

**Área Temática: Gestão de Pessoas, Políticas, Modelos e Práticas**

**Título do Trabalho: A Percepção dos Resultados do *Coach* Executivo: Estudo de caso de uma grande organização da construção civil.**

**AUTORES**

**ALDO JOSÉ BRUNHARA**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
aldobrunhara@gmail.com

**ANDREIA IRENE DE CARVALHO SANTOS**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
andreia-ics@hotmail.com

**FENANDO PINTO DE OLIVEIRA NETO**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
fernando.neto@agnet.com.br

**Resumo**

Este artigo, discute a utilização do *coach*, centrando-se no *coach* executivo que se popularizou nos últimos anos como ferramenta de aconselhamento de carreira dentro das organizações. A pesquisa realizada é do tipo qualitativa, com estudo de caso e análise de conteúdo das entrevistas realizadas com objetivo de identificar os resultados percebidos na aplicação deste instrumento de desenvolvimento profissional. A investigação estudou a experiência aplicada por uma organização da construção civil, em onze executivos e respectivos superintendentes, à luz da percepção dos resultados, na visão desses dois atores, demonstram-se positivos em três principais vertentes: (i) com benefícios gerados para a equipe com melhoria nos relacionamentos interpessoal, (ii) evidenciou maior reflexão sobre seus pontos fortes e fracos com melhora no autoconhecimento, (iii) desenvolvimento de habilidades e mudança comportamental, como melhora no ouvir pares, subordinados e sendo mais realistas, assim como mensurar as ações antes agir. Desta forma, conclui-se que o *coach* executivo, na percepção de ambos os atores: do executivo e supervisor, agregou valor para o crescimento profissional e foi percebido como uma ferramenta de desenvolvimento do capital humano que pode contribuir positivamente na formação de líderes mais equilibrados e possibilitar aos participantes refletirem sobre o desenvolvimento de suas carreiras e objetivos.

**Palavras-chaves:** *Coach*, *Coach* Executivo, Aconselhamento de Carreira.

**Abstract**

This article discusses the use of the coach, focusing on executive coaching that has become popular in recent years as a tool for career counseling within organizations. The research is qualitative, with case study and content analysis of the interviews in order to identify the perceived results of this career development tool. The investigation studied the experience applied by an organization of construction, with eleven executives and their superintendents, in the light of the perception of the results, the view of these these two actors, demonstrated

positive results in three main areas: (i) benefits generated for the team with improvement in interpersonal relationships, (ii) evidenced more reflection on their strengths and weaknesses with improvement in self-knowledge, (iii) skills development and behavioral change, such as improvement in hearing peers, subordinates, and being more realistic, as well as measure the actions before acting. Thus, we conclude that the executive coach, in the perception of both actors: the executive and supervisor, has added value for their professional growth and was perceived as a tool for developing human capital, which can positively contribute in the formation of leaders more balanced and enable participants to reflect on the development of their careers and goals.

**Keywords:** *Coach*, *Executive Coach*, Career Development

## Introdução

Com o aumento da competitividade promovida pela globalização dos mercados promovendo as mudanças frequentes que as organizações são obrigadas a passar como: fusões, aquisições, centralização, descentralização, novas filosofias de gerenciamento, obrigam as empresas a desenvolver gerentes com capacidade de auto avaliação para melhoria contínua de suas habilidades, principalmente as de relacionamento inter pessoal (ZEUS e SKIFFINGTON, 2001; BARON e MORIN, 2010) e o *coach* executivo, atuando diretamente no desenvolvimento dos executivos permite capacitá-los de forma adequada para fazer frente a competitividade internacional. Na época de Taylor, focava-se nos processos de produção, as atividades eram braçais, com esta globalização e competitividade nas empresas, as atividades organizacionais deixaram de ser rotineiras e operacionais, começaram a ser criativas e inovadoras, focando-se no trabalho mental, e assumiram um papel importante e singular, integrando-se nas decisões organizacionais e contribuindo com idéias para a melhoria no trabalho.

Assim, nas organizações o trabalho de motivar e reter talentos não é papel somente para a área de recursos humanos, ele faz parte de toda a corporação, do próprio executivo e de seu superior imediato. É neste contexto que o *coaching* entra nas organizações, servindo como ferramenta positiva para o colaborador e para a corporação, atuando de maneira a reter funcionários, melhorando continuamente o capital humano de forma a fazer com que ele alcance os objetivos profissionais e organizacionais.

Esse processo possui benefícios que proporcionam o desenvolvimento do trabalhador, removendo obstáculos que impedem os resultados para a empresa. Possibilita um poder de transformação, uma vez que essas mudanças estão alinhadas aos valores, missão e visão da organização. Portanto o *coaching* causa um impacto atuando nas mudanças das organizações, estas transformações constroem melhorias, é um processo de aprendizado, desenvolvimento e atingimento de objetivos baseado na capacidade humana de observação, questionamento e mudança. A participação do executivo no *coach* executivo permite reconhecer seus potenciais e entender seu papel na organização, passando a encarar os desafios com maior segurança.

O objetivo final do *coaching* será a conciliação e atingimento dos objetivos pessoais e o equilíbrio com os demais aspectos de sua vida, alavancar a carreira do seu corpo gestor e orientá-lo para um planejamento que o prepare para conduzir suas escolhas, melhorar o relacionamento com seus pares, superiores e subordinados, visando equilíbrio entre a vida pessoal gerando três pontos fundamentais: confiança, credibilidade, confidencialidade.

Por estas razões, o *coach* executivo tem sido uma das ferramentas de desenvolvimento profissional e pessoal que mais tem crescido dentro de grandes organizações (GOLDSMITH et al, 2000; JUDGE e COWELL, 1997; THACH, 2002; YU.,2007; BARONI e MORIN, 2010), conforme mantenedora *ICF International Coach Federation*, em 2012, estimou que passará de 17.000 membros considerados *coach* certificados, ou seja, profissionais devidamente certificados para atuar como *coach* executivo.

Apesar deste aumento de interesse, ainda há poucos estudos sobre o resultado do *coaching* (KILBURG, 2000; THACH, 2000). Desta forma, a presente pesquisa teve o objetivo de contribuir para o aumento do conhecimento sobre os resultados do *coach* executivo no Brasil, com foco em identificar as percepções dos participantes e compartilhar as experiências de

uma grande empresa do segmento de construção civil com a utilização desta ferramenta de desenvolvimento profissional.

## Referencial Teórico

Segundo Thach (2000), devido ao grande retorno no desenvolvimento do recurso humano, as organizações devem experimentar as sessões de *coach* executivo, sejam por profissionais externos, fora da organização, ou internos, funcionários treinados dentro da organização para serem um profissional de *coach*. No caso de *coach* interno, pelo fato dele conhecer a empresa, sua cultura, seu *core business*, pode facilitar ou prejudicar o processo. O Interno poderá ser tendencioso devido às influências de seu conhecimento da organização, entretanto, caso o objetivo seja o controle de custos, confidencialidade, esta pode ser a melhor forma a se realizar. Em ambos os casos, a relação de confiança, afinidade entre as partes, é imprescindível para permitir a conversa de *feedback* aberta sobre sua experiência, seus sentimentos e preocupações, assim como escutar com atenção e interessar-se pela verdade do outro.

O *coaching* funcionará como uma parceria entre o *coach* e o *coachee*, transmitindo credibilidade e ajudando na definição de seus objetivos de forma a torná-los desafiadores e estimulantes, para que o *coachee* alcance seus ideais com a energia originária de seus valores mais profundos (KLENKE,2010). Os *coaches* são especialmente treinados para trabalharem com pessoas dos mais diferentes estilos de vida, para auxiliá-las a atingirem suas metas, viverem seus valores e serem o melhor que puderem naquilo que fazem. Um dos fatores de maior importância para o sucesso da parceria, entre *coach*, *coachee* e organização é a confidencialidade, já que quanto maior, mais transparente e honesta for essa troca de informações, melhor será o resultado obtido.

## Qual o significado de *Coaching*?

Segundo Whitherspoon e White (1996), apud Rocha-Pinto e Snaiderman (2011), a palavra *coach* foi usada inicialmente em língua inglesa por volta do ano de 1500 e referenciava um tipo de carruagem particular, sendo que o significado do verbo “*to coach*” é conduzir um indivíduo de um lugar para outro em que ele deseje chegar. Desta forma, o *coach* tem como objetivo conduzir as pessoas, trazendo delas o seu melhor.

*Coaching* vem sendo utilizado no mercado com diversos significados, com os treinadores dos atletas que buscam alto rendimento, sendo este o *coach* esportivo, uma vez que o termo atual *coach* proveniente do inglês, tem origem no mundo dos esportes e designa o papel de professor, treinador, preparador. O técnico como conhecemos tem o papel de comprometer e apoiar alguém a atingir determinado resultado (ARAÚJO, 1999).

Segundo Chiavenato (2002) *Coaching* é : “*é um relacionamento que envolve pelo menos duas pessoas, o coach e o aprendiz. O que mais caracteriza o processo coaching é o valor que ele agrega às partes que interagem entre si*”.

O *coach* Empresarial focará o desenvolvimento do empreendedor para alavancar ainda mais o negócio empreendido, enquanto que o *coach* executivo com foco no desenvolvimento das habilidades dos gestores de uma organização, contribuindo para seu desenvolvimento profissional.

Quadro 1 - Principais características do *Coaching*

Definição	<i>Coaching</i> executivo é uma relação de apoio entre um executivo organizacional e o <i>coach</i> , o qual faz uso do processo de seis componentes de <i>coaching</i> combinados com três comportamentos do <i>coach</i> . Assim, <i>coach</i> facilita os objetivos conjuntamente identificados para melhora de aspectos pessoais e relativos à organização
Propósito	Pró-atividade, descoberta e crescimento
Objetivos	Alcançar e/ou atingir objetivos pessoais
Orientação	Autodesenvolvimento e orientado a resultados
Função	<i>Coach</i> proporciona uma oferta autêntica de experiências enquanto assessora o executivo na conquista de suas metas
Educação	Sem exigências, muitas escolas oferecem certificação e licença para programas de nove a vinte e quatro meses
Relacionamento	Processo no qual o <i>coach</i> facilita a tomada de consciência das atitudes relativas à atividade Profissional
Prazo	Curto prazo, sessões estruturadas
Agenda	Definida pelo <i>coach</i> e pelo executivo, os quais em conjunto, determinam as metas a serem alcançadas
Foco	Foco no presente e no futuro
Intervenção	Desenvolvimento de um plano de ação que, por meio de sessões de <i>coaching</i> , alcance os resultados definidos
Abordagem	Colaborativa
Estado Clínico	Cliente é estável e capaz de receber <i>feedback</i> e definir metas
Resultados	Objetivam novos conhecimentos, habilidades e valores com resultados pessoais e profissionais

Quadro desenvolvido por Ferreira (2008) a partir de Dingman (2004, p. 19).

### **Coach Executivo**

Segundo Ferreira e Casado (2010) as organizações vem utilizando a contratação de um especialista em *coaching* como uma alternativa aos modelos tradicionais de treinamento, sendo que novos estudos deveriam vir à luz para verificar se os programas contratados pelas organizações estão orientados aos objetivos dos executivos ou à sua função e às suas atividades organizacionais (FERREIRA, 2008). O *coach* executivo pode ter foco nos resultados, no desenvolvimento das habilidades e no crescimento pessoal (SPERRY, 2004).

O tipo do *coach* executivo estudado neste trabalho focará nos resultados do desenvolvimento das habilidades do profissional, com o prisma da auto-avaliação e do seu superior imediato. *coach* executivo envolve, ensinar as habilidades no contexto do relacionamento pessoal com o aprendiz e providenciar *feedback* sobre as habilidades e as relações interpessoais do executivo (SPERRY, 1993).

Inicialmente, a expressão *coach executivo* foi utilizada com o uso do *coach* com presidentes (CEO- *Chief Executive Officers*) e vice-presidentes de grandes organizações. Na última década o uso da expressão *coach executivo* foi ampliado para os níveis menores do gerenciamento (BARON e MORIN, 2010). Segundo estes autores *coach* executivo também

difere-se de *mentoring*, a qual refere-se ao relacionamento de uma pessoa mais velha, com mais experiência, com um uma pessoa mais jovem com pouca experiência, com o objetivo de ajudar e desenvolver .

O *coach* executivo pode ser realizado por profissionais, geralmente identificado como internos, ou seja, dentro da mesma organização, e por profissionais externos, profissionais fora do ambiente organizacional dos executivos (GOLDSMITH et all, 2000; BARON e MORIN, 2010, GLACE,2012). Com referência ao processo do *coach* executivo, segundo Smither and Reilly (2001), este pode ser realizado em seis fases ou estágios:

- 1- Criar confiança entre o *coach* e o *coachee*;
- 2- Avaliação dos parâmetros do *coachee*;
- 3- Providenciar *feedback* de avaliação para o *coachee*;
- 4- Estabelecimento de plano de desenvolvimento com metas a serem atingidas;
- 5- Seleção dos comportamentos a serem melhorados ou desenvolvidos;
- 6- Avaliar o processo concluído.

Segundo a pesquisa de Thach (2002), que combinou *coach* executivo e avaliação 360 graus com 281 executivos em uma grande organização de telefonia nos Estados Unidos, ficou demonstrado que 55% destes melhoraram suas habilidades de liderança durante esse processo de desenvolvimento profissional. Outras pesquisas, como a de Peterson (1996), também identificaram melhoria no autoconhecimento depois de realizar as sessões de *coaching* adicionadas com a avaliação 360 graus, em que após três meses observou desaparecimento de *gaps* nas habilidades de comportamento, relacionamento interpessoal e pessoal, e aumento da satisfação com o trabalho, supervisores e pares (PETERSON, 1996, apud BARON e MORAN, 2010).

Adicionalmente, Kombarakaran et al (2008), corroborou com pesquisa *online* com 42 *coaches* e 114 executivos em uma grande multinacional e confirmou após 12 sessões em um período de 6 meses, com perguntas abertas, que o *coach* colaborou para sua mudança pessoal, principalmente para :

- 1- Melhor gerenciamento de equipes;
- 2- Melhor relacionamento com os superiores;
- 3- Estabelecimento e priorização dos objetivos;
- 4- Maior comprometimento e da produtividade;
- 5- Melhoria da comunicação e do diálogo entre as partes: supervisionado e superior.

O *coach* executivo pode ser utilizado para obter dois objetivos (PELTIER, 2001; BARON e MORIN, 2010):

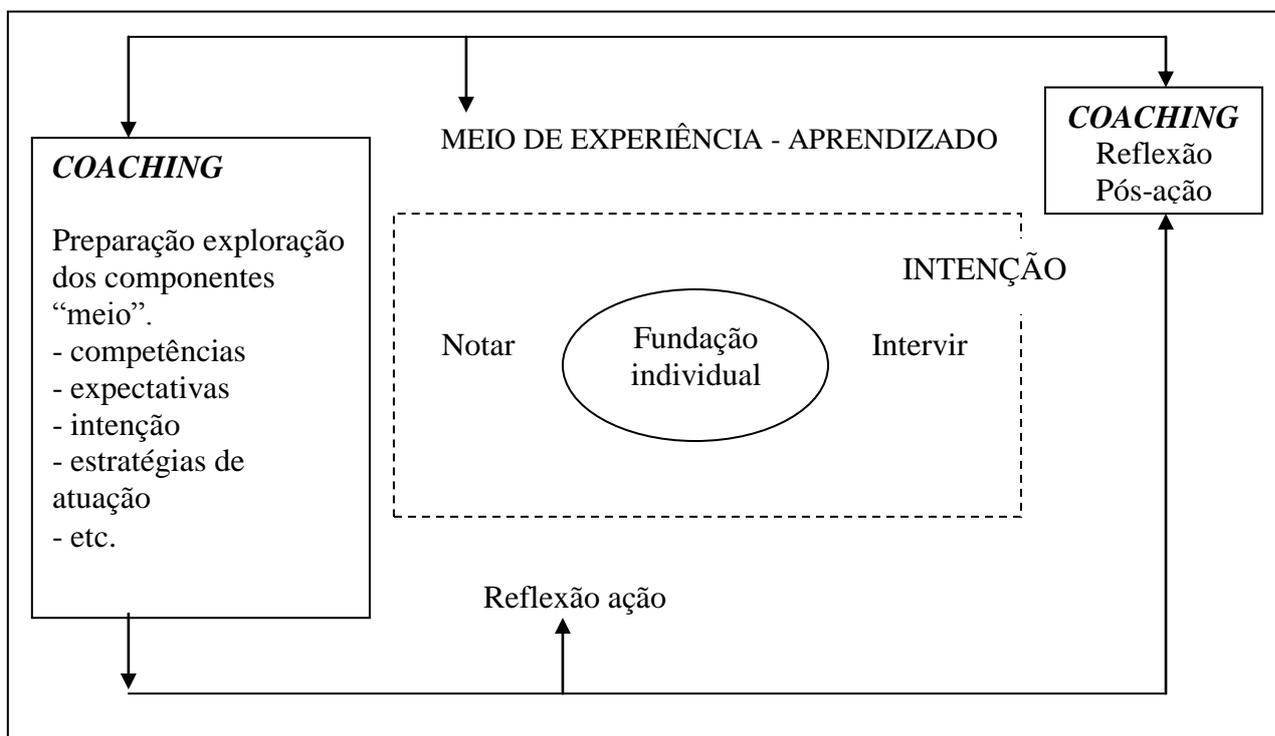
I – Desenvolvimento de habilidades, utilizado em grandes organizações que necessitam de desenvolver aos colaboradores ou para melhorar o desempenho quando houver uma promoção de carreira, adicionalmente utilizado como uma ferramenta para desenvolver as habilidades específicas aos cargos de nível gerencial;

II - Resolver problemas de desempenhos de colaboradores individuais.

Na literatura nacional, REIS (2007) fez uma abordagem sobre a prática reflexiva da psicologia da educação de adultos como contribuição para aprender com a experiência e com a ação realizada. Propondo assim uma discussão sobre a aplicabilidade do entendimento da

experiência no *coach* executivo de forma para o melhor entendimento das suas experiências, permite reflexão para o auto desenvolvimento como mostra figura adaptada pelo autor a seguir:

Figura 1 - *Coaching*, reflexão pós-ação e reflexão na ação: da experiência ao aprendizado



Fonte: Reis, 2007, baseado em Boud e Walker, 1990; Boud, 1994

## Metodologia de Pesquisa

A primeira e mais importante condição para escolher entre as várias estratégias de pesquisa é identificar o tipo de questão nela apresentada (YIN, 2005). A pergunta de partida trabalhada permite buscar elementos para responder à questão problema com clareza, exequibilidade e pertinência (QUIVY, CAMPENHOUDT, 1998), ficando, entretanto, a cargo do pesquisador delimitar o domínio sobre o qual irá trabalhar (LAKATOS E MARCONI, 1991; SEVERINO, 2007). Esta pesquisa se motivou a responder à pergunta de partida:

**Quais foram as percepções sobre os resultados da utilização do *coach* executivo como ferramenta de desenvolvimento de carreira na visão do supervisor e do subordinado dentro de uma grande organização?**

A presente investigação é predominantemente qualitativa e exploratória. Segundo Severino (2007) a pesquisa exploratória evidencia preocupação em coletar as informações para que a pesquisa além de registrar e analisar consiga identificar os fatos vivenciados na organização. Como método de pesquisa foi utilizado o estudo de caso único, a partir de um esboço do protocolo de estudo de caso (YIN, 2005) incluindo o detalhamento dos objetivos geral e específicos, procedimentos para estudo de campo com o planejamento do questionário de entrevistas com questões abertas e realização de esboço do estudo de caso. Ainda segundo

YIN (2005), o estudo de caso permite buscar respostas para compreender determinado fenômeno da vida real e os fenômenos sociais complexos.

O caso em estudo foi o da empresa aqui denominada de Alfa, grande organização multinacional brasileira do ramo de construção civil.

Para análise das entrevistas utilizou-se análise de conteúdo, que segundo Bardin (1977) é uma metodologia para fugir da falsa segurança dos números e permitir a exploração de novos desdobramentos. Assim seguiu os estágios sugeridos por este autor conforme quadro a seguir:

Quadro 2 - Estágios Análise Conteúdo conforme Bardin (1977)

Estágio	Atividades
I – Pré-análise	Identificação das unidades de contexto, determinação das unidades de análise (pessoas, fatos, eventos)
II - Categorização	Divisão das unidades de análise em categorias para classificação de resultados de análise
III- Inferência do conteúdo	Análise dos resultados da pesquisa

Fonte: Bardin (1977, p. 57)

## Análise do Caso

A pesquisa foi realizada com estudo de caso da empresa aqui denominada Alfa, multinacional brasileira que iniciou suas operações no ramo de construção civil em 1948 e atualmente conta com negócios de engenharia e construção, telecomunicações, concessões, logística de saúde, energia, segurança e defesa.

De acordo com o relatório financeiro de 2011, a empresa têm 51.878 funcionários nas diferentes unidades de negócio, sendo 55.77% do gênero masculino e 47.23% feminino, acumulando empreendimentos, projetos em andamento e atividades administrativas em 40 países, em quatro continentes: América Latina, Europa, África e Ásia, com uma receita bruta de R\$ 16.272 bilhões e lucro líquido de R\$ 1.514 bilhões.

Observa-se que a empresa em estudo é de grande porte e globalizada, necessitando assim de recursos humanos capazes de gerir os negócios de forma rápida e eficiente. No intuito de desenvolver seus recursos humanos utiliza-se de vários modelos de desenvolvimento de pessoas, como treinamento *e-learning* à distância, via *web*, um programa para jovens talentos, avaliação 360 graus para identificar o nível de aderência a cultura organizacional, o *coaching* externo, para diretores e superintendentes e o *coaching* interno, para os níveis gerenciais.

O estudo deste caso identificou que a organização conta com um quadro gerencial executivo com mais de 50 pessoas e desse universo, 11 com alto potencial, que foram selecionadas pelos superiores superintendentes que passaram por um processo de *coach* executivo interno, amostra objeto desta pesquisa.

A organização optou pelo modelo de *coach* interno, sendo que um executivo interno foi desligado completamente de suas funções de analista de recursos humanos para ser treinado

em *coach* executivo e aplicar esta ferramenta na estrutura gerencial com o objetivo de reduzir custos e dar credibilidade e confidencialidade para os *coachees*.

A escolha por esta empresa e pelo *coaching* interno deve-se ao fato de um dos pesquisadores trabalhar nesta organização, obtendo assim fácil acesso aos entrevistados; gerentes executivos.

Os entrevistados foram 11 gerentes executivos e 3 superiores que para pré-análise do conteúdo foram classificados conforme tabela 2 abaixo:

**Tabela 2 - Perfil da amostra de pesquisa**

Executivo ( <i>coachee</i> )	Perfil			Superior	Perfil		
	Cargo Gerencial	Idade (anos)	Tempo empresa (anos)		Cargo	Idade	Tempo empresa (anos)
E1	Obras	51	8	S1	Diretor Controladoria	49	16
E2	Obras	40	16	S1			
E3	Obras	45	10	S1			
E4	Obras	45	10	S1			
E5	Contratos	39	18	S2	Superintendente	38	11
E6	Seguros	45	23	S2			
E7	Obras	46	24	S3	Superintendente	55	18
E8	Engenharia	33	8	S3			
E9	Obras	36	13	S3			
E10	Obras	57	30	S3			
E11	Obras	43	23	S3			

Quanto ao gênero foram entrevistados 8 *coachees* homens e 3 mulheres e 3 superiores homens, a pesquisa foi realizada no mês de maio de 2012.

### Análise dos Resultados

Os dados coletados nas entrevistas foram categorizados em três linhas de investigação conforme Quadro 3, a seguir:

**Quadro 3 - Consolidação das entrevistas**

<b>Categoria 1 :</b>	<b>Percepção sobre o <i>Coaching</i> antes do início das sessões</b>
<b>Análise e Inferência</b>	Entrevistados demonstraram desconhecimento do <i>Coach</i> (E5; E6; E7; E10) e no início houve resistências pois imaginavam que seria perda de tempo (E6). Foi verificado que antes da aplicação do processo de <i>coaching</i> havia dificuldades no relacionamento com a equipe, em expor seus anseios sobre crescimento profissional e extremamente ansioso (E3), falhas no gerenciamento de prioridades por falta de tempo para refletir sobre suas ações (E6).
<b>Categoria 2:</b>	<b>Satisfação dos participantes com o <i>Coach</i> Executivo</b>
<b>Análise e</b>	Percebemos que a maioria dos entrevistados ficaram satisfeitos com o

<b>Inferência</b>	resultado obtido no processo de <i>coaching</i> (E1 et all), referenciaram o <i>Coach</i> como o melhor treinamento já realizado (E1), de grande apoio para repensar a carreira (E4) e uma grande oportunidade para trabalhar o potencial profissional (E5).
<b>Categoria 3 :</b>	<b>Resultados percebidos pós <i>Coach</i> Executivo</b>
<b>Análise e Inferência</b>	Na visão dos supervisores dos <i>coachees</i> o <i>coach</i> executivo promoveu maior exposição do <i>coachee</i> , com a preocupação de se posicionar dentro do grupo (S1); aumentou as possibilidades de <i>feedback</i> sobre desempenho e motivação do líder no grupo na busca de novos desafios, ou seja, motivou para sair da zona de conforto (S2); promoveu mudanças comportamentais nos <i>coachees</i> com melhor gerenciamento e redução da ansiedade e melhora na habilidade de ouvir os pares e subordinados (S3). Na visão dos <i>coachees</i> o <i>coach</i> executivo contribuiu para melhor compreensão de seus objetivos, características dos pares, superiores e alinhamento com a estratégia da organização (E2; E3; E7), dos pontos fracos e como melhorar os pontos fortes e da necessidade de desenvolver melhor os subordinados, a equipe (E10). Nesta pesquisa foi identificado que o <i>coach</i> executivo promoveu mudanças comportamentos: - maior confiança, segurança e habilidade de ouvir as necessidades dos subordinados e pares (E1; E3; E5; E11), ser mais realistas com as atitudes (E6), ficar mais atento aos detalhes( E8). Adicionalmente, possibilitou reflexão para assumir mais responsabilidades e novos cargos (E9; E11).

Fonte: Elaborado pelos autores

Dos dados apurados, nota-se que no processo de *coaching*, a maioria dos entrevistados foi do sexo masculino com faixa etária mais experiente tanto de vida quanto relacionado ao tempo de empresa, apresentando estabilidade profissional e maturidade de pensamento o que poderia gerar certa resistência a mudanças e a novos desafios devido à famosa “zona de conforto”. O nível de escolaridade apresentado é bastante elevado, todos com nível superior em engenharia o que demonstra o interesse desses colaboradores em aperfeiçoar seus conhecimentos profissionais.

Nesta pesquisa, foi confirmado que os entrevistados estão satisfeitos com o resultado obtido no processo de *coaching*, no qual tiveram melhorias no seu desenvolvimento, com mudanças comportamentais significativas e positivas na perspectiva de alcançar os objetivos pessoais e da organização, houve diminuição no nível de *stress*, com redução da ansiedade, melhor consciência da importância em desenvolver equipes e criar competências para o desenvolvimento de novos projetos, como relatou um *coachee* E10: “*Meu comportamento mudou completamente, foi uma evolução natural. Hoje penso que o gestor tem que manter, formar e treinar sua equipe para executar obras, para que ascendam profissionalmente, essa é minha grande meta.*”

Esta investigação identificou que havia pouco conhecimento sobre *coach* executivo, no início houve resistências por parte de alguns funcionários que imaginavam que seria perda de tempo, porém se adequaram ao processo. Observa-se que antes da aplicação do processo de *coaching* os executivos reportaram dificuldades no relacionamento interpessoal com a equipe, na capacidade de expor seus anseios de crescimento profissional aos pares e superiores e no gerenciamento de prioridades por falta de tempo, assim como foi reportado pelos superiores que os *coachees* estavam menos motivados e executavam suas tarefas por obrigação.

Atualmente, segundo os supervisores, após o *coaching*, os funcionários dos *coaches* demonstram prazer em executar suas atividades, pois estão mais motivados devido ao desenvolvimento dos seus líderes.

Em comparação a outros treinamentos oferecidos, o *coaching* foi considerado o que melhor propôs melhoria e reflexão, como relatou E1 “*Um programa com início, meio e fim, onde você pode avaliar o processo enquanto participa. É uma oportunidade de melhoria. Isso está me fazendo pensar muito. Dos vários treinamentos que já participei, o coaching*”, destaca-se, portanto, a importância da reflexão sobre o aprendizado para do *coach* para o auto desenvolvimento de habilidades pessoais (BOUD e WALKER, 1990; BOUD, 1994; PELTIER, 2001; PORCHE e NIEDERER, 2002; REIS, 2007)

Do ponto de vista de desenvolvimento, o *coach* executivo contribui para ampliar a consciência de seus objetivos, alinhamento com os pares, superiores e alinhamento à estratégia da organização, conforme descrito por E1: “*O coaching me ajudou a entender minha missão, características dos pares e superiores facilitando meu alinhamento à estratégia da empresa. Ajudou a identificar melhorias, a me capacitar melhor para a função*”

Do ponto de vista de desenvolvimento comportamental E3 comenta os resultados do *coach* executivo: “*O coaching me deu um melhor entendimento dos meus pontos fracos e como posso aprimorar meus pontos fortes. Estou mais calmo com as pessoas, tenho mais autoconfiança, mais seguro. Estou ouvindo mais, o que me dá melhor domínio dos cenários*”. Na visão dos superiores dos *coaches*, o desenvolvimento de suas habilidades de liderança S1: “*sinto sua preocupação em se posicionar mais dentro do grupo, sair da zona de conforto, fez pensar no futuro, um plano de carreira.*”

Assim como outras pesquisas demonstradas destacou-se a importância do *coach* na reflexão para o autoconhecimento desenvolver habilidades de liderança (THACH, 2002; PETERSON, 1996; SPERRY, 2004; KOMBARAKAN et al, 2008; BARON e MORIN, 2010). Adicionalmente, o supervisor S3 comenta sobre a única mulher engenheira no seu grupo e os benefícios do *coach* executivo para o desenvolvimento de sua subordinada:

Ela é uma das poucas mulheres engenheiras que mergulham profissionalmente para inspecionar as obras. Um potencial que nós já detectávamos. Foi bom de certa forma, porque ela ficou mais conhecida na empresa e o processo de *coaching* veio para identificar, conhecer os anseios e as expectativas. *Coaching* é muito importante.

Outro ponto relevante destacado pelo supervisor S2, que identificou que após as sessões de *coach* executivo os subordinados aumentaram os *feedbacks* sobre desempenho e promoveu sair da zona de conforto e buscas novos desafios, corroborando com Smither and Reilly (2001) sobre a utilização do *feedback* entre as partes como forma de aumentar o autoconhecimento e desenhar novos planos de desenvolvimento de carreira.

## Conclusão

O presente estudo pretendeu identificar os resultados da utilização do *coach* executivo na visão do executivo (*coachee*) e do superior imediato, de forma a contribuir para ampliar estudos sobre os resultados dessa técnica de desenvolvimento de carreira, uma vez que ainda há poucos estudos sobre o tema (FERREIRA, 2008 et al).

Esta investigação evidenciou os principais resultados na visão dos dois atores principais em três vertentes: (i) benefícios gerados para o grupo; (ii) maior autoconhecimento; e (iii) desenvolvimento de habilidades e mudança comportamental.

A pesquisa evidenciou dentre os (i) benefícios gerados: melhoria no relacionamento com a equipe, maior facilidade para expor opiniões sobre pretensões e desenvolvimento profissional perante o grupo, com redução da ansiedade e melhor planejamento do tempo para ações para novos desafios e sair da zona de conforto (E3; E6; S1).

Adicionalmente, após realização do *coach* executivo, identificou (ii) melhora no grau de autoconhecimento, uma vez que ampliou a compreensão da missão, objetivos de vida e profissional, das características de comportamento dos pares, superiores, subordinados e alinhamento com a estratégia da organização, dos pontos fracos e pontos fortes, e da necessidade de desenvolver sua própria equipe (S10), com reflexão para assumir novas responsabilidades e cargos (E9; E11).

A investigação também demonstrou que houve (iii) desenvolvimento de novas habilidades e mudança comportamental, com destaque para: aumento da disponibilidade para ouvir pares e subordinados (S3), ser mais realistas nas atitudes, no sentido de medir as ações antes de realizar, o pensar antes de falar ou fazer (E6), aumento da atenção aos detalhes dos projetos e das necessidades de cada pessoa, subordinado, superior(E8).

Concluimos que os resultados do *coach* executivo foi positivo para ambas as partes, superiores e subordinados, provocou mudanças organizacional com melhoria do clima no ambiente de trabalho, menor ansiedade e aumento da motivação dos *coachees*, maior auto reflexão sobre capacidades e deficiências e impulsionou a utilização de *feedback* entre as partes o que promoveu melhoria continua de seu desenvolvimento profissional.

Esse rico desenvolvimento humano observado no decorrer da pesquisa, nos faz perceber que o *coaching* é mais que treinamento individual, é uma ferramenta de desenvolvimento pessoal e de carreira, durante o *coaching* foi possível identificar que o *coachee* percebeu a capacidade de descobrir suas competências, muito das vezes esquecida por ele mesmo, assim como novas atitudes que possibilitou ter coragem para serem melhor sucedidos e capazes de realizar ações que levam ao resultado almejados.

Para a organização de construção civil, na qual realizamos essa pesquisa, o *coach* trouxe resultados significativos no que tange o desempenho e produtividade dos seus colaboradores partindo de uma gestão competente e comprometida com o desenvolvimento de sua equipe somada com o foco no alcance e alinhamento com os objetivos da empresa.

Desta forma esta investigação, apesar de suas limitações de estudo de caso único, e a análise do conteúdo das entrevistas, por ser tratar de uma amostra não probabilística não permite generalizações, entretanto, contribui para o debate sobre os resultados positivos da utilização do *coach* executivo como ferramenta de desenvolvimento dos recursos humanos em organizações para fazer frente a feroz competitividade global que demanda cada vez mais profissionais capacitados para reagir rapidamente e eficazmente. Adicionalmente, pretende esta pesquisa motivar outros estudos que possam ser realizados sobre os resultados do *coach* executivo em outros universos de pesquisa.

## Referências

- ARAÚJO, Ane. *Coach: um parceiro para o seu sucesso*. São Paulo: Gente, 1999.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa. Edições 70, 1977.
- BARON, L.; MORIN, L. *The impact of executive coaching on self-efficacy related to management soft-skills*. *Leadership & Organization Development Journal*, vol .31 (1), p.18-38, 2010.
- BOUD, D. *Conceptualising learning from experience: developing a model for facilitation*. *Proceedings of 35<sup>th</sup> Adult Education Research Conference*. Universidade do Tennessee. P.49-54,1994.
- BOUD, D.; WALKER, D. *Making the most experience*. *Studies in Continuing Education*. 12 (2), p. 61-80, 1990.
- CHIAVENATO I. *Construção de Talentos*. 3<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Campus; 2002.
- DINGMAN, M. E. *The effects od executive coaching on job-related attitudes*. *Tese Doutorado em Organizational Leadership. School of Leadership Studies*. Universidade Regent. 2004
- FERREIRA, M. A. A. *Coaching: um estudo exploratório sobre a percepção dos envolvidos : organização, executivo e coach*. Dissertação Mestrado. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Departamento de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. 2008.
- FERREIRA, M. A. A.; CASADO, T. *Coaching, mentoring ou career counseling?* XIII. SEMEAD Seminários em Administração. Universidade de São Paulo. Setembro 2010.
- GOLDSMITH, M.; LYONS, L.; FREAS, A. (Eds). *Coaching for Leadership*. Jossey-Bass/Pfeiffer, São Francisco, CA, 2000.
- JUDGE, W.; COWELL J. *The brave new world of executive coaching*. *Business Horizons*, vol. 40 (4 ), p.71, 1997.
- KILBURG, R. R. *Towards a conceptual understanding and definition of executive coaching*. *Consulting Psychology Journal*, Vol.18 (2), p. 134-44.
- KOMBARAKARAN,F.A.; YANG, J.A.; BAKER,M.N.;FERNANDES,P.B. *Executive Coaching it works!* *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, vol.60(1), p. 78-90,2008
- LAKATOS, E.M; e MARCONI, M.A. *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas, 3<sup>a</sup> ed., 1991.
- MAURICIO, P. *O Sucesso é Inevitável: coaching e carreira*, São Paulo, Futura, 2005.
- PELTIER, B. *The Psycology of Executive Coaching: Theory and Apllication*. Brunner-Routledg, Ann Arbor, 2001
- PETERSON,D.B. *Executive Coaching at work: the art of one-on-one change*. *Consulting Psycology Journal: Practice and Research*, vol.48 (2), p.78-86, 1996
- PORCHÉ, G.; NIEDERER,J. *Coaching: O apoio que faz as pessoas brilharem*. Rio de Janeiro, Ed. Campos,2002.
- QUIVY, R; CAMPENHOUDT, L. V. *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradativa, 1998.
- REIS, G. G. *Da experiência ao aprendizado à prática reflexiva como recurso no processo de coaching*. XXXI ENANPAD – Encontro da Anpad. Rio de Janeiro. 2007

- ROCHA-PINTO, S. R.; SNAIDERMAN B. A contribuição do coaching executivo para o aprendizado individual: a percepção dos executivos. II EnGPR – Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. João Pessoa. 2011
- SEVERINO, Antonio J. Metodologia do trabalho científico. 23. ed. São Paulo: Cortez. 2007
- SMITHER, J. W.; REILLY, S. P. *Coaching in organizations: a social psychological perspective, em: How People Evaluate others in Organization*. Erlbaum, Mahwah, NJ. P 221-52. 2001.
- SPERRY, L. *Working with executives, consulting, conselling and Coaching. Individual Psychology*. Vol.49 (2), p. 256-66, 1993
- SPERRY, L. *Executive coaching: the essential guide for mental health professionals*. Brunner-Routledge, New York, NY. 2004.
- THACH, E. *The impact of executive coach and 360 feedback on leadership effectiveness. Leadership and organizational development Journal*, vol. 23 (4) , p.205-214, 2002.
- WHITERSPOON, R.; WHITE,R.P. *Executive Coaching: A Continuum of roles. Consulting Psychology Journal: Practice and Research*.v48,n.2,PP 124-33,2001.
- YIN, R.K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- YU, L. *The Benefits of a Coaching Culture. MIT Sloan Management Review*, vol 48 (4), P.6-6, 2007.
- ZEUS, P.; SKIFFINGTON, S.. *The complete guide to coaching at work*. McGraw-Hill, Roseville, 2001.

Endereços consultados pela Internet:

- GERHARDT, Rodrigo. Coaching ajuda a atingir metas. Folha de São Paulo, 2004. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/foha/equilibrio/noticias>. Acesso em 08/05/2012.
- GLACE,A. *Coach investing*. Forbes, 2012. Disponível em: <http://finapps.forbes.com/finapps/jsp/finance/compinfo/CIAtAGlance.jsp?tkr=COH>. Acesso em 08/05/2012.
- ICF: *International Coach Federation*. Acesso site: <https://www.coachfederation.org.br>. Acesso dia 10/06/2012.
- KLENKE, S. Tudo sobre o *coaching*. Instituto Brasileiro de *Coaching*, 2010. Disponível em: <http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/>. Acesso em 02/06/2012
- SBC Sociedade Brasileira de *Coaching*. *Coaching no Brasil*. Disponível em: [www.sbccoaching.com.br/sociedade\\_brasileira\\_de\\_coaching](http://www.sbccoaching.com.br/sociedade_brasileira_de_coaching). Acesso em: 27/05/2012.