

**EXECUTIVE COACHING: UMA INVESTIGAÇÃO DOS FATORES
FACILITADORES E DIFICULTADORES NA VISÃO DOS AGENTES
ENVOLVIDOS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

MARCOS ANTONIO VIDEIRA

Fundação Instituto de Administração - FIA
videira_marcos@hotmail.com

RAFAEL MARCUS CHIUZI

Universidade Metodista de São Paulo
rafachiuzi@gmail.com

MARCOS AURÉLIO DE ARAUJO FERREIRA

USP - Universidade de São Paulo
maaferrera@gmail.com

EXECUTIVE COACHING: UMA INVESTIGAÇÃO DOS FATORES FACILITADORES E DIFICULTADORES NA VISÃO DOS AGENTES ENVOLVIDOS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo investigar os fatores facilitadores e dificultadores do executive coaching, a partir da visão dos três agentes envolvidos (organização, coach e coachee). A questão de pesquisa permeou a problemática no tocante à identificação e análise dos fatores facilitadores e dificultadores do processo de *coaching*. Considerando-se a perspectiva dos agentes. Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, interpretativa, de cunho exploratório. Os resultados encontrados demonstraram claro alinhamento em questões relacionadas à contratação dos serviços de executive coaching, assim como no tocante nas distintas visões, em especial, relacionadas ao ambiente e setting em processo é concebido e se desenvolve.

Palavras-chave: Executive Coaching; orientação; gestão de pessoas.

ABSTRACT

This research aims to find out whether there is an alignment between the perceptions of coach, coachee and manager concerning facilitating and inhibiting factors in the coaching process. It is a qualitative and exploratory study characterized by the following three distinct groups involved in the organizational context: coachees who underwent executive coaching programs, external coaches, and executives in general management positions. Results show a clear alignment in terms of both executive coaching hiring process issues and coaching environment and setting.

Key-words: Executive Coaching; orientation; people management.

INTRODUÇÃO

A necessidade de contínuo desenvolvimento dos profissionais, reforçada por um ambiente de alteridade imprevisível, complexo e ambíguo, constitui-se atualmente uma das grandes preocupações das organizações contemporâneas. O desafio organizacional, e dos próprios executivos, é buscar alternativas de desenvolvimento individual com respostas assertivas e eficazes. Adicionais à formação tradicional, demandou novas abordagens e alternativas que atendessem a velocidade do mundo dos negócios.

As áreas de recursos humanos e as lideranças, no nível estratégico, tiveram de se adaptar a este novo contexto e se reinventar os modelos de gestão, buscando um novo formato para o desenvolvimento de seus times. As dificuldades dos executivos de aprenderem mais rápido sobre o negócio, e sobre as relações internas e externas, exigiu novos modelos e ferramentas de desenvolvimento das competências técnicas, comportamentais e gerenciais.

Diante deste cenário, ferramentas como o *executive coaching*, começaram a ganhar força. O coaching de executivos está se tornando lugar comum no desenvolvimento de lideranças e como ferramenta de transição em âmbito internacional. Blanchard (2011) mostra que pesquisas realizadas em organizações do mundo inteiro apontam para uma escassez de lideranças. Há necessidade de líderes em setores e áreas funcionais de todas as indústrias, e em todos os níveis das organizações.

Um estudo de 2008 da *American Management Association* (AMA) comprovou que o *coaching* está associado ao desempenho de qualidade nas organizações e, ainda assim, é

utilizado por apenas metade dessas. O *coaching* continua a conquistar adeptos e apoios, tratando-se de um campo que oferece consideráveis oportunidades de crescimento profissional.

Os países que mais contratam os serviços de *executive coaching* no mundo são os Estados Unidos, Reino Unido, Canadá, Austrália; vale a pena ressaltar que este serviço está crescendo significativamente no Brasil, México e África do Sul. A utilização desta prática nos Estados Unidos cresceu 45% nos últimos anos (Palmer & Whybrow, 2010). Entretanto, pouco se sabe sobre os impactos de alguns fatores organizacionais sobre a efetividade da prática.

Problema de pesquisa

A presente pesquisa propõe-se ao estudo de programas de *coaching* contratados por organizações, designados aos executivos em posições de alta liderança atendidos por *coaches* externos, estabelecendo como pano de fundo o seguinte questionamento:

Qual a percepção dos três agentes (organização contratante, *coachee* e *coach*) em relação ao programa de *coaching* contratado?

Objetivos

Investigar quais são os fatores facilitadores e dificultadores do processo de *coaching* na visão dos três agentes envolvidos no contexto organizacional (organização contratante, *coachee* e *coach*). Consequentemente, os objetivos específicos foram desdobrados em:

- Identificar quais são os desafios do processo de coaching executivo;
- Explorar papéis e responsabilidades dos agentes envolvidos;
- Explorar os detratores do processo de *coaching*.

REFERENCIAL TEÓRICO

Para alguns autores, como Goldsmith (2003), o *executive coaching* é definido como ferramenta estratégica orientada para executivos. Para engajar e motivar, o *coaching* deve ser individualmente adaptado às necessidades e aspirações de cada pessoa em particular. Para apresentar resultados do negócio, a abordagem também deve ser adaptada à estratégia, visão e valores da organização. Considerar-se a conjunção de fatores associados ao negócio, bem como dos individuais parece ser, segundo Goldsmith (2003) e Ferreira e Dutra (2013), o segredo para obtenção de resultados diferenciados.

Blanchard (2011) define *executive coaching* como a condição para oferecer orientação e apoio necessários quando em alguma organização se instala o desalento, seja porque uma meta se mostra muito mais complicada do que o previsto, seja porque surgiram circunstâncias que causaram uma mudança de atitude.

Whitmore (2006) afirma que a essência do *coaching* é liberar o potencial de uma pessoa para maximizar seu desempenho e ajudá-la a aprender em vez de ensiná-la. A evolução do conceito levou à utilização do *coaching* como forma de desenvolvimento dos executivos, apresentando uma linha mais tradicional, quando comparada à de Blanchard (2011) e Bloch, Visconte e Almeida (2012).

Para Bloch *et al* (2012, p. 18), a definição sobre *coaching* indicaria ligação direta com proposta de desenvolvimento (necessidades individuais) com desempenho empresarial.

Coaching executivo é um processo individualizado de suporte a lideranças, conduzido por um consultor especializado, visando seu desenvolvimento pessoal e profissional, como melhoria de *performance*, aprimoramento e ganho de competências, referencial

para decisões de mudança de carreira e preparação para abertura de novos ciclos (Bloch *et al*, 2012, p. 18).

Pode-se observar duas principais linha de abordagem do Executive coaching, aquela adotada por Withmore (2006), Goldsmith (2011), Ferreira e Dutra (2013), com enfoque na reflexão daquelas competências que agregam de valor a organização e, por conseguinte ao papel do profissional. Uma nova proposta que combina questões de carreira, desenvolvimento pessoa e competências profissionais, podendo considerar, ou não, as questões do negocio.

Desafios no processo de *coaching*: o que a literatura discute

Segundo Peltier, (2001, *apud* Milaré & Yoshida, 2009) uma das dificuldades no processo está no fato das pessoas terem a tendência de retornar aos seus antigos padrões de comportamento. portanto o papel de *coaching* seria o de permitir e reforçar periodicamente os novos comportamentos aprendidos, podendo até mesmo envolver a colaboração de pares e subordinados.

Para Goldsmith (2003) o *coaching* pode não obter o resultado esperado quando se tem as seguintes situações: a pessoa que está sendo orientada não está sinceramente disposta a empenhar-se na mudança, pois somente funcionará se o executivo mostrar-se disposto a assumir o comportamento definido; também não terá resultado quando a pessoa for excluída dos planos futuros da empresa; ou quando a pessoa apresenta debilidades de inteligência cognitiva ou aptidões funcionais necessárias para o cargo, pois se não tiver capacidade ou conhecimento necessário o *coaching* não vai ajudar; ou quando a missão da organização está equivocada, pois o papel da orientação é indica “como chegar” e não “onde chegar”. Se a empresa estiver no caminho errado não é a orientação que irá resolver.

Barlett (2006) sugere a confiança mútua, respeito, e a liberdade de expressão, como elementos importantes de um relacionamento de *coaching*. Corroboram Ting e Hart (2004, *apud* Ely, Boyce, Nelson, Zaccaro, Hernez-Brome & Whymand, 2010) ao afirmar que o aspecto mais crítico de um programa de *coaching* seria a relação entre o *coachee* e o *coach*. Portanto, corresponder a uma boa relação entre ambos é um fator crítico para aumentar a autoconsciência, aprendizado e, portanto fazer o comportamento mudar.

A adesão é um outro fator essencial no processo de *executive coaching*, os resultados positivos dependeria em grande medida na força de adesão, conhecimento e habilidade (Kilburg, 2001). Nesta perspectiva, sugere-se que fatores gerais do *coaching efetivos sejam*., a qualidade da relação ou “aliança de trabalho” entre *coach* e *coachee*, o sistema de suporte do *coachee*, as habilidades do *coach* e o atendimento às expectativas do *coachee*. O efeito é a tomada de consciência e a obtenção do engajamento e determinação do executivo no papel de *coachee* quanto à disposição para as mudanças necessárias no seu modelo de gestão e de visão de negócios (Ferreira, 2008). Para tanto, técnicas e/ou metodologias de *Coaching são adotadas* conforme as necessidades do *coachee*, de forma a reconhecer a perspectiva de mundo do *coachee* e, desta forma, construir uma boa relação de confiança que tenha por conseguinte uma combinação de melhores resultados, tanto para o executivo quanto para a organização patrocinadora.

METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa de cunho exploratório, que tem “como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema” (Gil, 1991, p. 45), de maneira a possibilitar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a facilitar a construção de hipóteses.

Participantes

Os participantes do estudo foram divididos em três grupos distintos, a saber:

Grupo 1: Quatro executivos (*coachees*) que participaram de programas de *coaching*, atuantes em áreas corporativas e área técnica e em posição de liderança (coordenação, gerência média e gerência sênior). A combinação de gestores de diferentes áreas possibilitou a captura de diferentes perspectivas em relação à gestão do processo de desenvolvimento nas organizações estudadas. Este grupo foi identificado neste trabalho como “COH”.

Grupo 2: Consultores-coaches, externos às organizações, com programas em em diferentes organizações, com abordagens e métodos distintos, de acordo com a formação na prática de *coaching*. Este grupo foi identificado como “CH”.

Grupo 3: Três executivos em posição de diretoria ou gerência geral com forte atuação e responsabilidade por negócios estratégicos e resultados significativos dentro de multinacionais responsáveis pela contratação de programas de *coaching* quando necessário. Este grupo foi identificado como “GR”.

Instrumento

Como instrumento para coleta de dados, foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturado. As questões do roteiro foram pensadas com base no referencial teórico do qual se buscou extrair os aspectos mais relevantes apontados pelos autores. O tempo médio das entrevistas foi de uma 60 minutos. As entrevistas foram realizadas entre os dias 17 de outubro e 15 de novembro de 2014. Todas as entrevistas foram gravadas em áudio com a autorização dos participantes e transcritas literal e integralmente.

Análise dos dados

O processo de análise se deu pela técnica de análise de discurso, como proposto por Bardin (1977), sendo os dados codificados em unidades de análise a partir dos dois pilares investigativos: fatores que facilitam e fatores que dificultam o processo de coaching executivo. A análise de discurso busca compreender os significados atribuídos pelos participantes (entrevistados) à luz do retenção teórico, que indica as categorias através da recorrência de fatores (Bardin, 1977; Sampieri, Collado & Lucio, 2006). Um aspecto relevante a ter-se em consideração são eventuais novas perspectivas oferecidas pelo campo, composta tanto por grupos específicos, como por seu conjunto e o respectivo contexto a que os entrevistados relatam terem experimentado (Ferreira, 2008).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A escolha das categorias baseou-se na análise do conteúdo das entrevistas e na extração das informações mais relevantes que justificassem a criação de uma categoria para explorar a temática. A seguir são apresentadas as análises de cada categoria, cada qual com suas respectivas inferências e considerações diante das constatações dos autores mencionados no referencial teórico. Para dar maior consistência à análise, foram extraídos e citados *ipsis literis* trechos relevantes das respostas dos participantes.

Gestor/sponsor

Os participantes possuem experiência internacional nos programas globais de desenvolvimento de liderança em suas organizações e trabalham em posições executivas há

mais de sete anos, todos com experiência em contratação de coaching executivo para seus liderados.

Facilitadores do processo

O primeiro ponto é o patrocínio (*sponsorship*) por parte do gestor, ou seja, há uma convergência nos apontamentos dos participantes indicando que os contratantes, representando a organização, devem ter claro também qual é o seu papel no processo enquanto aqueles que alocam recursos para que o processo seja realizado.

GR1: Este processo deve estar muito claro para o profissional que fora convidado a participar” e o gestor deve participar efetivamente do processo.

GR3: O profissional tem que estar convencido em fazer o processo de *coaching*, quando isso acontece provavelmente dará muito certo. Muitas vezes o *executive coaching* é contratado quando o profissional não tem habilidade ou porque ele não conhece o seu próprio funcionário e o gestor quer terceirizar o processo de gestão.

Outro fator explorado e apontado pelos entrevistados é a importância do papel do gestor como *coach* durante e após o processo com o objetivo de acompanhar a evolução do profissional seja através de *coaching* ou feedback. Withmore (2005) mantém em sua proposta a possibilidade de o executivo atuar como *coach* quando do desempenho de sua função de gestor. Para o autor (Withmore, 2005), o gestor, quando se decide por um comportamento de *coach*, admitindo que possa adotá-lo, deve contudo, manter o seu papel original, evitando identificar-se puramente como um *coach*. A principal contribuição na adoção do estilo *coach* para o executivo seria alcançar um “ambiente verdadeiro de gestão”, no qual a equipe assume a responsabilidade real de suas atividades.

GR3: O gestor tem que fazer o papel de gestor *coach*, porque na verdade quando o processo termina é o começo de uma nova jornada, o processo continua e eu como gestor tenho que ajudar o *coachee* no seu desenvolvimento através do *coaching* e feedback”.

Percebeu-se também nas entrevistas uma forte posição por parte dos entrevistados quanto ao fato dos objetivos e metas, compromisso com o processo, alianças entre o *coach*, *coachee* e gestor/sponsor, monitoramento da evolução por parte do *coachee* e gestor, e sobre o contrato de confidencialidade. Na mesma direção Weinberger (1996) afirma temas como confidencialidade, monitoramento, objetivos e metas do programa e alianças como fundamentais em um programa de *coaching*.

GR2: O fator mais importante do programa de *coaching* é estabelecer objetivos e metas do programa junto do *coachee*, gestor e *coach*

GR1: Não quero saber o que acontece nas sessões entre *coach* e *coachee*, por que respeito a confidencialidade, mas preciso saber se o profissional está evoluindo através de um relatório geral ou conversas com o *coach* no meio do programa, sempre validado com o *coachee*.

Apenas um dos gestores citou a importância em acompanhar a trajetória de carreira do *coachee*, e não somente pontos isolados de desenvolvimento, tem que ter clareza do que

precisa ser feito para alavancar este profissional para uma posição de maior complexidade e alinhar este tema com o *executive coaching*, ou seja, entender se os pontos com os quais o *coach* irá trabalhar estão conectados com esta estratégia.

GR1: O gestor tem a responsabilidade de acompanhar de perto o *Talent Review* da organização e saber onde estão mapeados os seus profissionais e propor ações de desenvolvimento diferenciadas para que cada um se desenvolva de maneira rápida.

Foi também relatado por um dos gestores que o envolvimento entre *coach*, *coachee*, gestor e HR *Business Partner* é fundamental para que este processo aconteça conforme esperado e com resultados positivos. O HR BP exerce um poder de influência forte em todos os outros profissionais na busca de alavancar a performance do *coachee* e para que isso aconteça todos têm que estar alinhados com o processo de *executive coaching*. Os autores estudados nas fases do *coaching*, especialmente Bloch, Visconte e Mendes (2002) salientam o envolvimento do *coach*, *coachee* e recursos humanos para o levantamento das expectativas, definição de resultados esperados no processo de *executive coaching*.

GR3: É impossível não ter o HR BP e gestor envolvido neste processo. O HR BP tem papel fundamental pois percebe muitas vezes o que o gestor não enxerga, estimula o gestor no envolvimento, direcionamento, está sempre conectado com a evolução do processo e como o *coachee* está se sentindo, enfim, a percepção do HR BP é fundamental.

Por fim, dois dos gestores consideram que no processo de coaching o *coachee* tem que estar disposto e querer se desenvolver para conseguir resultados extraordinários, se isso não acontecer ou se ele não confiar na organização e *coach* este processo não terá resultados superiores.

GR3: O *coachee* tem que abrir o seu coração e lidar com suas fraquezas, tem que lidar muitas vezes com questões pessoais para poder se desenvolver porque na maioria das vezes o *coachee* precisa melhorar suas questões comportamentais.

GR2: O *coachee* deveria entender que o final do processo de *executive coaching* e o início de outra etapa de desenvolvimento, ou seja, deveria entender que o final não é o final. É rotina para o resto da vida, entendimento constante.

Dificultadores do processo

Dois participantes citaram como dificultador do processo quando a contratação do *coach* é utilizada para comprovar o desligamento de um executivo não adequado a função ou quando a ferramenta é utilizada de forma reativa e não proativa, ou seja, esta ferramenta deveria ter um tom mais de desenvolvimento e não somente para focar em pontos de desenvolvimento.

GR2: "Minha experiência como contratante de um processo de *coaching* foi muito ruim. O processo de *coaching* foi aplicado/contratado para carimbar um processo de desligamento. As vezes as organizações não são honestas com nós gestores, foi uma pena, considere o uso inadequado da ferramenta".

Estas colocações estão bastante alinhadas ao que Levin, Bozer e Charmine (2008) afirmam sobre o alinhamento de expectativas do gestor quanto ao processo de *coaching*, se o objetivo for o desligamento por exemplo o processo deveria ser recusado como proposta. Um fator que emergiu a partir das entrevistas foi em relação a proximidade do gestor. Dois dos participantes citam que o gestor deve manter distância do processo de *coaching* porque não deveria interferir no processo, afirmam também que o gestor/*sponsor* deveria participar somente das conversas iniciais e no final do processo.

GR1: "Durante o processo de *coaching* o gestor tem que ficar o mais longe possível para não interferir no processo, prefiro um *report* do *coach* para saber o que está acontecendo no processo, enfim o gestor deveria participar no começo, durante se houver necessidade e final, eu esperaria este tipo de postura do meu chefe também se eu estivesse fazendo *coaching*".

Diferentemente do que defende Bloch *et al* (2012) que afirmam que o gestor tem um papel fundamental no processo e deveria participar no alinhamento inicial, meio e final com o objetivo de dar continuidade no processo de desenvolvimento do executivo.

Percebeu-se também nas entrevistas uma forte opinião por parte dos *coachees* de que para que o processo dê certo é necessário garantir algumas questões fundamentais. A clareza sobre o programa de *coaching* entre os contratantes e resultados esperados do processo. O gestor/*sponsor* deveria estar comprometido com este processo de desenvolvimento e participar ativamente desde o início, durante e no término enfatizando assim ao *coachee* seu interesse genuíno com o seu desenvolvimento a partir desta etapa. Um outro fator importante é o gestor ter conhecimento sobre as lacunas de seu liderado a serem reconhecidas e trabalhadas convergindo assim para um processo mais claro e assertivo. Este fator implicará na qualidade do processo de *coaching* e é fundamental para o *coach*.

Profissionais contratados na condição de *coaches*

Facilitadores do processo de coaching

Os respondentes CH1, CH2, CH3 e CH4, ao discorrerem sobre o programa de *coaching*, relataram os procedimentos acordados com definições prévias sobre o propósito do programa. Uma vez verificada a necessidade do *coaching*, e descartadas intervenções como *counselling*, *mentoring* ou psicoterapia, ocorre uma reunião entre o executivo, gestor e HR *Business Partner* com o objetivo de acordarem sobre as razões para a contratação, objetivos e os resultados esperados. Posteriormente, o *coach* formaliza o processo com o o *coachee* e organização.

Três dos respondentes (CH1, CH2, CH3) também referiram-se ao *coach* como um *counsellor* que ouve e os orienta, os aconselha, analisa e faz reflexões sobre experiências passadas que influenciam o comportamento do *coachee* no presente. Enfatizam também o envolvimento do *coachee* no seu processo de desenvolvimento como a tomada de consciência sobre as causas de comportamentos indesejáveis, desenvolvimento dos estilos de liderança definidos pela organização, *networking* e visão sistêmica.

Os participantes partilham da mesma percepção que um *coaching* executivo requer profissionais altamente capacitados e experientes e que a qualidade do relacionamento de *coaching* é um elemento-chave para o sucesso. O *coach* cria um ambiente seguro no qual o executivo possa se sentir confortável em assumir riscos necessários para aprender e se desenvolver. Assim como também, de forma unânime enfatizaram o compromisso do *coach* com o gerenciamento da confidencialidade, ou seja, seguir diretrizes de direitos e de

confidencialidade estabelecidas nos contratos e documentos financeiros, legais, e comerciais da organização.

Os membros da organização que, como resultado do *coaching*, tomarem conhecimento de informações confidenciais sobre o executivo, devem manter essas informações na confidencialidade a menos que tenha sido feito um acordo diferente antes do *coaching* ter início. Além disso antes que o trabalho de *coaching* se inicie, todos os parceiros devem considerar como a confidencialidade de cada um dos seguintes tipos de informação será gerenciada.

Dois dos respondentes (CH1 e CH3) partilham da mesma opinião que o *coachee* deverá ter o interesse genuíno, assumir a responsabilidade pelo seu aprendizado e deveria utilizar o *coach* como um consultor que irá ajuda-lo a expandir seu estilo único de aprendizagem e liberar o seu talento, ser direto sobre o que está e o que não está dando certo nas sessões de *coaching*, engajar-se e fazer as ações necessárias para a aprendizagem, e refletir sobre estas ações.

Todos os entrevistados entendem a importância em conhecer no *coachee* quais são as suas competências, avaliação psicológica, conquistas realizadas, promoções, reconhecimentos obtidos, necessidades de mudanças, principais qualificações, etc. O início do processo de conhecimento mútuo tem como objetivo avaliação do autoconhecimento do participante e o reconhecimento das oportunidades de melhoria e a necessidade de mudança. Reforçam que a aplicação de um *assessment* no início do programa além de utilizar ferramentas de gerenciamento de desempenho, PDI Plano de Desenvolvimento Individual e mapas de *talent review*, pois todos estes instrumentos auxiliam o processo.

CH2: Faz parte do processo de avaliação inicial a utilização de instrumentos voltados para o desenvolvimento de pessoas por ex.: *assessment* internos, avaliação 360 graus, MBTI, DISC, Estilos de Comunicação Paul Mock, 16PF-5 Questionário Fatorial de Personalidades, Pfister, Zulliger e Rorschach.

Na mesma direção de O'Neill (2001) segundo o qual o *coach* tem papel fundamental no processo, como patrocinador e como gestor *coach* após a finalização do programa, todos os respondentes abordam a clareza do papel do gestor no processo de *coaching*.

CH1: O processo de *coaching* deve ser contínuo sempre buscando o melhor do *coachee* e o gestor tem papel fundamental neste processo.

CH3: O *sponsor* tem que ser alguém altamente comprometido com o processo de *coaching*.

Todos os *coaches* entrevistados entendem que o ambiente organizacional poderá facilitar ou dificultar o desenvolvimento dos profissionais, no caso do *executive coaching* não é diferente, as organizações mais atualizadas ou modernas deveriam pautar os seus programas e práticas de gestão de pessoas um força propulsora da alavancagem e implementação de sua estratégia. Nota-se que as práticas e ferramentas de gestão de pessoas ao longo do tempo foram se ajustando e evoluindo de acordo com as diferentes estratégias da organização e isso faz alavancar a estratégia de pessoas e desenvolvimento organizacional.

Todos os entrevistados também elencaram a importância da obtenção do maior número de informações sobre a organização as quais podem interferir positivamente ou negativamente no processo de *coaching* como estrutura organizacional, carreira, processo

sucessório, entender como o *coachee* chegou na atual posição e qual é a maturidade organizacional na gestão de pessoas.

CH2: A alta direção tem que estar comprometida com o processo de *coaching*.

CH3: A organização tem que ter um interesse genuíno para com o desenvolvimento do *coachee* e também organizacional.

Dificultadores do processo de coaching

Um dos entrevistados alertou que a instabilidade organizacional como (reorganização, mudança de chefia, integração de negócios etc.) poderá interferir diretamente no processo de *coaching*.

CH2: A mudança de chefia poderá interferir no processo porque os combinados ficam discrepantes.

Para Goldsmith (2003) antes de iniciar deve-se avaliar se a pessoa que você está aconselhando está sinceramente disposta a empenhar-se na mudança, verificar-se a pessoa não foi excluída dos planos futuros da empresa; ou a pessoa carece da inteligência ou aptidões funcionais para o cargo. Alguns entrevistados relataram questões relacionadas a esta fase, falando da importância de avaliar a disponibilidade interna do *coachee*, pois se a pessoa não estiver disposta, ter indisciplina, o *coaching* pode não ter resultado, em alguns casos isso ocorre devido à empresa impor o processo ao executivo que não tem interesse em fazer o *coaching*.

CH3: Se não houver empenho do *coachee* nenhum *coaching* dará certo. O gap tem que ser identificado e tem que fazer sentido para o *coachee*. O *coach* não deveria acreditar em coisas pré-determinadas.

Segundo os entrevistados a contratação inadequada o resto do processo corre risco. Killburg (2001), também fala da importância na clareza no contrato inicial do *coaching*.

CH1: A tentativa de quebra de confidencialidade num programa de *coaching* pode ser uma das questões mais perigosas do processo e deve ser evitada em 100%.

Um dos entrevistados entende que, em alguns casos, a empresa contrata o processo de *coaching*, mas não acredita mais naquele executivo, nestes casos o processo de *coaching* não vai resolver também, então é preciso avaliar se a pessoa está nos planos da organização e se tem as aptidões necessárias para a função, caso contrário o processo não deveria ser aceito ou continuado. Foi observado também que através do relato dos participantes da pesquisa que muitas vezes existe uma visão equivocada do que é *executive coaching*, até por parte da área de recursos humanos e gestores, muitos procuram o serviço sem saber o que é *coaching*, por isso deve avaliar estas questões, e talvez sugerir outro tipo de trabalho para a demanda que muitas vezes poderá ser *mentoring*, *counselling* ou psicoterapia.

CH4: Já fui procurado algumas vezes por profissionais de RH e gestores que não sabiam sobre o processo de *coaching* e na ocasião resolvi não atender o cliente pois percebi que a organização não estava preparada para aquele processo.

Um dos entrevistados sustenta que outro fator que poderá ser um detrator do processo de *coaching*, termo bastante utilizado nas organizações: agenda oculta, onde o *walk the talk* é incompatível com os valores organizacionais. Segundo Srour (2000, p. 51) a máxima da ética da convicção diz: “cumpra suas obrigações. ou siga suas prescrições...” É uma ética pautada por valores e normas previamente estabelecidas, cujo efeito primeiro consiste em moldar as ações que deverão ser praticadas. Já a máxima da ética da responsabilidade diz que somos responsáveis por aquilo que fazemos.

CH4: O *coach* por sua experiência logo percebe que a empresa tem uma agenda oculta atrás do pedido de *executive coaching* e o profissional deverá ficar atento para não ser um Inocente Útil, caso contrário entrará numa fria.

Executivos participantes na condição de *coachee*

Fatores facilitadores do processo de coaching

Todos os entrevistados levantaram a clareza sobre o objetivo do programa de *coaching* e o porquê foram convidados para este processo, ademais, como isso traria maiores benefícios e alavancaria seus resultados sejam eles ligados ao *change management*, carreira, treinamento e desenvolvimento e relacionamentos (interações). Estas afirmações “formalização do contrato com o participante” estão contempladas por todos os autores citados na fundamentação teórica.

COH4: É fundamental que o gestor esclareça o objetivo do *coaching* e quais resultados ele espera deste processo, é como se fosse um pacto entre líder e liderado. Importante também fazer o *coaching* com alguém que você confie e a partir disso o processo ocorre facilmente. Na minha opinião o *coaching* externo traz vantagem versus um *coaching* interno.

No grupo de quatro *coachees*, todos afirmam que o envolvimento do HR *Business Partner* foi fundamental para que o processo acontecesse de maneira estruturada, além disso o BP monitorava o programa de *coaching* coletando feedbacks do *coach*, *coachee* e gestor em todas as etapas do processo.

A avaliação dos resultados é considerada a terceira e última etapa do programa de *coaching* de executivos, os resultados alcançados são comparados com os esperados e previstos no início do programa. Esta verificação é realizada em reunião da empresa-cliente (gestor/*sponsor* e recursos humanos e o *coach*).

COH4: Se não houvesse o engajamento do HR BP neste processo, provavelmente não aconteceria.

COH1: O HR BP foi fundamental neste processo, pois ele entendia exatamente o que estava acontecendo comigo e com o ambiente onde eu estava inserido.

Os participantes (COH1, COH2, COH3 e COH4) enfatizam o forte envolvimento dos gestores no processo de *coaching*. Reforçando o que defende Diniz (2001, p. 137): “a

diferença entre um gerente e um *coach* é a mesma que entre um professor e um mestre. O professor está preocupado em passar a informação. O mestre procura deixar o ensinamento”.

Fatores dificultadores do processo de coaching

Um dos *coachees* enfatiza que, fato do *coach* “ir embora” ou de cortar o vínculo logo depois das sessões de *coaching* é muito ruim pois o processo de desenvolvimento é contínuo, portanto deveria continuar por um período curto, acredita que não poderá trabalhar todos os assuntos com o seu gestor direto, porque muitas vezes o problema está nesta relação. Diferentemente do que aponta Blanchard (2011) que indaga que faz se necessário criar uma cultura de *coaching* interno, é o que ocorre quando os líderes reconhecem o valor do *coaching* e fazem uso dele para desenvolver os membros da organização de forma ininterrupta.

Outro fator citado por todos os entrevistados é a falta de habilidade do gestor em saber o que ele quer com este *coaching* executivo, reafirmam muitas vezes que adotam esta intervenção porque a organização oferece ou porque ouviram dizer que funciona, muitas vezes acontece porque o gestor desconhece os gaps de desenvolvimento o plano de desenvolvimento individual e o pior os objetivos estabelecidos durante o início do ano não está claro.

Um dos entrevistados indagou sobre o retorno do investimento - ROI do *coaching*, pois muitas vezes o processo acontece e o profissional solicita o seu desligamento e como fica o investimento da organização? O que acontecerá com o profissional depois do *coaching*, quais serão os próximos passos? Diferentemente do que O’Neill (2001, p. 23) quando diz que o *coaching* de executivos é o processo por meio do qual a capacidade e a eficiência dos líderes são incrementadas, visando a consecução de três áreas: desenvolver relacionamentos, facilitar interações e gerar resultados.

COH1: O *coaching* me fez acordar, me fez pensar de forma racional e não mais com o coração.

Todos os entrevistados reafirmaram que a quebra de sigilo é algo que jamais poderia acontecer, mesmo que exista uma relação tripartite entre (gestor *sponsor*/HR BP/*coachee*). A partir do momento que a confiança/ética deixar de existir em uma dessas relações o processo finaliza fadado ao insucesso.

Todos os entrevistados citaram a falta de esclarecimento da organização em relação ao que significa fazer *coaching* e a preocupação com os rótulos. Diferentemente do que afirma Bloch *et al* (2012, p. 18) quando diz que o *coaching* executivo é um processo individualizado de suporte a lideranças, conduzido por um consultor especializado, visando seu desenvolvimento pessoal e profissional, como melhoria de performance, aprimoramento e ganho de competências, referencial para decisões de mudança de carreira e preparação para abertura de novos ciclos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou avaliar fatores facilitadores e dificultadores do programa de *coaching* na percepção dos agentes envolvidos em diferentes contextos organizacionais. Pode-se afirmar que o objetivo foi alcançado. A seguir, serão apresentadas as principais congruências e incongruências encontradas.

Congruências

O propósito e a clareza do objetivo do programa é condição fundamental para o sucesso do programa, o que condiz com os autores referenciados. Observa-se também que a confidencialidade do processo de *coaching* é um pilar fundamental da estrutura do programa, ou seja, ter acordos claros com os clientes e responsáveis, honrar todos os acordos feitos no contexto de relacionamentos profissionais de *coaching*. Manter, armazenar e descartar quaisquer registros feitos durante o programa de *coaching*, garantindo a confidencialidade, segurança e privacidade.

Já em relação ao comprometimento com o processo por parte do *coachee*, observou-se com os entrevistados que é a tomada de consciência em relação a necessidade que gerou o *coaching* e o desejo de desenvolvimento e crescimento. Entendeu-se que é necessário o interesse genuíno do executivo em todo o processo. Percebeu-se nos resultados que os líderes devem estar engajados com este processo.

A experiência do profissional (*coach*) foi outro marco da pesquisa. Todos os entrevistados (*coach* e gestor) enxergam que a escolha do profissional deve ser realizada com critério, sendo um pré-requisito fundamental no processo de *coaching* executivo. A experiência de vida, maturidade emocional e carreira do profissional foram destaques.

Ficou evidente uma grande preocupação com os rótulos que o *coaching* poderá gerar quando utilizado nas organizações. Alguns entrevistados (*coachees*) mostraram preocupações neste sentido e por conseguinte com a falta de preparo da liderança e da organização em relação às propostas de desenvolvimento.

Incongruências

Uma das incongruências percebidas foi em relação ao *coaching* individual e coletivo. Os entrevistados (*coachees*) têm a percepção que o processo de *executive coaching* deve ser conduzido individualmente pois se trata de um trabalho íntimo e que exige atenção e que não existe *coaching* coletivo.

Outra conclusão é a de que não há congruência sobre o propósito da contratação do programa de *executive coaching*. Pode-se afirmar que as descrições dos *coachees* sobre o propósito dos programas evidenciam várias aplicações ao *coaching*. Alguns entrevistados atribuem a contratação deste programa como algo sério e sustentável dirigido a aumentar a presença da liderança, os resultados financeiros do negócio, a gerenciar a sucessão, a dar forma à estratégia, a ser visto como mais estratégico, a influenciar níveis superiores. Associam a participação no programa de *coaching* ao desenvolvimento profissional, atendendo aos indicadores organizacionais de desempenho. Outros afirmam que as empresas utilizam este serviço por modismos, pois muitas vezes o gestor e o próprio RH não sabem diferenciar as propostas de *coaching*, *mentoring*, *counselling*, da consultoria e da psicoterapia.

Outro aspecto evidenciado nas entrevistas realizadas refere-se às diferentes etapas descritas nos programas, apesar de uma aparente congruência entre os entrevistados ao descreverem que os programas apresentam início, meio e fim. A análise permite afirmar que as percepções não são congruentes, considerando-se a explicitação quanto à constituição dessas etapas. Para alguns *coaches*, as sessões podem ser: 10, entre 10-12, entre 10-15; um dos *coaches* disse também que o programa poderia variar entre 1 e 3 anos.

A ausência de congruência entre a percepção dos *coachees* e dos representantes da organização é também verificada no resultado da análise das entrevistas dos *coachees*. Há uma percepção por parte dos agentes (gestores e *coachees*) que o convite para um programa de *coaching* poderia estar atrelado a uma última chance por parte da organização a um processo de desligamento.

Concluindo, pode-se afirmar que a análise do conteúdo das entrevistas e das respostas aos questionários revela muitas discrepâncias na visão dos participantes. Se por um lado os

participantes afirmam que a clareza de objetivos, propósito, confidencialidade, engajamento por parte do *coachee* e gestores são pilares fundamentais e inquestionáveis do processo, por outro, existem opiniões divergentes desde questões básicas até as mais complexas, deixando oportunidades para estudos futuros.

Futuras pesquisas poderão tomar como base os achados desta pesquisa no sentido de aprofundar tanto os resultados existentes como agregar outros conteúdos. Particularmente os pesquisadores notaram a necessidade de mais pesquisas uma vez que ainda é perceptível a escassez de estudos acerca da realidade brasileira, americana e europeia sobre os fatores facilitadores e dificultadores na visão dos agentes envolvidos no contexto organizacional.

REFERÊNCIAS

- Bardin, F. (1977) *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições.
- Barlett, J. (2006). Advances in coaching practices: a humanistic approach to coach and client roles. *Journal of Business Research*. 60, pp. 91-93.
- Blanchard, K. (2011). *Liderança de alto nível*. Porto Alegre: Bookman.
- Bloch, V.; Visconte, L. & Almeida, J. (2012). *Coaching executivo: uma questão de atitude*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Diniz, D. (2001). Ao discípulo com carinho. *Revista Exame*. São Paulo: n.23, p. 136-139, nov.
- Ely, K.; Boyce, L.; Nelson, J.; Zaccaro, S.; Hernez-Broome, G. & Whymand, W. (2010). Evaluating leadership coaching; a review and integrated framework. *The Leadership Quarterly*. 21, 585-599.
- Ferreira, M. A. A. (2008). *Coaching um estudo exploratório sobre a percepção dos envolvidos: organização, executivo e coach*. Dissertação. (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia e Administração. Universidade de São Paulo: São Paulo.
- Ferreira, M. A. A. & Dutra, J. S. (2013). Práticas de orientação e desenvolvimento de executivos. In: Dutra, J. S. & Veloso, E. F. R. (Orgs.). *Desafios da gestão de carreira*. São Paulo: Editora Atlas, pp. 53-74.
- Gil, A.C. (1991). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Goldsmith, M.; Lyons, L.S. & Freas, A. (2003). *Coaching: o exercício da liderança*. Rio de Janeiro: Elsevier DBM.
- Kilburg, R. R. (2001). Facilitating intervention adherence in executive coaching: a model and methods. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 53(4), pp. 251-267.
- Levin, L.; Bozer, G. & Charmine, H. (2008). Executive coaching in a family business environment. *The Business Review*, Cambridge. 9(2), pp. 200-211.
- Milaré S. & Yoshida, E. (2009). Intervenção breve em organizações: mudança em *coaching* de executivos. *Psicologia em Estudo*. Maringá. 14(4), pp. 717-727.

O'Neill, M.B. (2001). *Coaching treinando executivos: como colocar os líderes frente a frente com seus desafios*. São Paulo: Editora Futura.

Palmer, S. & Whybrow, A. (2010). *Handbook of coaching psychology: a guide for practitioners*. Sussex: Rutledge.

Sampieri, R. H.; Collado, C. F. & Lucio, P. B. (2006). *Metodologia de pesquisa*. São Paulo: McGraw-Hill.

Srour, R. H. (2000). *Ética empresarial*. Rio de Janeiro: Campus.

Weinberger, J. (1996). Common factors aren't so common: the common factors dilemma. *Clinical Psychology: Science and Practice*. 2(1) 45-69, 1995. In: Kilburg, R. R. Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 48(2), pp. 134-144.

Whitmore, J. (2006). *Coaching para performance*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Whitmore, J. (2005). *Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas*. Buenos Aires: Paidós.