	x		x			x	x	
Comprometimento com o trabalho	x		x					
Condução de reuniões		x						
Delegação de tarefas		x						
Desenvolvimento de competências				x				x
Desenvolvimento de liderança					x	x	x	
Desenvolvimento individual e da equipe		x						
Melhoria da qualidade de vida			x					x
Melhoria na comunicação		x	x					x
Melhoria na performance	x		x					x
Mudança de comportamento							x	x
Satisfação com a carreira	x		x					

FONTE: Autora, 2015

Conforme explicitado pelo quadro acima, o maior benefício percebido dentre os autores pesquisados é o do autoconhecimento. Em seguida, é possível colocar como desenvolvimento de aspectos de liderança e a melhoria na comunicação e da performance do executivo.

Para Bozer, Sarros e Santora (2014) e Orenstein (2006) o coaching executivo pode ser avaliado comparando os resultados pretendidos e os resultados alcançados. Nestes casos, a avaliação é feita pela comparação dos *feedbacks* fornecidos pelos subordinados, pares e chefes do executivo antes do início do programa e após o término do programa. Se houver congruência entre os objetivos e metas traçados ao longo do período em que coach e coachee trabalharam juntos e as melhorias reconhecidas pelo próprio coachee e corroboradas pelos seus colegas, pode-se dizer que o compromisso do coaching foi alcançado e o programa foi bem-sucedido.

Outras formas de avaliação do coaching também são discutidas por Lages e O'Conner (2013) trazendo a visão do modelo do coaching integral para avaliação de resultados do coaching empresarial. Essas perspectivas são ligadas à um modelo desenvolvido por Lages e O'connor (2013) pensado a partir da avaliação de treinamento. Com cinco níveis de avaliação possíveis o coaching pode ser avaliado de acordo com:

1. Reações subjetivas – relacionadas às experiências do cliente;
2. Aprendizado – as mudanças verificadas nos conhecimentos e habilidades;
3. Comportamento – as ações do cliente resultantes de seu aprendizado;
4. Resultados de negócios – os resultados alcançados pela empresa em decorrência das mudanças individuais ocorridas; e
5. ROI - retorno sobre o investimento: o benefício financeiro do coaching.

A reação subjetiva está diretamente relacionada à percepção individual construída ao longo do programa da sua própria imagem, ou do ponto que gostaria de desenvolver ao longo do programa. Já o aprendizado pode ser medido por meio de testes formais e informais, além da autoavaliação e avaliação de pessoas que tem relacionamento profissional mais próximo da pessoa (pares, subordinados e chefes). Na dimensão do comportamento é possível assumir que, com o aprendizado de novas habilidades e competências, o indivíduo mude seu comportamento.

Para Kampa e White (2002) *apud* Yedreshteyn (2008) os benefícios dos programas de coaching podem ser avaliados conforme as reações do cliente em relação ao programa, o nível em que as metas de desenvolvimento foram atingidas e se o cliente acredita que seu nível de autoconhecimento foi ampliado.

Antes de dar início ao processo de mensuração de resultados, é importante que os envolvidos definam quais fatores serão avaliados para que exista a busca por melhorias e/ou mudanças verificáveis e mensuráveis. Ou seja, deve existir uma definição clara dos objetivos do programa para que seja estabelecida uma base de comparação inicial a qual será a direcionadora para a avaliação final do programa.

Essa definição dos objetivos para que possam ser avaliados posteriormente também é defendida por Phillips e Phillips (2005) em um artigo aonde colocam o ROI (*Return of Investment* ou Retorno sob Investimento) como uma forma das empresas de avaliar os resultados dos programas de coaching pagos para seus funcionários. Essa definição de objetivos deve abarcar os pontos de melhoria e desenvolvimento do funcionário, porém o coach deve instigar o coachee a visualizar de que forma a sua mudança pretendida poderá impactar nos resultados da sua empresa. Desta forma, quando a avaliação do programa for realizada, será possível verificar se os benefícios para a organização também foram atingidos e calcular se esse investimento trouxe o retorno esperado.

Os autores detalham um processo utilizado para avaliação dos programas com quatro etapas: (i) planejamento, (ii) coleta de dados, (iii) análise dos dados e (iv) comunicação. Na etapa de planejamento, faz-se necessário desenvolver um plano para coleta e análise dos dados os quais deverão ter os direcionadores para as próximas etapas. Para Phillips e Phillips (2005) a coleta de dados pode ser realizada mediante entrevista presencial com o coachee, responder questionários, avaliar planos de ação ou estabelecer um contrato de performance. Além disso, não deve ser utilizada apenas a fonte de coleta o coachee. Também podem avaliar os resultados do programa seus pares, subordinados e chefes. Além disso, o autor sugere que essa coleta de dados seja transversal, ou seja, que ocorra em mais de um momento ao longo do programa para que se possa comparar o antes e o depois. Para a análise dos dados, as empresas deverão tentar isolar os efeitos do coaching, tendo em vista que vários fatores podem ter influenciado na melhora daquele funcionário, mas deve-se tentar atribuir valor apenas aquilo que está diretamente

relacionado com os impactos gerados pelo programa. Em seguida, esses dados deverão ser convertidos em um valor monetário para cálculo do ROI. O que não for possível mensurar, ou seja, aqueles resultados intangíveis, também devem ser descritos ao longo da avaliação. Por fim a comunicação destes resultados deve ser realizada, aumentando a *accountability* da empresa.

Apesar de não possuir regulamentação acerca do trabalho de coaching, nem em relação à quais competências ou requisitos mínimos um coach deve ter, algumas pesquisas apontam na direção de que pessoas com formação acadêmica em psicologia conseguem alcançar resultados melhores do que aqueles coaches que não possuem essa formação, tendo em vista suas atribuições e os conhecimentos e habilidades adquiridas ao longo da graduação e da prática da profissão (WASYLYSHYN, 2003; YEDRESHTEYN, 2008; BOZER; SARROS; SANTORA, 2014).

O envolvimento e engajamento dos envolvidos, principalmente dos coachees, é considerado como diferencial para o sucesso do programa (SULLIVAN, 2006; WASYLYSHYN, 2003; YEDRESHTEYN, 2008; BARON; MORIN, 2009; ORENSTEIN, 2006; MILARÉ; YOSHIDA, 2009). Além do engajamento do coachee, de acordo com Sullivan (2006), Baron e Morin (2009) e Orenstein (2006), é essencial que os superiores do executivo, assim como seus pares e subordinados também se envolvam no processo de forma que o sistema o qual o executivo pertence o apoie e promova a mudança, reforçando os novos comportamentos e impulsionando o aprendizado.

O relacionamento entre coach e coachee também é considerado um fator que impacta positivamente nos resultados alcançados pelo coachee ao final do programa (DINGMAN, 2004; SULLIVAN, 2006; GETTMAN, 2008). Para Ely et al. (2010), o relacionamento coach-coachee é uma parceria única, construída a partir do *rapport*, colaboração, comprometimento e confiança, proporcionando um ambiente seguro capaz de suportar o desenvolvimento do coaching através de avaliações relevantes e desafios direcionados para o crescimento profissional do coachee. Desta forma, é possível perceber que a construção de um relacionamento de confiança é crucial para que o coachee trabalhe com o seu coach dificuldades enfrentadas relacionadas às suas atribuições dentro da organização, sendo o coach uma pessoa com que o executivo possa ter uma conversa honesta (baseada em *feedbacks* verdadeiros) e

sigilosa capaz de gerar reflexões acerca de seu comportamento (YEDRESHTEYN, 2008; ELY et al., 2010).

De acordo com Gettman (2008) um ambiente de apoio organizacional é essencial para o desenvolvimento dos funcionários que participam dos programas de coaching. Esse ambiente deve proporcionar estímulos por meio de políticas de reconhecimento alinhados ao aprendizado e a transferência dos conhecimentos adquiridos. Para a autora, sem esse ambiente, os funcionários não se comprometem com o próprio desenvolvimento, inibindo, portanto, o alcance de resultados e a melhoria da performance do executivo.

A definição de Kilburg (1996, p. 142) supracitada será adotada como definição operacional para o presente trabalho, colocando a prática como uma relação de ajuda voltada para melhorar a performance profissional e satisfação pessoal do coachee, contribuindo para a melhora no desempenho de sua organização.

Apesar das diferentes nomenclaturas, abordagens, definições e características apresentadas, o presente estudo terá o foco de sua investigação na proposta da prática individual voltada para executivos que, em seu espaço de trabalho, tiveram o programa de coaching patrocinado por sua organização. A intenção do presente estudo é identificar os resultados do coaching pelo nível das reações subjetivas (LAGES; O'CONNOR, 2013), ou seja, todos os resultados estarão ligados com a percepção individual do participante do programa.

A efetividade, entendida para fins desta pesquisa como faculdade de produzir um efeito real positivo, será avaliada por meio de três perspectivas, já citadas anteriormente como formas de avaliar os resultados dos programas de coaching:

- Se os objetivos pactuados ao longo do programa foram alcançados é a primeira perspectiva e está em conformidade com o apresentado por Bozer, Sarros e Santora (2014) e Orestein (2006);
- A segunda perspectiva envolve as percepções subjetivas de mudança de comportamento do executivo mencionada por Lages O'conner (2013), Phillips e Phillips (2005) e Wasylyshyn (2003) como uma indicação de efetividade do programa; e
- *Feedbacks* recebidos pelos executivos que estão alinhados com as mudanças relatadas é a terceira e última perspectiva e considerada uma

forma de corroborar e atestar as visões pessoais acerca do tema (BOZER; SARROS; SANTORA, 2014; ORESTEIN, 2006; PHILLIPS; PHILLIPS, 2005).

Nas seções passadas foram apresentados os principais aspectos do coaching, bem como a diferenciação da prática em relação a outras atividades de desenvolvimento profissional. Nas seções seguintes serão discutidos os aspectos metodológicos da pesquisa, com suas respectivas técnicas de coleta e análise dos dados escolhidos para atingir o objetivo principal desta pesquisa.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste capítulo, serão apresentados o tipo e descrição da pesquisa, a caracterização dos participantes do estudo, os instrumentos utilizados durante o processo de coleta dos dados frente aos participantes do estudo e como foi realizada a respectiva análise destes dados.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

O presente capítulo tem o intuito de descrever qual o tipo de pesquisa elaborada a partir do objetivo de pesquisa definido como “identificar a percepção de efetividade dos programas de coaching junto a egressos destes programas”.

As classificações para as pesquisas científicas são diversas e podem considerar diferentes critérios de divisão. Contudo, todas essas divisões se revelam importantes para avaliar a qualidade das pesquisas, pois, a partir dessas classificações é possível identificar, por exemplo, como os dados foram obtidos, quais foram os procedimentos adotados na análise e interpretação desses dados. Posterior a essa avaliação, o leitor poderá julgar se a forma que a pesquisa foi conduzida em sua totalidade está alinhada com os objetivos propostos e se seus resultados podem ser considerados confiáveis.

Na visão de Creswell (2010) existem três tipos de projetos: os qualitativos, os quantitativos e os mistos. Para sua distinção o autor propõe uma abordagem baseada em suposições filosóficas, nos tipos de estratégia de pesquisa utilizados e dos métodos empregados para conduzir essas estratégias ao longo de toda a pesquisa. A pesquisa qualitativa é descrita como

Um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano. [...] Aqueles que se envolvem nessa forma de investigação apoiam uma maneira de encarar a pesquisa que honra com um estilo indutivo, um foco no significado individual e na importância da

interpretação da complexidade de uma situação (CRESWELL, 2010, p.26).

A pesquisa quantitativa é uma forma de testar teorias a partir da relação entre as variáveis mensuráveis por meio de procedimentos estatísticos. Já as pesquisas que utilizam em conjunto as abordagens qualitativa e quantitativa são chamadas de pesquisa de métodos mistos.

O presente estudo tem o intuito de analisar a percepção de indivíduos que já participaram de programas de coaching, ou seja, analisar o significado individual que aquele programa exerceu em sua realidade e, tendo em vista que os dados qualitativos são capazes de descrever “eventos, situações, imagens mentais, interações, percepções, experiências, atitudes, crenças, emoções, pensamentos e comportamentos particulares das pessoas” (SAMPIERE et al., 2006), entrevistas semiestruturadas foram aplicadas buscando extrair de relatos dos participantes os benefícios percebidos de programas de coaching.

Na visão de Gil (2010), as pesquisas classificadas por meio de sua finalidade podem ser pesquisas básicas puras, aquelas que se dedicam exclusivamente a ampliação do conhecimento; pesquisa básica aplicada, que são as pesquisas que tem o intuito de adquirir novos conhecimentos, contudo também visam solução de reconhecidos problemas práticos; pesquisas aplicadas, que se diferem da pesquisa básica estratégica pois sugerem a aplicação dos conhecimentos em situações específicas e, por fim, as pesquisas de desenvolvimento experimental que utilizam conhecimentos adquiridos por meio de outras pesquisas e os voltam a produção de novos materiais, equipamentos, políticas e comportamentos, além da possibilidade de instalação ou melhoria de novos sistemas e serviços.

Ainda sob a visão de Gil (2010), as pesquisas classificadas quanto aos seus objetivos mais gerais, podem ser (a) exploratórias, implicando em um pequeno conhecimento já formalizado a respeito do assunto, sendo a pesquisa responsável por ampliar a familiaridade com o problema, (b) descritivas, as quais são utilizadas para descrever características específicas de determinadas populações e (c) explicativas, com o propósito de deixar claro quais fatores influenciam na ocorrência de determinado fenômeno.

Tendo em vista o exposto por Gil (2010), o atual estudo pode ser classificado como de finalidade de pesquisa básica pura e, em relação ao objetivo geral do estudo, pode ser inserido na categoria de estudos exploratórios. Essa classificação está diretamente relacionada com o fato do tema de pesquisa ser novo, ou seja, a maior parte das publicações encontram-se distribuídas nos últimos vinte anos (FERREIRA, 2008; JOO, 2005), e, de acordo com Campos e Pinto (2012), as pesquisas ainda são incipientes, indicando que ainda existe espaço para ampliação do conhecimento na área e mais especificamente no que tange os possíveis benefícios percebidos por pessoas que já participaram de programas de coaching.

3.2 Participantes do estudo

Os participantes do estudo cumpriram com pré-requisitos estabelecidos principalmente em torno do problema de pesquisa e também de seus objetivos, os quais foram definidos como:

- Ter participado de programas de coaching executivo nos últimos três anos; e
- O programa ter sido pago pela organização em que trabalham/trabalharam.

Ao determinar um período máximo de tempo de participação nos programas pelos entrevistados pretende-se ter um acesso às informações pertinentes ao programa de forma mais confiável, pois a lembrança acerca da experiência pode ser modificada com o decorrer do tempo e essas memórias não fornecerem dados fidedignos por não corresponderem à realidade vivenciada pelo participante do estudo ao longo do programa.

De acordo com Kilburg (1996) o coaching executivo é capaz de melhorar a performance profissional do participante e contribuir para uma maior efetividade para a organização em que trabalha. A delimitação dos programas terem sido pagos pelas suas organizações justifica-se pela possibilidade dos programas de influenciarem não só a performance individual do executivo, mas também a efetividade das organizações e o presente estudo tem o intuito de identificar qual a percepção de executivos que estão alocados no mercado quanto a efetividade do

programa de coaching o qual participaram por meio de financiamento de suas organizações.

Um dos entrevistados foi selecionado a partir de conversas com coaches que atuam no Distrito Federal e que fizeram a indicação de possíveis participantes que se encaixavam nos pré-requisitos levantados. Contudo, a maior parte dos entrevistados foram selecionados tomando por base funcionários de empresas que financiavam este tipo de programa para seus funcionários por meio da rede de contatos da própria autora.

Durante os contatos realizados com os possíveis entrevistados, foram discutidos a identidade da pesquisadora, seu objetivo de pesquisa e sua necessidade, ou seja, foi informado aos coaches e coachees que o motivo do contato era mapear pessoas que se encaixassem nos requisitos supracitados para que estes pudessem participar de entrevistas com o intuito de identificar os benefícios do programa de coaching.

Tendo em vista o exposto, a fonte para coleta de dados é primária, a amostra foi não-probabilística, escolhida por conveniência e acessibilidade.

No total, foram entrevistadas onze pessoas de ambos os sexos, com maioria feminina (aproximadamente 70%) e com níveis de escolaridade variados, que trabalham em empresas de economia mista, paraestatais e do terceiro setor. Todos os entrevistados são residentes e domiciliados no Distrito Federal.

QUADRO 5: Características dos entrevistados

Entrevistado	Idade	Sexo	Nível de escolaridade	Função na organização	Área de atuação da empresa
Entrevistado 1	49	Feminino	Pós-graduação	Gerente executiva	Bancária
Entrevistado 2	39	Feminino	Mestrado	Gerente	Paraestatal
Entrevistado 3	22	Feminino	Superior Incompleto	Diretora	3º setor
Entrevistado 4	43	Masculino	Mestrado	Gerente	Paraestatal

Entrevistado 5	21	Masculino	Superior Incompleto	Diretor	3º setor
Entrevistado 6	21	Feminino	Superior Incompleto	Diretora	3º setor
Entrevistado 7	23	Feminino	Superior Completo	Presidente	3º setor
Entrevistado 8	21	Feminino	Superior Incompleto	Diretora	3º setor
Entrevistado 9	45	Feminino	Pós-graduação	Gerente	Paraestatal
Entrevistado 10	37	Feminino	Pós-graduação	Gerente	Paraestatal
Entrevistado 11	37	Masculino	Mestrado	Gerente	Paraestatal

FONTE: Autora, 2015

Os participantes do estudo estão alocados em grupos de empresas com áreas de atuação distintas, sendo uma destas empresas composta apenas por alunos de graduação caracterizada como empresa júnior. Esse fator contribuiu para uma amplitude considerável de idades, estas variando entre 21 e 49 anos e, conseqüentemente, os níveis de escolaridade também são variados, fazendo parte da amostra pessoas de nível superior incompleto, pós-graduação e mestrado.

No que tange às funções, ou seja, os cargos ocupados pelos entrevistados, é possível perceber que quatro dos entrevistados (aproximadamente 36%) ocupam cargos de diretoria, seis ocupam cargos de gerência (54%) e apenas um dos onze entrevistados possui cargo de presidência. A predominância de ocupação de cargos considerados estratégicos entre os entrevistados vai ao encontro da definição de coaching executivo fornecida por Goldsmith et al. (2003, p. 39) a qual apresenta o coaching como uma forma de ajuda a todo executivo ao longo do caminho para atingir seus objetivos. Dingman (2004) também descreve o coaching executivo como um processo que envolve um funcionário com autoridade e responsabilidade gerencial dentro de uma organização e um coach, convergindo com os dados coletados dos entrevistados.

Em relação ao tempo que ocupa o cargo, a maior parte dos entrevistados é novo na posição e ocupa o cargo há menos de 1 ano. O entrevistado com o maior tempo de ocupação do cargo está no cargo há 3 anos.

QUADRO 6: Tempo no cargo

Tempo no cargo	Frequência	Porcentagem
menos de 1 ano	7	64%
entre 1 e 2 anos	2	18%
mais de 2 anos	2	18%

FONTE: Autora, 2015

A maior parte dos entrevistados (seis ou 55%) finalizou o programa há menos de um ano. Outros quatro entrevistados relataram ter finalizado o programa entre 1 e 2 anos e apenas um dos entrevistados já havia finalizado o programa há mais de 2 anos.

QUADRO 7: Encerramento do programa

Há quanto tempo finalizou o programa?	Frequência	Porcentagem
0 - 12 meses	6	55%
12 - 24 meses	4	36%
24 meses ou mais	1	9%

FONTE: Autora, 2015

3.3 Instrumento de pesquisa

A decisão do pesquisador no que tange a coleta de dados deve levar em consideração o seu problema e também o seu objetivo de pesquisa (SAMPIERI et al., 2006). Desta forma, a escolha o método para coleta de dados deste estudo se baseou no problema “Qual a percepção dos coachees quanto a efetividade de um programa de coaching?” e também em seu objetivo geral de identificar a percepção de efetividade do coaching junto a egressos destes programas.

Em razão das pesquisas sobre coaching ainda estarem em um estágio inicial (CAMPOS; PINTO, 2012) ainda não existe consenso sobre os mais diversos aspectos do coaching e, inclusive sobre quais podem ser seus resultados. Isso posto, o método utilizado para investigação do tema deverá ter capacidade de clarificar dúvidas, naturais dos estudos exploratórios (SAMPIERI et al., 2006).

Os procedimentos de coleta de dados em pesquisas qualitativas, são, de acordo com Creswell (2010), observação, entrevistas, documentos e materiais audiovisuais e, em estudos com foco na investigação social, a entrevista é um dos instrumentos mais utilizados, sendo adequada para “obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, creem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes” (GIL, 2010, p. 109).

As entrevistas podem ter diferentes níveis de estruturação, podendo ser não estruturadas ou estruturadas. Durante a entrevista estruturada, o pesquisador deve seguir um roteiro, com perguntas determinadas, sem possibilidade para adaptações. A entrevista não estruturada se caracteriza pela liberdade do pesquisador para desenvolver a interação social da forma que achar mais adequada frente aquela situação, sendo utilizadas quando se deseja abordar amplamente uma questão (MARCONI; LAKATOS, 2009; GIL, 2011).

Sendo assim, o presente estudo utilizou como forma de coleta de dados a entrevista semiestruturada (Apêndice A), ou seja, a partir da narrativa do entrevistado é possível que surjam novas questões não consideradas pelo pesquisador ou outras questões que sejam relevantes e significativas (MARCONI; LAKATOS, 2009) e que

podem ser inseridas ao longo da entrevista. Isso indica a possibilidade de o pesquisador flexibilizar de acordo com a necessidade.

Como vantagens da entrevista semiestruturada para coleta de dados em estudos científicos estão a (i) garantia do entendimento das questões colocadas, podendo o entrevistador especificar significados e clarear conceitos ao entrevistado, dando flexibilidade para o procedimento e a (ii) possibilidade de captar expressões corporais, bem como (iii) o tom de voz utilizado (MARCONI; LAKATOS, 2009; GIL, 2011).

Para elaboração do roteiro de entrevistas o referencial teórico foi de extrema importância, pois nele são apresentados os principais conceitos acerca do tema e foi o direcionador para a definição das perguntas. Desta forma, durante a construção do roteiro das entrevistas (Apêndice A) foram elaboradas perguntas relacionadas a dados pessoais e profissionais com o intuito de definir e reconhecer o perfil dos entrevistados, além de quinze questões relacionadas ao processo de coaching e a percepção do indivíduo em relação as características e resultados do programa que participou.

Foram elaboradas perguntas para identificar características do programa de coaching vivenciado pelo entrevistado, a percepção dos coachees acerca dos resultados alcançados no âmbito profissional e pessoal, bem como se houveram *feedbacks* positivos que tenham relação com o processo. Estão incluídas no roteiro indagações acerca dos possíveis benefícios para as próprias organizações que financiam os programas de coaching para seus colaboradores, além de aspectos relacionado a dificuldades vivenciadas e/ou vislumbradas durante o processo.

Assim, as perguntas tiveram o intuito de descrever a experiência dos entrevistados, mas dentro de uma metodologia de coleta de dados que permite certa flexibilidade e manobra, cruciais para corrigir equívocos e engajar o entrevistado, quando necessário (DUARTE, 2002; BONI; QUARESMA, 2005).

As perguntas estímulo e as perguntas de ordem pessoal e profissional elaboradas para a entrevista passaram por avaliação de juízes com o intuito de ponderar sobre a adequação das perguntas às dimensões teóricas do constructo e sobre as técnicas utilizadas para sua elaboração.

Uma das entrevistas foi realizada no primeiro semestre do ano de 2015 (no dia 20/05/2015). As outras entrevistas foram realizadas entre os dias 13/10/2015 e 22/10/2015. Ao todo, foram realizadas 11 entrevistas e todas foram pré-agendadas, realizadas individualmente de forma que houvesse a possibilidade da gravação das respostas dos entrevistados para utilização do arquivo de áudio como base para as transcrições dos dados coletados. Todos os entrevistados assinaram o termo de consentimento livre e esclarecido (Apêndice B), por meio do qual autorizaram a utilização de suas verbalizações para os fins acadêmicos desta pesquisa.

3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados

O procedimento de coleta de dados foi feito de forma presencial, a partir da realização de entrevistas semiestruturadas com egressos de programas de coaching que tiveram auxílio financeiro para sua realização. Essas entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas para que o procedimento de análise de conteúdo pudesse ser realizado, evitando a perda de informações valiosas para análise.

Para Vergara (2012) a análise de conteúdo pode ser definida como um conjunto de técnicas voltadas para a análise da comunicação que seguem procedimentos sistemáticos e objetivos para que o conteúdo das mensagens analisadas seja interpretado em sua totalidade e, desta forma, o pesquisador consiga acessar o que está sendo dito a respeito de um determinado assunto.

A análise de conteúdo possui três etapas básicas de acordo com Bardin (1977, *apud* VERGARA, 2012). A primeira consiste na pré-análise. Em seguida, sugere-se que seja feita a exploração do material e, por último, os dados devem ser tratados e interpretados por meio de inferências e gerando resultados factíveis.

Durante a pré-análise o pesquisador define quais dados serão analisados dentro do material coletado e qual o método para que isso seja realizado. É nesta etapa que é feita a escolha das unidades de análise (palavras, expressões, frases, parágrafos) com o intuito de facilitar a análise e inserção nas categorias (definidas e detalhadas posteriormente).

Ao longo da exploração do material, Tesch (1990, *apud* VERGARA, 2012) defende a importância de definir categorias para análise. Essa categorização deve ser alinhada com os propósitos da pesquisa e as categorias devem reunir elementos que possuem características em comum, considerando que elas devem ser exaustivas (incluem praticamente todos os elementos identificados ao longo das entrevistas), mutuamente exclusivas (cada elemento só poderá ser incluído em uma única categoria), objetivas (definidas de maneira que reduza a possibilidade de dúvidas na distribuição dos elementos) e pertinentes (adequadas ao objetivo de pesquisa).

De acordo com Vergara (2012) as categorias podem ser definidas a partir de três tipos de grade:

QUADRO 8: Tipos de grade para categorização

Tipo de Grade	Descrição
Aberta	As categorias são definidas durante o andamento da pesquisa, ou seja, é flexível, permitindo alterações. Recomendada para pesquisas de cunho exploratório.
Mista	São levantadas categorias a priori, contudo, permite-se a inclusão de novas categorias de acordo com os elementos apresentados para o pesquisador ao longo da análise dos dados.
Fechada	As categorias são estabelecidas a partir da literatura disponível sobre o tema e não sofre alterações ao longo da pesquisa. São geralmente utilizadas em estudos do tipo descritivo e explicativo.

FONTE: Adaptado de Vergara (2012)

Como citado anteriormente, o presente estudo se classifica como uma pesquisa de cunho exploratório e, por este motivo, a grade escolhida para definição das categorias necessárias para a análise de conteúdo foi a aberta, adequando-se aos objetivos e pretensões da pesquisa. Essa escolha possibilitou que as categorias surgissem a medida que os dados fossem analisados e interpretados, não se restringindo a categorias previamente encontradas em estudos descritos no referencial teórico.

As categorias identificadas para apresentação dos resultados das análises de conteúdo das entrevistas foram: (i) características do programa de coaching; (ii) avaliação de resultados; (iii) benefícios para as organizações; e (iv) dificuldades enfrentadas ao longo do processo.

A terceira e última etapa da análise de conteúdo se refere ao tratamento e interpretação dos dados, os quais dependem da capacidade do pesquisador de fazer inferências e realizar análises críticas em relação ao material coletado durante a pesquisa. Durante esta etapa é possível que sejam utilizados procedimentos de análise de cunho quantitativo, qualitativo ou ambos. Os procedimentos qualitativos privilegiam dados que podem ser transformados em informações estatísticas e os “procedimentos qualitativos possuem um enfoque nas peculiaridades e as relações ente os elementos” (VERGARA, 2012).

Em seguida serão detalhadas as análises de cada categoria e os resultados alcançados com a conclusão das análises realizadas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo serão apresentados os resultados das análises de conteúdo das entrevistas realizadas. Os nomes dos respondentes das entrevistas foram suprimidos do texto e substituídos por uma identificação numérica em razão do acordo de sigilo e confidencialidade firmado entre as partes (vide Apêndice B). A descrição dos entrevistados pode ser verificada na seção 3.2 deste documento.

Por vezes, os nomes das organizações em que os entrevistados trabalham apareceram ao longo das entrevistas e, com o intuito de garantir o sigilo do participante, foram substituídas por letras do alfabeto (exemplo: empresa X).

Os resultados serão apresentados nas próximas subseções conforme as categorias de análise ao longo do andamento da pesquisa descritas no quadro abaixo.

QUADRO 9: Categorias de Análise

Categorias de análise	Descrição
Características do programa de coaching	Abrange aspectos gerais dos programas descritos pelos entrevistados.
Avaliação de resultados	Engloba a parte mais relevante do estudo. Está relacionada à percepção dos entrevistados quanto aos resultados alcançados após a finalização do programa de coaching.
Benefícios para as organizações	Inclui a forma como os entrevistados visualizam os benefícios para as organizações que financiam os programas de coaching.
Dificuldades enfrentadas ao longo do processo	Compreende os problemas enfrentados pelos coachees ao longo do processo e/ou dificuldades vislumbradas

FONTE: Autora, 2015

4.1 Características do programa

Esta categoria refere-se a descrições do processo que cada um dos entrevistados forneceu, baseadas em sua própria experiência.

Nas respostas dos entrevistados foi possível identificar as diferentes dinâmicas vivenciadas ao longo do processo de coaching, indo ao encontro do apresentado no referencial teórico do estudo, o qual evidencia as diferenças entre as definições encontradas para o processo, bem como suas possíveis áreas de atuação (HUDSON, 1999 *apud* FERREIRA, 2008), suas abordagens (LAGES; O'CONNER, 2013), modelos e ferramentas utilizados pelo coach para guiar o cliente na sua busca pela melhoria do desempenho no trabalho (LAGES; O'CONNER, 2013; KAMPA-KOKESCH; ANDERSON, 2001; KILBURG, 2000).

Todos os entrevistados relataram que o processo de coaching envolveu a contratação de um profissional externo à organização para trabalhar em conjunto no alcance de resultados. Ou seja, todos os entrevistados usufruíram de programas de coaching externo, sendo que três executivos não realizaram todas as sessões presencialmente e utilizaram do telefone ou aplicativos de vídeo conferência para que as propostas do programa fossem cumpridas.

Quanto ao tempo total de duração do programa os resultados apresentam uma variação significativa entre os entrevistados. Alguns relataram ter realizado mais do que 10 sessões distribuídas ao longo de 1 ano enquanto para um dos entrevistados a duração do seu programa foi de 4 sessões também no mesmo período de 1 ano. Nem todos os entrevistados se lembrava do número exato de sessões que havia participado, nem do tempo de duração completo do programa, então as respostas no que se refere a duração total e números de sessões foram estimativas fornecidas de acordo com a lembrança dos entrevistados.

QUADRO 10: Duração do programa de coaching

Quanto tempo durou o programa?	Frequência	Porcentagem
0 - 5 sessões	1	9%
5 - 10 sessões	8	73%
10 sessões ou mais	2	18%

FONTE: Autora, 2015

Alguns dos entrevistados relataram já saber aspectos gerais sobre o processo de coaching antes de iniciar seu próprio programa contratado por sua empresa, conforme levantado ao longo das análises das transcrições das entrevistas. Contudo, nem todas as descrições do processo são compatíveis com o apresentado na literatura acerca do tema, ressaltando a dificuldade de compreensão dos processos, ferramentas e dinâmicas que são utilizadas nestes programas e reforçando o apresentado por Campos e Pinto (2012) de que no Brasil, um país com poucas pesquisas acerca do tema, a criação de um consenso sobre o tópico fica mais difícil. Abaixo estão alguns trechos das entrevistas que comprovam essas visões.

Sabia mais ou menos. Você ouve falar que tem um processo. A impressão que eu tinha do coaching, porque eu não ia atrás da informação, é que era para quem estava começando na carreira, e seria uma coisa de direcionamento, aquela meninada que não sabe bem para que rumo vai. Aí faz o processo de coaching para tentar definir um caminho (ENTREVISTADO 1).

Sim, cheguei a participar de outro no departamento regional do Espírito Santo. Era gerente lá na unidade, teve etapa de coaching também. E nós tínhamos algumas atividades na empresa X, que a gente desenvolvia coaching técnico, não executivo, coaching técnico com as redes da empresa X. Então a gente identificava dentro da rede da empresa X quem tinha expertise específica na área tecnológica e trazia essa expertise para outros territórios regionais (ENTREVISTADO 4).

Antes de começar eu sabia, mas eu tinha uma impressão que ele era muito mais de aspectos técnicos de profissionais do que eu percebi depois que eu tive o coaching, que ele na verdade aborda aspectos também comportamentais, que na verdade, têm relação, mas não necessariamente técnico [...] (ENTREVISTADO 9).

Através da narrativa dos entrevistados é possível perceber que as concepções acerca do coaching são diversas, apontando para a possibilidade de o programa ser desenvolvido em diferentes áreas com diferentes objetivos tais como desenvolvimento organizacional – relatado pelos entrevistados 4 e 9 – e carreira – descrito pelo entrevistado 1.

Além disso, seis entrevistados relacionaram a prática do coaching, tendo em vista seus objetivos e sua forma de trabalho, como similar à terapia. Essa comparação ressalta a ideia de que existem fatores que dificultam a plena compreensão da prática e o que a diferencia de outros processos de desenvolvimento (FERREIRA, 2008; SILVA, 2010). Para autores como Starman (2007) existe uma relação próxima entre as duas práticas por causa de fatores como a análise introspectiva, o relacionamento confidencial e a forte dependência de habilidades essenciais dos profissionais para o estabelecimento de um bom relacionamento entre as partes.

As narrativas abaixo abordam visões de coachees que não perceber claramente as diferenças entre as práticas da terapia e do coaching e apontam para uma necessidade do campo de delinear de forma mais clara quais são as reais diferenças entre as diversas práticas encontradas no mercado.

Coach não gosta que fala isso, mas é meio psicólogo. Não tem como ficar uma hora sem usar o coach para desabafar, falar alguma coisa que está te incomodando, que dentro da empresa você não vai falar (ENTREVISTADO 1).

Eu tinha uma ideia, já tinha ouvido falar, mas eu acho uma ideia que você conversar com uma pessoa, essa pessoa ir te guiando, mas eu tinha uma ideia mais voltada para um psicólogo mesmo. Eu, na verdade, ainda não sei muito qual seria a grande diferença dos dois (ENTREVISTADO 6).

[...] Na verdade, acaba sendo uma terapia. É um pouco de uma terapia voltada para o seu ambiente profissional. Com as situações que você lida no seu dia a dia profissional. Mas é uma terapia, porque ela acaba abordando aspectos muito íntimos (ENTREVISTADO 9).

O coach te sinaliza, faz você se deparar com características suas que não são muito legais. É um processo de terapeutização, só que profissional (ENTREVISTADO 10).

[...] a percepção que eu tinha era que a pessoa estava quase que fazendo uma terapia comigo. E ele tem um pouquinho dessa mistura, onde aquilo é terapêutico, onde aquilo é de fato para sua melhoria profissional (ENTREVISTADO 11).

Como foi possível perceber alguns entrevistados não souberam diferenciar o trabalho desenvolvido pelo coach daquele desenvolvido por um terapeuta e tiveram relatos de que o trabalho dos coaches era, na realidade, uma terapia. Esses relatos ressaltam uma preocupação destacada por um dos entrevistados. Para o entrevistado, é preciso que o coach reconheça o problema do executivo e o encaminhe para outro profissional caso julgue necessário, conforme trecho da entrevista destacado abaixo:

Outra coisa que eu acho também pode atrapalhar é a junção muito próxima da psicologia e o coaching, então de fato saber qual é o problema, se vai passar para o coach, ou se vai passar para outro tipo de profissional (ENTREVISTADO 7).

Os entrevistados não relataram se seus coaches possuíam formação em psicologia, contudo, Silva (2010), Kampa-Kokesch e Anderson (2001) ressaltam que a formação em psicologia não se faz obrigatória para o exercício da profissão de coach no estudo realizado por Grant e Zackon (2004) poucos coaches possuíam experiência ou formação na área de psicologia.

A preocupação com o cliente é uma característica compartilhada entre a terapia e o coaching, porém, é necessário que os coaches tenham conhecimento para identificar comportamentos disfuncionais que devem ser devidamente tratados por profissionais com capacidades de intervir sem prejudicar a saúde mental do executivo (BERGLAS, 2002; GRANT, 2006). Wasylyshyn (2003), Yedreshteyn (2008) e Bozzer, Sarros e Santora (2014) discorrem que a formação acadêmica em

psicologia dos coaches pode ser um diferencial para os executivos na busca por melhores resultados. Coaches com formação em psicologia já desenvolveram conhecimentos e habilidades ao longo da graduação e da prática da profissão que podem potencializar o desenvolvimento do executivo e facilitar a identificação da necessidade do coachee ter um acompanhamento especializado para melhora do seu quadro clínico.

Kampa-Kokesch e Anderson (2001), Kilburg (1996) e Kilburg (2000) dissertam que os coaches podem utilizar técnicas e instrumentos para avaliar aspectos profissionais e pessoais dos clientes ao longo do processo. Em algumas entrevistas foram mencionados o uso de ferramentas por parte do coach que auxiliaram os coachees ao longo do processo. Dos onze entrevistados, nove relataram que seus coaches incorporaram conhecimentos tácitos, experiências pessoais, técnicas e recomendações práticas à dinâmica das sessões para ajudar os clientes a desenvolver competências necessárias para seu crescimento profissional, para resolver dilemas e ultrapassar dificuldades vivenciadas pelos executivos no exercício de suas atribuições.

Alguns autores, como Yedreshteyn (2008), Kilburg (2000), Tobias (1996) e Kets de Vries (2005) descrevem o processo de coaching a partir do detalhamento de etapas lógicas e sequenciais. Para todos estes autores, o coaching possui uma fase de avaliação do coachee, na qual o coach deve utilizar de ferramentas (e outras técnicas) para delinear o perfil e as necessidades do cliente. Seis entrevistados destacaram que seus coaches utilizaram de ferramentas de avaliação de perfil profissional e pessoal como insumos para os trabalhos realizados em conjunto e dois relataram o uso de avaliações de desempenho já disseminadas dentro da própria organização do coachee antes mesmo da intervenção de coaching para embasar e direcionar ações ao longo do processo.

Os outros entrevistados não relataram o uso de ferramentas ou outras avaliações por parte do coach com quem estava trabalhando, contudo, isso não significa necessariamente que nenhuma ferramenta foi utilizada.

4.2 Avaliação dos resultados

Os resultados do programa de coaching podem ser descritos a partir da comparação entre os objetivos alcançados e as metas pactuadas ao longo do programa (BOZER;

SARROS; SANTORA, 2014; ORESTEIN, 2006; KILBURG, 1996). Desta forma, o estudo buscou identificar se, ao longo dos programas que os entrevistados participaram, houve a definição de metas e/ou objetivos a serem alcançados. O quadro abaixo descreve brevemente os relatos coletados acerca da pactuação de metas e do alcance de objetivos.

QUADRO 11: Objetivos e Metas

Entrevistado	Definiu metas e/ou objetivos?	Considera que alcançou o proposto?
Entrevistado 1	Sim	Sim
Entrevistado 2	Não	-
Entrevistado 3	Não	-
Entrevistado 4	Sim	Sim
Entrevistado 5	Sim	Em parte
Entrevistado 6	Não	-
Entrevistado 7	Sim	Não
Entrevistado 8	Sim	Sim
Entrevistado 9	Sim	Em parte
Entrevistado 10	Sim	Sim
Entrevistado 11	Sim	Sim

FONTE: Autora, 2015

Aqueles que não definiram metas/objetivos com seu coach não puderam avaliar se houve o alcance dos objetivos, e, conseqüentemente, não foi possível avaliar a efetividade destes programas para esses entrevistados, haja vista a falta de parâmetro para comparação. Desta forma, dentre os oito entrevistados que relataram ter definido objetivos/metast ao longo do programa, apenas um relatou que não conseguiu alcançar o proposto ao longo do programa. Duas pessoas consideram que os objetivos foram alcançados em parte e cinco consideram que o proposto foi alcançado em sua totalidade, representando menos da metade dos participantes do estudo (45%).

Para Stearman (2006), Lages O’conner (2013), Phillips e Phillips (2005) e Wasylyshyn (2003) a mudança de comportamento é um fator preponderante no processo de avaliação de programas de coaching. Isso posto, o presente estudo buscou investigar através de questionamentos para os entrevistados as mudanças de comportamento por eles percebidas. Além disso, o estudo buscou apurar a extensão destas mudanças englobando perguntas no instrumento de coleta de dados acerca de *feedbacks* recebidos pelos entrevistados.

A indagação acerca da recepção de *feedbacks* relacionados às mudanças relatadas surgiu como uma tentativa de inserir a visão de outras pessoas acerca das mudanças narradas pelos executivos, oferecendo uma “segunda opinião” e corrobora (ou não) a visão do executivo sobre suas próprias mudanças (BOZER; SARROS; SANTORA, 2014; ORESTEIN, 2006; PHILLIPS; PHILLIPS, 2005). O que foi possível descobrir acerca deste tópico está detalhado na tabela abaixo.

QUADRO 12: Mudanças de comportamento e *feedbacks*

Entrevistado	Houve mudança de algum comportamento?	Recebeu <i>feedbacks</i> acerca da mudança?	Alguma ressalva?
Entrevistado 1	Sim	Sim	-
Entrevistado 2	Sim	Sim	Não atribui a mudança apenas ao coaching
Entrevistado 3	Sim	Sim	Não atribui a mudança apenas ao coaching
Entrevistado 4	Sim	Sim	Não atribui a mudança apenas ao coaching e o <i>feedback</i> recebido foi genérico
Entrevistado 5	Sim	Não	Não atribui a mudança apenas ao coaching
Entrevistado 6	Não	Não	-
Entrevistado 7	Sim	Sim	Não atribui a mudança apenas ao coaching
Entrevistado 8	Sim	Não	O <i>feedback</i> recebido não foi sobre a mudança relatada

Entrevistado	Houve mudança de algum comportamento?	Recebeu <i>feedbacks</i> acerca da mudança?	Alguma ressalva?
Entrevistado 9	Sim	Não	-
Entrevistado 10	Sim	Não	-
Entrevistado 11	Sim	Sim	O <i>feedback</i> recebido foi genérico

FONTE: Autora, 2015

Conforme apresentado na tabela acima, dez dos onze entrevistados relataram mudanças em seu comportamento. Dentre estes dez, 40% (o que corresponde a quatro entrevistados) relataram que receberam *feedbacks* diretos acerca das mudanças mencionadas. Dois deles obtiveram avaliações organizacionais positivas, ou seja, não houve comunicação direta do feedback, mas um feedback foi transmitido através de uma ferramenta já utilizada na organização apontando pontos positivos mais gerais dos gestores entrevistados. Desta forma, não é possível atribuir esses *feedbacks* somente às mudanças causadas pelo coaching, pois eles podem ter sofrido influencia de fatores como: maior maturidade profissional alcançada com o tempo de experiência no cargo e outros cursos ou atividades desenvolvidas em paralelo ao programa, conforme relatado nos trechos dispostos abaixo:

Eu tive bons *feedbacks*. Não especificamente com relação ao processo de coaching, mas eu fiz um treinamento mais recente que diria que ele não é exatamente um coaching, mas uma imersão sobre a sua atuação. [...] depois desse treinamento eu tenho tido *feedbacks* mais diretos. Mas eu acredito que tudo é uma consequência e um aprendizado (ENTREVISTADO 2).

E elas [as equipes] puderam ver, notar e me passaram esse *feedback* de mudança muito grande de liderança. [...] Eu não atribuo 100% ao coaching, acho que foi muito de amadurecimento meu. Eu acho também timing, acho que contou, mas sem dúvida, eu utilizei algumas coisas do coaching (ENTREVISTADO 3).

A pesquisa de clima é uma avaliação feita da equipe para o gestor. Então é um *feedback* de que a coisa está no caminho certo. Não atrelado ao coaching, não tem conhecimento desse trabalho feito no coaching. [a equipe] Sabe que aconteceu, mas não sabe o que foi tratado ali dentro. Mas assim, acredito que tenha contribuído (ENTREVISTADO 4).

Eu não sei, foram vários fatores ao mesmo tempo. Não sei se foi o curso em si, outro curso que fiz que me ajudou muito também. [...] Mas acho que tudo culminou, a experiência, no comecinho do ano, no início de diretoria, que é mais difícil e tal. No final deu tudo certo. Acho que me ajudou sim (ENTREVISTADO 5).

Foi muito mais consciência que ele deu, mas foi muito também porque eu quis aquela mudança também. Se eu tivesse um pouco mais desanimada, ou não ligando para aquilo, não sei se teria efeito. Então foi mais da minha parte do que de fato ele me ajudou a conseguir aquilo (ENTREVISTADO 7).

Bozer, Sarros e Santora (2014) e Orestein (2006) se apoiam nas declarações dos *feedbacks* recebidos pelas pessoas que trabalham com o executivo para auxiliar na avaliação dos programas de coaching, pois, se estas reconhecerem que houveram melhorias nos comportamentos observados, o programa pode ser avaliado como positivo para a organização. Dentre os dez entrevistados que relataram mudanças em seu comportamento, cinco deles colocaram claramente que não estão unicamente relacionadas ao trabalho desenvolvido ao longo do programa. Este resultado vai ao encontro da dificuldade relatada por Phillips e Phillips (2005) de se isolar os impactos do coaching, principalmente quando a avaliação é feita por meio de estimativas e percepções fornecidas pelo próprio participante.

Um dos entrevistados relatou que recebeu *feedback* acerca da melhora da qualidade do seu trabalho, o que não estava diretamente relacionado com a mudança relatada. Porém, de acordo com o exposto ao longo da entrevista, houve uma contribuição indireta dos resultados do programa em relação a percepção de melhoria da qualidade do trabalho observadas por terceiros. Para o entrevistado, identificar seu papel dentro da equipe o fez mudar um comportamento de ter um maior “ânimo para

correr atrás de coisas”, e, por consequência, as pessoas perceberam uma maior qualidade nas suas entregas dentro do trabalho. O trecho da entrevista está transcrito abaixo:

Acho que esse otimismo de ficar remoendo as coisas e correr atrás, me deu um ânimo muito grande para correr atrás de coisas, sei lá, que eu achava que não estava fazendo bem. E as pessoas perceberam o reflexo na qualidade do meu trabalho (ENTREVISTADO 8).

As mudanças de comportamento e os *feedbacks* recebidos podem ser questionados a partir do momento em que os entrevistados reconhecem que outras experiências e fatores podem ter influenciado nestes resultados. Além disso, o número de entrevistados que não receberam ou não se lembram de ter recebido *feedbacks* que corroborassem suas mudanças chega a cinco (40%), dificultando a avaliação plena dos resultados pela abordagem de coleta de *feedbacks* sugerida por Philips e Philips (2005) e Starman (2007).

Os resultados alcançados mais mencionados pelos entrevistados estão relacionados à equipe, envolvendo formação, (abertura entre os membros, integração e alinhamento), comunicação e gerenciamento da equipe. Essa alta frequência de resultados voltados para equipes relatadas tem uma forte influência da dinâmica vivenciada pelos entrevistados da organização do terceiro setor, pois todos os entrevistados que trabalham nesta empresa participaram tanto de sessões em grupo quanto de sessões individuais e, para eles, o que era trabalhado ao longo das sessões em grupo teve impactos significativos sobre o trabalho desenvolvido ao longo das sessões individuais. Contudo, foi possível identificar entrevistados que trabalham nas empresas paraestatais (entrevistados 2 e 4) e na empresa do setor bancário (entrevistado 1) e que relataram um melhor desempenho nesta área após a sua participação no programa. Os trechos das entrevistas que auxiliaram nestas análises estão transcritos abaixo:

Eu sempre fui muito boa, sem falsa modéstia, com relacionamento para cima. E com pares. Muita boa. [...] Eu tinha sim essa questão da distância com subordinado. E eu não percebia isso. Então acho que

onde foi mais importante o processo, me abri mais (ENTREVISTADO 1).

E quando se trabalha com pessoas, e você tem com essas pessoas um conjunto de projetos, você tem que observar muito o ambiente, as pessoas, o comportamento, as reações, as frustrações. E você tem que lidar com emoções. Então esse lidar ele te requer outras habilidades que não são tão fáceis. [...] Mas assim, gerir pessoas te coloca em um ambiente e uma necessidade de observar, entender as pessoas e suas necessidades, expectativas, especialmente. E gerenciar tudo isso. Então é um novo olhar. E isso, para mim, foi importante (ENTREVISTADO 2).

As atividades em grupo acho que foram muito úteis para fortalecer o senso de equipe da diretoria [...]. Acho que serviu mais como um momento de integração e alinhamento da diretoria como um todo (ENTREVISTADO 3).

Então com as orientações, eu consegui pegar, principalmente a parte de gerenciamento de equipes. [...] Então contribuiu até na gestão da equipe (ENTREVISTADO 4).

[...] acho que a gente conseguiu criar uma abertura muito boa [...]. Então foi legal, a gente acabou criando coisa de equipe muito boa [...] E eu também não sei se a gente conseguiu criar essa abertura por estar convivendo todos os dias, estamos juntos o ano todo, mas a gente conseguiu sim criar intimidade com as pessoas que estavam dentro da equipe. Eu acho que as dinâmicas ajudaram, o principal era o momento de abertura, o momento do mês que a gente se encontrava e falava “agora sejam vocês mesmos, chorem, como vocês estão?”, então foi o momento oficial que possibilitou a abertura entre a gente. E foi muito bom, acho que todo mundo conseguiu se abrir bastante, isso gerou uma empatia muito grande entre todo mundo (ENTREVISTADO 6).

Resultado muito legal desse coaching específico, foi a reunião da diretoria, a gente, por exemplo, em sessões em grupo, a gente se

abria muito. A gente conseguia se conhecer mais um ao outro. Isso foi muito legal também, abriu uma comunicação muito grande entre a gente, entendimento (ENTREVISTADO 8).

Sullivan (2006) discorre que os coaches executivos estão sendo cada vez mais procurados para melhorar as habilidades dos executivos em trabalhar de forma eficiente como líderes e dentro de equipes. Ou seja, as organizações estão investindo e contratando profissionais com certificações em coaching para auxiliar no desenvolvimento de competências de seus executivos e também para ampliar a eficiência das equipes as quais os executivos fazem parte. Isso posto, é possível perceber que, dentre os participantes da pesquisa, seis se consideram melhores de alguma forma dentro de suas equipes. E esses resultados são de certa forma abrangentes, pois cada um descreveu sua melhoria a sua maneira, sendo possível identificar melhorias alcançadas pela abertura que o coaching gerou entre os membros da equipe, pelas reflexões e busca de conhecimentos acerca de gerenciamento de equipes incentivados ao longo do processo ou até mesmo através de um processo de observação mais atento dos membros da equipe.

Fica claro nas verbalizações de quatro dos executivos entrevistados descritas abaixo percepções de melhorias relatadas no campo da comunicação. Este é um resultado percebido dos programas em que os participantes do estudo vivenciaram e que também é destacado por autores como Tobias (1996), Yedreshteyn (2008) e Starman (2006).

Ou seja, as pessoas não são iguais, não têm as mesmas expectativas, não têm as mesmas dificuldades, então quando você entende isso, você conversa, você dialoga com essa pessoa, ou com as pessoas de uma forma diferenciada (ENTREVISTADO 2).

Não questão de confiança, mas de ser claro. Ser sincero, “não gostei disso e disso”, porque antes era uma coisa que tinha meio medo de falar. Comunicação foi um problema grande, já melhorei bastante, mas não sei se foi por causa disso (ENTREVISTADO 5).

A gente conseguia se conhecer mais um ao outro. Isso foi muito legal também, abriu uma comunicação muito grande entre a gente, entendimento (ENTREVISTADO 8).

Eu acho que no aspecto liderança, talvez hoje eu escuto minha equipe de uma maneira mais profissional e mais bacana do que eu escutava (ENTREVISTADO 11).

A comunicação e a construção de equipes são aspectos que podem ser incluídos como competências relevantes para a formação do perfil de um líder efetivo (SULLIVAN, 2006) e também foram detectados nos relatos das experiências dos entrevistados melhorias relacionadas à liderança. Abaixo seguem trechos das entrevistas que, além de terem relações com as melhorias apresentadas anteriormente, também vão ao encontro dos resultados encontrados pelos autores Milaré e Yoshida (2009), Kets de Vries (2005), Sullivan (2006) e Wasylyshyn (2003).

Eu acho que me despertou algumas coisas enquanto líder. Eu mesmo tive autorreflexões em alguns pontos trazidos em debates, discussões, acho que foram válidos. Acho que os encontros de coach serviram mais para a gente tirar dúvidas da nossa realidade, enquanto líder [...] Para mim, foi um dos resultados nesse sentido para uma mudança de postura minha em relação a alguns liderados, em alguns aspectos. (ENTREVISTADO 3).

Eu acho que é em relação a liderança, que é confiar mais nas pessoas. Foram as coisas que mais tirei disso (ENTREVISTADO 5).

Eu acho que no aspecto liderança, talvez hoje eu escuto minha equipe de uma maneira mais profissional e mais bacana do que eu escutava (ENTREVISTADO 11).

Outro fator mencionado pelos entrevistados que o coaching foi capaz de gerar benefícios foram em aspectos de planejamento e organização no trabalho.

E além disso, a gente discutiu muito carreira mesmo. O que você quer? [...] Por que você quer isso? E o que você está fazendo para chegar? As pessoas percebem que você quer isso? [...] E foi um bom caminho também, a gente discutiu várias assim. Vamos fazer isso, discutir ações mesmo, para o pessoal saber que você quer (ENTREVISTADO 1).

saber o processo que eu estava passando na época, e próximos passos, assim, com base no que eu vi, o que eu tinha feito, o aprendizado que tinha feito, o que achava que poderia melhorar, as minhas insatisfações e as minhas satisfações, e consegui traçar o caminho que eu queria traçar (ENTREVISTADO 8),

[Um dos resultados do processo] Mais comportamental, eu acho assim, mais em termos de você ter um pouco mais de serenidade e tentar organizar melhor os problemas para resolver.

Ao longo das pesquisas efetuadas para a plena compreensão do estado da arte o qual se encontra o tema coaching, encontrou-se autores que destacaram o autoconhecimento como um resultado positivo e como uma forma de avaliar os resultados do programa (KAMPA; WHITE, 2002 *apud* YEDRESHTEYN, 2008; SULLIVAN, 2006; WASYLYSHYN, 2003). Três dos entrevistados levantaram resultados relacionados com autoconhecimento:

Quando você trabalha entendendo melhor quem você é, porque o coaching te provoca nesse aspecto, as pessoas, às vezes, elas comentam sobre as suas principais fortalezas “isso aqui você se sai bem”, e em função disso, você acaba sendo alocado em determinadas ações. Mas isso não é estruturado, e o trabalho de coaching te permite, a partir da ferramenta de perfil, enfim, te permite e te traz alguns elementos para você entender melhor quem você é profissionalmente (ENTREVISTADO 2).

[...] acho que aprendi algumas coisas de autoconhecimento, que agora eu levo para vida (ENTREVISTADO 8).

O programa estimulava um momento de auto compreensão, entender como eu estava no processo, e depois a gente começava a trabalhar onde havia dificuldades. Nessa primeira onda do coaching interno, ele trabalhava tanto com essa percepção do entendimento, do auto entendimento, auto avaliação, tanto da avaliação da percepção das pessoas em relação a você. [...] E o coaching faz com que as pessoas comecem a observar e entender de fato, se auto conhecer, ter conhecimento maior dos seus problemas, das suas fragilidades (ENTREVISTADO 11).

Para Dingman (2004) é possível alcançar um estado maior de consciência a partir das reflexões individuais incentivadas pelo coach ao longo do processo. Para a autora, esse fator é determinante para que o coachee consiga alcançar seus objetivos.

Com o intuito de demonstrar todos os resultados levantados por todos os participantes do estudo, abaixo encontra-se uma tabela resumo com todos os resultados descritos pelos entrevistados.

QUADRO 13: Resultados do coaching descritos pelos entrevistados

Resultados	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6	Entrevistado 7	Entrevistado 8	Entrevistado 9	Entrevistado 10	Entrevistado 11
Formação da equipe (abertura, integração, alinhamento)	x		x			x					
Comunicação com a equipe								x			x
Gerenciamento da equipe				x							
Comunicação		x			x			x			x
Autoconhecimento		x						x			x
Liderança			x		x						x
Autoestima	x									x	
Mudança de olhar para situações adversas							x	x			
Planejamento e organização no trabalho	x							x	x		
Gestão do tempo											x
Observação		x									
Flexibilidade				x							
Foco em resultado				x							
Posicionamento no trabalho										x	
Redução da carga emocional das decisões										x	

FONTE: Autora, 2015

Apenas o entrevistado 11 avaliou o programa e o considerou “razoável”. Nenhum entrevistado avaliou o programa o qual participou de forma negativa, mostrando que, apesar de algumas pessoas não terem alcançado os resultados pactuados, ou não terem recebido *feedbacks* acerca das mudanças vislumbradas, todas as experiências foram de aprendizado e de certa forma válidas para atuação do executivo em seu cargo. Outro fator que corrobora a visão de que a experiência gerou algum impacto foi o fato de todos os entrevistados terem relatado pelo menos um resultado alcançado após a participação no programa.

O estudo também tentou identificar se os resultados relatados pelos entrevistados tiveram algum impacto em suas vidas pessoais. O que foi possível constatar pelas respostas dos entrevistados é que a maior parte deles (sete entrevistados, aproximadamente 63%) consideram que os resultados atingidos pelo programa ultrapassam o limite das suas empresas e passam a impactar também as suas realidades pessoais. Este resultado converge com as definições de coaching apresentadas por Goldsmith et al. (2003) e Cox, Bachkirova e Clutterbuck (2010) de que a mudança gerada pelas dinâmicas vividas pelo coachee ao longo do processo são capazes de influenciar todos os ambientes os quais o coachee está inserido (profissional, pessoal, familiar etc.).

4.3 Benefícios para as organizações

Todos os entrevistados concordam que a contratação de um programa de coaching pode impactar positivamente as organizações, apesar de desenvolver o tema de maneiras diferentes. Desta forma, foi elaborada uma tabela com o resumo das respostas dos entrevistados acerca do tema.

QUADRO 14: Benefícios relatados para as organizações

Benefícios relatados	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6	Entrevistado 7	Entrevistado 8	Entrevistado 9	Entrevistado 10	Entrevistado 11
Os executivos trabalham de maneira mais focada	x										
Quando o funcionário melhora seus pontos fracos, melhora sua efetividade e consequentemente a efetividade da empresa	x										
Muda a dinâmica das pessoas e fazer elas perceberem seu papel no todo, gerando mais resultados para empresa		x									
Facilita a comunicação e fornece caminho para <i>feedbacks</i>		x									
Os executivos se tornam mais preparados para assumir as responsabilidades do seu papel			x	x							
Traz uma visão externa e ajuda em reflexões sobre o desempenho do executivo				x	x	x	x	x		x	x
Auxilia na formação de equipes				x				x			
Fortalece a equipe e seus objetivos comuns						x		x			

Benefícios relatados	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6	Entrevistado 7	Entrevistado 8	Entrevistado 9	Entrevistado 10	Entrevistado 11
Auxilia no gerenciamento de equipes						x	x	x			
Traz ferramentas externas e materiais para ajudar nas atividades do executivo						x		x			
É um relacionamento de apoio e o executivo tem alguém para conversar sobre suas dificuldades							x				
Valoriza o funcionário e melhora o clima de trabalho								x			
Valoriza o funcionário e ele passa a produzir mais								x			
Gera um alinhamento entre a força estratégica da organização, uniformizando os comportamentos esperados									x		
Ajuda na melhoria de desempenho dos executivos e de suas equipes										x	x
Direciona os funcionários para atividades alinhadas com o seu perfil, potencializando seus resultados											x

FONTE: Autora, 2015

Ao analisar as repostas dos entrevistados no que tange os benefícios para as organizações, foi possível chegar a uma lista de 17 benefícios. O benefício mais citado entre os entrevistados é de que o coaching traz uma visão externa para o executivo, gerando reflexões acerca do desempenho do participante. Um dos participantes do estudo forneceu uma explicação clara sobre a relação entre o que é desenvolvido no programa e como isso pode influenciar positivamente o desempenho da organização.

Assim, quando você tem bons profissionais, muitas vezes você, a fragilidade desses profissionais está no *insight*, no não autoconhecimento desses profissionais. E às vezes esses profissionais são muito bons e o coaching vai em alguns pontos para a melhoria desse profissional. Todo mundo tem dificuldade em algum ponto da sua vida, ninguém é perfeito. E as pessoas têm (ou não) consciência disso. E o coaching faz com que as pessoas comecem a observar e entender de fato, se auto conhecer, ter conhecimento maior dos seus problemas, das suas fragilidades. Então assim, quando você tem uma equipe que é muito boa, mas que peca em alguns pontos, o coaching pode ajudar nesses pontos que as pessoas pecam. Não é simplesmente substituir, um novo profissional pode vir com novos problemas, novas dificuldades. Às vezes é melhor você pegar um profissional bom, mas que tem fragilidades, e trabalhar essas fragilidades. É muito melhor para a empresa do que ficar trocando profissional porque ele tem alguma dificuldade comportamental, ou de gestão (ENTREVISTADO 11).

Em seguida, o coaching foi citado por três entrevistados como benéfico para as organizações porque auxilia no gerenciamento das equipes, tornando-as mais efetivas.

Ao comparar os benefícios vislumbrados para as organizações com os benefícios relatados para os próprios participantes, os os entrevistados forneceram respostas que não necessariamente estão interligadas. Essas diferenças nas respostas fornecidas evidenciam a dificuldade de alinhamento dos objetivos entre organização, coachee e coach (FERREIRA, 2008). Além disso, apontam para uma falta de

preocupação dos envolvidos de nivelar que, apesar do processo de coaching ser focado no cliente, é preciso de uma etapa para que o coachee consiga visualizar o possível benefício que aquelas ações ou mudanças definidas entre o coach e coachee podem trazer para a organização (PHILLIPS; PHILLIPS, 2005).

4.4 Facilitadores e empecilhos para o processo

Aos entrevistados lhes foram solicitadas opiniões acerca de fatores que podem dificultar e facilitar o processo do coaching. Foram coletadas as mais diversas percepções e as mais citadas estavam relacionadas com as capacidades e características do coach, a abertura do coachee para o processo, tempo e o comprometimento e engajamento de toda a organização com o sucesso do programa.

De acordo com Ely et al. (2010), Dingman (2004), Sullivan (2006) e Baron e Morin (2009) o relacionamento entre coach e coachee é um fator chave para o sucesso do programa. Isso porque, da mesma forma que na terapia, o relacionamento é baseado em uma relação de confiança e confidencialidade (STARMAN, 2007) e depende fortemente da habilidade do profissional em estabelecer um bom relacionamento. Para Orenstein (2006) um coach qualificado também é um fator essencial para que o coaching tenha resultados positivos.

A influência estabelecida pelo relacionamento cultivado entre coach e coachee no processo foi o fator mais mencionado entre os entrevistados. Das onze pessoas que participaram do estudo, sete reconheceram que as capacidades e características do coach podem ser tanto um diferencial para potencializar as capacidades e o desempenho do coachee, quanto pode limitar o alcance de resultados, conforme é possível perceber abaixo:

[...] acho que depende muito da capacidade do coach de conseguir guiar a equipe e causar uma ligação com a equipe também, para que as pessoas consigam se abrir. [...] acho que é muito desse feeling saber quais atividades são mais alinhadas para aquela equipe (ENTREVISTADO 3).

O que facilita, questão de confiança com as pessoas, com o coach, acho que facilita (ENTREVISTADO 5).

Dificultar, acredito que a empatia com quem você tem com quem está fazendo o coaching... Acho que a empatia que os dois têm... Ah, se eu não tenho uma impressão muito boa da pessoa isso pode impactar muito, acho que foi uma coisa que aconteceu (ENTREVISTADO 6).

Acho que a pessoa não confiava muito no coach, questão da confiança, da credibilidade. Isso impacta a abertura que você pode ter. (ENTREVISTADO 7).

Eu não sei, sou leiga, não sei se um coaching muito bom vai fazer uma pessoa fechada se abrir. Não sei. Acho que também tem o lado do coach estar preparado, porque às vezes a pessoa não está super aberta de cara. Mas se o coach for bom, ele consegue puxar algumas coisas (ENTREVISTADO 8).

Então se você não tiver muita confiança naquele profissional que está fazendo coaching com você, você talvez não se abra para participar adequadamente, não expõe as coisas verdadeiramente, as suas inseguranças, como você percebe as situações que você está vivendo. E se você não se abre totalmente, acho que o processo perde um pouco da qualidade dos resultados (ENTREVISTADO 10).

Eu acho que o coaching depende muito do teu interlocutor, do seu coach. Depende muito da pessoa que faz o coaching. Então a forma como ela conduz isso (ENTREVISTADO 11).

O segundo fator que exerce influência sobre os resultados do programa mais citado foi a abertura do coachee em relação as propostas do programa. Dos onze entrevistados, cinco expressaram suas opiniões acerca do impacto que a abertura pode exercer ao longo do programa.

Uma única resposta preenche as duas perguntas. Então, se eu entendo que aquilo é bom para o que eu vou exercer, e eu tenho que aprender e aproveitar ao máximo, isso é uma super vantagem. Se eu entendo que aquilo ali é mais uma atribuição, que é proposto pelo RH, se eu vejo aquilo como mais uma ação, certamente o coaching vai ter uma dificuldade de atuação com você (ENTREVISTADO 2).

Acho que para facilitar, primeiro, a abertura das pessoas que estão participando (ENTREVISTADO 3).

Acho também que a pessoa tem que ir com a mente aberta, saber que ela vai ter que se abrir, se expor em alguns momentos, acho que o coach também consegue acessar muito (ENTREVISTADO 6).

Primeiro a questão da abertura, se você não está aberto, você não vai conseguir entrar profundamente, discutir na questão [...] a disposição que a pessoa tem, a vontade de querer fazer o programa também, de querer trabalhar aqueles pontos. Não adianta a pessoa ir totalmente fechada para aquilo, ela não vai conseguir trabalhar também (ENTREVISTADO 7).

Cara, eu acho que primeiro a abertura da pessoa que está fazendo aquilo. Se a pessoa não é aberta, a gente viu muito isso aqui, às vezes a pessoa não está ligando, não quer se desenvolver, considera que é um processo obrigatório, que não é. E não sai nada. Primeiro, se a pessoa que está ali não enxergar o benefício, mesmo sem saber o que é, experimentar e ver o que dá, já não dá muito certo (ENTREVISTADO 8).

No que tange a abertura do coachee em relação ao programa, é possível relacionar os resultados encontrados acima ao tema já discutido por Wasylyshyn (2003), Milaré e Yoshida (2009), Orenstein (2006) e Sullivan (2006) de que a abertura, o envolvimento e engajamento do coachee é um fator diferencial para o seu sucesso.

Dos onze entrevistados, quatro relataram tempo como fator que dificulta a execução do processo:

Você não tem tempo para você parar e sentar e conversar, gestão do tempo é fundamental nesse processo, então tem que ter tempo para dialogar sobre o curso (ENTREVISTADO 4).

Essa questão de tempo eu entendo que é complicado encontrar horário de duas pessoas, a dificuldade era justamente essa (ENTREVISTADO 5).

A disponibilidade de tempo, acho que também atrapalha bastante. No meu caso, deixei de fazer uma sessão, desmotiva o processo (ENTREVISTADO 7).

Outra dificuldade que sentia era muito isso assim, a maioria dos horários era aqui, os presenciais eram aqui. E a única forma, ela tinha os slots de tempo marcadinho, certinho, tinha, sei lá, de oito as nove, nove às dez. Às vezes que eu marquei um horário no meio do expediente foi péssimo, porque a gente aqui tem pouco controle disso (ENTREVISTADO 9).

Tempo, muitas vezes a gente parar para o momento do coaching é um fato complicador. Tem que parar no meio da reunião para ir ao coaching. É complicado, até para você chegar lá, virar a chave, se dedicar ao momento. Então isso, para mim, é o principal fator (ENTREVISTADO 11).

Outros fatores que foram mencionados, mas com uma menor frequência foram: o comprometimento da organização com o programa, no sentido de que todos devem estar cientes dos resultados pretendidos e devem ajudar na construção de um ambiente propício para o desenvolvimento daquele executivo; o conhecimento dos envolvidos sobre as possibilidades e dinâmica do programa; e os altos custos que envolvem o processo (transporte dos envolvidos, contratação do coach etc.).

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O ambiente competitivo e dinâmico em que as empresas atuam as fazem investir em programas de para seus funcionários e os programas de coaching estão ganhando notoriedade e espaço neste contexto. Sua crescente popularidade está relacionada com sua capacidade de auxiliar no alcance de metas e resultados dos executivos, mediante o desenvolvimento de habilidades e competências nos mais diversos contextos.

O objetivo da pesquisa era “identificar a percepção de efetividade dos programas de coaching junto aos egressos destes programas em empresas com atividade no Distrito Federal”. De acordo com o apresentado na seção 4 do presente trabalho, é possível considerar que, de forma geral, o coaching é efetivo, haja vista que é capaz de produzir um efeito real positivo na vida dos executivos dimensionado alcançada a partir da análise de três perspectivas distintas. A primeira tentou avaliar se os objetivos pactuados ao longo do programa foram alcançados (BOZER; SARROS; SANTORA, 2014; ORESTEIN, 2006); a segunda buscou as percepções subjetivas de mudança de comportamento do executivo (LAGES O’CONNER, 2013; PHILLIPS; PHILLIPS, 2005; WASYLYSHYN, 2003); e a terceira perspectiva (que se relaciona com a segunda) procurou levantar se os executivos receberam *feedbacks* acerca das mudanças relatadas (BOZER; SARROS; SANTORA, 2014; ORESTEIN, 2006; PHILLIPS; PHILLIPS, 2005).

Pela primeira perspectiva, observou-se que a maior parte dos entrevistados traçaram objetivos e/ou metas a serem alcançadas (oito participantes ou 73%), e aproximadamente 64% relataram ter conseguido atingir esses objetivos (cinco dos oito consideram os ter alcançado totalmente e dois dos oito consideram ter alcançado parcialmente).

A perspectiva que obteve o maior número de respostas que corroboram a efetividade do coaching foi a de percepções subjetivas em relação a mudança de comportamento. Nesta perspectiva dez dos onze participantes do estudo relataram mudanças em seus comportamentos. Contudo, nem todos esses executivos (54% ou seis entrevistados) receberam *feedbacks* acerca de suas mudanças (terceira

perspectiva), levantando uma dúvida sobre o real impacto que as mudanças de comportamento relatadas geraram na realidade dos executivos e de suas equipes.

Ao longo da pesquisa foram coletados e elencados os principais resultados alcançados atribuídos a participação do executivo no programa de coaching. Todos os participantes do estudo citaram pelo menos um resultado e as respostas mais frequentes têm relação com formação da equipe, comunicação entre os membros da equipe e gerenciamento mais efetivo das capacidades e necessidades dos membros das equipes. Em seguida, encontram-se aspectos mais gerais de comunicação, autoconhecimento, liderança e planejamento e organização no trabalho.

Além disso, foi possível perceber que os principais resultados dos programas percebidos pelos participantes foram capazes de influenciar também suas vidas pessoais. 63% dos entrevistados acreditam que os resultados do programa também impactaram positivamente não só suas vidas profissionais, mas também suas vidas pessoais, convergindo com os autores Goldsmith et al. (2003) e Cox, Backirova e Clutterbuck (2010) sobre a possibilidade de os impactos surtirem efeito na vida profissional e pessoal dos executivos.

Todos os executivos se mostraram abertos ao programa e as avaliações de satisfação dos participantes com os programas, no geral, foram positivas. Esses levantamentos foram importantes para iniciar a avaliação do fenômeno ao mensurar a satisfação individual dos executivos com o vivenciado ao longo do programa porque, apesar de uma avaliação positiva do programa de coaching não garantir que os resultados foram alcançados e que ocorreram mudanças e aprendizado, o contrário (ou seja, uma baixa satisfação dos participantes em relação ao programa) reduz a possibilidade de isso ocorrer (STARMAN, 2007).

Por fim, foi possível responder à pergunta de pesquisa: “Qual a percepção dos coachees quanto a efetividade de programas de coaching executivo?” e concluir que o coaching tem a capacidade de produzir um efeito real na vida dos que tem a oportunidade de vivenciar essa experiência, tanto em suas vidas pessoais quanto na realidade profissional dos executivos.

Conforme mencionado anteriormente, os benefícios estão relacionados com os mais diversos temas (equipes, autoconhecimento, comunicação etc.). O alcance desses resultados depende fortemente de fatores como: as capacidades do coach de

direcionar o coachee para a melhoria do desempenho, da abertura criada entre o coach e o coachee, do tempo que o coachee possui para se dedicar às propostas do programa etc.

Foi possível perceber também que os resultados são difíceis de atribuir somente ao programa pelos inúmeros fatores que podem exercer influência sobre o executivo ao longo do tempo que está sendo acompanhado pelo seu coach, da quantidade de abordagens que podem ser utilizadas ao longo do processo e da experiência subjetiva de cada indivíduo em relação a prática (CAMPOS; PINTO, 2012).

Porém, essas dificuldades devem ser transpostas quando se trata da avaliação do coaching dentro dos ambientes organizacionais. Os resultados dos programas devem ser mensurados pelas empresas, pois o valor gasto com o coaching para desenvolvimento de executivos é alto e considerado estratégico. Para o sucesso desta avaliação, é preciso levar em consideração que a experiência de cada funcionário será única, pois cada executivo é uma pessoa diferente e pode apresentar necessidades de melhorias específicas. Caberá ao coach tomar conhecimento do perfil e necessidades do coachee e tentar, respeitando os limites da confidencialidade do processo, alinhar essas necessidades às melhorias esperadas pela própria organização em que o coachee trabalha.

O estudo limita-se a partir do momento em que o contexto em que a pesquisa foi aplicada é, de certa forma, restrito. Limita-se também pelas diversas formas do coach guiar o executivo ao longo do processo, pela dependência dos resultados de fatores externos (como a motivação do participante, do apoio da organização etc.) e do relacionamento cultivado entre coach e coachee. Desta forma, não é possível generalizar os resultados encontrados para todos os processos de coaching e os resultados ainda podem ser questionados por terem sido coletados através da percepção individual dos executivos em relação a seu próprio desenvolvimento. Outro fator limitante do estudo é que não é possível estabelecer até que ponto o período em que a entrevista foi realizada pode influenciar na percepção dos participantes acerca dos resultados.

A realização da pesquisa contribuiu academicamente por meio da exploração de um tema que, apesar de cada vez mais comum dentro de ambientes organizacionais, ainda não possui muita divulgação acadêmica, principalmente no Brasil.

Sugere-se, para que seja possível avançar no estudo das avaliações do coaching, a inclusão de parcerias colaborativas entre o *stakeholders* (coach, pares, subordinados, chefes, outras pessoas da organização que tenham contato com o trabalho do coach etc.) para facilitar uma avaliação sistemática dos resultados e também do próprio processo através de uma coleta em múltiplas fontes, em diferentes níveis organizacionais, incluindo os resultados visualizados pelo coachee. Essa avaliação realizada por múltiplas fontes pode gerar informações relevantes para as empresas contratantes dos serviços de coaching para realização de revisões do programa, para retenção de profissionais da área e para a prestação de contas para a organização. Essas informações também podem ser úteis para as empresas ou profissionais que fornecem o coaching para direcionar melhorias nos programas, podem servir para marketing e prospecção de novos clientes.

Em suma, o estudo foi capaz de identificar a potencialidade que os programas de coaching possuem de produzir resultados positivos para seus participantes. Contudo, existem muitos fatores que podem influenciar, colocando em cheque o benefício gerado se considerado o alto custo atrelado a contratação desses programas.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BERGLAS, S. The very real dangers of executive coaching. **Harvard Business Review**, Boston, v. 80, n. 6, p. 86-93, jun. 2002.
- BLANCO, Valéria Bastos. **Um estudo sobre a prática de coaching no ambiente organizacional e a possibilidade de sua aplicação como prática de gestão do conhecimento**. 2006. 262 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação, Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2006.
- BLUCKERT, P. The similarities and differences between coaching and therapy. **Industrial and Commercial Training**, v. 37, n. 2, p. 91-96, 2005.
- BONI, V.; QUARESMA, J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Em Tese: Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em sociologia Política da UFSC**, Florianópolis, v. 2, n. 3, p. 68–80, 2005.
- BOWEN, D. D. Were men meant to mentor women?. **Training & Development Journal**, v. 39, p. 31–34, 1985.
- BOZER, G.; C. SARROS, J.; C. SANTORA, J. Academic background and credibility in executive coaching effectiveness. **Personnel Review**, v. 43, n. 6, p. 881-897, 2014.
- CAMPOS, T. M.; PINTO, H. M. N. Coaching nas Organizações: uma revisão bibliográfica. **REUNA**, v. 17, n. 2, p. 15-26, 2012.
- CHAO, G. T. Mentoring phases and outcomes. **Journal of Vocational Behavior**, v. 51, n. 1, p. 15-28, 1997.
- CHAO, G. T.; WALZ, P.; GARDNER, P. D. Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. **Personnel Psychology**, v. 45, n. 3, p. 619-636, 1992.
- COX, E.; BACHKIROVA, T.; CLUTTERBUCK, D. A. **The complete handbook of coaching**. 1. Ed. Canada: Sage, 2014.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**.

2. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

D'ABATE, C. P.; EDDY, E. R.; TANNENBAUM, S. I. What's in a name? A literature-based approach to understanding mentoring, coaching, and other constructs that describe developmental interactions. **Human Resource Development Review**, v. 2, n. 4, p. 360-384, 2003.

De VRIES, M. FR. K. Leadership group coaching in action: The Zen of creating high performance teams. **The Academy of Management Executive**, v. 19, n. 1, p. 61-76, 2005.

DINGMAN, Myra. **The effects of executive coaching on job-related attitudes**. 2004. 168f. Tese (Doutorado em Organizational Leadership) – School of Leadership Studies, Regent University, 2004.

DUARTE, R. Pesquisa Qualitativa: Reflexões sobre o trabalho de campo. **Cadernos de Pesquisa**, n. 115, p. 139–154, 2002.

ELLINGER, A. D.; HAMLIN, R. G.; BEATTIE, R. S. Behavioural indicators of ineffective managerial coaching: A cross-national study. **Journal of European Industrial Training**, v. 32, n. 4, p. 240-257, 2008.

ELY, K. et al. Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework. **The Leadership Quarterly**, v. 21, n. 4, p. 585-599, 2010.

FERREIRA, Marcos Aurélio de Araújo. **Coaching**: Um estudo exploratório sobre a percepção dos envolvidos: Organização, Executivo e Coach. 2008. 132 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Departamento de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

FERREIRA, Margarida Rodrigues; MONTEIRO, Rosa Lúcia Moreira. **Coaching para desenvolvimento de equipes aplicada no TCU**. 2007. 55f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão Estratégica de Pessoas, Departamento de Administração, Universidade de São Paulo, Brasília, 2007.

FISCHER, R. L.; BEIMERS, D. “Put me in, Coach”: A pilot evaluation of executive coaching in the nonprofit sector. **Nonprofit Management and Leadership**, v. 19, n. 4, p. 507-522, 2009.

FRISCH, M. H. The emerging role of the internal coach. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 53, n. 4, p. 240, 2001.

- GETTMAN, H. J. **Executive coaching as a developmental experience: A framework and measure of coaching dimensions**. 2008. 213f. Tese (Doutorado em Philosophy) – College Park, University of Maryland, 2008.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- GOLDSMITH, M. et al. **Coaching - O Exercício Da Liderança**. 9ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2003.
- GRANT, A. M. A personal perspective on professional coaching and the development of coaching psychology. **International Coaching Psychology Review**, v. 1, n. 1, p. 12-22, 2006.
- GRANT, A. M. The impact of life coaching on goal attainment, metacognition and mental health. **Social Behavior and Personality: an international journal**, v. 31, n. 3, p. 253-263, 2003.
- HACKMAN, J. R.; WAGEMAN, R. A theory of team coaching. **Academy of Management Review**, v. 30, n. 2, p. 269-287, 2005.
- HERR, E. L. Career development and its practice: A historical perspective. **The Career Development Quarterly**, v. 49, n. 3, p. 196-211, 2001.
- HIGGINS, M. C.; KRAM, K. E. Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 2, p. 264-288, 2001.
- JOO, BK. B. Executive coaching: A conceptual framework from an integrative review of practice and research. **Human Resource Development Review**, v. 4, n. 4, p. 462-488, 2005.
- JUDGE, W. Q.; COWELL, J. The brave new world of executive coaching. **Business Horizons**, v. 40, n. 4, p. 71-77, 1997.
- KILBURG, R. R. **Executive coaching: Developing managerial wisdom in a world of chaos**. Washington: American Psychological Association, 2000.
- KILBURG, R. R. Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 48, n. 2, p. 134, 1996.

KLOPFENSTEIN, T. W. **Analysis of an organization's need for a coaching program.** 2007. 116f. Tese (Doutorado em Education) – School of Education, Northcentral University, 2007.

KRAM, K. E.; ISABELLA, L. A. Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. **Academy of management Journal**, v. 28, n. 1, p. 110-132, 1985.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa.** 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MILARÉ, S. A.; YOSHIDA, E. M. P. Intervenção breve em organizações: mudança em coaching de executivos. **Psicologia em Estudo**, v. 14, n. 4, p. 717-727, 2009.

MINOR, M. **Coaching e aconselhamento: um guia prático para gerentes.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

ORENSTEIN, R. L. Measuring executive coaching efficacy? The answer was right here all the time. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 58, n. 2, p. 106, 2006.

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.

PATTERSON, L. E.; EISENBERG, S. **O processo de aconselhamento.** 3ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

PHILLIPS, J. J.; PHILLIPS, P. P. Measuring ROI in executive coaching. **International Journal of Coaching in Organizations**, v. 3, n. 1, p. 53-62, 2005.

RAGINS, B. R.; COTTON, J. L. Mentor functions and outcomes: a comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships. **Journal of applied psychology**, v. 84, n. 4, p. 529, 1999.

REIS, H. **Coaching Ontológico: a doutrina fundamental.** Brasília: Thesaurus, 2011.

RUSSELL, J. EA.; ADAMS, D. M. The changing nature of mentoring in organizations: An introduction to the special issue on mentoring in organizations. **Journal of**

Vocational Behavior, v. 51, n. 1, p. 1-14, 1997.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 3ª Ed. São Paulo: McGraw Hill, 2006.

Da SILVA, C. R. E. 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.

STARMAN, Jillian. **The impact of executive coaching on job performance from the perspective of executive women**. 2007. 127f. Tese (Doutorado em Philosophy), Capella University, 2007.

SULLIVAN, Mary A. **The effectiveness of executive coaching in the development of emotional intelligence competencies**. 2006. 145f. Tese (Doutorado em Education) - School of Education, Spalding University, 2006.

TOBIAS, L. L. Coaching executives. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 48, n. 2, p. 87, 1996.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WASYLYSHYN, K. M. Executive coaching: An outcome study. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 55, n. 2, p. 94, 2003.

WHITMORE, J. **Coaching for performance**. Boston: Nicholas Brealey Publishing, 2002.

YEDRESHTEYN, S. **A qualitative investigation of the implementation of an internal executive coaching program in a global corporation, grounded in organizational psychology theory**. 2008. 149f. Tese (Doutorado em Psychology) - The Graduate School of Applied and Professional Psychology, Rutgers, 2008.

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro de Entrevista

- 1) Idade
- 2) Sexo
- 3) Nível de escolaridade
- 4) Qual a empresa que trabalha *
- 5) Qual a função que exerce atualmente?
- 6) Quanto tempo está no cargo?
- 7) Você sabia o que era coaching e seus objetivos antes de iniciar o programa?
- 8) Como você descreveria sua abertura em relação ao programa antes dele ser iniciado?
- 9) Há quanto tempo finalizou sua participação no programa?
- 10) Qual foi a duração do programa de coaching? (quantos meses, quantas sessões)
- 11) Ao longo do programa houve estabelecimento de objetivos/metastas que foram discutidos e acordados por ambas as partes?
- 12) Você considera que todas as metas foram alcançadas?
- 13) No seu caso, houve mudança de algum comportamento?
- 14) Você recebeu algum *feedback* que corroborou a sua visão a respeito dessas mudanças?
- 15) De acordo com a sua experiência, quais foram os principais resultados do programa de coaching que participou?
Ex: Foco, rendimento, alcance de resultados, motivação, adquiriu novas competências, auto conhecimento, melhoria no relacionamento interpessoal (superiores/subordinados/pares), qualidade de vida...
- 16) Você considera que o coaching trouxe algum benefício para você? (ex: qualidade de vida)
- 17) Na sua opinião, as empresas se beneficiam ao contratarem programas de coaching para seus executivos? De que forma?

- 18) Você acredita que no seu caso a sua organização se beneficiou durante o processo? De que forma?
- 19) Na sua opinião, o que facilita e dificulta o processo do coaching?
- 20) Como você avaliaria o programa do qual participou?
- 21) Existe alguma outra experiência ou percepção que gostaria de compartilhar?

Apêndice B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Concordo em participar, como voluntário, do estudo que tem como pesquisadora responsável a aluna de graduação Débora Ferreira Couto Pinto, do curso de Administração da Universidade de Brasília, matrícula 10/0098266, que pode ser contatada pelo e-mail deboraferreiracouto@gmail.com e pelo telefone (61) 9934-4074. Tenho ciência de que o estudo tem em vista realizar entrevistas com pessoas que já participaram de programas de coaching executivo, visando, por parte da referida aluna, a realização de trabalho de conclusão de graduação. Minha participação consistirá em conceder uma entrevista que será gravada e transcrita. Entendo que esse estudo possui finalidade de pesquisa acadêmica, que os dados obtidos não serão divulgados, a não ser com prévia autorização, e que, nesse caso, serão preservados o anonimato do participante e de sua referida empresa, assegurando assim minha privacidade e da organização em que trabalho. A aluna, mediante solicitação, providenciará uma cópia da transcrição da entrevista para meu conhecimento. Além disso, sei que posso abandonar minha participação na pesquisa a qualquer momento e que não receberei nenhum pagamento por esta participação.

Nome do entrevistado

Assinatura

Brasília, ____ de _____ de 2015.