

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO PROFISSIONAL**

MÁRCIA MICHEL VIEIRA

**ALINHAMENTO DAS EXPECTATIVAS E MENSURAÇÃO DOS RESULTADOS
DO PROCESSO DE *COACHING* EXECUTIVO –
UMA ANÁLISE A PARTIR DAS PERSPECTIVAS DOS TRÊS ATORES
ENVOLVIDOS: *COACHEE*, DECISORES DA EMPRESA E *COACH***

Porto Alegre

2021

MÁRCIA MICHEL VIEIRA

**ALINHAMENTO DAS EXPECTATIVAS E MENSURAÇÃO DOS RESULTADOS
DO PROCESSO DE *COACHING* EXECUTIVO –
UMA ANÁLISE A PARTIR DAS PERSPECTIVAS DOS TRÊS ATORES
ENVOLVIDOS: *COACHEE*, DECISORES DA EMPRESA E *COACH***

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação em Mestrado Profissional em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. José Carlos da Silva Freitas Jr.

Porto Alegre

2021

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela minha vida e minha capacidade de estar constantemente aprendendo a me tornar um ser humano melhor, de modo a realizar minha vocação de desenvolver pessoas.

Sou grata pelas minhas escolhas e pela realização do sonho de chegar até aqui para obter o título de Mestre em Gestão e Negócios, no qual me dediquei com empenho, humildade, determinação e resiliência.

- Gratidão aos meus pais, Olmiro Nunes Vieira (*in memoriam*) e Helena Michel Vieira, pela vida, pelos exemplos, por terem me ensinado, com muito amor, o valor do caráter, do trabalho e do estudo. *Amo muito vocês.*
- Gratidão as minhas amadas filhas, Júlia Vieira Pott e Sofia Vieira Pott, às quais dedico meu amor incondicional. *Vocês me incentivaram, me estimularam. Tiveram paciência e tolerância comigo nesses dois anos. Vocês são maravilhosas! Desejo que meu esforço sirva de exemplo a vocês, para que nunca desistam dos seus sonhos.*
- Ao meu amado companheiro de vida, Evanir Pott, minha melhor escolha. Meu parceiro de jornada. *Obrigada pela paciência, pela escuta, por acreditar em mim, pelo seu amor.*
- Gratidão a minha família: minhas irmãs Marinês Vieira Ricci, Marilei Michel Vieira e Cláudia Michel Steffen, irmãs de coração e alma, que genuinamente sempre me apoiaram; minhas sobrinhas, Ana Cláudia Vieira Salla e Mônica Vieira Ricci, jovens mulheres determinadas e amorosas, que me incentivam. Aos meus sobrinhos Mateus e Cristiano; meus irmãos Marcos e Marcelo, que mesmo distantes, fazem parte da minha vida, e sei que torcem por mim.
- Agradeço ao meu amigo, Prof. Dr. Mario Steffen, que me deu aquele empurrãozinho fundamental nas dificuldades iniciais deste projeto.
- Gratidão a minha professora de inglês, Simone Ribas, que me acompanhou durante esse tempo, mostrando ser muito mais do que uma *teacher*, uma amiga.
- Gratidão ao meu orientador, Dr. Prof. José Carlos Freitas Jr., por ter me aceito como sua orientanda, por ter confiado em mim, e, com sua vocação de ensinar, ter me orientado, contribuindo com meu aprendizado e o atingimento do meu objetivo.

- Agradeço, também, à Empresa Oniz Distribuidora, na pessoa do seu Diretor, José Luís Turmina, pelo apoio e incentivo para que eu pudesse realizar este sonho.
- Um agradecimento especial aos meus entrevistados. Mesmo sem citar seus nomes, a cada um deles dedico minha mais sincera gratidão por terem compartilhado comigo um pouco das suas experiências e histórias, sem as quais este trabalho não teria sido realizado.
- Agradeço a todos que cruzaram meu caminho nessa jornada de Mestrado. Meus colegas da turma de MPGN 2019, com toda sua diversidade, proporcionaram-me momentos alegres, desafiadores e de muitas trocas afetivas e de conhecimento.
- Aos professores do quadro docente do MPGN, que contribuíram para meu desenvolvimento profissional e pessoal. A vocação de professor merece meu respeito, admiração e carinho.
- Gratidão especial ao Prof. Dr. Marcelo Fonseca, Diretor do MPGN da Unisinos que, com sua generosidade e sensibilidade, me acolheu, me apoiou e me direcionou no momento de maior provação pelo qual passei nestes anos de Mestrado. Sua empatia fez a diferença!

RESUMO

O *coaching* executivo tem sido uma das principais estratégias de desenvolvimento de competências de liderança (ALBIZU, 2019). Contudo, as análises dos resultados apresentam oportunidades, uma vez que, segundo Grover e Furnham (2016), as pesquisas que envolvem a avaliação de resultados, na sua maioria, ainda são realizadas baseadas somente nas percepções de satisfação dos atores envolvidos. Diante disso, a presente dissertação visa a analisar como se dá o alinhamento entre as expectativas e a avaliação dos resultados dos processos de *coaching* executivo, na perspectiva dos três atores envolvidos: *coachee*, decisores da empresa e *coach*. Com base no estudo teórico, foi realizada uma pesquisa de campo de caráter exploratório com 15 indivíduos, utilizando instrumentos desenvolvidos especificamente para cada ator. Os entrevistados atuam nos estados do Rio Grande do Sul (RS), Santa Catarina (SC), São Paulo (SP) e Acre (AC) em diferentes segmentos como indústria, instituição financeira, entidade de representação da indústria, construção civil e varejo. Na análise, utilizou-se o software NVivo. Assim, são apresentadas, por meio das análises das entrevistas, as categorias *a priori* e suas relações com o referencial teórico e com os objetivos da pesquisa. Nesse sentido, é abordado o processo do *coaching* executivo, considerando o contexto do indivíduo e da organização. Identifica-se que os atores envolvidos nos processos de *coaching* executivo revelam satisfação com os resultados, existindo um alinhamento entre as expectativas e a percepção do atingimento dos objetivos. Contudo, essa avaliação é baseada somente em percepções, não sendo realizada avaliação qualitativa, o que pode vir a ser um diferencial, especialmente na perspectiva da empresa patrocinadora. Por fim, como contribuição gerencial, propõe-se um *framework* para a execução de um processo de *coaching* executivo patrocinado, com a proposta de um alinhamento entre as expectativas e a avaliação de resultados e com a sugestão da inclusão de indicadores quantitativos que, somados à avaliação qualitativa, comprovam a eficácia do *coaching* executivo.

Palavras-chave: *Coaching* Executivo, Desenvolvimento de Competências, Gestão de Recursos Humanos.

ABSTRACT

Executive coaching has been one of the main strategies for developing leadership skills (ALBIZU, 2019). However, the analysis of results presents opportunities of improvement.

According to Grover e Furnham (2016), most researches involving the evaluation of results are still exclusively based on the perceptions of the satisfaction of the actors involved. In view of this, this study aims to analyze how expectations are aligned and how the results of executive coaching processes are evaluated in the perspective of the three actors: the coachee, the company decision-makers and the coach. Based on the theoretical study, an exploratory field research was carried out, interviewing 15 individuals and using instruments specifically developed for each actor. The interviewees work in the states of Rio Grande do Sul (RS), Santa Catarina (SC), São Paulo (SP) and Acre (AC) in different segments, such as industry, a financial institution, an industry representation entity, civil construction and retailing. NVivo software was used in the analysis. It is presented through the analysis of the interviews: the a priori categories and their relationship with the theoretical framework and the research objective. In this sense, the executive coaching process is addressed considering the context of the individual and the organization. It was identified that the actors involved in the executive coaching processes reveal satisfaction with the results and that the expectations and the perception of the achievement of objectives are aligned. However, this assessment is exclusively based on perceptions and a qualitative assessment is not carried out. A qualitative assessment may become a differential, especially from the perspective of the sponsoring company. Finally, as a managerial contribution, a framework is proposed for the execution of a sponsored executive coaching process aiming at an alignment between the expectations and the evaluation of results, suggesting the inclusion of quantitative indicators, which added to the qualitative evaluation, prove the effectiveness of executive coaching.

Keywords: Coaching. Executive, Skills Development, Human Resource Management

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: A hierarquia das competências.....	39
Figura 2: Hierarquia das competências e hierarquia estratégica.....	40
Figura 3: Modelo de <i>coaching</i> executivo.....	53
Figura 4: Modelo II de <i>coaching</i> executivo.....	55
Figura 5: Principais Resultados.....	107
Figura 6: Roadmap para desenvolvimento de CE patrocinado.....	110
Figura 7: Fases do processo de implantação do CE patrocinado.....	112
Figura 8: Interlocução entre modelos de <i>Coaching</i> Executivo	114
Figura 9: Framework para <i>Coaching</i> Executivo patrocinado.....	116

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Escolas de Administração de Recursos Humanos.....	27
Quadro 2: Posicionamento do papel da GRH.....	31
Quadro 3: Conceitos de Competências.....	41
Quadro 4: Abordagens teóricas do <i>Coaching</i>	47
Quadro 5: Projetos de Lei de Regulamentação do <i>Coaching</i> no Brasil.....	49
Quadro 6: Fases do modelo de <i>Coaching</i> Executivo.....	54
Quadro 7: Quinta fase do modelo de <i>Coaching</i> Executivo.....	55
Quadro 8: Competências do <i>Coach</i>	56
Quadro 9: Método GROW.....	57
Quadro 10: Dados dos entrevistados.....	65
Quadro 11: Dados dos <i>Coaches</i>	66
Quadro 12: Dados dos <i>Coachees</i>	67
Quadro 13: Dados dos gestores de RH.....	68
Quadro 14: Ramo das empresas.....	68

LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ABRH	Associação Brasileira de Recursos Humanos
ARH	Administração de Recursos Humanos
AT	Análise Transacional
BPI	Business Productivity Institute
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CC	<i>Core Competences</i>
CDH	Comissão de Direitos Humanos
Covid-19	<i>Corona Virus Disease – 2019</i>
CHA	Conhecimento, Habilidade e Atitude
ESPM	Escola de Propaganda e Marketing
GP	Gestão de Pessoas
GRH	Gestão de Recursos Humanos
HBR	Harvard Business Review
IBC	Instituto Brasileiro de <i>Coaching</i>
ICF	<i>International Coach Federation</i>
NBR	Normas Brasileiras de Regulação
PDI	Plano de Desenvolvimento Individual
PL	Projeto de Lei
PNL	Programação Neurolinguística
PTDL	Programas Tradicionais de Desenvolvimento de Líderes
RH	Recursos Humanos
RBV	<i>Resource based View</i>
SLAC	Sociedade Latino-americana de <i>Coaching</i>
T&D	Treinamento e Desenvolvimento
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Delimitação do Tema.....	16
1.2 Problema.....	17
1.3 Objetivos.....	19
1.3.1 <i>Objetivo Geral.....</i>	19
1.3.2 <i>Objetivos Específicos.....</i>	19
1.4 Justificativa.....	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	26
2.1 O Papel da Gestão de Recursos Humanos (GRH).....	26
2.2 Desenvolvimento de Competências.....	35
2.3 Coaching.....	42
2.3.1 <i>Coaching Executivo.....</i>	50
2.4 Síntese do Referencial Teórico	57
3 MÉTODO.....	60
3.1 Método de pesquisa.....	60
3.2 Delineamento da pesquisa.....	62
3.2.1 <i>Coleta de dados.....</i>	63
3.2.2 <i>Dados demográficos dos entrevistados.....</i>	65
3.2.3 <i>Tratamento e análise dos dados.....</i>	69
3.3 Procedimentos éticos.....	70
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	71
4.1 O Coaching Executivo nas Organizações.....	71
4.1.1 <i>Na perspectiva do coachee.....</i>	72
4.1.2 <i>Na perspectiva do gestor do RH.....</i>	73
4.1.3 <i>Na perspectiva do coach.....</i>	74

4.1.4 Síntese das percepções da categoria de Coaching Executivo nas Organizações.....	75
4.2 O Encaminhamento do executivo.....	76
4.2.1 Na perspectiva do coachee.....	77
4.2.2 Na perspectiva do gestor de RH.....	79
4.2.3 Na perspectiva do coach.....	81
4.2.4 Síntese das percepções da categoria de encaminhamento do executivo...	83
4.3 O Alinhamento das expectativas.....	84
4.3.1 Na perspectiva do coachee.....	86
4.3.2 Na perspectiva do gestor de RH.....	88
4.3.3 Na perspectiva do coach.....	90
4.3.4 Síntese das percepções da categoria de alinhamento das expectativas...	92
4.4 A avaliação dos resultados.....	94
4.4.1 Na perspectiva do coachee.....	96
4.4.2 Na perspectiva do gestor de RH.....	98
4.4.3 Na perspectiva do coach.....	99
4.4.4 Síntese da categoria de avaliação de resultado.....	101
4.5 Alinhamento de expectativas e avaliação dos resultados.....	103
4.5.1 Processos e políticas da área de GRH para o encaminhamento de seus executivos ao processo de coaching.....	104
4.5.2 Processo de encaminhamento do executivo ao profissional coach	104
4.5.3 O alinhamento das expectativas entre os atores envolvidos no processo de coaching executivo	104
4.5.4 Análise da avaliação dos resultados do processo de coaching.....	105
4.5.5 Contribuições gerenciais para melhoria do processo de coaching executivo patrocinado	106
5 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS.....	108
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	122
REFERÊNCIAS.....	128

APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	138
APÊNDICE B: QUESTÕES E AUTORES.....	144
APÊNDICE C:TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	145

1 INTRODUÇÃO

No complexo, competitivo e desafiador mundo contemporâneo, as organizações buscam melhorias contínuas, aumento de desempenho e de competitividade. Nesse contexto, o desempenho dos líderes na gestão do capital humano é o principal fator de sucesso (NEGULESCU; DOVAL; STEFANESCU, 2019; UTRILLA; GRANDE; LORENZO, 2015).

As mudanças rápidas, constantes e disruptivas exigem novos comportamentos e competências (IBARRA; SCOULAR, 2019). Para sobreviver nesse ambiente dinâmico e competitivo, é de grande importância que os executivos saibam sobre o que é mudança e como gerenciá-la (BURKE, 2017). Neste contexto, além de competências e habilidades técnicas, as emocionais também se fazem relevantes. Para dar conta das novas demandas, os executivos, necessitam ter desenvolvidas as competências que os tornam capazes de analisar as situações, identificar as oportunidades, e gerar soluções inovadoras nas organizações em que atuam (BATISTA; CANÇADO, 2017).

Cabe destacar que os dilemas profissionais vivenciados pelos executivos na sua carreira profissional são diversos, complexos e dinâmicos, o que exige, além da capacidade adaptativa, rapidez para fazer escolhas e, assim, dar respostas compatíveis às demandas. Dessa forma, emerge uma necessidade constante e incessante de adquirir conhecimentos não apenas acadêmicos, mas também comportamentais, de autoconhecimento e, especialmente, de liderança. Assim, esses gestores necessitam desenvolver um alto controle emocional e um foco nos resultados (SARTOR; BATTI, 2017).

Líderes definem as estratégias, motivam, criam uma cultura e precisam obter resultados. Uma pesquisa divulgada por Goleman (2017) na revista *Harvard Business Review* (HBR) aponta que o líder que utiliza, pelo menos, quatro dos seis diferentes estilos: autoritário, afiliado, democrático, *coaching*, tem melhor clima e desempenho empresarial. No entanto, cada estilo deve ser utilizado em diferentes situações. Na pesquisa, foi identificado que o estilo de líder *coach* é o menos utilizado, pois muitos justificaram que não têm tempo para se dedicar ao trabalho lento e tedioso de desenvolver as pessoas. O líder *coach* é aquele que ajuda seus funcionários a identificarem seus pontos fortes e fracos e a vinculá-los às suas

aspirações pessoais e profissionais, a estabelecerem metas e a desenvolverem planos para atingi-los (GOLEMAN, 2017, IBARRA; SCOULAR, 2019).

Em função dessas demandas, as organizações necessitam fortalecer seus líderes para mais autonomia e atitude empreendedora, assim como seus gestores para desempenharem um novo papel: apoiando, orientando, oferecendo mais *feedback* e *coaching* (AGARWALA, 2009; IBARRA; SCOULAR, 2019).

Nesse sentido, investir na qualificação e no desenvolvimento desses profissionais tem sido uma estratégia imprescindível das empresas para preparar seus gestores a enfrentarem seus desafios dos negócios (SARTOR; BATTI, 2017). Diversos programas de aprendizagem têm sido utilizados nas organizações com diferentes abordagens, para facilitar a aprendizagem dos funcionários (BITENCOURT, 2009). Nessa perspectiva, a área de Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem experimentado diferentes abordagens e métodos para contribuir com o aumento do desempenho da organização, incluindo aqui os processos de *feedback* e de *coaching* (NEGULESCU; DOVAL; STEFANESCU, 2019).

Contudo, as organizações precisam de agilidade também para realizar as mudanças e se adaptar aos novos cenários e às demandas do ambiente externo. Assim, o *coaching* é uma das principais estratégias de desenvolvimento de lideranças (ALBIZU, 2019) e tem se mostrado um dos métodos mais efetivos para aumentar o desempenho dos funcionários e da organização (COX; BACHKIROVA; CLUTTERBUCK, 2014; NEGULESCU; DOVAL; STEFANESCU, 2019).

A utilização do *coaching* nas organizações cresce substancialmente e está em ascensão, pois além de possibilitar a melhoria do desempenho profissional (GROVER; FURNHAM, 2017). Conta com mais de 32 mil coaches credenciados na Internacional Coaching Federation (IFC), até outubro de 2020, sendo a maior associação global de *coaches*, que atua em 140 países (<https://www.icfbrasil.org/>). Suas práticas têm invadido os ambientes organizacionais e têm se mostrado eficientes, especialmente na percepção dos *coachees*, quando se referem à satisfação com o processo, à aprendizagem e à mudança de comportamento (ALBIZU, 2019).

Cabe destacar que o *coaching* executivo tornou-se uma importante prática no desenvolvimento de gestão (HANNAFEY; VITULANO, 2013; KILBURG, 2000; ALBIZU, 2019). Essa metodologia tem sido uma das mais frequentemente utilizadas

para aprimorar as competências dos gestores, especialmente as competências necessárias para o exercício da gestão das pessoas, contribuindo significativamente para esse processo (SARTOR; BATTI, 2017; CAMPOS; STOROPOLI, 2015; OLIVEIRA-SILVA *et al.*, 2018; SARSUR; PARENTE, 2017; PLIOPAS, 2017).

Efetivamente o *coaching* se destaca por ser um processo no qual o *coach* (profissional) auxilia o *coachee* (cliente) a realizar mudanças transformacionais que resultem em melhores desempenhos (SARSUR; PARENTE, 2017; BICKERICH; MICHEL; O'SHEA, 2018). É um processo de desenvolvimento humano que envolve uma interação estruturada e focada com o uso de estratégias, técnicas e ferramentas adequadas para promover mudanças desejáveis e sustentáveis, em benefício do *coachee* e de outras partes interessadas (COX; BACHKIROVA; CLUTTERBUCK, 2014; ALBIZU, 2019).

Além disso, o *coaching* oportuniza, ainda, o autoconhecimento, a reflexão, a busca por suas próprias soluções, desenvolvendo seu potencial e estimulando sua autonomia, empatia e o atingimento das metas definidas (CAPELLARI, 2018). Assumir as responsabilidades, a partir de escolhas conscientes e das consequências das suas ações, é que poderá gerar mudanças efetivas na vida do *coachee* (MATURANA; VARELA, 1998; ALBIZU, 2019).

Indiscutivelmente, o *coaching* contribui para a definição das metas e objetivos daquilo que é relevante para o executivo, além de contribuir para a superação de crenças limitantes, possibilitando a transformação da reflexão em ação (JOÃO, 2018).

Estudos realizados em 86 artigos por Campos e Storopoli (2015) demonstram que o processo de *coaching* executivo pode contribuir para melhorias em diferentes dimensões da vida do *coachee*: a) no seu desenvolvimento pessoal; b) no seu papel de líder ou gestor; c) no aumento do seu desempenho; d) na amplitude da sua resiliência; d) na mudança organizacional. Pesquisa mais recente apresenta resultados, conforme análise realizada, a partir das percepções de 176 executivos, sobre sua experiência de *coaching* executivo, considerando os principais fatores que explicam a eficácia desse tipo de *coaching* e seus resultados. O resultado atingido pela pesquisa indica que existe uma relação positiva entre satisfação, aprendizagem e mudança comportamental (ALBIZU, 2019).

Considerado por muitos apenas como um modismo de gestão (SARSUR; PARENTE, 2017), o *coaching* tem recebido questionamentos sobre seu uso e sobre seus resultados, colocando à prova os diversos processos de formação e as implicações para a atuação dos profissionais (KUNA, 2019; OLIVEIRA-SILVA *et al.*, 2018; SARSUR; PARENTE, 2019). Apesar de indicativos de pouca cobrança por resultados por parte das organizações, não há dúvidas de que há ganhos para as mesmas e para seus funcionários (SARSUR; PARENTE, 2017, CAPELLARI, 2018).

Não obstante, as críticas sofridas pelo *coaching* têm gerado uma crise na sua reputação. Em parte, isso se deve pelo aumento de profissionais com formação duvidosa e que, por vezes, propõem soluções milagrosas e impossíveis de serem alcançadas (VOCÊ RH, 2019). A falta de uma regulamentação profissional e a dificuldade de verificar a qualificação das instituições formadoras de *coaches* favorecem que profissionais das mais diversas áreas obtenham certificação e ofereçam diferentes propostas. As associações e certificadoras têm buscado contribuir, validando os profissionais que realizam uma boa formação (SARSUR; PARENTE, 2017). O marco dessa crise de reputação foi a proposta popular de lei encaminhada para o Senado Brasileiro, denominada “Criminalização do *coaching*”, com mais de 24 mil assinaturas.

As respostas vieram por meio de quatro Projetos de Lei (PL), a serem detalhados ainda na introdução, e que visam a regulamentar a profissão, por meio do lançamento de um manifesto independente realizado por um grupo de profissionais chamado “*Coaching Sim*”, divulgado no dia 12 de novembro de 2019, data em que é celebrado o Dia do *Coach*, em alguns estados brasileiros (VOCÊ RH, 2019).

Os resultados dos estudos de Cruz (2010) indicam que executivos, que já passaram por processo de *coaching*, atribuem um retorno do investimento de seis vezes sobre o valor investido. Nesse estudo, foram referidos o que segue: melhorias quanto ao relacionamento com subordinados, 77%; melhorias de relacionamento com o seu gestor, 71%; com pares, 63%; nível de satisfação com o trabalho, 61%; aumento de comprometimento com a empresa, 44% (CRUZ, 2010). Além desses estudos, uma pesquisa realizada pela Associação Americana de Gestão ao Instituto de Produtividade Corporativa (*Business Productivity Institute* – BPI), nos Estados

Unidos, na Europa e no Oriente Médio, também atribui ao *coaching* o aumento de desempenho dos profissionais (COLONETTI; RITTA, 2016).

Se o *coaching* executivo cumpre o que se propõe, ainda existem dúvidas, em grande parte, por falta de estudos empíricos (KAMPA-KOKESCH; ANDERSON, 2001). Analisar e compreender o *coaching* de uma perspectiva acadêmica é tarefa importante e desafiadora, especialmente pela variedade de conceitos existentes, amplitude de abordagens teóricas e práticas que o sustentam, além da escassez de estudos empíricos (OLIVEIRA-SILVA *et al.* 2018).

Embora bastante usada no mundo corporativo e sendo uma das ferramentas que mais crescem no processo de desenvolvimento do aprendizado do adulto, a literatura prática do *coaching* executivo está à frente da pesquisa acadêmica (ROCHA-PINTO; SNAIDERMAN, 2014, p. 1).

Conforme o portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), vinculado ao Ministério da Educação (MEC), consta no assunto *executive coaching* (em inglês) entre os anos de 2015 e 2020, a quantidade de 7.773 estudos acadêmicos. Destes, 4.003 são artigos, 3.681 são artigos de jornais, 45 são resenhas e 3 são teses. Ademais, na consulta ao Banco de teses e dissertações da CAPES, o termo *executive coaching* (em inglês), no período entre 2015 e 2019, utilizando o filtro de *área de conhecimento ciências aplicadas*, aparecem em 800 estudos, sendo 479 dissertações de Mestrado; 195, de Mestrado Profissional e 128, de Doutorado. Ainda, buscando com o termo *executivo coaching* (em português), na mesma plataforma, com o filtro de área de ciências aplicadas, resultam 645 trabalhos e destes 383 são relativos a Dissertações de Mestrado, 153 a Dissertações de Mestrado Profissional e 109 são de Doutorado. Ao considerar a plataforma *EBSCOhost, Business Source*, entre os anos de 2015 e 2020, com o assunto *executive coaching* (em inglês), o termo aparece em 725 trabalhos entre revistas, revistas acadêmicas e jornais.

Abordar esse tema, justamente em uma época em que se discutem propostas para sua regulamentação, no Brasil, abarcando temas como ética, eficiência e eficácia amplia sua relevância. A valorosa discussão oferece possibilidades para que haja discernimento entre profissionais sérios, éticos, com renomada qualificação profissional, que realmente desenvolvem o potencial do

indivíduo e aqueles que visam seu próprio desenvolvimento, agindo de uma forma mercenária, prometendo benefícios milagrosos, à custa da fragilidade e do desejo genuíno das pessoas de mudarem.

Portanto, considera-se legítima a realização de mais pesquisas que aprofundem o tema, seus processos, resultados, entre outros aspectos pertinentes. Corroborando com essa problematização, a presente pesquisa se encontra no escopo de estudos que integram um projeto maior, que é o projeto de pesquisa do grupo de Pesquisa Liderança e Gestão de Pessoas da Unisinos, financiado pela CAPES, e que busca avançar na pesquisa sobre o tema *coaching*.

Neste contexto, a presente pesquisa visa analisar como se dá o alinhamento entre as expectativas e a avaliação dos resultados dos processos de *coaching* executivo, na perspectiva dos três atores envolvidos: *coachee*, decisores da empresa e *coach*.

A seguir, são apresentados a delimitação do tema, o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos, a justificativa. No capítulo seguinte, são tratadas a fundamentação teórica, seguida do método e da análise dos dados. Por fim, são encaminhadas as contribuições gerenciais e as considerações finais.

1.1 Delimitação do Tema

Esta seção visa a apresentar as delimitações para a realização da presente pesquisa. Inicialmente a pesquisadora tinha a intenção de investigar esses processos no âmbito de empresas que atuam no Estado do Rio Grande do Sul, ganhadoras do Prêmio *Top Ser Humano*. Esse prêmio é concedido pela Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH), do Rio Grande do Sul, há mais de 26 anos, e já premiou mais de 500 *cases*. Contudo, foram identificadas poucas empresas ganhadoras do prêmio. Essa situação, aliada à dificuldade de acesso aos profissionais da GRH e dos *coachees*, inviabilizou a realização da pesquisa, conforme prevista inicialmente.

Nessa perspectiva, optou-se por entrevistar profissionais de GRH de empresas que já utilizaram ou utilizam essa prática, independente do segmento, *coachees* que fossem executivos e que já tivessem realizado pelo menos um processo de *coaching* patrocinado, e profissionais *coaches* com experiência em

condução de *coaching* executivo. Assim, a pesquisa foi ampliada sem uma restrição geográfica no território nacional.

A fim de responder à questão de pesquisa, optou-se por realizar uma pesquisa qualitativa exploratória, semiestruturada, em profundidade. Inicialmente foi realizado um levantamento do referencial teórico sobre Gestão de Recursos Humanos (GRH), desenvolvimento de competências e *coaching* executivo. Na sequência, realizaram-se as pesquisas de campo com os três atores envolvidos: profissionais da GRH de empresas que patrocinam processos de *coaching* para seus profissionais; executivos que já foram *coachees* e profissionais prestadores de serviço como *coaches* de executivos.

Com relação à delimitação da temática, inicialmente foi realizada uma revisão de literatura a respeito de *coaching executivo*. Devido à atual existência de uma variedade de tipos de *coaching* e de abordagens teóricas que os justificam, neste estudo, nos detivemos a estudar o *coaching* executivo. Além disso, é apresentada uma revisão teórica a respeito do desenvolvimento de competências e sobre o papel da GRH. No que tange a essa área de pesquisa, verifica-se que existem uma série de denominações e uma evolução histórica do estudo nas quais as diferenças nas denominações de Administração de Recursos Humanos (ARH) e Gestão de Pessoas (GP) não são apenas semânticas, mas apresentam outros significados que serão citados no referencial teórico (FISCHER, 1998). Para o presente estudo, será utilizado o termo área de *Gestão de Recursos Humanos* (GRH).

1.2 Problema

No Brasil, há uma discrepância entre o saber e a execução das práticas do *coaching*, que tem crescido nas últimas duas décadas, com lacunas importantes no meio acadêmico (OLIVEIRA-SILVA *et al.*, 2018; CAPELLARI, 2018). O crescente interesse pelo *coaching* ocorre, principalmente, em virtude das constantes e rápidas mudanças pelas quais as organizações têm passado, exigindo novas formas de trabalho, novas filosofias de gestão, novas competências gerenciais e de relacionamentos interpessoais dos executivos e dos demais líderes. (BARON; MORIN; MORIN, 2011; ZEUS; SKIFFINGTON, 2000).

Outro fator importante, que contribui para o aumento na busca pelo *coaching executivo*, é a possibilidade do atendimento personalizado, individual, considerando as necessidades do executivo, focando nos aspectos que realmente são mais importantes para ele naquele momento. Nesse viés, o *coaching* é justamente um espaço individual, resguardado de sigilo e confidencialidade, para tratar de questões com as quais o executivo possa sentir-se mais à vontade. Ele favorece uma relação genuína entre *coach* e *coachee*, permitindo a exposição, o compartilhamento de dificuldades, em busca da superação das mesmas e da consecução dos objetivos individuais (AMADO; FATIEN, 2009; BARON; MORIN; MORIN, 2011).

João (2018) refere que o *coaching* pode melhorar as crenças pessoais e limitadoras, a falta de autoconfiança, de autoestima, e pode, ainda, contribuir para o enfrentamento de situações de opressão e domínio, medo e fobias. Do ponto de vista organizacional, possibilita a melhora na produtividade, impactando no atingimento de metas (GROVER; FURNHAM, 2016).

Muitas disciplinas contribuem para a base do *coaching*, como a Psicologia, a Educação, a Gestão, a Filosofia, e esses campos do conhecimento têm diversas escolas, tradições e abordagens. Ao mesmo tempo que essa diversidade enriquece e pode ser inclusiva e complementar, também ela oferece possibilidade de confusões, de diferentes compreensões da Filosofia e das variações na prática, especialmente daqueles que rejeitam outras abordagens que não a sua (COX; BACHKIROVA; CLUTTERBUCK, 2014).

A profissão de *coaching*, reconhecida na Europa, nos Estados Unidos, no Canadá e na Austrália (AGÊNCIA SENADO, 2019), começou a ser mais intensamente discutida no Brasil, em 2019, com a entrada de alguns projetos de regulamentação da profissão no Congresso Nacional, que apresentaremos no Capítulo 2 sobre Fundamentação Teórica.

Nas últimas duas décadas, o número de pessoas que passaram pelo processo de *coaching* está em crescimento. Contudo, a pesquisa científica não tem se desenvolvido na mesma proporção, deixando margem para a pouca confiabilidade (OLIVEIRA-SILVA *et al.*, 2018; CAPELLARI, 2018, ALBIZU, 2019). Há insuficientes estudos robustos, e os existentes não apresentam publicações que discutam a relação entre a Gestão, o Desenvolvimento de Pessoas e os processos

de *coaching*, conforme explicitou Sarsur e Parente (2017). Além das pesquisas já realizadas, outras devem ser conduzidas para reforçar os fundamentos teóricos, e sua validade precisa ser testada com estudos empíricos (ALBIZU,2019).

A área de GRH é importante nesse processo, pois, em geral, cabe a ela sugerir, e até mesmo decidir, sobre os programas de desenvolvimento ou políticas de treinamento e desenvolvimento nas organizações. Sob esse aspecto, são influenciadores, ou até mesmo os decisores da contratação dos profissionais de *coaching* (OLIVEIRA-SILVA *et al.*, 2018). Os profissionais de *coaching*, por sua vez, devem estar qualificados e bem preparados para exercerem sua atividade. Apesar de não ser exigida graduação específica a essa parcela, há consenso de que eles precisam ter uma boa formação (SARSUR; PARENTE, 2017).

De acordo com a pesquisa divulgada pela Revista Você RH, realizada pela ICF, em conjunto com a consultoria PWC, 59% dos brasileiros acreditam que ter uma certificação para atuar como *coach* é muito importante (VOCÊ RH, 2020). Além disso, o *coach* deve possuir competências pessoais, tais como: comprometimento, confiabilidade para conseguir atender às expectativas do *coachee* e da empresa contratante (ALBIZU, 2019).

Diante do cenário exposto, pretende-se, neste trabalho, responder à seguinte questão-problema: Como se dá o alinhamento entre as expectativas e a avaliação dos resultados dos processos de *coaching* executivo, na perspectiva dos três atores envolvidos: *coachee*, decisores da empresa e *coach*?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar como se dá o alinhamento entre as expectativas e a avaliação dos resultados dos processos de *coaching* executivo, na perspectiva dos três atores envolvidos: *coachee*, decisores da empresa e *coach*.

1.3.2 Objetivos Específicos

Tendo como referência o objetivo geral, buscou-se atingir os seguintes objetivos específicos:

- a) Compreender os processos e as políticas da área de GRH, no que tange a encaminhamentos de seus executivos ao processo de *coaching* executivo;
- b) Identificar como se dá o processo de encaminhamento do executivo ao profissional *coach*;
- c) Compreender como se dá o alinhamento entre as expectativas e os atores envolvidos no processo;
- d) Analisar como são avaliados os resultados do processo de *coaching*;
- e) Apresentar contribuições gerenciais para a melhoria do processo de um *coaching* executivo patrocinado.

1.4 Justificativa

Ao longo dos últimos anos, e especialmente frente a situações de crises, surgem novas exigências de qualificação dos gestores a fim de dar conta das demandas do mercado globalizado e competitivo. Aliado as mudanças geracionais e tecnológicas, os executivos têm sido desafiados a desenvolverem novas competências técnicas, comportamentais e de gestão, e os treinamentos tradicionais não atendem às necessidades (BARON; MORIN; MORIN, 2011; WHETTEN; CAMERON; WOODS, 2007).

A crise mundial, provocada pela Covid-19 (*CoronaVirus Disease*), surge como um novo marco na aceleração de mudanças de competências para o desenvolvimento do papel de liderança. Independente do ramo de negócio, todos os executivos têm sido afetados pela pandemia, assim como a economia e a sociedade em geral.

Datada como dezembro de 2019, a disseminação da Covid-19 expandiu-se pelo mundo causando doenças e mortes. Até o momento da finalização dessa dissertação (junho de 2021), já infectou mais de cento e setenta e cinco milhões (175.000.000) de pessoas e resultou em mais de três milhões e setecentos mil (3.700.000) mortes no mundo <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel->

[coronavirus-2019 13/06/2021](#)). No Brasil, já são mais de dezessete milhões (17.000.000) de pessoas infectadas que resultou em mais de quatrocentos e oitenta e seis mil (486.000) mortes ([https:// qsprod.saude.gov.br/extensions/covid-19 html/covid-19 html](https://qsprod.saude.gov.br/extensions/covid-19/html/covid-19.html) 13/06/2021). As ações duras, porém, necessárias, impostas pelas autoridades de governo e da sociedade, como fechamento de fronteiras, do comércio, das escolas, restrições severas para os demais segmentos, provoca crise nas organizações, culminando como falta de insumos, dificuldades para importar e exportar, falências, desempregos.

A esperança surge com a vacinação que já acontece pelo mundo. No Brasil, mais de setenta e seis milhões e setecentas mil pessoas (76.700.000) já foram vacinadas no País (<https://www.gov.br/saude/pt-br> 13/06/2021). Há, ainda, um número significativo de pessoas para serem vacinadas, já que se faz necessário atingir 70% da população. Desta forma pode-se afirmar que o cenário atual de pandemia deverá continuar, ainda por meses, no Brasil, onde se seguirá contando o número de mortos, lamentavelmente. Contudo, enquanto a pandemia persiste, intensos são os desafios dos gestores e líderes das organizações.

Nesse contexto de total instabilidade e incertezas com os negócios, funcionários com medo, alguns adoecendo, os líderes das organizações estão, no mínimo, com duas grandes preocupações: quão grave essa pandemia será para a economia e o que as empresas devem fazer para se preparar (HUDECHECK, 2020), além, é claro, da preocupação com sua saúde, de seus familiares e de funcionários.

Estima-se que essa pandemia será transformadora e mudará os negócios, a sociedade, as atividades, as relações profissionais, a forma de liderar. Descobriremos, entre outras tantas coisas, que as competências sobre decidir e executar frente a cenários de crise, de estresse, não são desenvolvidas somente por conceitos teóricos (REEVES; LANG; CARLSSON-SZLEZAK, 2020). As empresas precisam reagir e aprender rapidamente, pois terão vantagens aquelas empresas que estiverem mais bem preparadas e com capacidade de obter aprendizados em curtos espaços de tempo (REEVES; LANG; CARLSSON-SZLEZAK, 2020).

Muitos líderes precisarão aprender a liderar efetivamente com a gestão remota de seus funcionários (KRUSE, 2020). Utilizando a experiência chinesa com

a Covid-19, Hudecheck (2020) oferece algumas recomendações para os gestores maximizarem a eficácia do trabalho remoto: a) permita que os funcionários trabalhem remotamente; b) treine seus líderes; c) identifique os funcionários cruciais; d) planeje cenários de crise para gerar novas ideias.

Dentro desse novo cenário, a área de GRH tem sido demandada a propor alternativas que contribuam para a qualificação dos gestores, a fim de agregar resultados ao negócio. Um dos desafios desses profissionais é criar meios que alinhem as competências dos funcionários com os objetivos e as necessidades da organização (DA SILVA, 2010).

O *coaching* surge, nas empresas como uma alternativa para o desenvolvimento das lideranças, já que elas exercem um papel decisivo sobre as pessoas, impactando diretamente nos resultados da organização (GOLDSMITH, 2011; GROVER; FURNHAM, 2016). O *coaching* tem se mostrado um dos métodos de desenvolvimento de competências mais efetivo para aumentar o desempenho dos funcionários e da organização (COX; BACHKIROVA; CLUTTERBUCK, 2014; NEGULESCU; DOVAL; STEFANESCU, 2019).

Considerando essas demandas, o *coaching* tem surgido como uma proposta eficiente para sanar essas lacunas, pois ele pode maximizar o potencial de liderança, desenvolver competências, influenciando e transformando inclusive outros aspectos da vida do profissional que se submete ao processo (SARSUR; PARENTE, 2019; WHITMORE, 2012, ALBIZU, 2019).

O *coaching* executivo é focado em objetivos de aprendizado individual e de mudança de comportamentos (DAY, 2000; PETERSON, 1996). Além disso, o *coaching* impacta em melhorias nos processos e resultados da empresa, aumenta a *performance* da empresa (CAPPELARI, 2018; DAY, 2000).

Sarsur e Parente (2017) consideram importante a escolha do profissional *coach*, ressaltando a importância da relação de confiança e segurança técnica entre ambos, para que o processo tenha efetividade. Corroborando com essas competências, João (2018) inclui, ainda, a capacidade de escuta, o uso da intuição, a capacidade de não fazer julgamentos, de compreender que o *coachee* tem suas respostas como competências fundamentais para o sucesso da atividade.

Estudos apontam que os ganhos do processo para organizações e profissionais são percebidos (BICKERICH; MICHEL; O'SHEA, 2018; CAMPOS;

STOROPOLI, 2015; ROCHA-PINTO; SNAIDERMAN, 2014; CAPELLARI, 2018; SARSUR; PARENTE, 2017), incluindo bem-estar, satisfação com a carreira e cumprimento de metas.

As organizações precisam compreender o que é *coaching*, alinhar as expectativas do executivo com às da empresa e com o profissional (*coach*), pois, sem isso, poderá haver comprometimento na expectativa da entrega do resultado no final do processo. A necessidade transformacional, contudo, não é apenas no desenvolvimento do executivo. A GRH precisa acompanhar e fomentar uma cultura de *coaching* na organização, garantindo um ambiente propício para a atuação participativa das pessoas, com *feedbacks* e com menos rigidez hierárquica (SARSUR; PARENTE, 2017).

O *coaching* executivo, definido por Kilburg (1996), como um relacionamento de ajuda entre o gestor de uma organização e um consultor que, usando de métodos e técnicas, visa a influenciar a vida pessoal e profissional do gestor, considerando suas metas, e vem a contribuir para a eficácia da sua organização. Esse conceito oferece a dimensão e a relevância desse profissional, justificando a inclusão das três partes interessadas no estudo: *coach*, *coachee* e *organização* (empresa).

Corroborando com essa perspectiva, Capellari (2018) define como de significativa relevância para o sucesso do processo o envolvimento das partes interessadas, *coach*, *coachee* e empresa. A comunicação e o alinhamento das expectativas recebem um destaque. Os decisores, bem como os *coachees*, precisam ter mais informações sobre o que é *coaching* para escolher adequadamente e alinhar as expectativas sobre os resultados possíveis de serem atingidos (CAPELLARI, 2018; SARSUR; PARENTE, 2019).

Sobre a importância de uma política definida, “[...] a presença de um programa de *Coaching* Executivo nas organizações parece trazer mais benefícios do que prejuízos, haja vista as manifestações em relação ao atendimento das expectativas dos *coachees* e de suas organizações” (CAPELLARI, 2018, p. 100).

No mundo, o *coaching* executivo cresceu rapidamente nos últimos 15 anos (AUGUSTIJNEN; SCHNITZER; ESBROECK, 2011). No Brasil, não foi diferente, pois o número de profissionais aumentou significativamente entre 2012 e 2015. Apesar de o *coaching* estar bem difundido como prática de mercado e em termos de literatura prática o mercado oferecer uma quantidade significativa de livros, há,

ainda, uma escassez de produção científica nacional sobre o tema, especialmente em comparação com os Estados Unidos e Europa (SARSUR; PARENTE, 2019; CAPPELARI, 2018).

Trata-se de um assunto bem atual, que vem sendo discutido em nível de sociedade no Brasil, e ainda possui espaço e necessidade de novas pesquisas. Soma-se a isso o interesse e a possibilidade de gerar conhecimentos, beneficiando profissionais da área de GRH, profissionais do *coaching* e futuros pesquisadores do tema.

O assunto em questão é de grande relevância para a pesquisadora. Seu ingresso no Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios visa a desenvolver seus conhecimentos, aprofundar pesquisas sobre o tema e, principalmente, aproximar sua prática organizacional dos estudos científicos e acadêmicos. Profissional que atua há mais de 20 anos na área de Gestão de Recursos Humanos, psicóloga, executiva de RH, com vasta experiência em programas de treinamento, com especialização em *Coaching* Ontológico. Em 2018, participou do grupo de pesquisa *Liderança e Gestão de Pessoas*, da Universidade do Rio dos Sinos (UNISINOS), grupo este que, em 2019, submeteu à CAPES um projeto de pesquisa sobre *Coaching*, cuja aprovação mostrou a importância do aprofundamento do tema.

Em síntese, com o fim de analisar como se dá o alinhamento entre as expectativas e a avaliação dos resultados dos processos de *coaching* executivo na perspectiva dos três atores envolvidos: *coachee*, decisores da empresa e *coach*, bem como propor um *framework* para essa finalidade, foram entrevistadas as três partes envolvidas no processo: *coachees*, *coaches* e decisores das empresas. Para a contemplação dos objetivos propostos, esta pesquisa está organizada da seguinte forma: após a introdução, é apresentado o referencial teórico, no qual será abordado o Papel da GRH, o Desenvolvimento de Competências e o *Coaching* Executivo, seguido do Método de pesquisa. Por fim, são apresentados análises e resultados, contribuições gerenciais e considerações finais, que inclui as limitações da pesquisa.

Com o intuito de atender aos objetivos propostos, o presente estudo está organizado e dividido em seções: a primeira sessão apresenta a introdução, no qual fazem parte a subseção de delimitação do tema e a subseção que explicita o

problema de pesquisa; na sequência, são apresentados os objetivos e a justificativa deste estudo; a segunda seção, que apresenta a fundamentação teórica, aborda os seguintes assuntos: o papel da gestão de recursos humanos (GRH), o desenvolvimento de competências, o *coaching*, o *coaching* executivo e a síntese do referencial teórico. Na terceira seção, discorre-se sobre a metodologia da pesquisa, contendo a descrição do método de pesquisa, os entrevistados, a coleta de dados, o tratamento e a análise dos dados e procedimentos éticos. Finalmente, na quarta seção, apresentam-se a análise e a discussão dos resultados da pesquisa, as contribuições gerenciais e as considerações finais, com as limitações e as propostas para novos estudos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo destina-se a apresentar o referencial teórico utilizado na construção deste projeto de dissertação. Para tal, está dividido em três seções: a primeira diz respeito ao papel da área de Gestão de Recursos Humanos (GRH), a segunda refere-se à revisão da teoria de Desenvolvimento de Competências e, por fim, a última seção aborda o *Coaching* Executivo.

2.1 O Papel da Gestão de Recursos Humanos (GRH)

As primeiras raízes das atividades de GRH aparecem no final do século XIX. As atividades de gestão, contratação, treinamento, remuneração, disciplina, rescisão já eram atividades realizadas na época, mas sem a exigência de um departamento ou de profissionais especialistas (KAUFMANN, 2007).

Por vezes utilizadas como sinônimos, autores apontam a diferença entre ARH e GRH. O termo Administração de Recursos Humanos (ARH) tem um foco em atividades mais processuais e burocráticas, enquanto que a Gestão de Recursos Humanos (GRH) diz respeito a atividades como integração, comprometimento, adaptabilidade, qualidade dos funcionários (FISCHER, 1998). O termo Recursos Humanos (RH) foi usado nos anos sessenta para dar a ideia de que o investimento em habilidades e educação humana tornava o trabalhador mais produtivo. Contudo, outra corrente considerava que esse termo reduzia as pessoas à mesma categoria do dinheiro e da tecnologia (ARMSTRONG, 2020).

A seguir, no quadro 1, é apresentado um resumo das quatro correntes de Gestão de Pessoas, com algumas das suas principais características, baseado em Fischer (1998). Ele classificou em quatro correntes a Gestão de Pessoas, conforme quatro períodos históricos específicos: ARH como Gestão de Pessoal; ARH como Gestão de Comportamento; ARH como Gestão Estratégica e ARH como Vantagem Competitiva.

Quadro 1: Escolas de Administração de Recursos Humanos

Escolas	Influências	Caraterísticas		
ARH como Gestão de Pessoal	Influência da teoria organizacional dos Estados Unidos (1890)	Objetivos dos gerentes de pessoal: escolher os empregados adequados às tarefas, eficientes e com o menor custo possível	Empregados como fator de produção	Fatores de ordem cultural, econômica e organizacional determinaram o surgimento dessa área
ARH como Gestão de Comportamento	Influência da Psicologia behaviorista e humanista, intervindo na vida organizacional (1930-1940)	Avaliação e desenvolvimento das pessoas, especialmente dos gerentes de linhas	Atuação no comportamento das pessoas; foco principal é a postura dos gerentes na condução das suas equipes; busca efetividade técnica, econômica e comportamental	Relação entre empresa e pessoas é intermediada pelos gerentes de linha
ARH como Gestão Estratégica	Influência da Universidade de Michigan e <i>Harvard Business School</i> (anos oitenta)	Práticas de RH integradas aos interesses dos <i>stakeholders</i> , de forma alinhada com as estratégias da empresa	Modelo de gestão corresponde a fatores internos e externos à organização	Caráter estratégico, preocupação com <i>stakeholders</i>
ARH como Vantagem Competitiva	Influência do mundo globalizado, competitivo e que busca a diferenciação (anos noventa)	Pessoas precisam ser vistas e tratadas como uma fonte de vantagem competitiva; busca por estratégias de gestão específicas e inovadoras	Pessoas como principal ativo da organização	Perspectiva do RH voltado para o negócio da empresa

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, baseado em Fischer (1998)

A ARH é, segundo Fischer (1998, p. 99), o “[...] resultado do desenvolvimento empresarial e da evolução da teoria organizacional dos Estados Unidos.”. Sendo muito influenciada pelos Estados Unidos, a área de RH teve mais visibilidade após a segunda Guerra Mundial, em virtude do cenário de crescimento econômico, falta de mão de obra, pressão do governo e dos sindicatos sobre as empresas (DUTRA, 1987).

A primeira corrente diz respeito à ênfase do Departamento Pessoal, em virtude da necessidade de administrar os empregados que eram tidos como fator de produção. A ideologia organizacional se voltava para a eficiência dos custos e para a adequação da mão de obra. A segunda corrente diz respeito ao início das influências da Psicologia junto à Administração, quando se amplia a atenção também ao comportamento das pessoas, oferecendo instrumentos e métodos de avaliação e de desenvolvimento humano. A terceira corrente voltada para seu caráter estratégico sugeria que seus planos fossem derivados das estratégias da empresa e defendessem os interesses dos *stakeholders*. A quarta e última corrente aborda a questão da competitividade, e a relevância das pessoas como um recurso estratégico para atingir a vantagem competitiva (FISCHER, 1998).

Até 1960, a área de recursos humanos praticamente inexistia nas empresas nacionais. Algumas multinacionais possuíam algum profissional destinado às atividades dessa área. Poucas literaturas que havia eram voltadas às atividades de cunho operacional (DUTRA, 1987).

A mudança de conceito veio a partir da substituição do uso da ARH, muito desgastada em virtude da sua passividade frente às necessidades de mudanças da época, pela GRH, que denota a ação da “gestão”. Além de ter seu foco dirigido às pessoas, a palavra *pessoas* no lugar de *recursos* é ainda mais característico da diferença e evolução do conceito (FISCHER, 1998).

Nessa perspectiva, a área de GRH passou a ser discutida como estratégica na década de 80, no exterior. No Brasil, porém, a discussão iniciou na década de noventa, uma vez que, até então, a maioria das empresas não possuía nem mesmo seu planejamento estratégico (DUTRA, 1987; LACOMBE; TONELLI, 2001).

Nessa época, a GRH, compreendida com um enfoque de gerenciamento de pessoas, acaba tornando-se indispensável na formulação e implantação das estratégias da organização (KAUFMAN, 2007) e reforçando a valorização das pessoas como vantagem competitiva (BOXALL; PURCELL; WRIGHT, 2007). “Com o acesso indiscriminado a outros fatores de vantagem competitiva, como tecnologia, capital e proximidade de mercados, por exemplo, a única diferenciação possível estaria no comportamento das pessoas” (FISCHER, 1998, p. 111)

A teoria da visão baseada em recursos (*Resource Based View* - RBV) despertou o interesse no trabalhador como capital humano, o que oportunizou que

os mesmos fossem vistos como quem poderia ajudar a empresa a obter vantagem competitiva (KAUFMANN, 2007; BOON *et al.*, 2018; LACOMBE; TONELLI, 2001) contribuindo, assim, com a perspectiva da GRH de desenvolver as capacidades organizacionais que contribuam para a empresa obter os melhores resultados (BOHLANDER; SNELL, 2009).

A GRH é uma consequência inevitável para a organização, sendo essencial para o desenvolvimento das habilidades e atitudes que conduzam a uma boa execução do trabalho (BOXALL; PURCELL; WRIGHT, 2007). A missão da GRH, na segunda metade dos anos noventa, seria de “[...] mobilizar pessoas dentro de organizações em permanente turbulência, direcionadas, prioritariamente, para as necessidades dos clientes, fortemente pressionadas pela concorrência e pela redução de custos” (FISCHER, 1998, p. 97).

Para desenvolver essa missão, a atuação estratégica da área de GRH necessita de ações orquestradas para uma atuação alinhada verticalmente, integrando as políticas e práticas de GP às estratégias de negócios da empresa e, horizontalmente, integrando para ter consistência, coerência e reforço das políticas e práticas (SPARROW; BOGNANNO, 1994).

No século XXI, a GRH é estudada, pesquisada e praticada como parte fundamental dos negócios. O crescente interesse de novos alunos nos cursos da área, a quantidade de estudos, livros e artigos denotam o fortalecimento da área. Contudo, ela ainda apresenta deficiências e recebe críticas, por exemplo, por ser considerada, por algumas empresas, menos relevante estrategicamente do que outras áreas como Finanças e Marketing (KAUFMANN, 2007).

Segundo Fischer (1998, p. 81), estudos realizados nos anos noventa apontam para uma GRH reativa, conservadora que “[...] vai a reboque das demais iniciativas, e tampouco busca ser um polo propulsor das mudanças.”. Contrapondo-se à percepção de Castro, Brito e Varela (2017) afirma que nos anos noventa os subsistemas de gestão de pessoas adquiriram um determinado contexto estratégico, passando a vincular suas práticas à estratégia empresarial. Nesse sentido, as práticas da área deram um salto qualitativo. Aos poucos as atividades operacionais do RH começam a dar espaço para atividades mais estratégicas.

Essa área assumiu responsabilidades estratégicas, além das rotinas operacionais dos subsistemas de RH, passou a ser responsável pelo

desenvolvimento do capital humano de alto desempenho, dando suporte às outras áreas, no que se refere ao desenvolvimento do capital intelectual necessário ao alcance das metas estratégicas e à capacitação de seus líderes para motivarem suas equipes, principalmente os *experts*, inclusive, para valorização do capital social, pois as organizações passaram do modelo burocrático (baseado na especialização do conhecimento) para o modelo de gestão por processos, em rede e virtual aonde as pessoas trabalham por projetos em times de aprendizagem. (CASTRO; BRITO; VARELA, 2017, p. 411)

A necessidade de se ajustar às demandas e exigências do mercado impõe mudanças na área, surgindo um novo modelo de GRH, com novos conceitos e práticas, envolvendo a Gestão do Conhecimento, a Gestão de Competências e de Aprendizagem Organizacional e influenciando toda a organização. Nesse sentido, passaram a fazer parte do escopo de atividades da GRH desenvolver líderes para serem mais do que gestores, obtendo mais comprometimento dos seus funcionários; o mapeamento de competências; a atuação como consultores internos; a valorização do capital humano e a busca do equilíbrio com o trabalho; treinamentos visando ao desenvolvimento das competências; as universidades corporativas; ações de valorização e incentivo à inovação e ao empreendedorismo, agregando o capital intelectual para as organizações entre outras (CASTRO; BRITO; VARELA, 2017)

Nesse novo contexto, o conhecimento, as competências e a educação focada nas necessidades do trabalho se torna o principal desafio da GRH. Assim, a área deve viabilizar e promover ações voltadas para o desenvolvimento do capital humano e para a gestão do capital humano, como forma de obter vantagem competitiva (PACHECO, 2009). Nesse sentido, as lideranças passam a receber mais investimento em qualificação e desenvolvimento, pois são consideradas mais estratégicas para o negócio (FISCHER, 1998; DAI; TANG; DE MEUSE, 2011; GURDJIAN; HALBEISEN; LANE, 2014).

Conforme o quadro abaixo, os três modelos de atuação do GRH indicam uma evolução na relevância da sua atuação nas organizações, nas últimas décadas. O primeiro diz respeito a um papel tradicional, em que a área agia de forma reativa, respondendo às demandas e necessidades da organização. Como parceiro de negócio, ela passa a atuar focada no desenvolvimento das pessoas e da organização e no modelo de atuação como parceiro estratégico, desenvolve os processos de forma a estarem alinhados aos negócios, focando no

desenvolvimento das competências das pessoas antecipando as necessidades da organização.

Quadro 2: Posicionamento do papel da GRH

PAPÉIS DA GRH			
	TRADICIONAL	PARCEIRO DE NEGÓCIOS	PARCEIRO ESTRATÉGICO
Objetivos	Orientar para os negócios	Alinhar a administração do RH com os objetivos dos negócios da empresa	Obter maior influência nos negócios estratégicos
	Providenciar serviços que surgirem pelas demandas ou pelos produtos	Integrar membros e administrar equipes	Obter um sistema de RH que dirija o desempenho dos negócios
		Envolver a cultura com a estratégia e a visão da empresa	
Processos	Construção e administração do desempenho das capacidades	Organização flexível em torno do trabalho a ser feito, com foco no desenvolvimento de pessoas e organizações (equipes, desenho organizacional)	Organização de trabalhos transacionais e terceirização
	Desenvolvimento dos administradores ao ligar competências com os requerimentos de carreira, sucesso de planejamento e capacidade de mudança organizacional	Elevação das competências para a administração dos temas de aprendizagem	Administração do conhecimento
	Construção de rede de relacionamentos da organização por meio do RH	Construção organizacional do trabalho redesenhando capacidades	Foco no desenvolvimento da organização
			Administração de mudanças
			Amarração dos processos de RH com os negócios estratégicos
Planejamento	Inspeção dos planos de negócios e de todas as outras funções de RH	Integração da estratégia e dos negócios para administração de equipes	Contribuição do planejamento estratégico e da administração da mudança

	Inserção de planejamento nos processos, quando tiver demandas em RH		
--	---	--	--

Fonte: Elaborado pela autora, com base no modelo de Pacheco (2009, p. 75).

Para incluir elementos à discussão sobre programas de treinamento e desenvolvimento, faz-se necessário abordar o conceito de aprendizagem. A aprendizagem é considerada um processo no qual pela aquisição de conhecimentos e experiências expandimos nossa capacidade de compreender e agir num determinado ambiente, provocando mudanças em nosso comportamento (BORDANAVE apud BITENCOURT; BARBOSA, 2010).

No entanto, para que haja uma efetiva mudança de comportamento, faz-se necessário identificar pensamentos, sentimentos, crenças e suposições básicas do indivíduo que interferem nas suas atitudes, mas que estando num nível mais profundo não são imediatamente acessados e identificados (GURDJIAN; HALBEISEN; LANE, 2014). A capacidade de pensar do ser humano permite que a aprendizagem aconteça por meio de informar, motivar, reforçar e modelar (NEVES; GARRIDO; SIMÕES, 2015).

Os programas de treinamentos, que buscam o desenvolvimento de competências de profissionais de uma determinada organização, necessitam usar abordagens exclusivas, customizadas, considerando as necessidades, o contexto e a especificidade do negócio e daquela organização. Não há mais espaço para programas prontos ou preconcebidos (BITENCOURT; BARBOSA, 2010).

Quanto aos resultados esperados de um treinamento, pode-se mencionar a aprendizagem de um novo comportamento, mas isso exige exercício prático para fins de adquirir a experiência necessária. Assim, independentemente da atividade ser individual ou em grupo, para que a mudança ocorra, faz-se necessário um elevado nível de comprometimento e de responsabilidade do sujeito com sua própria aprendizagem, além de atitude (NEVES; GARRIDO; SIMÕES, 2015).

Os programas de desenvolvimento de líderes perdem força e deixam de ser um investimento importante, quando a GRH não consegue acompanhar, medir os avanços e as mudanças no desempenho dos participantes. As avaliações de reação podem não ser mais suficientes para validar a qualidade dos treinamentos. “O

problema é que muitos instrutores oferecem programas mais agradáveis do que desafiadores” (GURDJIAN; HALBEISEN; LANE, 2014).

Nessa tendência, programas de mentoria também têm sido usados em algumas empresas para desenvolver e apoiar talentos juniores. Contudo, eles não têm tido muito sucesso e algumas causas são parcerias formais e hierárquicas nessa relação; ambientes profissionais competitivos e individualistas (JOHNSON; SMITH, 2020).

Ressalta-se que uma parte dos programas tradicionais de treinamento não tem sido satisfatórios perante as demandas urgentes de mudanças nas organizações. Frente à exigência de mudanças rápidas, constantes e disruptivas, as empresas estão investindo no treinamento de seus gestores para atuarem como líderes *coachees* (IBARRA; SCOULAR, 2019). Esse processo torna o *coaching* fundamental na cultura de aprendizado (BARON; MORIN; MORIN, 2011; WHETTEN; CAMERON; WOODS, 2007, IBARRA; SCOULAR, 2019).

Na realidade atual, líderes precisam se reinventar e mudar, atuar como líderes *coaches*, extraíndo energia e criatividade das pessoas com quem trabalham (IBARRA; SCOULAR, 2020). Desenvolver gestores que consigam desempenhar um papel de líder apoiador, orientador, desenvolvidor, que oferece *feedback* aos funcionários, exige também uma mudança cultural na organização (IBARRA; SCOULAR, 2019; SILVEIRA, 2010).

Dentro das complexidades do mundo organizacional, o *coaching executivo* tem sido uma alternativa crescente para a consecução de novas competências gerenciais, interpessoais e de liderança (BARON; MORIN; MORIN, 2011; WHETTEN; CAMERON; WOODS, 2007; IBARRA; SCOULAR, 2019).

As organizações, marcadas por uma cultura de aprendizado contínuo, possuem mais agilidade, flexibilidade para lidar com as demandas do mundo em constante transformação; buscam o aprender a aprender para traduzir os conhecimentos em práticas que contribuam para seu melhor desempenho (FISCHER, 1998; BITENCOURT; BARBOSA, 2010). Nesse sentido, é fundamental que haja um ambiente organizacional propício para compartilhar ideias, conhecimentos e metas. Dessa forma, o coletivo prevalece, e a organização aprende (BITENCOURT, 2004).

O processo de *coaching*, quando se torna uma competência organizacional, ajusta-se perfeitamente à cultura da empresa, conecta-se com a missão, contribuindo com o negócio. Para tal, faz-se necessário que a área de RH promova uma mudança cultural.

Numa pesquisa realizada por Daniel Goleman sobre estilos de liderança, publicado na *Harvard Business Review*, em 2000, os líderes classificaram o *coaching* como seu estilo menos favorito. Argumentaram que simplesmente não tinham tempo para o trabalho lento e tedioso de ensinar as pessoas e ajudá-las a crescer. (IBARRA; SCOLAR, 2019).

Visando a desenvolver na empresa uma cultura de aprendizado e tornar o *coaching* uma competência organizacional, Ibarra e Scoular (2019) oferecem algumas dicas:

1) Articule o “por quê? É preciso explicitar claramente o valor do *coaching*; eles não devem sentir simplesmente como uma novidade imposta pelo RH;

2) Um bom “por quê?” conecta o *coaching* às tarefas críticas da missão da organização. Por exemplo: explicar que a intenção é ajudá-los a adquirir as habilidades para maximizar valor das conversas;

3) Perguntar “por quê?” ajuda as pessoas a enxergar benefícios colaterais do *coaching*. Por exemplo: perceber que podem oferecer mais valor ouvindo atentamente, fazendo as perguntas certas e apoiando;

4) Modele o comportamento: abrace o *coaching* primeiro. Dê o exemplo;

5) Crie competência em toda a organização: ofereça *workshops*, ferramentas, cursos, para contribuir com o desenvolvimento dos gestores em líderes *coach*;

6) Se quisermos ter certeza de que a transformação se dará em toda a organização, é necessário que os gerentes se percebam como gestores de pessoas;

7) Remova as barreiras: abandone práticas e processos que vão contra a nova cultura de aprendizagem e de *coaching*.

Um dos desafios da GRH, especialmente para os profissionais envolvidos com desenvolvimento de pessoas, é contribuir com o desenvolvimento de competências e colaborar com o alinhamento da carreira do funcionário, conforme

as necessidades e os anseios da organização (DA SILVA, 2010). Portanto, a área necessita identificar, acompanhar e guiar aqueles executivos que incorporam as competências essenciais do negócio (PRAHALAD; HAMEL, 2006).

A área de GRH desenvolveu um modelo de gestão de pessoas, voltado para o atingimento de resultados, para o desenvolvimento de competência e de um ambiente organizacional propício para a aprendizagem, com o profissional do RH atuando como um consultor interno que busca especialistas externos para outras necessidades de desenvolvimentos (FISCHER, 1998; CASTRO; BRITO; VARELA, 2017).

Nesse sentido, o processo de *coaching* surge como uma alternativa para atender a essas necessidades das organizações. Quando a cultura de *coaching* se torna uma competência organizacional, conectando-se com a missão, ela contribui significativamente com o negócio. Porém, para tal, faz-se necessário que o GRH promova essa mudança cultural na organização (IBARRA; SCOULAR, 2019).

Nesse sentido, é de suma importância para que a área de GRH cumpra seu papel, utilizando metodologias inovadoras e comprovadamente eficientes para o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem e qualificando e desenvolvendo seus executivos, líderes e demais funcionários. Dessa maneira, desenvolver competências alinhadas com as necessidades da empresa, e que aprimorem a *performance* das pessoas contribuirá para serem percebidas e tratadas como vantagem competitiva na organização. Nesse sentido, entendemos ser relevante revisarmos, na sequência, as referências teóricas sobre o tema de desenvolvimento de competências.

2.2 Desenvolvimento de Competências

A Gestão por Competência, apesar de ainda estar em desenvolvimento, tem sido amplamente usada pela área de GRH como uma alternativa eficiente para atuar de forma mais estratégica. Alguns motivos para que isso aconteça dizem respeito ao fato de que noções de competências são legitimadas nas organizações; também porque é fácil customizá-las, conforme a necessidade do negócio; e porque também contribui para a melhoria individual e organizacional do desempenho (RUAS *et al.*, 2005; NEVES; GARRIDO; SIMOES, 2015).

A ênfase nas pessoas como recurso determinante do sucesso organizacional, uma vez que a busca pela competitividade impõe às empresas a necessidade de contar com profissionais altamente capacitados, aptos a fazer frente às ameaças e oportunidades do mercado (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 9).

A gestão por competência surge como uma resposta para as atividades de capacitação (BITENCOURT, 2004), uma vez que o desempenho bem-sucedido dos executivos é uma necessidade nesse contexto altamente competitivo e globalizado (SARSUR; PARENTE, 2017; CAPELLARI, 2018), e investir no desenvolvimento das competências dos executivos (gestores) e líderes tem gerado vantagem competitiva (BOTH; CLAASSENS, 2010).

Nesse sentido, desenvolver as habilidades e atitudes que conduzem a uma boa execução do trabalho, consolidando, assim, as competências essenciais, conforme as necessidades da organização, torna a área de GRH indispensável ao negócio (BOXALL; PURCELL; WRIGHT, 2007; SILVA, 2011). Não obstante, a noção de competência, sendo uma relação de atributos que o profissional deve possuir para o desempenho de uma atividade, ou para ocupar um cargo, parece estar sendo abandonado no passado (RUAS *et al.*, 2005). Não restam, assim, muito espaços para a realização de atividades em ambientes previsíveis, em virtude dos cenários de incertezas, ambiguidades e complexidades (SANDBERG, 1994; RUAS *et al.*, 2005).

Esse contexto de intensas transformações vividas nos ambientes organizacionais exige mudanças nos modelos de gestão dos executivos e líderes (SARSUR; PARENTE, 2017; CAPELLARI, 2018). Ter desempenho elevado e desenvolver uma equipe de alta performance exigem muito mais do que empenho. Não bastam apenas comprometimento com os objetivos organizacionais e o envolvimento com as decisões e os processos de trabalho, são exigidos, ainda, qualificação e capacitação. (BITENCOURT, 2004).

Corroborando com a relevância do desenvolvimento de competências, pesquisas do final dos anos oitenta sobre mudanças estratégicas, apontaram uma relação entre desempenho dos negócios e o desenvolvimento de habilidades, assim como apontaram fracassos de alguns programas por falta de mudanças sustentáveis e efetivas (SPARROW, BOGNANNO, 1994).

Diversos processos utilizam-se do conhecimento de competências na área de GRH. Atividades como processos seletivos baseados em competências, *assessment*, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, reconhecimento e, até mesmo, decisões que impactam na remuneração possuem os conceitos de competências dando sustentação (RUAS *et al.*, 2005). O desenvolvimento das competências de lideranças é um processo pelo qual os gestores aprendem técnicas, competências e comportamentos necessários para realizarem suas atividades de forma eficaz, e esse desenvolvimento pode ocorrer por meio de experiência, treinamento e aprendizagem (BOTHÁ; CLAASSENS, 2010).

Todavia, a área de GRH ainda sofre críticas sobre sua atuação pouco estratégica. No que diz respeito ao uso de gestão por competências, Ruas *et al.* (2005) afirmam que a noção de competência é uma referência mais forte como concepção do que como prática nas organizações. Com relação ao termo, muitas organizações alegam *estar em construção*. Conforme o autor, isso não se trata apenas de uma dificuldade de quem está no início de uma implantação, mas, sim, uma dificuldade de ter uma boa referência a ser seguida.

O termo competência é amplo e tem passado por constantes transformações em decorrência da época e das perspectivas dos autores. No fim da Idade Média, o termo dizia respeito à capacidade que alguém tinha de se pronunciar sobre um determinado assunto; na década de 70, o termo girava em torno do aperfeiçoamento dos funcionários para o desempenho de uma determinada atividade, focando apenas nas questões técnicas. Posteriormente, em virtude do aumento da complexidade das relações de trabalho e das pressões sociais, passou também a considerar o desenvolvimento de aspectos sociais e comportamentais relacionados ao trabalho (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). O conceito passou a relacionar o uso adequado de capacidades individuais do saber, do saber fazer e do saber ser. Nos anos oitenta, uma ampliação na definição, que passou a significar a capacidade de demonstrar e dominar comportamentos que contribuem com o atingimento de um objetivo específico (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; FLEURY; FLEURY, 2001; NEVES; GARRIDO; SIMOES, 2015).

Conforme Zarifian (1996) o significado de competência apresenta uma perspectiva de capacidade de lidar com situações de trabalho complexas,

possibilitando que o funcionário possa lidar com situações novas, inesperadas, fora do padrão habitual e repetitivo.

Na perspectiva de Sandberg (2000), há necessidade de rever e ampliar o conceito reducionista e tradicional de conhecimento, habilidade e atitude (CHA). Ele propõe que as competências se desenvolvam no ambiente de trabalho, por meio das interações entre as pessoas, favorecendo a complementariedade em detrimento da relação individual de atributos. Além disso, o aprendizado deve ser obtido por meio do aproveitamento de experiências na organização (BITENCOURT, 2004).

Diante desse contexto de várias abordagens, para o desenvolvimento desta pesquisa, será adotado o conceito de Bitencourt (2004 p. 68) que destaca que:

[...] entendem-se as competências como um processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, em que o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento), a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, familiar e/ou em outros grupos sociais (escopo ampliado), tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização, da sociedade e a si próprio (autorrealização).

Sabendo que a mudança é frequente e inevitável, então, uma das preocupações das lideranças deveria estar em reunir a sabedoria coletiva dentro da empresa e preparar essa organização para o futuro (PRAHALAD; HAMEL, 2006). Esses conhecimentos, quando traduzidos em práticas, contribuem com o aperfeiçoamento do desempenho da organização, tornando-a mais competitiva no mercado (BITENCOURT, 2004).

Segundo conclusões de Bitencourt (2004), em pesquisas realizadas, foi possível verificar que as organizações brasileiras dão ênfase às competências individuais e demonstram uma dificuldade de construir suas competências coletivas. Com relação à aprendizagem organizacional, a autora descreve:

A aprendizagem organizacional parece ser uma estratégia que pode contribuir para o desenvolvimento de competências, principalmente por ser uma abordagem coletiva que: (i) dá ênfase à interação entre as pessoas; (ii) destaca o desenvolvimento contínuo; e (iii) chama a atenção para a necessidade de práticas vivenciais (BITENCOURT, 2004, p. 68).

As competências coletivas, essenciais ou *core competences* (CC), tornaram-se mais relevantes, segundo Javidan, a partir do artigo de Prahalad e Hamel (1994), quando, além de destacar a sua importância para o atingimento dos objetivos do negócio, propôs uma complementação aos modelos tradicionais de planejamento estratégico, e ajudou a popularizar a escola de pensamento econômico, chamada *The Resource based View of the Firm* (RBV) (JAVIDAN, 1998).

Figura 1: A hierarquia das competências



Fonte: Elaborado pela autora, baseado no modelo de Javidan (1998, p. 62).

Para compreender o significado de CC, é necessário revisarmos o conceito de recurso, capacidades e competências, bem como a disposição hierárquica proposta por Javidan (1998). Recursos são os insumos da cadeia de valor da organização. Eles podem ser físicos, humanos ou organizacionais, conforme categorização de Barney (1991). Nem sempre as organizações conseguem aproveitar o máximo dos seus recursos. Essa condição de integrar e aproveitá-los, ao máximo, por meio dos processos e rotinas, é chamado de capacidade. Competência é a integração das capacidades; são as habilidades e os conhecimentos da organização ou de uma determinada unidade de negócio da organização.

Na figura 1, é possível verificar os recursos como sendo o bloco de construção das competências; as capacidades compõem o segundo nível da hierarquia; no terceiro nível, estão as competências, e, no último nível da hierarquia, encontram-se as competências essenciais, que é o resultado da interação das competências. Há uma influência entre os níveis, cada um é baseado no nível abaixo e quanto mais alto, mais valor agregado para a empresa, e mais difícil de ser atingido (JAVIDAN, 1998).

A aprendizagem organizacional pode ser a base para a obtenção da vantagem competitiva sustentável. Segundo pesquisa realizada pela autora, é relevante a gestão por competência para incentivar interações, valorizando o coletivo, o desenvolvimento contínuo e as práticas de trabalho (BITTENCOURT, 2004). As competências devem gerar resultados financeiros para as empresas, além de acrescentar valor social para as pessoas (FLEURY; FLEURY, 2001).

Explorar suas competências e capacidades requer a implantação de uma cultura organizacional que promova e valorize a colaboração e a parceria. O benefício de conhecer seus recursos, capacidades e competências, bem como os de seus concorrentes, é inestimável para uma organização que deseja ter vantagem competitiva frente a eles, no presente e no futuro. Incluir esse processo de análise no planejamento estratégico é fundamental, bem como envolver gestores de diferentes níveis para desenvolver uma organização de cultura de aprendizagem (JAVIDAN, 1998).

Figura 2: Hierarquia das competências e hierarquia estratégica



Fonte: Elaborado pela pesquisadora, baseado em Javidan (1998).

A figura 2 acima aponta a inter-relação entre as estratégias da organização e os recursos, capacidades e competências. Ao definir as estratégias, a organização

precisa saber onde está e onde pretende estar no futuro, e quais as competências que já possui instaladas e quais as que necessitará desenvolver para atingir seus objetivos estratégicos (JAVIDAN, 1998).

Desenvolver as competências necessárias dos executivos e líderes, e preparar a organização para aprender continuamente podem dirimir muitos insucessos e sentimentos de fracassos. Os prejuízos de muitas empresas, nos últimos anos, refletem o fracasso de líderes, em virtude da sua dificuldade de acompanhar e dar conta do ritmo acelerado das mudanças. Essas empresas eram dirigidas por gerentes, não líderes (PRAHALAD; HAMEL, 1994). Em algumas organizações, parece faltar clareza sobre aspectos que realmente precisam se investir, quando se mencionam formação e qualificação de seus gestores (BITTENCOURT, 2004).

Quadro 3: Conceitos de Competências

Autor	Conceitos
Prahalad e Hamel (1994)	Conceito de competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais inerentes a uma organização.
Barney (1991)	Vantagem competitiva para o negócio, as competências devem ser tratadas no âmbito do planejamento estratégico, nas discussões e nas tomadas de decisões de todos os níveis da organização.
Dutra, Hipólito e Silva (1998)	Competência é a capacidade de gerar resultados, atingindo os objetivos organizacionais.
Brandão e Guimarães (2001)	Competências essenciais organizacionais são aquelas que conferem vantagem competitiva, geram valor distintivo percebido pelos clientes, e são difíceis de serem imitadas pela concorrência.
Fleury e Fleury (2001)	Competência diz respeito à qualificação de um indivíduo para realizar algo. Ela também pode ser relativa à organização, quando são denominadas competências coletivas.
Bitencourt (2004)	Processo articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, em que o indivíduo é responsável pelo seu autodesenvolvimento, tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, adicionando valor às atividades da organização, da sociedade e a si próprio.
Ruas <i>et al.</i> (2005)	Competência é a capacidade de gerar resultados, atingindo os objetivos organizacionais; três dimensões: conhecimentos, habilidades – saber fazer e atitudes, relacionadas ao trabalho.
Durand (2015)	Conhecimentos, habilidades – saber fazer, e atitudes relacionadas ao trabalho, destacando a atitude.
Neves, Garrido e Simões (2015)	Competência definida como sendo um conjunto de comportamentos específicos, observáveis e verificáveis, que dizem respeito ao sucesso no trabalho.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

A fim de alcançar e manter a competitividade e o crescimento sustentável, as empresas devem constantemente criar novos conhecimentos e buscar sabedoria prática (NONAKA, 1994; NONAKA; TAKEUCHI, 1995; NONAKA; TOYAMA;

HIRATA, 2008; VON KROGH; NONAKA; RECHSTEINER, 2012). Nessa perspectiva, abordaremos o *coaching*, na próxima seção, que surge como um meio importante para alcançar a meta desejada de uma organização, que almeja se tornar de aprendizagem (DUNPHY; TURNER; CRAWFORD, 1997).

2.3 Coaching

Os executivos das organizações contemporâneas vivem em um contexto globalizado incerto, ambíguo, competitivo. Enfrentam pressões sem precedentes, constantemente precisam resolver situações complexas e tomar decisões frente a situações ambíguas (KUNA, 2019; WHITMORE, 2012). Por vezes, na busca por tomar decisões racionais, os líderes dissociam a razão da emoção, o que pode ocasionar sofrimento, solidão e doenças (KUNA, 2019; MATURANA; VARELA, 1998). Nesse viés, a experiência emocional dolorosa, como uma rejeição, uma crítica contundente, a negação, também podem acarretar doenças emocionais como a depressão, a angústia, o estresse (MATURANA; VARELA, 1998; KUNA 2019).

O ambiente tóxico, altamente competitivo contribui para acelerar esses quadros desfavoráveis. Segundo Maturana e Varela (1998), a competição não é algo saudável, ela é um fenômeno cultural e humano, inserido nos ambientes organizacionais, em menor ou maior grau. Desse modo, o mercado tem exigido dos executivos muito além de conhecimento técnico, mudanças na forma de fazer a gestão das pessoas e de administrar os negócios, o que exige um elevado preparo emocional e de competências de liderança (CAPELLARI, 2018).

Atuar nesses ambientes desafiadores exige dos executivos muito além de conhecimento. Exige, também, uma boa dose de autoconfiança e inteligência emocional, além da capacidade de correr riscos, ter respostas rápidas, gostar de desafios e de aprendizagens. A falta de confiança, medo de errar, por vezes ocasionado por algum tipo de bloqueio interno, pode ser prejudicial ao líder (WHITMORE, 2012).

Os programas tradicionais de desenvolvimento de líderes (PTDL) têm tido sua eficiência questionada (DIOCHON; NIZET, 2019; CAPELLARI, 2018) e, por vezes, as GRHs têm dificuldade para comprovar retornos do investimento em

treinamentos. Em geral, os conteúdos e as abordagens desses programas são padronizados e desconsideram as particularidades de cada empresa. Além disso, passam uma noção de liderança individual (DIOCHON; NIZET, 2019). O *coaching* surge como uma opção para o desenvolvimento desses profissionais (SARSUR; PARENTE, 2019).

De acordo com Webster (2016), a palavra *coaching* teve origem no século XV, na cidade de Kocs, na Hungria. A cidade era reconhecida pela produção de um meio de transporte de passageiros e de correspondências que se assemelhava a uma carruagem. Com a popularização desta modalidade de transporte, o nome utilizado para identificar este veículo passou a ser *kocsi* em húngaro, *kutsche* em alemão e *coche* em francês. Em analogia ao contexto de transporte, a denominação *coche* foi relacionada a alguém que guia os outros. Em inglês, a denominação *coche* foi traduzida para *coach* (FERREIRA, 2008; BATISTA; CANÇADO, 2017), a quem se denominou o profissional que conduz o processo.

A metodologia usada no *coaching* iniciou na área esportiva, com o tênis e o golf, depois foi sendo utilizado em outras áreas como na educação e no trabalho (OLIVEIRA-SILVA *et al.*, 2018). A partir da década de 30 até a década de 60, há registros do uso do *coaching* nas empresas por meio da atuação de profissionais internos. Eles buscavam desenvolver e instrumentalizar seus próprios funcionários para o aumento do seu desempenho profissional. Mais adiante, já nos anos noventa, chegou a ser considerado como uma forma de os gerentes corrigirem as deficiências na *performance* dos seus funcionários. Com a utilização das ferramentas da área da Psicologia, a compreensão do processo de *coaching* foi ampliada nas organizações, indo além da orientação gerencial e incorporando a utilização mais frequente de profissionais externos (CAMPOS; STORPOLI, 2015).

Coaching pode ser denominado como uma metodologia que está a serviço do alcance de metas pessoais e profissionais. Ele empodera o cliente (ou seja, o *coachee*), para que tome decisões que gerem ações adequadas para atingir os resultados desejados (ARAÚJO, 1999; COLONETTI; RITTA, 2016; SARTOR; BATTI, 2017). Sendo o processo moldado de acordo com o objetivo do *coachee*, os resultados são obtidos de forma rápida e eficaz (SARTOR; BATTI, 2017).

A *International Coach Federation* - ICF define *coaching* como sendo “[...] uma pareceria com os clientes em um processo instigante e criativo que os inspira para

maximizar seu potencial pessoal e profissional”. O *coaching* é contratado para o benefício de um cliente responsável por decisões altamente complexas e de impacto na organização (ICFBRASIL, 2019).

Ademais, desbloqueia o potencial e maximiza o desempenho do indivíduo (WHITMORE, 2012; CAPPELARI, 2018; SARSUR; PARENTE, 2019). O *coaching* gera um impacto positivo na comunicação, no empoderamento e no autoconhecimento, o que pode transformar a atuação dos gestores dentro das empresas, elevando o nível de *performance* e atingindo os resultados desejados pelas mesmas (WHITMORE, 2012; CAPPELARI, 2018).

Nesse sentido, o desenvolvimento de executivos por meio do processo de *coaching* torna-se um modelo de atuação que tem se mostrado muito mais eficiente e tem estado a serviço de melhorar o desempenho dos profissionais. Apesar de ainda não ter metas quantitativas que assegurem a avaliação dos resultados (SARSUR; PARENTE, 2017), os processos de *coaching* têm despertado o interesse de mais organizações e pessoas (WHITMORE, 2012).

Por outro lado, ainda é percebida a necessidade de maiores esclarecimentos acerca da diferença entre *coaching* executivo, aconselhamento e psicoterapia (KAMPA-KOKESCH; ANDERSON, 2001).

O processo de desenvolvimento por meio do *coaching* se dá, em geral, em sessões de acompanhamentos individuais, entre o *coachee* e seu *coach*. Após estabelecer uma relação de confiança e empatia, definem-se o foco e os objetivos a serem alcançados, o profissional estimula o comprometimento do cliente com seu processo de aprendizado e mudança, e auxilia para que ele encontre significados pessoais durante seu percurso (ECHEVERRIA, 2017). O *coaching* executivo, quando bem feito, facilita o desenvolvimento contínuo de sabedoria nos *coachees* (KILBURG, 2000).

Considerando esse processo, toda a organização aprende e, com isso, as mudanças podem ser adaptadas, de forma mais ágil e eficaz, desenvolvendo uma cultura baseada na comunicação, confiança, autoconfiança, responsabilidade, meritocracia e *feedback* (NEGULESCU; DOVAL; STEFANESCU, 2019). Ele influencia os indicadores de desempenho individual, assim como os de desempenho organizacional, maximizando benefícios, reduzindo custos e melhorando sua posição competitiva (UTRILLA; GRANDE; LORENZO, 2015).

A área de GRH como área estratégica de desenvolvimento de pessoas pode propor ações de *coaching* que alavanquem o desempenho dos seus profissionais, refletindo nos resultados dos negócios. Contudo, parece existir uma incoerência entre a prática e o discurso dessa área. Segundo Tonelli e Cooke (2011 apud SARSUR; PARENTE, 2017), alguns gestores de RH ainda não se convenceram sobre sua atuação estratégica e demonstram ter, em seu quadro, funcionários sem domínio das modernas técnicas de desenvolvimento de pessoas (SARSUR; PARENTE, 2017). Para que possam oferecer alternativas de desenvolvimento consistentes, esses profissionais precisam conhecer o que é o *coaching*, intermediar o alinhamento das expectativas, verificar o atingimento ou não dos resultados, considerando os interesses da empresa, do *coachee* e do *coach* contratado (CAPELLARI, 2018).

Nessa perspectiva, há estudos que mostram que a temática *coaching* vem adquirindo aumento na procura pelas instituições, e diversas opções já estão oferecidas no mercado. Dentre os temas mais abordados, cabe destacar os seguintes: líder *coach*; gestor com atitudes de *coach* para desenvolver o seu funcionário; *coaching* interno, quando um funcionário interno atua como *coach* na sua organização; o *coachee* de *performance*, que é o profissional externo que se foca em ajudar os funcionários a atingir sua meta, num curto espaço de tempo, entre outros (COX; BACHKIROVA; CLUTTERBUCK, 2014, ALBIZU, 2019).

Além dessas temáticas, cabe mencionar o *coaching* executivo, realizado por um *coach*, que é patrocinado por uma organização para conduzir um processo e ajudar o executivo a se tornar um profissional mais eficaz e bem-sucedido em sua vida pessoal e profissional (HANNAFEY; VITULANO, 2013; KILBURG, 1996). Sobre o *coaching* executivo, ainda nesta seção, abordaremos o assunto com mais aprofundamento.

O *coaching* tem se tornado uma importante abordagem de desenvolvimento nas organizações. Ele produz aprendizagem duradoura, melhorando o desempenho dos profissionais, a satisfação no trabalho, as relações de trabalho e as relações organizacionais (REDSHAW, 2000). O conceito de mudança está no coração do *coaching*, assim como é inerente a ele o conceito de aprendizagem, pois qualquer mudança implica num aprendizado (COX; BACHKIROVA; CLUTTERBUCK, 2014).

Com referência à abordagem do *coaching*, precisa estar alinhada com a organização e enfatizar o desenvolvimento de um ambiente de trabalho de alta *performance*, com práticas de gestão que valorizam e apoiam o aprendizado e o crescimento, numa perspectiva de empoderamento dos profissionais (ELLINGER; ELLINGER; KELLER, 2003).

Os profissionais de *coaching* são de formações multidisciplinares, trazendo diferentes dimensões e concepções para o campo de atuação. Algumas das abordagens utilizadas são a humanista, existencial, ontológica, transpessoal, comportamental, cognitivista, positivista, Gestalt (OLIVEIRA-SILVA *et al.*, 2018).

No entanto, outros autores reconhecem que o *coaching* tem raízes na Psicologia Social, Teoria da Aprendizagem, Teoria do Desenvolvimento Humano e Organizacional, Filosofia Existencial e Fenomenológica, entre outros. Essa diversidade oportuniza aprendizados, mas também confusões conceituais e de prática (COX; BACHKIROVA; CLUTTERBUCK, 2014).

No referente à qualidade do relacionamento entre *coach* e *coachee*, esta é decisiva para o processo de mudança bem-sucedida (AUGUSTIJNEN; SCHNITZER; ESBROECK, 2011). O profissional deve ter uma responsabilidade para com seu cliente. Deve ter autogestão responsável, criticidade, a fim de oferecer um *coaching* executivo responsável e ético. Além disso, humildade para estar em constante aprendizado, buscando a primorar sua capacidade cognitiva, comportamental e emocional. Necessita, contudo, não superestimar suas crenças e focar sempre na necessidade do cliente (KEMP, 2008).

Apesar da diversidade de formações e influências, as pesquisas apontaram o uso de diversos instrumentos em comum entre os profissionais (SARSUR; PARENTE, 2017; CAPELLARI, 2018; SARSUR; PARENTE, 2019). A partir de evidências obtidas na análise documental da pesquisa realizada por Capellari (2018), identificou-se que, por meio dos *coachees*, nos seus processos, foram utilizadas diferentes ferramentas: como a roda da vida, o diário de bordo, o plano de desenvolvimento pessoal.

O quadro 4 descreve as principais abordagens de *coaching*, que estão em uso. Cada uma delas sofre influência da formação do profissional, das suas concepções e do campo de atuação e, em geral, possui um determinado foco de

desenvolvimento para seu cliente (OLIVEIRA-SILVA *et al.*, 2018; CAPELLARI, 2018).

Quadro 4: Abordagens teóricas do *Coaching*

Tipos de Abordagem	Principais características
Psicodinâmica	Utiliza-se de abordagens dos mecanismos de defesa, transferências e contratransferências; tem uma parcela importante em nível inconsciente.
Cognitivo-comportamental	Identifica os objetos realistas e facilita a autoconsciência das barreiras de aprendizado e emocionais. Focada em comportamentos mais eficazes.
Focada na solução	O cliente define um estado futuro desejado e recebe ajuda para construir um caminho do pensamento à ação para atingi-lo.
Centrada na pessoa	Abordagem positiva e construtiva; enfatiza uma tendência biológica e não imperativo-moral.
Gestalt	Ajuste criativo a um ambiente em mudança, conscientização <i>coachee</i> do momento presente em relação à sua experiência, ao mundo externo e aos bloqueios.
Coaching Existencial	Baseado em relacionamento, incerteza e ansiedade existencial. Explora, de forma descritiva, a visão de mundo, a partir do contexto das preocupações do <i>coachee</i> .
Coaching Ontológico	Trabalha em três esferas inter-relacionadas da existência humana: linguagem, emoções e fisiologia. Busca uma mudança no modo de ser.
Coaching Narrativo	<i>Coachees</i> são vistos como narradores e o <i>coach</i> o ajuda a identificar novas conexões entre suas histórias, passando a vê-las de diferentes perspectivas.
Psicologia do desenvolvimento adulto	Aprender sobre o desenvolvimento do adulto ajuda o <i>coach</i> a entender as necessidades do seu cliente.
Transpessoal	Reconhece a dimensão, além do pessoal, transpessoal. Aprimora a consciência da dimensão transpessoal da vida.
Psicologia Positiva	Consiste na mudança de atenção dos problemas e das fraquezas para as oportunidades e pontos fortes.
Análise Transacional (AT)	Essa abordagem interacional do <i>coaching</i> com diversas noções da vida como ego, roteiros de vida e padrões de interação.
Programação Neurolinguística (PNL)	Auxilia os <i>coachees</i> a explorar sua realidade. Tentam identificar padrões como eles constroem sua realidade para controlar sua experiência interna.
Competências e Desempenho	O foco está no atendimento e desenvolvimento de habilidades ou necessidade de desempenho, identificadas pela organização e não pelo cliente.

Coaching executivo	Fornecido para níveis seniores das organizações. Desafios na perspectiva estratégica, possibilitando equilíbrio entre as partes interessadas.
Líder coaching	Os desafios do gestor, que atua como <i>coachee</i> , esclarece as crenças sobre os papéis, as capacidades, os processos e funcionários.
Coaching de Carreira	Visa a melhorar o desenvolvimento da carreira.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2020).

As organizações, em especial, estão, cada vez mais, usando o *coaching* como uma intervenção para melhorar a produtividade e o desempenho. Pesquisas apontam que é uma indústria crescente e eficaz, que beneficia as organizações (GROVER; FURNHAM, 2016). O *coaching* tem ganhado popularidade no Brasil e oferece oportunidades rentáveis para profissionais contribuírem com o desenvolvimento de pessoas e organizações. No entanto, a falta de um conselho normatizador, ou de definições mais claras, oportuniza que pessoas sem qualificação se denominem *coaches*, e maculem a imagem dos profissionais qualificados, sérios e competentes, proporcionando espaço para uma discussão sobre a necessidade ou não de regulamentar a profissão.

O primeiro movimento em busca dessa regulamentação se deu a partir da realização de uma consulta popular denominada “Criminalização do *coaching*”, que obteve mais de 24 mil assinaturas, tendo sido encaminhada para o Senado Federal, onde tramita para análise (www12.senado.leg.br). Essa proposta de lei relaciona o *coaching* à Física Quântica, e acusa existir charlatões que prometem “Reprogramação do DNA” e “Cura Quântica” (VOCÊ RH, 2019). A repercussão dessa matéria demonstra a relevância do tema, que mobilizou profissionais e classes interessadas no assunto em todo o território nacional.

Em audiência pública, promovida pela Comissão de Direitos Humanos (CDH), em setembro de 2019, estiveram presentes profissionais de *coaching*, representantes de entidades, associações do Brasil e políticos para discutir essa e outras propostas que diziam respeito à legalização da profissão. Contrário à proposta de criminalização, Sullivan França, Presidente da Sociedade Latino-americana de *Coaching* (SLAC), defendeu a regulamentação da profissão com parâmetros de metodologias e competências necessárias para o profissional atuar. Enquanto isso, o Vice-presidente do *International Coach Federation* (ICF), Marcus

Baptista, defendeu que a profissão pode ser autorregulada e justificou que em nenhum outro lugar do mundo há regulamentação (AGÊNCIA SENADO, 2019).

A *International Coach Federation* (ICF), principal organização global de *coaches*, fundada há 25 anos, com mais de 35 mil membros em mais de 140 países, alega possuir critérios rígidos de formação e experiência para seus associados. Afirma que isso contribui para a garantia da qualidade dos seus profissionais, exigindo, no mínimo, 60 horas de formação em *coaching*, além de 100 horas de prática com diferentes clientes. O Instituto Brasileiro de *Coaching* (IBC), que já formou 50 mil profissionais, alerta que esses profissionais devem realizar, no mínimo, 180 horas de aulas e atividades práticas (VOCÊ RH, 2019).

O relator, Deputado Mauricio Dzedricki, apensou ao Projeto de Lei (PL) Nº 3.550/2019 os outros três Projetos de Lei nº 3.553, nº 3.581 e nº 3.970 (BRASIL, 2019b; 2019c; 2019d), em setembro de 2019, e, por considerar meritórias as propostas que visam a regulamentar a profissão, sugeriu a aprovação da Lei. No texto, o *coaching* é definido como um método de

[...] assessoramento, direcionado a indivíduos ou grupos, distinto de terapia ou aconselhamento, caracterizado por uma abordagem pragmática voltada para a realização de um ou mais objetivos específicos, em áreas como negócios, saúde, finanças ou desenvolvimento pessoal e profissional. (BRASIL, 2019c).

A seguir, será apresentada uma tabela com o resumo dos quatro Projetos de Lei, que foram encaminhados e tramitam no Senado Federal Brasileiro:

Quadro 5: Projetos de Lei de Regulamentação do *Coaching* no Brasil

Projeto de Lei (PL)	Autor	Partido/Estado	Resumo	Principais propostas
PL 3.550 (BRASIL, 2019a)	Deputado Nereu Crispim	PSL – RS	Dispõe sobre o reconhecimento da profissão de <i>coach</i> , da prática da metodologia de <i>Coaching</i> , e dá	Propõe três níveis de especialização: <i>coach</i> pessoal (<i>life coach</i>), <i>coach</i> executivo (<i>executive coach</i>), <i>master coach</i> (mestre em <i>coaching</i>);
				Estabelece o número mínimo de horas de aulas teóricas e atividades práticas e o nível educacional exigido para cada um deles;

			outras providências.	Dispõe sobre a criação dos Conselhos Federal e Regional de <i>coaching</i> .
PL 3.581 (BRASIL, 2019d)	Deputado Eduardo Bismark	PDT – CE	Regulamenta o exercício da profissão de <i>coach</i> .	Curso superior e curso específico de formação;
				Modalidades de <i>coach</i> , <i>master coach</i> e <i>trainer coach</i> , conforme o tempo de capacitação do profissional;
				Define competências do <i>coach</i> e as práticas das quais ele deverá se abster;
				Define a formação do <i>coach</i> ;
				Fiscalização do exercício profissional.
PL 3.553 (BRASIL, 2019a)	Deputado Julio Cesar Ribeiro	Republicanos DF	Regulamentação da profissão	Permite o exercício bacharéis diplomados e reconhecidos pelo MEC;
				Com experiência em gestão de pessoas;
				Diplomados em <i>coach</i> ;
				Poderão continuar exercendo as atividades os profissionais que atuam há cinco anos até a data da publicação da lei;
				Estabelecidas as competências do <i>coaching</i> ;
				Determina o registro no órgão competente da Secretaria do Trabalho.
PL 3.970 (BRASIL, 2019c)	Coronel Tadeu	PSL-SP	Regulamenta o exercício da profissão de <i>Coach</i> e dá outras providências	Define as competências e deveres;
				Exige o registro no Conselho Regional de <i>Coach</i> ;
				Com experiência em gestão de pessoas;
				Diplomado em <i>coach</i> ;
				Propõe modalidade <i>coach</i> , <i>master coach</i> e <i>trainer coach</i> , conforme o tempo de habilitação;
				<i>Coach</i> , <i>master coach</i> e <i>trainer coach</i> , conforme o tempo de habilitação do profissional;
				Conselhos Federal e Regionais de <i>Coach</i> .

Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir de Brasil (2019a; 2019b; 2019c; 2019d).

Considerando o foco de interesse da pesquisa, a seguir serão revisados os conceitos sobre o *coaching* executivo.

2.3.1 *Coaching Executivo*

O *coaching* executivo pode ser definido como um relacionamento de ajuda entre um cliente, que é um executivo ou gerente em uma organização e um consultor, que usa de método e técnicas comportamentais, para ajudá-lo a atingir suas metas e a melhorar seu desempenho e, conseqüentemente, a eficácia da organização, dentro de um contrato de treinamento definido (KILBURG, 1996 apud AUGUSTIJNEN; SCHNITZER; ESBROECK, 2011; KAMPA-KOKESCH, ANDERSON, 2001).

Em consonância com esse conceito, Palmer e Whybrow (2005) reforçam que a aprendizagem adulta e a Psicologia são relevantes no processo de *coaching*, que contribui para o bem-estar do indivíduo, melhorando aspectos da vida pessoal e do trabalho. Hannafey e Vitulano (2013) corroboram com a definição e acrescentam que o *coaching* executivo é contratado por uma organização para ajudar o executivo a se tornar um profissional mais eficaz e bem-sucedido em sua vida pessoal e profissional.

O *coaching* executivo desenvolveu-se de diferentes formas em distintos campos e áreas, de modo que é possível mencionar três fases em sua história. A primeira, entre 1950 e 1979, caracteriza-se pelo uso de diferentes técnicas psicológicas e de desenvolvimento organizacional por poucos profissionais em trabalho com executivos. A segunda fase, de 1980 a 1994, apresenta um aumento de profissionalismo e início de serviços padronizados. A terceira fase, a partir de 1995, quando há o aumento de publicações e o estabelecimento de uma organização profissional para os *coaches*: *International Coach Federation* (ICF), buscam-se a padronização dos serviços e a ampliar as pesquisas sobre a eficácia desse método (KAMPA-KOKESCH; ANDERSON, 2001).

Segundo Stern (2004), algumas das competências de um profissional de *coach* executivo são as seguintes ter conhecimento sobre negócios; ser percebido como independente, paciente; ter credibilidade e confiança. Já Passmore (2010), identificou e descreveu atributos do *coach* e do *coachee* como semelhantes aos atributos que os profissionais, que atuam com aconselhamento ou terapia, precisam ter. Ele ressaltou, ainda, as características de não julgamento, empatia, atitude não diretiva, entre outras.

O *coaching* executivo difere-se de outros modelos de *coaching* também pela sua natureza relacional. Ele envolve um relacionamento individual altamente confidencial entre um executivo e o *coach*, no qual o profissional ajuda o executivo com seus problemas do trabalho, buscando alterar padrões de pensamentos e comportamentos que o impedem de dar o melhor de si no trabalho. (KAMPA-KOKESCH; ANDERSON, 2001). Contudo, há autores que ampliam esse contexto dando uma outra dimensão relacional, que, por vezes, pode ser mais complexa já que é uma relação não mais diádica, mas, sim, de tríade. (LOUIS, DIOCHAN, 2014).

Faz-se necessário contextualizar que o *coaching* executivo se dá numa relação em que os *stakeholders* são formados pelos três atores principais: o *coach*, o *coachee* e a organização à que ele pertence. Cada um se conecta ao outro numa relação diádica que resulta em contratos que podem ser formais, comerciais ou psicológicos e à medida que uma das três partes fica excluída poderá dar margem à imaginação de uma aliança ou da existência de agendas ocultas (LOUIS, DIOCHAN, 2014). O *coach* precisa ter habilidades e estar atento a situações embaraçosas, que podem surgir nessa tríade ou ainda com a entrada de outros interessados no processo.

O *coaching* atua no âmbito intrapessoal e interpessoal, ampliando sua percepção sobre seus próprios pensamentos e emoções para melhorar suas relações com os outros, agindo de forma diferente (KAMPA-KOKESCH; ANDERSON, 2001). Conforme a pesquisa de Kampa-Kokesch, Anderson (2001), o processo geralmente conta com algumas etapas: construção do relacionamento, avaliação, *feedback*, planejamento, implantação, avaliação e acompanhamento.

Esse processo contribui com o *coachee* ao elevar a sua performance, podendo influenciar na sua qualidade de vida. O *coach* deve ser uma pessoa treinada a ouvir, observar e personalizar suas abordagens, conforme as necessidades do seu cliente. Ele se prepara para dar conta de contratempos, oferece seu apoio e sua compreensão, por meio de suas técnicas e ferramentas e, assim, além de contribuir com a elevação da sua *performance*, contribui para sua realização como pessoa (BATISTA; CANÇADO, 2017).

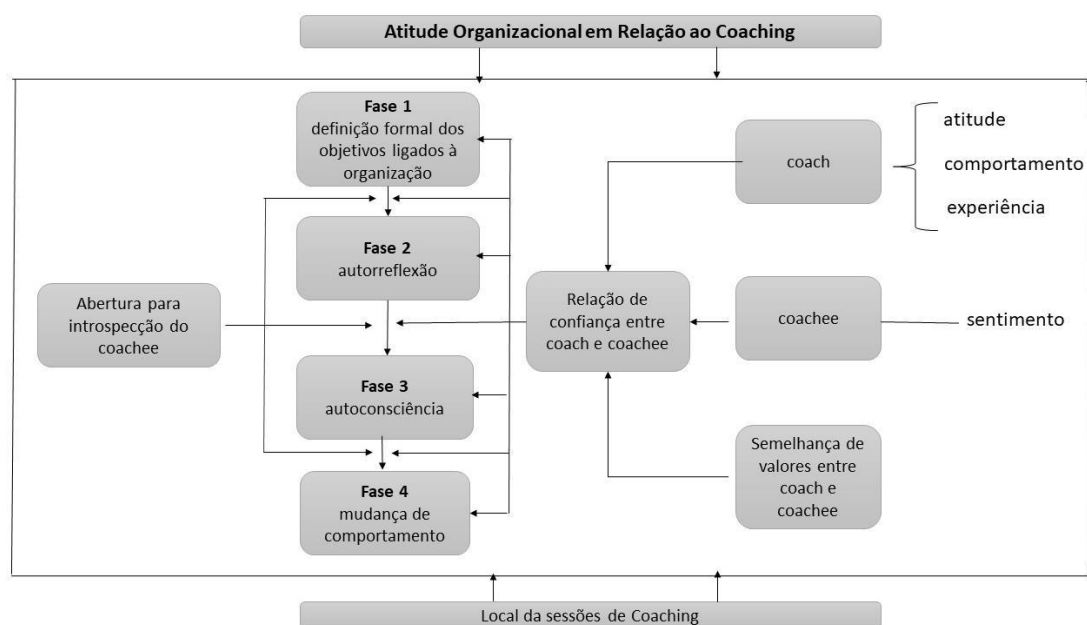
Esse processo diz respeito a relacionamentos entre o *coach*, o *coachee* e a organização. Ademais, confiança e abertura são determinantes para o sucesso desse processo. A maior parte dos acordos são firmados em contratos escritos

formais ou verbais entre o profissional (*coach*) e a empresa, em períodos que variam, geralmente, entre 6 e 12 meses, nos quais responsabilidades e expectativas são tratadas (HANNAFEY; VITULANO, 2013).

Augustijnen, Schnitzer e Esbroeck (2011) apresentam um modelo de *coaching* executivo com seis categorias divididas em quatro fases, todas relacionadas ao desenvolvimento do processo de *coaching*, além de duas variáveis. As quatro fases citadas são: a) definir os objetivos formais e vinculados à organização entre as três partes (*coach*, *coachee* e empresa); b) autorreflexão; c) autoconsciência; d) mudanças de comportamento e pessoais. As duas variáveis consideradas intervenientes no processo correspondem à relação baseada na confiança entre *coach* e *coachee* e a abertura do *coachee* à introspecção. Sem elas, o processo de *coaching* não acontece.

A seguir, a Figura 3 representa o modelo proposto pelos autores Augustijnen, Schnitzer e Esbroeck (2011).

Figura 3: Modelo de *coaching* executivo



Fonte: Elaborado pela pesquisadora, baseado no modelo de Augustijnen, Schnitzer e Esbroeck (2011, p. 155).

O modelo apresentado na figura 3, acima, foi criado pelos autores, a partir de uma pesquisa realizada com pessoas que passaram pelo *coaching* executivo, e

fornece uma visão de desenvolvimento do processo, segundo a perspectiva do *coachee*. São seis temas essenciais interconectados e divididos em quatro fases relacionadas, e duas variáveis centrais que orientam o desenvolvimento do processo. Essas variáveis são a abertura do *coachee* para a introspecção e a relação de confiança estabelecida entre *coach* e *coachee* (AUGUSTIJNEN; SCHNITZER; ESBROECK, 2011). Corroborando com os autores acima, Batista e Cançado (2017) reforçam a importância do estabelecimento de uma forte aliança entre o *coach* e o *coachee*.

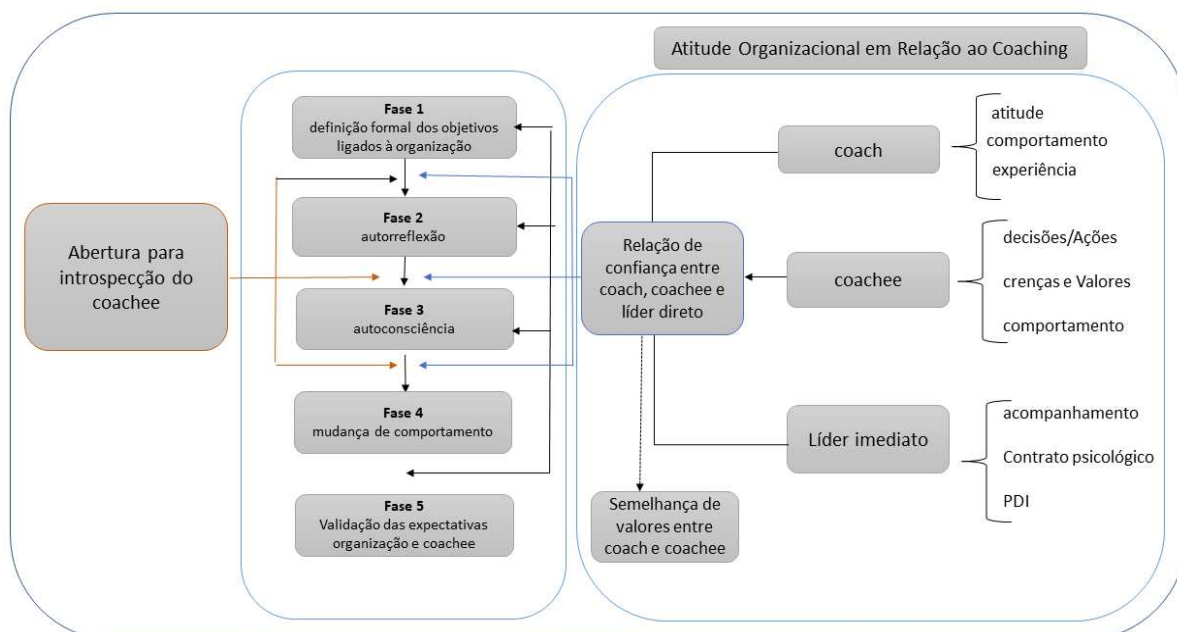
A seguir, o quadro 6 resume a descrição de cada uma das quatro fases apresentadas pelos autores Augustijnen, Schnitzer e Esbroeck (2011).

Quadro 6: Fases do modelo de *Coaching* Executivo

Fases	Descrição
Primeira Fase: descrição dos objetivos formais vinculados à organização	Os objetivos são definidos em sessão entre as três partes envolvidas no processo: <i>coach</i> , <i>coachee</i> , organização
Segunda Fase: autorreflexão	Momento em que o <i>coachee</i> desenvolve uma vontade de refletir sobre si mesmo; consciência sobre a importância da sua decisão. Aqui a confirmação do <i>coachee</i> é fundamental, e a organização já não é o fator mais importante.
Terceira Fase: autoconsciência	Inicia quando o <i>coachee</i> começa um processo de introspecção, avalia e analisa sobre si mesmo e reflete sobre seus resultados. Ele pode aumentar a autoconsciência; fase de superação de obstáculos, reconhece os seus mecanismos de defesa.
Quarta Fase: mudança de comportamento	Leva ao atingimento dos objetivos iniciais do treinamento, inclui mudança de comportamento, que pode ir além da vida profissional, e impactar na vida pessoal, social.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora baseado em Augustijnen, Schnitzer e Esbroeck (2011).

Visando a adaptar o modelo de Augustijnen, Schnitzer e Esbroeck (2011) à prática brasileira, identificada por meio de pesquisa, Capellari (2018) propôs a inclusão de uma quinta fase, conforme segue:

Figura 4: Modelo II de *coaching* executivo

Fonte: Elaborado pela pesquisadora baseado em Capellari (2018)

A inclusão da fase 5, na figura apresentada, teve como objetivo incluir a etapa de validação das expectativas com as mudanças realizadas pelo *coachee* e percebidas pelos demais atores do processo. Ela atende a uma prática que é frequentemente realizada nos processos de *coaching*. A seguir, um quadro descrevendo o conceito da fase incluída pela pesquisadora.

Quadro 7: Quinta fase do modelo de *Coaching* Executivo

Fases	Descrição
Quinta Fase:	Validação das expectativas da organização e do <i>coachee</i> considerando o alinhamento realizado e o PDI

Fonte: Elaborado pela pesquisadora baseado em Capellari (2018)

O desempenho do *coach* é fundamental para o sucesso do processo (ALBIZU, 2019), que deve oferecer resultados satisfatórios tanto para as organizações quanto para os indivíduos. Para tal, é necessário um profissional habilitado, que coloque em prática a sua competência, que é, segundo Batista e Cançado (2017), o resultado da interdependência e da complementaridade entre o conhecimento, as habilidades e as atitudes.

Esse profissional necessita ter fortes competências relacionadas à ética, como a confidencialidade; à boa comunicação; ter capacidade de autorreflexão e busca constante pela aprendizagem (BATISTA, CANÇADO, 2017). O profissional *coach* precisa ser bem escolhido, apesar da formação não ser um requisito. Contudo, alguns acham que somente psicólogo(a) pode fazer *coaching* (SARSUR; PARENTE, 2019).

Com o objetivo de desempenhar bem o seu papel de *coach*, o profissional deve entender de pessoas, conhecer os processos relativos à mudança, inovação e *performance*. Necessita, também, desenvolver conhecimentos e habilidades, sendo um empreendedor, com elevada capacidade de autoavaliação, a fim de combinar sua excelência técnica com conhecimento do negócio (BATISTA; CANÇADO, 2017). Independente da formação, alguns atributos são indispensáveis para o *coach* para a construção de uma relação de confiança e para que se estabeleça uma ajuda real ao *coachee* (AUGUSTIJNEN; SCHNITZER; ESBROECK, 2011).

Abaixo algumas atitudes, comportamentos e experiências, que foram apontadas na pesquisa com *coachees* como sendo fundamentais.

Quadro 8: Competências do *Coach*

Atitude do <i>coach</i>	Comportamento do <i>coach</i>	Experiência
Abertura Respeito Empatia Compromisso Estar presente Não julgador Exemplo a seguir Ser uma caixa de ressonância	Confrontador Dar <i>feedback</i> Estimula a solução de problemas Escuta Ajuda e dá suporte psicológico, usando técnicas Se mostra	Mundo dos negócios, <i>Coaching</i>

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, baseado em Augustijnen, Schnitzer e Esbroeck (2011).

O modelo GROW, difundido por Whitmore (2006), é um acróstico que significa: – *Goals, Reality, Options, Will* – traduzido para o português como crescer (metas, realidade, opções e vontade). Provavelmente é o mais difundido entre os modelos de estrutura de sessão de *coaching* executivo. Focado no desempenho do *coachee*, ele propõe estabelecimento de metas, análise do contexto, levantamento de opções e mobilização para a execução de tarefas. As quatro fases do método são inter-relacionadas, conforme abaixo:

Quadro 9: Método GROW

Acróstico (inglês)	Tradução em português	Descrição
G	Meta	<i>coach</i> pergunta para clarificar o que ele deseja alcançar em cada sessão; determina o foco do <i>coaching</i> .
R	Realidade	explora a realidade no tempo presente do <i>coachee</i> ; examina com que frequência as situações impactam nas metas do <i>coachee</i> e busca aumentar as perspectivas.
O	Opções	identifica e avalia opções disponíveis, e encoraja soluções.
W	Vontade	ajuda o <i>coachee</i> a determinar os próximos passos, desenvolve um plano de ação, e constrói uma motivação com aquilo que ele realmente pode se comprometer.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora baseada em Whitmore (2006)

A literatura permite identificar benefícios que o *coaching* executivo proporciona aos *coachees*, especialmente aqueles voltados às mudanças comportamentais e de desenvolvimento, entre eles destacamos: desenvolvimento pessoal; desenvolvimento social; liderança, desempenho profissional; melhoria na resiliência; flexibilidade (BICKERICH; MICHEL; O'SHEA; 2018; CAMPOS, STOROPOLI, 2015; ROCHA-PINTO; SNAIDERMAN, 2014). Ele pode ser um veículo de aprendizagem valioso, que dá sentido às experiências e auxilia no desenvolvimento de líderes (CAPELLARI, 2018). Contudo, ainda se fazem necessárias pesquisas sobre a eficácia do *coaching* executivo (KAMPA-KOKESCH; ANDERSON, 2001). Nesse sentido, parece pertinente avançarmos com este estudo, que visa a entender como são alinhadas as expectativas e como são avaliados os resultados.

2.4 Síntese do Referencial Teórico

O presente capítulo buscou apresentar os três pilares teóricos que fundamentam o presente estudo. Em síntese, a Gestão de Recursos Humanos (GRH), desde os anos noventa, tem sido compreendida como uma área de gerenciamento de pessoas indispensável na formulação das estratégias da organização, reforçando a valorização das pessoas como vantagem competitiva

(KAUFFAMANN, 2007). Com a facilidade de acesso aos demais fatores de vantagem competitiva, a única diferenciação possível são as pessoas (FISCHER, 1998). Assim, o papel da área de Recursos Humanos das organizações tem transitado entre o modelo tradicional, de parceiro do negócio e parceiro estratégico. Em todos eles, a relevância da aprendizagem organizacional, da gestão da mudança e do desenvolvimento das competências estão em destaque.

Frente a tantas necessidades de mudanças rápidas, disruptivas e constantes, as organizações estão investindo em modelos de aprendizagem que desenvolvam novas competências gerenciais, interpessoais e de liderança (BARON, MORIN; MORIN, 2011; WHETTEN; CAMERON; WOODS, 2007; IBARRA; SCOULAR, 2019). Com o intuito de obter agilidade, flexibilidade para lidar com as constantes necessidades de transformação, as organizações buscam desenvolver uma cultura de aprendizado, de coletividade (FISCHER, 1998; BITENCOURT; BARBOSA, 2010). Portanto, desenvolver competências organizacional e individual é algo atual e imprescindível.

O capital humano tem sido, nos últimos anos, a principal vantagem competitiva das organizações, especialmente pela sua *expertise* e capacidade de inovação. Contudo, como os desafios são constantes, a necessidade de qualificação e de preparo das pessoas precisa ser permanente, sendo que novas competências e habilidades passam a ser exigidas dos executivos e gestores. Os conhecimentos, as habilidades e atitudes precisam ser articulados e aprimorados, a fim de aperfeiçoar sua capacidade de entregar valor à organização.

O *coaching* executivo tem contribuído, nas últimas décadas, para melhorar o desempenho dos executivos e dos gestores, desenvolvendo-os para lidarem com situações complexas, e a necessidade de respostas ágeis frente a um contexto incerto, volátil. Outra responsabilidade tão ou mais importante desses líderes é a gestão das pessoas. Eles precisam, além de mobilizá-la, valorizá-la, para que seja uma vantagem competitiva na organização, refletindo positivamente nos resultados dos negócios.

Finalmente, cabe lembrar que o presente projeto de pesquisa tem como foco aprofundar o estudo do *coaching* executivo, buscando compreender como se dá o alinhamento das expectativas entre os três atores envolvidos (*coachee*, *coach* e a organização), e como avaliam os resultados desse processo. Para tanto, no

próximo capítulo, descreveremos o método de pesquisa a ser realizado nesta pesquisa.

3 MÉTODO

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos aplicados com o objetivo de responder ao problema de pesquisa. O método selecionado pode ser definido como uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, que buscou analisar as percepções dos três atores envolvidos no processo de *coaching* executivo.

Conforme Flick (2012), a pesquisa qualitativa lida com as questões, usando uma das seguintes abordagens: captar o significado subjetivo, a partir das percepções dos entrevistados; identificar os significados do contexto ou descrever as práticas sociais ou o modo de vida, ou, ainda, o ambiente dos entrevistados favorecendo, assim, o desenvolvimento de hipóteses. Por isso, a presente pesquisa foi realizada utilizando-se de entrevistas, conforme será detalhado, a seguir.

Inicialmente, no subcapítulo 3.1, são apresentadas as características da abordagem da pesquisa, cujos dados foram coletados em entrevistas classificadas como despadronizadas do tipo focalizadas, com profissionais representando os três atores envolvidos nos processos do *coaching* executivo. Posteriormente, no subcapítulo 3.2, são apresentadas a seleção dos entrevistados, a coleta de dados e as informações sociodemográficas. Por fim, no subcapítulo 3.3, serão descritos os procedimentos éticos com relação ao tema.

3.1 Método de pesquisa

Esta pesquisa de cunho qualitativo e de caráter exploratório se vale de técnicas interpretativas, que procuram descrever, traduzir e entender, de forma sistêmica, o significado de determinados fenômenos em detrimento à frequência dos mesmos (HUSSEY; COLLINS, 2005). “O paradigma fenomenológico se interessa em entender o comportamento humano, a partir da estrutura de referência do participante” (HUSSEY; COLLINS, 2005, p. 59).

O caráter desta pesquisa é de estudo exploratório, que, segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 171),

[...] são investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver

hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com o ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa, ou modificar e clarificar conceitos.

Nesse sentido, considerando o *coaching* como um tema atual, que envolve o comportamento humano e suas relações, entende-se como relevante realizar estudos exploratórios que permitam obter informações, analisar amplamente o assunto num determinado contexto para que, assim, possam ser desenvolvidas respostas às questões ou problemas.

Este tipo de estudo permite a utilização de procedimentos exclusivos, como a análise de conteúdo, a fim de obter generalizações, que possibilitem a organização em categorias conceituais, para posterior análise ou, futuramente, para serem repetidos novos estudos. Esse sistema não favorece a emissão de descrição quantitativa exata entre as variáveis, mas oferece a vantagem de produzir uma quantidade elevada de informações sobre o fenômeno estudado (MARCONI; LAKATOS, 2019).

Para a fase de coleta de dados, escolheu-se o método da amostragem no qual foram selecionados alguns participantes, que, conforme os mesmos autores, foi representativo o suficiente para apoiar as conclusões do trabalho. A pesquisadora selecionou o número de participantes, conforme seus interesses, para o atingimento dos objetivos da pesquisa. Na pesquisa qualitativa, cabe ao pesquisador definir os participantes considerando a relevância para a pesquisa (FLICK, 2012).

A entrevista foi o meio escolhido para a obtenção das informações necessárias dos entrevistados. Conforme Markoni e Lakatos (2019), a entrevista é uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica, que possibilita a obtenção das respostas verbalmente. Nesse caso, em virtude da pandemia, as entrevistas foram face a face, mas utilizando uma ferramenta *on-line*.

As entrevistas realizadas são classificadas como sendo do tipo despadronizadas ou não estruturadas, que permitem ao pesquisador a liberdade para explorar, conforme seu interesse, as questões. Também recebem a característica de focalizadas, já que existe um roteiro de questões balizadoras, mas que permite liberdade de como usá-las, sem necessidade de observar uma estrutura formal (MARKONI; LAKATOS, 2019).

A fim de aproveitar a flexibilidade que esse modelo de entrevista permite, é necessário que o pesquisador tenha habilidade e perspicácia (MARKONI; LAKATOS, 2019), dessa forma as entrevistas foram conduzidas de maneira fluida, favorecendo um diálogo aberto e espontâneo entre o pesquisador e os entrevistados. Esse tipo de pesquisa permite que o entrevistado possa elaborar livremente suas respostas sem ser excessivamente direcionado pelo pesquisador (OLIVEIRA; MARTINS; VASCONCELOS, 2012, FLICK, 2012).

No próximo subcapítulo, serão apresentados os entrevistados que se identificam com um dos atores da tríade: *coachee*, *coach* e decisores da empresa.

3.2 Delineamento da Pesquisa

Tendo-se clareza de que o campo da presente pesquisa é o indivíduo com experiência em processo de *coaching* executivo, ocupando uma das três posições da tríade: *coach*, *coachee* e representante da empresa, as pesquisas foram realizadas selecionando os entrevistados, conforme suas experiências. O acesso à amostra se deu por meio da rede de relacionamentos da pesquisadora e por indicações dos próprios entrevistados. “As pessoas a serem estudadas são selecionadas segundo a sua relevância para o tópico da pesquisa” (FLICK, 2012).

Para a escolha dos *coachees*, a condição foi de que os participantes fossem executivos e tivessem realizado algum processo de *coaching* executivo patrocinado, parcialmente ou totalmente, pela empresa. Para a seleção dos profissionais de RH, a condição foi de que tivessem atuado como patrocinadores de processos de *coaching* executivo, intermediando o processo entre a empresa, o funcionário e o *coach*. Para a escolha dos *coaches*, o requisito foi de que eles tivessem experiência em realizar *coaching* executivo patrocinado por empresas.

Foi realizado um número de entrevistas considerando a saturação, isto é, até que não fossem mais evidenciadas novas unidades de registros. Assim sendo, foram conduzidas 18 (dezoito) pesquisas; destas, 15 (quinze) foram incluídas no presente estudo, já que as demais não preenchiam os requisitos. Das 15 (quinze) entrevistas válidas, 6 (seis) são de *coaches*, 4 (quatro) de *coachees* e 5 (cinco) de profissionais de RH.

Considerando a disponibilidade dos profissionais, optou-se por entrevistá-los independente da cidade de residência ou de atuação. Sendo assim, essa pesquisa tem uma predominância no estado do Rio Grande do Sul (RS), seguido pelo estado de Santa Catarina (SC), mas também com representação da região Sudeste, na capital de São Paulo (SP) e, ainda, representação da região Norte, de Rio Branco, capital do Acre.

A seguir, será apresentado o subcapítulo da coleta dos dados, elucidando a realização das entrevistas. Cabe destacar que a identidade dos respondentes e das empresas nas quais trabalham não estão divulgadas por questões éticas.

3.2.1 Coleta de dados

Apesar de a escolha da coleta de dados ser realizada por meio de entrevistas desestruturadas, foram utilizados os roteiros elaborados A, B e C (apêndice), o que lhe concederam o caráter de focalizada. Elas foram conduzidas num estilo aberto, conversacional, oferecendo possibilidades para o entrevistado falar livremente acerca do assunto e das suas experiências. Foram entrevistados indivíduos pertencentes aos públicos-alvo definidos: *coach*, *coachee* e decisores da empresa, aqui representados pelos gestores de RH.

Os roteiros de entrevista foram definidos, a partir da revisão de literatura e das sugestões oferecidas por cinco professores e profissionais da área, que contribuíram para sua validação. Além disso, para o desenvolvimento dos roteiros de entrevista de *coachee* e dos decisores da empresa, foram utilizados como referência os roteiros de entrevistas de Capellari (2018) e as demais literaturas (ver apêndice B). Os pré-testes realizados tiveram como objetivos identificar falhas, inconsistências, complexidades, ambiguidades, perguntas embaraçosas ou, ainda, linguagem inacessível (MARTINS, 2008). O objetivo da verificação foi o de garantir que os instrumentos tivessem condições de assegurar os resultados isentos de erros (MARCONI; LAKATOS, 2019). As alterações sugeridas foram acolhidas nos referidos roteiros de entrevista. O roteiro contribui com o pesquisador, à medida que oferece segurança, pois é utilizado conforme o planejado, contribuindo com a obtenção dos resultados, que irão possibilitar as interpretações acerca dos objetos estudados. (MARTINS, 2008, p. 9).

Os métodos qualitativos têm sido adaptados para as utilizações dos recursos virtuais estando incluídos no *kit* de ferramentas metodológicas dos pesquisadores sociais (FLICK, 2013). As entrevistas foram realizadas por meio da ferramenta de videoconferência *Zoom*, sendo todas gravadas com a devida autorização dos entrevistados. A entrevista, por meio de plataforma *on-line*, foi realizada nessa modalidade, devido ao distanciamento social ocasionado pela pandemia da Covid-19. Além de a ferramenta oferecer praticidade, ela possibilitou que profissionais de outros Estados pudessem ser entrevistados, proporcionando maior abrangência da pesquisa.

As entrevistas foram realizadas no período entre 05 de dezembro de 2020 a 06 de janeiro de 2021, totalizando 18 (dezoito) entrevistas. Contudo, 03 (três) não foram consideradas na etapa da análise dos dados, devido ao fato de não atenderem aos critérios definidos para esta pesquisa. Assim, para a realização da análise de dados, foram consideradas 15 (quinze) entrevistas, que foram julgadas suficientes em virtude da saturação dos dados.

As entrevistas foram conduzidas individualmente, por meio da plataforma *Zoom*, o que possibilitou que os entrevistados a realizassem no ambiente mais conveniente (casa ou escritório). Apesar de todos os entrevistados manterem a câmera de vídeo ligada, favorecendo o contato visual, entende-se que a análise do comportamento não verbal dos entrevistados pode ter sido prejudicada.

A gravação das entrevistas foi autorizada verbalmente, como mencionado, e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (apêndice E) foi assinado e devolvido para a pesquisadora. Dentre outras informações, o TCLE esclarece sobre a participação voluntária na pesquisa e a segurança do anonimato do entrevistado e da empresa em que atua.

Foi notória a maior aderência de *coachees* e profissionais de RH, que foram mestrandos. Portanto, daqueles que já estiveram no papel de pesquisador. Esses foram empáticos e muito disponíveis, sempre verbalizando algo como “já estive em seu lugar”. Durante os contatos com os *coaches*, foi verificada a valorização da oportunidade de falar sobre o tema e seu trabalho. Eles agradeceram e reconheceram como extremamente positivo o estudo em nível de mestrado, ainda mais sendo o estudo realizado por Universidade tão conceituada. Expressaram ser o momento propício para discussões sobre o tema *coaching*, em virtude de que, no

Brasil, atualmente se discute sobre a regulamentação ou não da prática do *coaching* como profissão, conforme abordado no capítulo 1.

As entrevistas realizadas com os *coaches* e com os profissionais de RH duraram, em média, uma hora e quinze minutos, enquanto que as entrevistas com os *coachees* duraram, em média, uma hora.

A seguir, serão apresentados os subcapítulos referentes aos dados sociodemográficos (idade, formação, cargo) para a compreensão da caracterização dos participantes da pesquisa, divididos nos grupos pesquisados: *coaches*, *coachees* e profissionais de RH das organizações patrocinadoras.

3.2.2 Dados demográficos dos entrevistados

O quadro 10, resume os principais dados demográficos dos participantes da pesquisa. Primeiramente são apresentados os seis *coaches*, sua escolaridade, Estado onde residem, tempo de atuação como *coach* executivo, idade, gênero. Na sequência, são descritos os dados dos quatro executivos, entrevistados como *coachees*, sua escolaridade, Estado onde residem, tempo de atuação na empresa, faixa etária, gênero. Por último, são apresentados os dados relativos aos cinco gestores de RH, representando os decisores das empresas.

Como mencionado anteriormente, os nomes das pessoas, bem como das suas empresas, não são citados por questões éticas. No que diz respeito aos dados apresentados, a seguir, destacam-se o Estado de residência, a elevada qualificação de todos os respondentes e a maturidade profissional da maioria do grupo. Esse último dado é constatado pela faixa etária e pelo tempo de empresa ou experiência dos entrevistados.

Quadro 10: Dados dos entrevistados

Identificação	Escolaridade	Estado de residência	Experiência	Faixa Etária	Gênero	Tempo de empresa
<i>Coach 1</i>	Mestrado	RS	de 11 a 15 anos	41 a 60	F	Não aplicável
<i>Coach 2</i>	Pós-graduação	RS	de 16 a 20 anos	41 a 60	F	Não aplicável
<i>Coach 3</i>	Mestrado	RS	de 11 a 15 anos	41 a 60	F	Não aplicável
<i>Coach 4</i>	Pós-graduação	SP	até 5 anos	22 a 40	F	Não aplicável

Coach 5	Mestrado	SP	de 16 a 20 anos	acima de 61	M	Não aplicável
Coach 6	Pós-graduação	SC	de 11 a 15 anos	41 a 60	M	Não aplicável
Coachee 1	Mestrado	RS	não atribuído	22 a 40	M	de 10 a 15 anos
Coachee 2	Mestrado	SC	não atribuído	41 a 60	M	de 16 a 21 anos
Coachee 3	Pós-graduação	SC	não atribuído	22 a 40	M	de 4 a 9 anos
Coachee 4	Mestrado	RS	não atribuído	41 a 60	F	de 4 a 9 anos
Gestor RH 1	Pós-graduação	RS	não atribuído	22 a 40	M	de 10 a 15 anos
Gestor RH 2	Pós-graduação	RS	não atribuído	22 a 40	F	de 10 a 15 anos
Gestor RH 3	Pós-graduação	RS	não atribuído	22 a 40	F	até 3 anos
Gestor RH 4	Mestrado	RS	não atribuído	22 a 40	F	de 4 a 9 anos
Gestor RH 5	Pós-graduação	AC	não atribuído	22 a 40	M	até 3 anos

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Além dos indicativos constantes no quadro acima, seguem algumas outras informações acerca dos entrevistados. Todos os seis *coaches* entrevistados possuem formação em Psicologia, correspondendo a 100% do grupo entrevistado. Quanto ao gênero, 4 entrevistados são do gênero feminino, enquanto 2 são do gênero masculino. Eles possuem, no *Curriculum Vitae*, cursos de formação coaching, Pós-graduação, MBA ou Mestrado. Com exceção de um, os outros 5 (cinco) possuem mais de um curso de formação em *coaching*. Contudo, esse profissional mencionou que faz supervisão dos casos que presta atendimento, além de terapia, para cuidar do seu desenvolvimento e para garantir isenção ao atender os seus clientes.

As linhas de formação citadas e valoradas como contributivas na sua formação foram *coaching* ontológico, sistêmico e neurocoaching. O *coach* entrevistado com menor tempo de experiência atua como *coach* há 5 (cinco) anos e o que possui mais tempo de experiência atua há 23 anos, sendo que a média desse grupo é superior a 12 anos. O mais novo está na faixa etária dos 30 anos e o mais velho na faixa etária dos 60 anos. O quadro abaixo ilustra e resume o exposto:

Quadro 11: Dados dos *Coaches*

Coaches Respondentes	
Mulheres	4
Homens	2
Idade média	50 anos

Estado de Residência	RS, SC, SP
Graduação	Psicologia
Mestres	3
Experiência média	12,5

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

No que diz respeito ao perfil dos *coachees* entrevistados, 3 são do gênero masculino, enquanto que 1 é do gênero feminino. A idade média dos executivos é de 45 anos, e o tempo médio de empresa é de 9,5 anos. Eles possuem curso Superior, sendo que 3 (três) deles possuem Curso de Mestrado.

Dos *coachees* participantes, 100% tiveram seu processo patrocinado pela empresa e conduzido por *coaches* contratados no mercado, não obrigatoriamente sendo algum dos profissionais entrevistados. Somente 1 (um) dos *coachees* entrevistados pôde escolher seu *coach* entre alguns nomes disponibilizados pela empresa patrocinadora. Os demais, realizaram o processo com o profissional designado pela empresa.

Dos *coachees* entrevistados, 3 deles já realizaram mais de um processo de *coaching*, sendo um deles por iniciativa e patrocínio pessoal. Aquele que realizou somente o processo patrocinado pela empresa o encerrou há menos de um ano. O quadro abaixo ilustra e resume o exposto:

Quadro 12: Dados dos *Coachees*

<i>Coachees</i> Respondentes	
Mulheres	1
Homens	3
Idade média	45 anos
Estado de Residência	RS, SC
Graduação	Engenharia Agrônoma, Administração de Empresas, Ciências Sociais
Mestres	3
Experiência média na empresa	9,5
Seu <i>coach</i> foi indicado pela empresa	3
Realizou mais de um processo de <i>coaching</i>	3

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Na tabela abaixo, é possível identificar que todos os entrevistados representando a empresa patrocinadora são Gerentes de RH. Eles possuem formação superior em cursos como Ciências Contábeis, Direito, Administração de

Empresas, Relações Públicas e um deles possui Curso de Mestrado. A faixa etária média é de 39,5 anos, sendo dois entrevistados do sexo masculino, e três, do sexo feminino. No que diz respeito ao tempo de empresa, a média corresponde a 7,5 anos de empresa, sendo o menor tempo de empresa 3 (três) anos e o maior tempo de empresa 11 (onze) anos. A atuação de 3 (três) deles é no Rio Grande do Sul e 1 (um) deles atua em Rio Branco, Estado do Acre. Abaixo, o quadro ilustra esses dados:

Quadro 13: Dados dos gestores de RH

Gestores RH Respondentes	
Mulheres	3
Homens	2
Idade média	39,5
Estado de Residência	RS/ AC
Graduação	Direito e Ciências Contábeis; Administração de Empresas Relações Públicas *uma pessoa não informou sua graduação apenas seus cursos de Pós-graduação
Mestres	1
Experiência média na empresa	7,5

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

A respeito das empresas onde os gestores de RH e os *coachees* entrevistados atuam, pode-se afirmar que todas são de grande porte, quase todas privadas e de diversos segmentos de negócios. A indústria representa 22% dos pesquisados nesses dois grupos; as instituições financeiras representam 33%; os serviços, 22%, enquanto que os demais segmentos representam 11%. Cabe destacar que os *coaches* entrevistados não foram necessariamente os profissionais que realizam atendimentos aos *coachees* entrevistados.

Quadro 14: Ramo das empresas

Ramo de negócio dos <i>Coachees</i> e dos profissionais de RH	
<i>Coachee</i> 1	Indústria agrícola
<i>Coachee</i> 2 e 3	Instituição Financeira
<i>Coachee</i> 4	Entidade de representação da indústria
RH 1	Instituição Financeira
RH 2	Indústria
RH 3 e 5	Varejo

RH 4	Construção civil
------	------------------

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Na sequência são apresentadas as informações sobre o tratamento e a análise dos dados.

3.2.3 Tratamento e análise dos dados

Neste item, é apresentado o tratamento dos dados, bem como sua análise e discussão dos resultados. Após a transcrição das entrevistas, realizou-se a etapa da leitura atenta. Na sequência, para fins de seleção dos dados mais relevantes para análise com qualidade e agilidade, utilizou-se o software NVivo. Essa ferramenta possibilita a codificação e a qualificação dos materiais colhidos, favorecendo o início da próxima etapa. A seleção foi realizada cuidadosamente, a fim de destacar todos os dados pertinentes ou significativos e incluir dados novos, até mesmo algum resultado inconclusivo, que poderá ser apontado na sequência (MARCONI; LAKATOS, 2010).

A análise dos conteúdos foi realizada a partir de categorias *a priori*, considerando os objetivos descritos e o problema de pesquisa, além das informações da literatura pesquisada. As categorias analisadas foram as seguintes:

- Processo do *coaching* executivo
- Encaminhamento do executivo
- Alinhamento das expectativas
- Avaliação dos resultados

Nessa fase, apresenta-se a discussão dos resultados, que é expressa de forma a responder aos objetivos específicos delimitados para esta pesquisa, a partir da análise das categorias *a priori*, considerando as respostas de cada um dos três atores pesquisados: *coaches*, *coachees* e gestores de RH de empresas patrocinadoras de processo de *coaching* executivo. Aqui serão transcritos os trechos que justificam a categorização estabelecida e serão apresentadas suas análises, à luz da fundamentação teórica.

A execução de cada etapa visa a garantir o aprofundamento necessário em cada fase da pesquisa, com fins de obter um estudo profundo e um resultado robusto e confiável. Porém, para isso, faz-se necessário apresentarmos o próximo tópico, que se refere aos procedimentos éticos.

3.3 Procedimentos éticos

Os participantes foram informados do conteúdo, receberam uma cópia do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), e estando de acordo, assinaram o TCLE, conforme mencionado no item 3.2.1, que continha, além de outras questões, algumas relativas ao sigilo das suas identidades, bem como o sigilo do nome de sua empresa. Segundo Yin (2010), o anonimato é uma opção indesejada, porém, em caso de necessidade, será mantido, sendo realizada a conversão dos dados verdadeiros para os fictícios (2010).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados da análise dos dados da pesquisa, que foram aprofundados nas entrevistas e possibilitaram identificar as categorias preestabelecidas ao longo deste trabalho. As seções deste capítulo estão estruturadas de acordo com categorias *a priori*, apresentadas no capítulo 3, são elas: *Coaching* executivo nas organizações; Encaminhamento do executivo; Alinhamento das expectativas; Avaliação dos resultados. Além disso, ao final de cada categoria, será apresentada uma análise dos principais achados.

4.1 O *Coaching* Executivo nas Organizações

A primeira categoria objetivou responder ao primeiro objetivo específico, que é verificar se a área de GRH das empresas onde os profissionais atuam, possuem políticas e processos definidos para o encaminhamento de seus gestores ao processo de *coaching* executivo.

As áreas de GRH têm se movimentado na direção de atuar de forma mais estratégica, atendendo e, até mesmo, antecipando demandas das suas organizações. Nesse sentido, têm priorizadas ações voltadas para o desenvolvimento do capital humano e para a gestão do capital intelectual, como forma de obter vantagem competitiva (PACHECO, 2009). Isso é percebido especialmente no desenvolvimento das pessoas consideradas mais estratégicas, destacando-se aqui as com cargos de liderança, que acabam por receber maior investimento em qualificação (FISCHER, 1998; DAI; TANG; DE MEUSE, 2011; GURDJIAN; HALBEISEN; LANE, 2014) do que os demais funcionários.

Entende-se que a área de GRH tem um papel importante no planejamento e viabilidade da execução do processo de *coaching* executivo, uma vez que, geralmente, é o profissional dessa área que propõe e encaminha os executivos para o *coaching*. Conforme contribuiu Oliveira, Martins e Vasconcelos (2018), esses profissionais de RH são influenciadores ou até mesmo decisores na hora da contratação do profissional *coach*.

Nas entrevistas, foi possível identificar que todas as empresas deste grupo de *coachees* e de gestores de RH entrevistados possuem a prática de encaminhar

seus executivos para programas de *coaching*. Uma das empresas, à qual pertence um *coachee* entrevistado, informou que sua empresa realiza esse processo há 7 (sete) anos. Contudo, nenhum dos entrevistados mencionou a existência de políticas ou processos para essa prática. Abaixo, é possível verificar os depoimentos dos entrevistados sobre a prática do uso do *coaching*.

4.1.1 Na perspectiva do *coachee*

O *coachee* 1 referenciou que sua empresa procurou pelo processo em um momento de mudança, no qual a equipe estava crescendo muito e a empresa estava se reestruturando. Desde então, há mais de 4 (quatro) anos sempre há gestores participando de processos. Ele explicou:

Foi em 2016, eu fiz um processo de *coaching* executivo aqui com a equipe de produção na empresa, então não fui só eu que fiz o *coaching*, mas, sim, toda a equipe gerencial da produção aqui, então tinha eu e tinham vários outros gestores que estão na companhia ainda e participaram individualmente, cada um fez o seu processo”.

Ele continua: “[...] agora pelo que eu sei vários outros já fizeram, o pessoal da área de suprimentos, o pessoal da área de vendas [...]”. O *coachee* 4 também passou pelo processo frente à iminência de mudanças na organização: “A primeira vez que eu tive acesso a um *Coaching* foi na XXXX (o nome da Instituição foi ocultado por questões éticas), todos os gestores do XXXX passaram pelo processo, foi em 2017 [...], em virtude da mudança de presidência [...]”.

Identificou-se que algumas empresas utilizam a prática do *coaching* como parte do desenvolvimento do profissional para uma nova posição gerencial, como pode-se verificar na exposição do *coachee* 2:

Foi oferecido para todos os que estavam na posição. Não foi uma situação que impuseram: você vai ter que fazer um processo de *coaching*, não. Todos que estão fazendo estavam sendo convidados, enquanto um processo desenvolvimento também é confortável para gente [...]”.

Outras empresas oferecem a formação como parte do programa de desenvolvimento de líderes ou a partir deles. Isso foi constatado, por exemplo, na fala de *coachee* 3:

O meu *Coaching* está inserido dentro de um processo de formação de liderança na empresa, ele começou lá em 2017 com meu *assessment*, depois teve o desenvolvimento com alguns consultores internos, mentorias e quando eu entrei de fato na gestão, quando fui promovido, a última fase do meu processo de formação foi o *Coaching*.

Nos relatos dos *coachees* acima, foi possível evidenciar que algumas empresas utilizaram o *coaching* como parte de um programa de desenvolvimento de líderes. Essa etapa seria individual e customizada, conforme o interesse do executivo, visando a atender às suas necessidades específicas. Em outras situações relatadas, conforme a percepção dos executivos entrevistados, o processo de *coaching* aconteceu de forma pontual, em decorrências de mudanças estratégicas que trariam impactos para a liderança e, conseqüentemente, para sua equipe.

4.1.2 Na perspectiva do gestor do RH

Nas respostas dos gestores de RH, quando perguntados sobre a existência de uma política ou prática de processo de *coaching* executivo, nenhum deixou clara a existência de uma política de RH sobre o uso dessa metodologia em alguns de seus processos. Contudo, todos verbalizaram que possuem a prática nas suas empresas, com o fim de desenvolvimento dos seus executivos. O *coaching* tem sido reconhecido como uma intervenção potencialmente efetiva para os programas de desenvolvimento e treinamento de líderes (GROVER; FURNHAM, 2016).

Na fala do gestor de RH 1, é possível perceber que o uso da prática faz parte do programa de desenvolvimento de líderes: “[...] a gente utiliza processo de *coaching* desde 2016 [...] a partir do desenvolvimento dos workshops [...] fazia parte do programa de liderança, foi oferecido para todos os nossos 23 gestores”. Na empresa do gestor de RH 2, o motivo foi o desenvolvimento dos principais executivos, conforme ele destaca: “[...] iniciamos o processo há 2 anos com os dois diretores presidentes; depois disso, já encaminhamos mais dois gestores intermediários para fazer processo”.

O gestor de RH 3 e o gestor de RH 4 referem que essa prática possui como objetivo principal desenvolver as lideranças:

No meu primeiro ano já de XXX (nome da empresa ocultado por questões éticas) surgiu um projeto porque a gente identificou algumas necessidades de umas lideranças para *coaching*, para desenvolvimento e aí eu busquei no mercado profissionais externos, a fim de que algumas pessoas fossem encaminhadas [...] (RH 3)

O gestor de RH 4 relata: “[...] a partir de algumas necessidades, a gente coloca o processo de *coaching* como parte do círculo de desenvolvimento daquele gestor [...]”.

Durante os relatos dos gestores de RH, nenhum deles verbalizou existir políticas, normas ou procedimentos estabelecidos na área de GRH que norteassem as decisões sobre a utilização dessa metodologia. Todas as referências deles diziam respeito a decisões tomadas em determinados momentos, junto com a diretoria ou presidência da empresa. Isso corrobora com a afirmação dos *coachees*, no que diz respeito à maioria das práticas ocorrerem como parte dos programas de desenvolvimento dos líderes, ou em momentos pontuais, para fins de adequação do executivo às mudanças na empresa.

4.1.3 Na perspectiva do coach

Os profissionais de *coach* entrevistados elucidaram que são contratados por empresas para realizar esses processos, sendo que o chamado parte da GRH ou do Diretor de alguma outra área. Contudo, essa não é a única ou exclusiva forma, uma vez que existem os executivos que procuram espontaneamente o processo, porém esse não foi o foco da nossa pesquisa. Pesquisas apontam elevação no número de horas de trabalho dos *coaches*, aumento no número de clientes e, até mesmo, nos valores praticados por eles (GROVER; FURNHAM, 2016), reafirmando o momento de crescimento e expansão do *coaching* presenciado no mercado.

O *coach* 3 relatou que realiza *coaching* executivo de diferentes maneiras: “Tem os três formatos, tem a empresa me contratando, me pagando; tem situações da empresa sugerir, e a pessoa buscar por conta e tem situações em que a pessoa buscou sem nenhum contato da empresa.”

Por outro lado, o *coach* 2 explica que, na sua experiência, nem sempre ele é contratado inicialmente para *coaching*. Ele inicia os trabalhos com processos de desenvolvimento de liderança em grupo e, em decorrência deste, acaba surgindo a

demanda de acompanhamento individual, sendo então desenvolvido o *coaching* executivo.

Às vezes ele não entra com essa demanda, entra como desenvolvimento de liderança e daí dentro do processo de desenvolvimento de liderança [...] entra o processo de *coaching* na abordagem individual.

As evidências das entrevistas realizadas com os *coaches* corroboram com as percepções dos demais atores entrevistados. Eles referiram que as empresas buscam seu trabalho, geralmente com intenção de que seja realizado um programa de desenvolvimento dos seus líderes, ou para atender algum executivo frente à necessidade de melhorias de competências, comportamentos ou *performance*. Também podem buscar frente a situações nas quais ele deve assumir novos desafios ou, ainda, quando a empresa passa por mudanças.

4.1.4 Síntese das percepções da categoria de *Coaching* Executivo nas Organizações

Analisando as respostas da primeira categoria, foi possível constatar que nas empresas onde os *coachees* e os gestores de RH entrevistados atuam, existe a prática de patrocinar processos de *coaching* executivo.

Na percepção dos *coachees*, assim como na intenção verbalizada pelos gestores de RH, o principal motivo é o desenvolvimento dos gestores ou líderes das empresas. Contudo, nenhum deles discorreu a respeito de uma política definida sobre isso, com critérios claros previamente definidos e orçamento alocado. Por outro lado, é possível supor que as empresas que utilizam essa prática há vários anos, como foram identificadas 7 (sete) anos, 5 (cinco) anos, devem possuir uma verba na qual esses investimentos são alocados; inferimos, assim, que seja a mesma de treinamento.

Essa suposição é reforçada pela fala de profissionais *coaches*, que esclarecem que são contratados para treinamentos em grupo e que, no decorrer do mesmo, acabam verificando oportunidades e sugerindo o atendimento individual dos executivos, surgindo, então, a prática do *coaching* executivo como uma alternativa eficaz para potencializar o desenvolvimento desses profissionais.

Cabe destacar que o fato de não haver políticas estabelecidas e critérios definidos deixa vulnerável a continuidade da prática na organização. Sendo assim, o GRH pode sofrer com a falta de recursos para esse tipo de atividades ou, ainda, passar a ideia errônea de que *coaching* é um modismo.

Os resultados levantados nessa pesquisa confirmam a pesquisa de Grover e Furnham (2016), que afirmam estar acontecendo um aumento no número de executivos que procuram esse serviço. É expressivo o número de clientes que os *coaches* entrevistados verbalizaram terem atendido nesses últimos anos. Um dos profissionais informou ter realizado mais de 100 (cem) atendimentos de *coaching* executivo; outro, mais de 200 (duzentos) e o profissional mais experiente citou que já atendeu mais 500 clientes em *coaching* executivo.

4.2 O Encaminhamento do executivo

A segunda categoria selecionada teve como objetivo identificar como se dá o processo de encaminhamento do executivo ao profissional *coach*. Esta categoria abarcou, desde a sensibilização do *coachee*, realizada pelo seu gestor ou pelo RH, a informação dos motivos pelos quais ele está sendo convidado ou encaminhado para um processo dessa natureza, até a fase da definição do profissional que conduzirá o processo.

Considerando que todos os processos investigados foram patrocinados, foi possível constatar que em quase todas as experiências compartilhadas, havia a presença ativa da área de GRH. Entre as suas responsabilidades podemos citar: recomendar o *coaching* para a diretoria, como uma alternativa que poderia atender suas necessidades; indicar os profissionais para realizar o atendimento; organizar a prática e acompanhar o processo em suas diferentes etapas.

O objetivo do encaminhamento dos executivos para os programas de *coaching* é maximizar o potencial, ajustar alguns comportamentos, a fim de alavancar seus resultados, atendendo às metas e os aos objetivos da empresa. Contrastando com o conceito de Hannafey e Vitulano (2013), que aponta que o *coaching* executivo é contratado por uma organização para ajudar o executivo a se tornar um profissional mais eficaz, bem-sucedido em sua vida pessoal e profissional, foi identificado, na presente pesquisa, que o foco do *coaching* executivo se limita aos aspectos de desempenho profissional. Somente em uma entrevista foi possível

identificar a preocupação com aspectos mais amplos da vida do executivo, já que ele poderia optar em trabalhar a sua saída da organização, pois isso, provavelmente, aconteceria em um curto espaço de tempo, conforme é possível verificar na sequência.

4.2.1 Na perspectiva do *coachee*

A organização do processo, geralmente, é realizada pela equipe do RH, assim como a sugestão dos profissionais e o encaminhamento dos executivos. A conversa de sensibilização do futuro *coachee*, bem como o convite para participar do programa é, realizada pelo próprio gestor.

Os processos de *coaching* devem zelar por uma relação de confiança, sinceridade e foco nos objetivos. Desde o primeiro momento deve ser estabelecido entre o representante da empresa, o executivo e o *coach* um acordo que contemple as expectativas e os objetivos que devem ser atingidos ao final do processo (BLOCH, 2012). A seguir, é possível conhecer as opiniões de alguns *coachees* sobre a fase do encaminhamento.

A percepção do *coachee* 1 reflete a relevância da sensibilização, realizada pelo seu gestor:

O RH que facilitou o processo, ele auxiliou a gestão a buscar a empresa que nos facilitou o *coaching* [...]. O meu gestor me chamou e então passou uma visão bem positiva [...]. Nós queremos ajudar na tua forma de gestão, né? [...] isso vai te tomar tempo, só que vai te ajudar muito mais amadurecer, tu vai perceber algumas ações muito mais cedo do que tu perceberia normalmente.

Sobre o papel da área de GRH, por vezes, é um trabalho de bastidores, mas nem por isso deixa de ser percebida pelos executivos. Pode-se verificar na exposição do *coachee* 3:

É o RH quem organiza, quem estrutura todo o processo de Formação de lideranças; é a gestão de pessoas. Muito embora eu não tivesse nenhuma interação com o gerente da área durante esse período. Mas quem organiza as etapas as agendas, quem busca profissionais para isso é a área de gestão de pessoas.

A escolha do profissional é realizada pela empresa patrocinadora, conforme é possível identificar no depoimento do *coachee* 1 abaixo: “Eu fiquei sabendo na primeira sessão, fiquei só sabendo da profissional, na primeira sessão, anteriormente eu já tinha ouvido falar de *Coaching*, mas eu não conhecia as profissionais do mercado.”.

Na entrevista com o *coachee*, 4 foram identificadas algumas situações incomuns frente aos demais entrevistados, ele teve a opção de escolher o seu *coach*, a partir de alguns nomes ofertados pela empresa, e foi o único processo que a organização explicitou que eles poderiam desenvolver-se para se realocar, caso desejassem, pois, muito provavelmente, seriam dispensados em alguns meses.

[...] todos os gestores passaram pelo processo em 2017 [...], a xxxx (nome da empresa omitido por questões éticas) trabalhou assim: teremos a mudança de presidência no final do ano [...] e aí sempre existem cargos políticos, [...] eles ofereceram o *Coaching* para quem quisesse, [...] para ficar mais forte se continuasse na casa ou se quisesse mudar também poder fazer um processo de se conhecer ou se recolocar. [...] na hora da escolha eu conversei com a pessoa do RH, ela me explicou o que era o *coaching*, que me deixaria mais forte e indicou algumas pessoas e citou a XXX (nome omitido por questões éticas), falou bem dela e eu a escolhi.

O *coachee* 3 aponta o impacto e a interferência que a questão da confiança no *coach* e nos interesses reais da empresa no seu processo podem ter. Ele verbalizou seu desconforto com a indicação:

[...] eu tive o acesso aqui ao *coaching* e te confesso que estava um pouco receoso porque eu via uma relação muito próxima do profissional com a área de RH e como os meus gestores. Confesso que isso me deixou um pouco receoso, mas enfim [...] eu ia até um ponto e parava [...] poderia ter sido melhor por causa desse receio que eu tinha”.

Pelas experiências compartilhadas pelos *coachees* entrevistados, foi possível identificar que alguns ficaram menos confortáveis com o convite da empresa ou com o profissional disponibilizado por ela. Alguns dos motivos para esse desconforto podem ser pelo desconhecimento das finalidades do *coaching*, a falta de sintonia com o *coach*, a relação fragilizada com o gestor, e todos esses fatores que interferem na confiança e, conseqüentemente, no resultado do processo. Também se faz necessário considerar aspectos pessoais do *coachee*,

como suas condições emocionais ou características como insegurança ou baixa estima.

A análise conduz a ideia de que o papel do gestor, no momento de convidar e explicar os motivos da indicação, é fundamental para um maior engajamento do executivo no processo. Também é importante que ele contribua com a definição das metas e dos objetivos do *coachee*, oferecendo *feedbacks* e sinalizando as competências que podem ser potencializadas. Não obstante, a maioria dos entrevistados recebeu de forma positiva a oportunidade de fazer *coaching* executivo. Na sequência, temos os relatos dos gestores de RH sobre esse processo de alinhamento.

4.2.2 Na perspectiva do gestor de RH

Considerando as perspectivas dos profissionais que representam a organização, percebe-se que as iniciativas de sugerir a abordagem do *coaching* executivo, em geral, parte da área da GRH. A relevância da participação da área de RH se deve ao fato de ser uma área especializada em gestão de pessoas e programas de treinamentos, que, por conta dessa *expertise*, pode analisar o cenário, sugerir a melhor solução, perceber o contexto e, dessa forma, contribuir com a análise do consultor e com o desenvolvimento do executivo.

O RH 1 referiu que o encaminhamento dos gestores para o processo de *coaching* é parte do programa de desenvolvimento de liderança, portanto, o próprio RH é quem dá o encaminhamento do processo:

Tínhamos algumas necessidades e procuramos algumas consultorias [...] montaram uma proposta em cima do nosso *briefing* e dentro do contexto de *workshops* apresentados para trabalhar aqueles pontos que a gente entendia que a grande maioria precisava trabalhar um pouco mais, o *coach* entrou como reforço, [...] como complemento [...] nós apresentamos o projeto [...] e a gente convidou.

O gestor de RH 3 exemplificou um processo na sua empresa, enfatizando a realização da triangulação:

[...] os problemas de gestão dele vêm causando transtorno sérios para a equipe, e aí o *coaching* dele foi solicitado pela própria presidente da empresa [...] ela deu o *feedback* [...] O RH foi envolvido, [...] Foi dada a ele a possibilidade de escolher o *coach*. Foram passados três profissionais,

ele conversou com essas três pessoas e ele ficou bem à vontade para escolher. Ele iniciou o processo há pouco tempo, está bem no início. Fizemos a triangular, com a participação da presidente, eu como RH, ele e a *coach* [...].

Algumas empresas decidem com clareza quem e porque deve participar do processo de *coaching*. O RH 5 fala sobre a abordagem na sua empresa:

Quando a gente acha que o líder é o ponto-chave para o resultado daquele indicador e que ele precisa crescer, mas eu acredito que o gestor não tenha competência necessária ou até talvez experiência para fazer com aquilo aconteça [...] a gente contrata o *coach* para ajudar o líder a organizar suas ideias e as suas atividades para trabalhar aquele indicador. A gente do RH leva isso para o gestor, falando que tem um indicador que precisa ser desenvolvido [...] e a gente resolveu contratar um profissional que vai auxiliar o desenvolvimento dele”.

Há também aquelas empresas que utilizam as avaliações realizadas internamente como critérios de encaminhamento ou não, assim como oportunizam que as demandas possam vir de forma espontânea. O gestor de RH 4 compartilhou sua experiência. “Inicialmente a empresa mapeia para quem ela deseja que esse tipo de desenvolvimento seja oferecido [...] mas se alguém solicitar a gente avalia [...] a avaliação de desempenho é o principal fator para a escolha [...]”.

Os encaminhamentos para o processo de *coaching* executivo da perspectiva dos gestores de RH apontam para o cumprimento do papel do GRH como parceiro de negócio. Ele oferece a metodologia como uma possibilidade para desenvolver as pessoas e a organização, para contribuir nos momentos de mudança, como o alinhamento com as ferramentas de *feedback*, ou outras avaliações que a área já utiliza, não sendo apenas uma atividade contingencial.

A maioria dos entrevistados explicou que a GRH é que indica o executivo ao profissional *coach* para atendê-lo. Em geral, os indicados são pessoas de confiança dos profissionais da área ou bem recomendados. Apenas um dos gestores de RH compartilhou sua experiência de selecionar mais de uma empresa de consultoria para prestar o serviço e, mesmo nesse caso, foi a GRH que direcionou cada executivo para um determinado *coach*, levando em consideração seus perfis. Na sequência, vamos analisar a percepção do *coach* sobre os encaminhamentos.

4.2.3 Na perspectiva do *coach*

Na percepção dos profissionais *coaches* entrevistados, as demandas de trabalho, na sua maioria, vêm pela GRH, mas não exclusivamente. Os profissionais da GRH, em geral, conhecem os *coaches* do mercado ou têm relações com outros profissionais de RH, o que pode favorecer a obtenção de referências dos profissionais.

Contudo, alguns diretores que já conhecem a prática e seus benefícios, podem sugerir ao seu executivo a busca pelo serviço, ou chamar diretamente algum consultor que esteja realizando outro projeto na empresa e encaminhar a ele seu executivo. Mesmo nesses casos, parece indicado que a GRH seja envolvida, pois cabe ao gestor, também, elucidar os motivos pelos quais esse encaminhamento está sendo realizado. O *coach* número 3 relata como acontece quando a empresa lhe procura:

Normalmente quem me chama é um RH, uma diretoria, quando vem da empresa. Normalmente vem dali. Eu faço uma reunião com apenas essa pessoa, RH ou diretoria, para entender o que está acontecendo. Eu combino de estar desenhando uma proposta no caso, né?

Os *coaches* números 4, 5 e o 6 pactuam com as demais opiniões, que podem ser chamados pelo RH, ou pelo próprio gestor do executivo, quando encaminhados para o processo.

Geralmente somos chamados pelo RH ou por algum executivo. A gente apresenta, o que é o *coaching*. A empresa toma a decisão de contratar então tem um contrato que é com a empresa patrocinadora e, depois, tem um contrato do coach com o cliente, por isso que eu falei que é triangular. (COACH 4).

Normalmente, nas situações nas quais eu vivi, tenho uma reunião com recursos humanos, muitas vezes o próprio líder do colaborador também participa. E aí eu pego um *briefing*: qual é o desenho, qual a expectativa deles? Qual o resultado? E venho para o primeiro encontro com o *coachee*. Sempre numa perspectiva de que haja, de fato, empatia, se eu senti que para ele não faz sentido ou a gente aloca um outro *coach* ou não dá continuidade" (COACH 5).

Normalmente, no momento inicial, converso com o gestor, faço um levantamento de necessidades, normalmente nesse momento o *coachee* não está porque o gestor fica mais à vontade [...] o RH costuma participar tanto no início do Levantamento de necessidades, como nestes momentos entre o 3º e o 4º encontros [...]" (COACH 6).

A afinidade com o profissional que vai conduzir o seu processo, na percepção do *coach* 2, é muito importante:

[...] eu busco informação com a empresa, né? Faço um *briefing* com o Diretor do cara, depois eu faço um encontro com o *coachee*, pra ver qual é a demanda dele, entender, me apresentar. Porque o processo de *coaching* é muito da confiança que se estabelece; eu sempre digo isso, em especial quando a empresa me contrata. O cara tem que ter química comigo, se não tem, não vai rolar.

As demandas para os profissionais *coach* podem chegar de forma distorcida, conforme o registro da *coach* 1:

Nem sempre a demanda é redondinha como a gente imagina [...] nem sempre a empresa tem clareza, todos sabem o que significa *coaching* [...]. Lá atrás era mais comum, mas ainda acontece [...] não eram demandas de *coaching* que chegavam, eram de gestão, que o gestor terceirizava, ou eram demandas de um *feedback* mais robusto que se deslocavam para uma demanda de *coaching*. [...] as organizações apostavam no *coaching*, quando eles não acreditavam em mais nenhum recurso interno para resolver questões, então eles achavam que o *Coaching* tinha essa fórmula milagrosa de recuperar pessoas que estavam no fundo do poço.

O processo pode ser demandado a partir de uma situação percebida no trabalho coletivo de desenvolvimento de liderança. O *coach* 2 ilustra essa situação: “Às vezes ele não entra com essa demanda de *coaching*, entra como desenvolvimento de liderança e daí dentro do processo de desenvolvimento de liderança entra o processo de *coaching* na abordagem individual”.

Nesse aspecto, a área de GRH tem uma importante missão de propor e acompanhar as mudanças comportamentais e culturais da organização, a fim de que os funcionários, especialmente os executivos, desenvolvam as competências necessárias para atender as necessidades da empresa.

Desenvolver competências alinhadas às necessidades e à evolução da empresa irá favorecer que a GRH seja percebida como uma área estratégica da organização. O *coaching executivo* tem sido uma alternativa que favorece o desenvolvimento dessas novas competências gerenciais, interpessoais e de liderança (BARON; MORIN; MORIN, 2011; WHETTEN; CAMERON; WOODS, 2007; IBARRA; SCOULAR, 2019), oportunizando destaque à área de pessoas.

4.2.4 Síntese das percepções da categoria de encaminhamento do executivo

A área de GRH tem buscado atuar de forma estratégica nas organizações, propondo alternativas que desenvolvam as capacidades organizacionais, para que a mesma atinja suas metas e resultados (BOHLANDER; SNELL, 2009). Nesse sentido, investir nas pessoas, incentivando a aprendizagem e o desenvolvimento de competências que as mudanças constantes impõem, é um dos seus desafios. As empresas que priorizam práticas para o desenvolvimento do seu capital humano certamente terão mais chance de obterem as maiores vantagens competitivas (PACHECO, 2009).

Por vezes, a GRH pode até ter uma atuação mais coadjuvante, atuando nos bastidores, nem por isso ela é menos importante. Isso se dá quando seu foco é analisar as demandas, verificar as possibilidades, recomendar, contratar, apoiar, orientar, acompanhar. Isso possibilita que o protagonista, o *coachee*, use o palco para experimentar novas possibilidades e novos papéis.

Nos fragmentos das entrevistas acima, é possível verificar que, apesar de não existir um modelo padrão de conduta, essa etapa é importante e deve ser tratada com muita atenção. A organização, aqui representada pela GRH, precisa ter clareza do que deseja alcançar com um processo de *coaching* executivo, compreender os reais interesses do gestor e, posteriormente, favorecer para que eles sejam explicitados ao futuro *coachee*, de forma que ele se sensibilize e compreenda o quanto aquela oportunidade pode lhe ser favorável e enriquecedora.

Diferentemente dos demais, observou-se um posicionamento do Gerente de RH 5, de assumir o protagonismo, uma vez que, na sua prática, não há triangulações. Ele compartilhou que diagnostica um problema, define se é caso para *coaching* executivo, ele mesmo conversa com o futuro *coachee*, sinalizando que ele precisa de ajuda para elevar um determinado indicador. Ao gestor, cabe o papel do bastidor, já que ele deve apenas apoiar a ação, informando ao seu subordinado que aquilo é importante.

Do ponto de vista do *coachee*, foi possível perceber quão relevante é a sua relação de confiança com a área de GRH e, especialmente, com seu gestor. Compreender os reais motivos, acreditar nos motivos justificados pelo seu gestor é um fator *sine qua non* para iniciar o processo de forma natural.

A etapa seguinte é o estabelecimento de uma relação de confiança com seu *coach*. Para tanto, é fundamental poder escolher o profissional, dentro de uma gama

de possibilidades oferecidas pela empresa. Isso pode favorecer a formação desse laço. Dos *coachees* entrevistados, somente um teve a oportunidade de escolher seu *coach*, entre vários nomes oferecidos pela GRH da sua empresa.

Importante ressaltar que é consenso entre os profissionais *coaches* estudados, que haja identificação, confiança e química entre eles e seus *coachees*, para que a relação flua e o processo tenha êxito. A relevância do estabelecimento desse vínculo ficou evidente na situação exposta pelo *coachee* número 2. Apesar de não estar confortável, à vontade ou confiando suficientemente no profissional oferecido, ele não se sentiu em condições de recusar a oferta da empresa, solicitar outro profissional ou mesmo conversar a respeito de como estava se sentindo, e comentou: “[...] o resultado poderia ter sido melhor se eu não estivesse tão receoso, eu ia até um ponto e parava [...]”.

A confiança é um dos pilares fundamentais para o sucesso do processo. O seu estabelecimento determinará o nível de aprofundamento dos assuntos, da expressão espontânea, honesta e sincera dos sentimentos e pensamentos (GOLDSMITH, 2011; JOÃO, 2018).

No que diz respeito ao posicionamento dos *coaches* entrevistados, ficou evidenciada sua convicção a respeito da importância de usar a escuta ativa com seu cliente, a fim de compreender suas necessidades, identificar as convergências, as divergências entre os interesses do executivo e da empresa. Contudo, a fim de cumprir com seu contrato de confidencialidade com o *coachee*, os *coaches* priorizam a agenda que o *coachee* escolhe, mesmo que ela não atenda às expectativas da empresa do seu gestor.

4.3 O Alinhamento das expectativas

A terceira categoria tem como objetivo compreender como se dá o alinhamento das expectativas entre o *coachee*, *coach* e os decisores da empresa acerca das competências a serem desenvolvidas.

Importa lembrar que no contexto do *coaching* executivo, diferentemente de outros, o *coachee* é um executivo de uma empresa que está patrocinando seu programa de desenvolvimento, para fins de que, entre outras coisas, ele atinja seus objetivos organizacionais (ALBIZU, 2019).

Diversos fatores devem ser cuidadosamente considerados no planejamento e na implementação de qualquer programa de treinamento e desenvolvimento desse tipo, destacando-se aqui a definição das expectativas, os objetivos a serem atingidos e a mensuração dos resultados ao final do processo (ALBIZU, 2019).

Estabelecer o foco e os objetivos, que serão trabalhados nas sessões de *coaching* entre os três atores envolvidos no processo, é a primeira etapa do processo e é de extrema relevância (KILBURG, 1996; AUGUSTIJNEN et al, 2011). As metas e os objetivos definidos devem ser necessariamente realistas, para serem atingidas as expectativas (KILBURG, 2001).

A fim de definir os objetivos, é importante considerar pelo menos três aspectos: (i) Que resultados estamos tentando alcançar? Esses podem ser definidos por produção, qualidade, volume, absenteísmo, *turn-over*, moral da equipe. (ii) Que comportamentos são necessários mudar ou aprimorar para chegar aos resultados? (iii) Quais os conhecimentos, habilidades e atitudes são fundamentais para atingirmos os comportamentos desejados? (KIRKPATRICK, 2006).

A reunião realizada com o objetivo de alinhar esses aspectos citados, assim como combinar a forma de como os resultados do processo poderão ser mensurados ou observados, é imprescindível. Isso possibilitará o estabelecimento dos acordos fundamentais numa negociação de prestação de serviços focado em efetividade e resultado.

Contudo, essa reunião de alinhamento pode não ser tão simples. Estamos tratando de uma relação hierárquica, e, nessas condições, pode ocorrer de algumas coisas não serem ditas de forma transparente e sinceras, ficando situações ocultas, no contexto, que podem contaminar o processo. O *coach* deve estar atento para identificá-las.

É possível que haja diferentes objetivos entre as partes interessadas, *coachee* e empresa. Isso pode se dar consciente ou inconscientemente. Esses objetivos podem mudar no decorrer do processo, se aproximando ou se distanciando dos objetivos tratados inicialmente. Nessas situações, cabe ao *coach* ter as habilidades necessárias para gerenciar e administrar essas diferentes agendas e interesses, explicitando os fatos e resolvendo com as partes como deverão prosseguir.

A postura ética e profissional do *coach*, nesse momento, faz toda a diferença. A clareza das conversas de alinhamento, realizadas no início do processo, quando a patrocinadora estava envolvida (PLIOPAS, 2017), é colocada à prova nessas situações. Os *coaches* entrevistados deixaram claro que quem decide a agenda é o *coachee*, independentemente das demandas trazidas pelo gestor. Associado a isso, reforçam a questão do sigilo e da confidencialidade sobre o que é tratado nas sessões.

A empresa contrata o serviço de uma consultoria ou de um profissional liberal, autônomo, para que ele potencialize as capacidades do seu executivo, auxilie na elevação da sua *performance*, desenvolva algumas competências ou, ainda, prepare seu executivo para assumir novos desafios na empresa. Portanto, a relação contratual é entre a empresa e o *coach*. Contudo, justificado pelas questões éticas, de confiabilidade e de sigilo do *setting* do *coaching*, os profissionais podem, por vezes, negligenciar os interesses da sua contratante em prol dos interesses dos seus *coachees*. Nesse sentido, cabe a reflexão: quem é mesmo o cliente?

Conforme a *International Coaching Federation* (ICF), “[...] cliente é a pessoa ou a equipe/o grupo que recebe *coaching*, o *coach* que recebe mentoria ou supervisão, o *coach* ou aluno de *coaching* em formação [...]” (ICFBRASIL, 2020). Assim posto, na concepção dessa instituição, o executivo é o seu cliente. Sobre a condição da empresa patrocinadora ou sobre o gestor do executivo, a instituição considera uma categoria denominada como *Relacionamento de Coaching*: “relacionamento estabelecido pelo Profissional da ICF e o Cliente/Patrocinador em um contrato que define as responsabilidades e expectativas de cada parte” (ICFBRASIL, 2020). A seguir, é apresentada a análise das falas dos entrevistados sobre o tema do alinhamento das expectativas.

4.3.1 Na perspectiva do *coachee*

Quando o *coachee* entende a importância do processo, e tem clareza sobre o que é, quais os objetivos da sua participação, ele pode refletir, aceitar o desafio e valorizar a oportunidade. Dessa forma, ele pode adquirir muitos aprendizados e fazer mudanças significativas. Portanto, a forma como a etapa anterior foi conduzida impactará na atual, uma vez que ela oportunizará respostas às questões: Onde se

quer chegar? Quais resultados estamos tentando alcançar? Quais competências precisamos desenvolver? (KIRKPATRICK, 2006).

O *coachee* número 1 referiu que foi informado sobre os motivos pelos quais a empresa estava oferecendo o processo de *coaching*, mas que a empresa não interferiu de forma definitiva sobre quais competências que ele deveria desenvolver. “[...] ela proporcionou esse trabalho visando a esse crescimento e a absorção desse maior volume de trabalho, aumento de equipe, manejo do tempo que você tem no dia a dia [...]”.

Por outro lado, ele norteou sua escolha sobre a competência a ser desenvolvida, baseado nas oportunidades apontadas pela sua avaliação anual:

[...] a empresa tem um perfil de competências traçado [...] então de acordo com a avaliação anual que eu tinha do meu gestor, a gente pegou e comparou com o perfil de competências, olhamos as que estavam com as notas um pouco mais baixas que seriam as competências que mais eu precisaria desenvolver [...] eu lembro que eu escolhi três competências, que fiz um *mix* entre as competências que eu tinha menor atribuição e aquelas que eu mais tinha ambição.

O *coachee* 2 referiu que não tinha clareza sobre o que a empresa desejava com seu processo de *coaching*. “Não tínhamos uma clareza de que você precisa trabalhar tal e tal ponto [...]”. Para fazer sua escolha, ele também utilizou uma ferramenta de avaliação de perfil:

Foi a minha escolha. Primeira sessão ponto A vamos para onde? Qual é o ponto B? Por isso que, inclusive, nós levamos três sessões para a gente se encontrar [...] Pisa em ovos aqui, pisa ali [...] a partir do PDA [...], depois da quarta sessão, a gente conseguiu realmente deslanchar.

A *coachee* também referiu que teve a possibilidade de escolher as competências que iria trabalhar.

O que eu escolhi trabalhar veio de mim. A empresa *startou* os nossos encontros, a minha formação, mas não, em nenhum momento, interferiu no objetivo ou direcionou [...] É óbvio que pelo acompanhamento que eu tinha no meu superior, ele já tinha conhecimento do que eu tava buscando, né? Eu tinha periodicamente um acompanhamento de desenvolvimento, então ele tinha uma noção que eu ia buscar desenvolver.

A situação compartilhada pelo *coachee* 4 foi a única na qual a empresa deixou claro que o *coachee* poderia escolher entre seu desenvolvimento para o caso de ficar na empresa ou para a necessidade de se recolocar no mercado. O *coachee*

também aponta a insegurança que sentiu sobre o que seria reportado para seu gestor.

Eu queria resolver o meu medo quando aceitei ajuda. O contexto me gerou medo [...]. Eu estava com muita insegurança, o que eu queria era sustentar minha família. Ela disse teria de dizer algumas coisas para o meu gestor [...]. Então, isso me gerou uma certa insegurança. Nas primeiras, eu fui menos aberta [...] aí a *coach* me disse: ou tu confia em mim ou eu não vou conseguir te ajudar, ela me falou. (*coachee* 4)

Os *coachees* entrevistados referiram terem se sentido à vontade para definirem a sua agenda com seu *coach*, selecionando as competências que desejavam desenvolver. Alguns *coaches* lançam mão de instrumentos como *feedbacks*, ferramentas específicas para *assessment*, avaliação de resultados, avaliação de potencial ou de competências, com o objetivo de expandir a consciência e o autoconhecimento do *coachee*. Isso poderá oportunizar que ele reconheça medos, padrões de comportamentos, perceba suas crenças limitantes e consiga transformar a reflexão em ação (JOÃO, 2018).

O uso de variados recursos, também favorece que o *coachee* defina, com mais segurança, suas metas e objetivos e, conseqüentemente, possa focar naquilo que é mais importante para ele.

4.3.2 Na perspectiva do gestor de RH

É da competência do profissional da GRH participar ativamente da implementação do *coaching* executivo. Assim sendo, a área deverá contribuir para a indicação dos executivos para realizarem o processo, colaborar na escolha dos melhores profissionais de *coaching*, atuar em reunião com relação triangular, a fim de contribuir com informações e incentivar uma relação de transparência entre os três atores envolvidos: *coach*, *coachee*, representante da empresa. A pesquisa demonstrou que a maioria das empresas entrevistadas conta com a participação ativa da área de GRH.

O gestor de RH 1, informou que, apesar do processo ser parte de um programa de desenvolvimento, também foi dada a liberdade para o *coachee* escolher as competências a serem trabalhadas. Mas ele também informou:

A gente definiu que seriam trabalhados os temas voltados aos *workshops*, mas se pintasse algum outro tema ali que o *coachee* quisesse, era de comum acordo. Existia essa possibilidade, não precisava necessariamente estar relacionada ao que foi trabalhado no *workshop*.

O gestor de Rh 3 informou que o alinhamento se deu entre o gestor e o profissional *coach* sem a presença do futuro *coachee*. “Ela (a presidente) quis alinhar a reunião. Nos outros casos, não funciona assim. Mas ela quis conhecer o *coach*, ela quis alinhar antes com a *coach* como seria a reunião triangular”.

Segundo o gestor de RH 3, a presidente enfatizou, na reunião triangular, que o executivo já sabia o que precisa desenvolver. “Como já tinha ocorrido uma reunião de *feedback* entre ele e a presidente, todos os pontos que ela entendia que ele precisava desenvolver, ela já havia passado para ele e não era novidade.” (RH 3).

Dos entrevistados, somente o RH 2 compartilhou uma situação na qual os profissionais da empresa solicitaram ajuda e foram encaminhados para o *coaching*. Nessa situação, o gestor deles não participou do processo, apenas a GRH.

[...] eles pediram ajuda. Disseram: Eu não estou conseguindo cumprir as propostas que a empresa tá me pedindo. Antes o diretor vinha aqui me dizia o que eu tenho que fazer. Agora eu tenho que pensar em tudo que preciso fazer [...]. Eles vieram, conversar comigo e eu sugeri fazer o processo. Houve uma reunião de alinhamento entre o *coach*, o Rh e o *coachee*”.

Concerne ao papel do RH promover, participar, acompanhar esses processos de *coaching* executivo ou outras atividades de desenvolvimento das competências dos funcionários da empresa. Contudo, percebe-se também a relevância da participação do gestor direto do profissional, a realizar o *coaching*. Enquanto há alguns que participam, se interessam, acompanham, apoiam genuinamente as atividades desenvolvidas pelo seu executivo, outros se mantêm à margem do processo. Essa postura faz muita diferença na caminhada de desenvolvimento do executivo e na mudança do próprio contexto organizacional.

4.3.3 Na perspectiva do *coach*

Os profissionais *coaches* reforçam a necessidade de esclarecer muito bem os objetivos da organização, antes de assumir o processo com o executivo. Eles enfatizam a necessidade de os executivos entenderem os motivos do

encaminhamento, as expectativas do gestor com os resultados, assim como a importância de combinar as regras do processo, explicar sua forma de trabalhar. Assim, ele poderá realizar seu trabalho, preservando seus princípios éticos.

Alguns deles optam em ter a primeira conversa com o gestor do executivo e a área de GRH, sem a presença do futuro *coachee*. Outros preferem ter sempre os três atores presentes, desde o primeiro encontro, com a justificativa de construir, de imediato, uma relação de confiança com o executivo.

Um achado, que chamou a atenção nas entrevistas com os *coaches*, diz respeito a como eles lidam com as questões de diferentes agendas, ou seja, quando o *coachee* escolhe trabalhar, nas suas sessões, algo que não corresponde à expectativa explicitada pelo decisor da empresa, como veremos mais adiante.

O *coach* 1 reforça a importância de alinhar bem com a empresa os motivos da realização do processo:

Quando a gente tem o terceiro na jogada, que é a organização, a gente tem que ter muito cuidado com a contratação. Porque a contratação de um *coaching* patrocinado precisa ter alguns critérios alinhados e muito claros para poder fazer esse processo. Tem que ter uma clareza, assim o entendimento dos motivos pelos quais, né, surgem as demandas para não cair em motivos equivocados, né?

Ele também reforça a importância de identificar o real interesse do *coachee* no processo. “[...] eu não aceito *coachee* que eu não sinta que verdadeiramente quer realizar o processo e atender aquela sua demanda”. Sobre o alinhamento das expectativas com o gestor, a profissional reforça:

Aí, sim, se eu sinto que tem essa conexão a gente faz um contrato triangular [...] o *Coachee* diz qual é o seu objetivo, o que ele quer alcançar dentro do processo do *coaching* e o gestor valida isso junto, ele pode sugerir questões. Mas fica na alçada do *coachee* se ele aceita ou não [...].

Os *coaches* 3 e 4 demonstram o mesmo padrão de processo para o alinhamento com a empresa e com o *coachee*.

Ainda na contratação é que a gente tem uma reunião de alinhamento das expectativas para contratar o serviço de *coaching* [...], necessariamente terá o gestor, o cliente que vai receber o *coaching*, e o *coach*. Pode ter uma pessoa de RH. [...] eu faço as perguntas para o gerente: Qual que é a tua expectativa em relação ao programa de *coaching*? O que você espera do fulano? Quais são os objetivos, qual o resultado esperado? O que você espera de mim aí, como *coach*? [...] E logo em seguida eu

pergunto para o *coachee*, qual é a tua expectativa diante disso? Diante do que teu chefe falou? (COACH 4)

Alguns *coaches*, como o 1, 2, 5 e 6, preferem ter a primeira reunião de alinhamento sem o futuro *coachee*, conforme evidencia-se pelas citações abaixo.

[...] tenho uma reunião com recursos humanos, muitas vezes o próprio líder do colaborador também participa. E aí eu pego um *briefing* qual é o desenho, qual a expectativa deles? Qual o resultado? E venho para o primeiro encontro com o *coachee* [...] (COACH 5)

No momento inicial, faço, com o gestor, um levantamento de necessidades, normalmente nesse momento o *coachee* não está, porque o gestor fica mais à vontade. Eu costumo fazer mais três momentos: tem um momento depois da terceira sessão, que a gente vai fazer um alinhamento com gestor e com o RH. O RH costuma participar tanto no início do levantamento de necessidades, como neste momento ali entre o 3º e 4º encontros, porque isso já é para ver que mudanças estão acontecendo, se nosso foco está alinhado. (COACH 6)

Sobre a não interferência da empresa no processo do *coachee*, o *coach* 1 explicita seu ponto de vista: “Patrocínio não significa interferência no processo ou definição de metas do processo. A agenda do *coaching* será sempre do *coachee*. Ele é quem manda nessa agenda, ele é quem diz de que ele precisa” (COACH 1)

No que diz respeito a diferentes expectativas, o *coach* 2 sinaliza: “Ah eu acho que, às vezes, há algumas diferenças, mas no momento em que eu checo com os três se estabiliza”. Há situações em que o *coach* precisa administrar as agendas diferentes, como na situação descrita pelo profissional em que um de seus *coachees* refletia se ele realmente queria o mesmo que a empresa queria dele ou para ele: “O *coachee* me dizia: eu não sei se eu quero ser dessa maneira que eles querem. Ele me dizia isso muitas vezes, e ele se deparava, muitas vezes, com isso: isso é o que ele quer, e eu não sei se eu quero isso ou desta maneira que ele quer”.

Os *coaches* comentam situações nas quais os *coachees* decidem algo diferente do que era esperado pela empresa, como sair dela, e a importância de deixar essa possibilidade contratada:

[...] e eu fui descobrindo e vendo que tinha um pouco de exagero da organização e, inclusive, uma imagem distorcida e, até mesmo, uma questão política envolvida ali [...] de competição interna. Um dos movimentos que eu estimei foi que ela fizesse uma movimentação interna, sair daquele time, sair daquela equipe [...]. Num momento ela decide [...] não é essa empresa que eu quero trabalhar. Não é isso que eu quero fazer, não, e, assim, ela se desconecta mesmo, até que ela toma uma decisão: Vou sair da organização. (COACH 3)

[...] às vezes a empresa pede o que ele não concede [...] e ele fica naquela briga entre ele e a empresa [...] Já aconteceu de um cara pedir demissão, porque o que estava sendo solicitado estava muito fora do que ele esperava, porque fugia dos valores dele. Daí ele pediu demissão. Esse risco tem [...] (COACH 2)

Uma das consequências possíveis de um processo de *coaching* é de abrir tanto sua consciência a respeito do seu ser, dos seus papéis, das suas necessidades, que ele se dá conta de que o ciclo dentro da organização terminou. De que não faz mais sentido ele continuar naquela organização e este pode ser um excelente resultado do processo de *coaching* para a empresa. É que eu não tenho como controlar e não tem como prever porque *coaching* não é uma ferramenta de adestramento da pessoa na organização [...] Então, pode ser que eu esteja patrocinando um processo de *coaching* que o resultado final seja a pessoa pedir demissão (COACH 1).

No que diz respeito ao gerenciamento das informações que serão compartilhadas com a empresa, dois profissionais demonstram a sua responsabilidade com a empresa:

Porque a empresa é a minha contratante e é com ela [...] isso foi contratado entre nós. E isso é contratado também com o *coachee*, né? Que coisas posso levar adiante, ou que coisas eu não posso levar? Eu contrato isso, quando eu trabalho o sigilo. [...] A gente combina sempre o que eu levo e o que eu não levo. Mas coisas importantes que são da organização, eu combino com ele: o que eu vou levar? (COACH 2)

Aí, no meio do processo, ela disse que não queria ficar na empresa e queria ver se eu podia ajudá-la a buscar outra empresa. Aí não dá, né? Não é meu papel e não posso; estou contratado pela empresa para fazer *coaching* contigo. Inclusive, eu não tenho como fazer de conta que eu não sei o que tu acabaste de falar, né? Então, só temos que decidir se é tu quem vai contar para a empresa, ou sou eu quem vai contar para a empresa (COACH 4)

4.3.4 Síntese das percepções da categoria de alinhamento das expectativas

O alinhamento das expectativas na reunião de triangulação é uma etapa fundamental, para que todas as partes da tríade possam fazer as combinações necessárias, contratar o processo, esclarecer dúvidas e alinhar as expectativas com relação ao processo.

Alguns *coachees* iniciam o processo sem a clareza do que realmente a empresa espera do seu processo de desenvolvimento, e isso não é recomendado. A falta de clareza indica, entre outras coisas, a dificuldade dos gestores de oferecerem *feedbacks* assertivos. Nesse sentido, o *coach* tem um papel importante na reunião de alinhamento, pois ele pode ajudar o gestor, facilitando e incentivando

que ele dê *feedbacks* ao executivo, de forma clara e assertiva. Dessa forma, ele acaba por contribuir com o desenvolvimento dessa competência do próprio gestor do executivo, promovendo mudanças no próprio contexto organizacional.

A área de GHR também pode contribuir com o esclarecimento dos motivos pelos quais o executivo está sendo convidado a realizar um *coaching*, disponibilizando os resultados de instrumentos de avaliação de potencial, desempenho ou de *feedback* já utilizados na empresa. Essas ferramentas auxiliam o gestor a ter convicção das suas percepções, apontam dados trazidos pelo próprio executivo, por meio das suas respostas, ou a percepção de mais de uma pessoa envolvida nas suas atividades profissionais.

Os relatórios obtidos em decorrência do uso desses instrumentos favorecem a ampliação da autopercepção do executivo, podendo facilitar, ou até acelerar, sua tomada de decisão acerca das competências que deve priorizar durante seu processo de *coaching*. Contudo, vale reforçar que nenhum instrumento, nem mesmo o *coach* deve substituir o *feedback* oferecido pelo gestor. Assim, evita-se um dos tipos de agenda oculta identificada pela literatura como *loudspeaker*, quando o *coach* assume a responsabilidade de transmitir um *feedback* que o gestor tem dificuldade de dar ao seu executivo (FATIEN, 2012).

A condução dessa fase de alinhamento de expectativas, de contratação verbal sobre a maneira pela qual o processo será conduzido pelo *coach*, refletirá na relação de confiança que começa a ser construída entre as partes.

Os profissionais *coaches* entrevistados reforçam a importância de tratar minuciosamente as questões sobre confidencialidade, sigilo, o que será reportado para a empresa e o que não será. No processo de *coaching* patrocinado, as questões de confidencialidade são mais delicadas, e o *coach* precisará administrá-las, pois é comum na relação da empresa compartilhar coisas sobre o *coachee*, que ele não deve saber. Por outro lado, o *coachee* pode compartilhar coisas durante a sessão que não deseja que a empresa seja informada (FATIEN, 2012). Esse é um dos dilemas no qual o *coach* precisa ter habilidade e conhecimento para lidar.

Nas entrevistas foi notório o posicionamento claro e seguro dos profissionais *coaches*, a respeito das suas prerrogativas éticas. Alguns deles se apoiam nas orientações da *International Coaching Federation* – ICF, o que lhes dá mais segurança e resguardo no momento de discutir o contrato com as empresas para

as quais atuam. Os *coaches*, além de estarem cientes da complexidade da sua intervenção num *coaching* executivo, devem estar bem preparados e habilitados para lidarem com as múltiplas agendas que a dinâmica irá oferecer (FATIEN, 2012).

Os *coaches* entrevistados esclareceram que para o processo de *coaching* ser bem-sucedido o *coachee* deve ter autonomia para decidir o que deseja desenvolver durante o processo. Segundo eles, isso diz respeito à capacidade e ao interesse do executivo de colocar a energia necessária para provocar alguma transformação naquilo que ele quer, naquilo que ele tem vontade, e isso pode não ser necessariamente a mesma coisa que a empresa deseja. Conforme Augustijnen, Schnitzer e Esbroeck (2011), a organização, nesse momento, deixa de ser o fator mais importante. O que prevalece é o interesse do *coachee*.

Não obstante, o *coach* foi patrocinado pela empresa, que possui suas próprias expectativas de desenvolvimento, melhoria, aprimoramento do seu executivo. Em situações nas quais, durante o processo, o *coachee* escolhe sair da empresa configura-se um conflito de agenda, cuja resolução vai depender do que foi acordado na reunião inicial entre os atores envolvidos no processo.

Via de regra a empresa não custeia um processo dessa natureza com o objetivo de, no final, perder seu executivo para o mercado. Em razão da possibilidade de ocorrerem essas situações, os *coaches* expõem, na primeira reunião, que existe esse risco implícito, ficando acordado qual será sua postura frente a essa situação, se ela acontecer, de fato.

4.4 A avaliação dos resultados

A quarta categoria objetivou analisar como a empresa avalia os resultados do processo de *coaching*. Avaliar programas de treinamento e de desenvolvimento, como o *coaching* executivo, é indispensável para verificar sua eficácia e para que a empresa tenha informação sobre o retorno do seu investimento. Dessa forma, todas as partes envolvidas deveriam ter a preocupação com a credibilidade e o sucesso dos programas desenvolvidos. As avaliações dos programas de *coaching* executivo são ainda limitadas e há pouco consenso sobre a melhor forma de fazê-la (GROVER; FURNHAM, 2016).

A área de GRH, sendo, em geral, a propositora da ação de desenvolvimento, deveria ser a maior interessada em obter dados que comprovem a eficácia da ação desenvolvida. Isso se deve pela responsabilidade da sua atividade como área de desenvolvimento de pessoas, pela confiança que sua empresa deposita e também pelo respeito que a área pode adquirir com o sucesso do programa, evidenciando sua relevância estratégica. Kirkpatrick (2006) reforça que muitos bons retornos advêm de um programa de sucesso. A área obtém, com mais facilidade, a aprovação de orçamentos para suas atividades; mantém seus empregos; eleva seu prestígio com a alta administração, que passa a ouvir mais suas considerações, tornando o trabalho mais gratificante dos profissionais. Contudo, a empresa, como um todo, deveria exigir avaliação de resultados mais eficientes, em razão dos valores investidos em programas de *coaching*.

A etapa da avaliação dos resultados condiz com a fase de encerramento do programa, na qual o *coachee* e o seu *coach* têm a oportunidade de compartilhar as evoluções realizadas, trocar percepções acerca das mudanças identificadas, bem como validar se elas estão de acordo com as expectativas do gestor, enquanto representante da empresa e do próprio *coachee* (executivo).

Foi possível observar, nas entrevistas com os gestores de RH, que não há da parte deles preocupação em comprovar a eficácia dos processos de *coaching* realizados, bem como nenhum verbalizou sobre a necessidade de justificar o retorno do investimento para suas diretorias.

Eles destacaram que percebem melhorias nas relações, no desempenho do papel de liderança, e alguns até citaram que repercutiu nos resultados da empresa. Mas nenhum possui dados quantitativos que mensuram esses resultados. Talvez, os próprios executivos e diretores das organizações não deem a devida atenção a esses investimentos em treinamento e desenvolvimento, porque, segundo Kirkpatrick (2006), eles têm muitas demandas e outras preocupações.

4.4.1 Na perspectiva do *coachee*

Não é incomum os executivos receberem com surpresa o convite para participar de um processo de *coaching* executivo. Eles passam a se sentir mais

aliviados quando ouvem algo como: você não será o único, outros gestores serão convidados também, o objetivo é te ajudar.

O nível de abertura e de franqueza estabelecido na comunicação entre o executivo e o seu gestor fará toda a diferença no momento de justificar, dar *feedbacks* e engajar o executivo na proposta de melhoria e desenvolvimento.

Nas entrevistas realizadas com os *coachees*, percebe-se que quando as justificativas iniciais ficaram superficiais, vagas, baseadas em relações polidas ou receosas não houve segurança ou, até mesmo confiança, para que o executivo se aprofundasse no processo. Sendo assim, no final do processo, no momento de avaliar sua evolução e seu desenvolvimento, os comentários também ficam superficiais. Baseiam-se em percepções, sentimentos, opiniões e autoeficácia (GROVER; FURNHAM, 2016).

O *Coachee 1* refere de forma vaga e superficial sobre suas evoluções: “Ela me ajudou muito a perceber algumas coisas, [...] que acho que eu demoraria mais tempo para ter entendimentos”. Ele explica melhor:

[...] quando a gente roda no automático, no dia a dia, a gente tem algumas ações que toma meio na rapidez, no calor do momento [...] às vezes, acaba tomando algumas decisões muito rápidas, isso era bom na minha função anterior, porém [...] aqui, no meio corporativo, na gestão, preciso ter ações muito mais estratégicas do que rápidas (COACHEE 1).

Quando questionado se, de fato, entendia que seu processo havia sido produtivo, ele respondeu: “Foi tão produtivo ter feito esse processo que depois desse fiz o segundo, né?”. O *coachee 2* falou de seus resultados também de forma superficial, talvez para não se expor. Ele se limitou a dizer: “Eu conversei com a minha gestora e com a gestão de pessoas, eu repassei, eu evoluí nisso, naquilo. Eu fiz isso sozinho, sem a minha *coach*”.

Ao se referir ao processo, que buscou espontaneamente, o *coachee* disse:

Aí foi diferente. Na primeira sessão, ele me perguntou: o que eu queria? Qual era o objetivo? E eu fui muito específico dizendo que era decidir o que eu queria [...] foi mais natural, porque não precisa cuidar o que falava, [...] é um processo mais de verdade (COACHEE 2).

E continuou de forma entusiasmada, “Para mim foi muito positivo, talvez, o *coach* ficou um pouco reticente, ainda [...] eu fiquei satisfeito com certeza, 100%,”

até mais do que eu estava esperando” (COACHEE 2). O *coachee* 3 argumentou sobre o seu processo:

O meu objetivo estava estipulado dentro da agência que eu trabalhava; meu objetivo macro era me tornar um líder inspirador, com uma equipe conectada e engajada [...]. Eu considero como atingido, não vou dizer 100% do que me propus, mas eu saí da agência muito feliz [...].

E continuou destacando uma competência que foi trabalhada: “Um dos pontos que eu trabalhei foi a gestão do meu tempo, [...] já tinha identificado, mas eu nunca tinha estruturado. Essa organização para mim foi essencial” (COACHEE 3).

Perguntado se percebeu alguma melhoria na sua vida pessoal, ele respondeu: “Eu tinha algumas áreas que não estavam equilibradas, eu estava tendo um foco maior no profissional, mas algumas áreas pessoais, que estavam desequilibradas, acabaram freando, e a gente buscou ter esse equilíbrio” (COACHEE 3). Para finalizar, ele destacou:

É muito válido o processo de *coaching* que eu fiz. Porque me deu uma percepção de onde eu estava de onde eu queria chegar, a partir disso a gente conseguiu elaborar algumas ações para me desenvolver, me situou muito no meu momento profissional (COACHEE 3).

O *coachee* 4, ao se referir aos benefícios que o processo lhe proporcionou, disse:

Primeiro eixo: mais clareza, mais visão de possibilidades e possibilidades de novas decisões; desamarra muito, aquilo que [...] bah, agora, só tem isso. O *coaching* abre (não é ele que abre, é a gente que abre por meio das técnicas que o *coaching* faz), o autoconhecer e essas possibilidades.

O *coachee* 4 teve sua segunda experiência de *coaching*, realizada voluntariamente, e financiada por ele mesmo, não exitoso. “Com um outro profissional, não tão experiente quanto a XXX, então, Márcia, honestamente, foi frustrante [...]. Então, não foi positivo [...]”.

Na maioria das experiências pesquisadas, os *coachees* verbalizam um sentimento de satisfação com o resultado do seu processo. De fato, constata-se que eles investiram seu tempo, dedicaram energia, esforço, coragem para se mostrar, para se perceber e se conhecer mais. Também, em geral, dedicaram-se para fazer algumas coisas diferentes, mudando alguns comportamentos. Assim,

podemos inferir que eles tiveram ganhos, mesmo naqueles processos em que admitem não ter aprofundado muito.

A relação de confiança entre o *coachee* e seu *coach*, a crença no seu genuíno interesse de ajudá-lo, associado à sua vontade, ao seu querer demonstram ser fatores decisivos para o sucesso do processo. Isso ficou evidenciado na fala do *coachee* 2, quando se refere ao seu segundo processo, comparando-o com o primeiro, que foi patrocinado pela empresa: “[...] foi mais natural, porque não precisa cuidar o que falava, [...] foi um processo mais de verdade”.

4.4.2 Na perspectiva do gestor de RH

A fim de ser percebido como uma área estratégica, que atua em sintonia com o negócio da organização, a área da GRH necessita se posicionar de forma a falar a linguagem do negócio da empresa. Sendo assim, torna-se indispensável avaliar se o programa de *coaching* está atendendo às necessidades e expectativas da direção e acionistas, bem como se o investimento realizado está trazendo retorno ao negócio. Contudo, na pesquisa, foi possível verificar que os gestores da GRH entrevistados não possuem essa preocupação.

Perguntado sobre os resultados do programa, o gerente de RH 1 disse: “Concretamente não sei, pois não temos indicadores. Mas temos as percepções de que houve melhoras, mas não fiz a ligação direta na última linha”. Sobre os resultados da empresa: “[...] posso dizer que nossos resultados foram melhores na última linha [...] Mas é um grande pacote de motivos. O time ficou mais integrado, se mostrou mais, o grupo de 23 está fechado, se reconhece como um grupo de gestão.” (RH 1).

O gestor aponta a importância da participação efetiva do gestor do executivo: “Os casos nos quais a gente teve um líder próximo, um gestor próximo, que entrou mergulhou junto, foi dando *feedback*, foi apontando as melhorias, foi realmente ajudando no desenvolvimento do *Coachee*” (RH 3).

O gestor de RH 5 corrobora com o RH 3 sobre a importância da validação do gestor, contudo, ao mesmo tempo, ele conta que não o envolve no processo:

Então o gestor precisa dizer claramente o que é importante, porque se o gestor não deixar claro, no início, você pode ter certeza que você vai ter

um processo falhado [...] a gente nem envolve muito gestor no dia a dia no processo do *coachee*.

Na perspectiva dos gestores de RH fica evidenciado que eles percebem melhorias e desenvolvimento nas pessoas que realizaram o *coaching*. Por outro lado, a maioria não demonstra uma preocupação em expandir a mensuração dos resultados, além das percepções, a fim de confirmar se os resultados esperados foram atendidos. Não foi identificada a intenção de avaliar se a prática do *coaching* executivo, de fato, impacta nos resultados finais do negócio e, portanto, se há um retorno do investimento realizado.

4.4.3 Na perspectiva do coach

Segundo Whitmore (2012), a meta principal do *coaching* é desenvolver a consciência e a autoconfiança. A fim de haver mudança de comportamento, o *coachee* precisa ampliar seu *mindset*, sua visão. Para que isso aconteça, faz-se necessário que o *coachee* confie no seu *coach*.

O *coach* precisa estar genuinamente comprometido com seu *coachee*. Ele deve oportunizar um ambiente confiável, uma escuta ativa e sem julgamentos, agir com ética, direcionamento e foco para contribuir com o *coachee*, no cumprimento dos seus planos de ação. Contudo, a disposição do *coachee* para gerar mudanças ainda é o fator mais importante para o sucesso do processo (ALBIZU, 2019).

Considerando que o *coaching* é um processo relacional, conversacional, a avaliação dos resultados, em geral, é realizada a partir da consciência e da autoavaliação. Aspecto que vem ao encontro com a opinião de Whitmore: “No mundo dos negócios, dá-se grande importância para avaliar os outros – pares, subordinados e até chefes - mas a autoavaliação é, em minha opinião, a modalidade mais produtiva de avaliação.” (2012, p. 161).

O *coachee* avalia os avanços obtidos com seu processo:

Na última sessão minha com o *coachee* [...] a gente fala de como foi para esse *coachee* viver o processo, as coisas que ele se deu conta, as riquezas que aconteceram, as coisas que não funcionaram, coisas que funcionaram, [...] E ali eu combino com ele o que ele se sente à vontade para dividir com empresa (COACH 3).

Sobre a entrega ou não de algum documento no final do processo, o *coach* respondeu: “Não, eu não entrego nada escrito para a empresa [...] algumas empresas pedem aquele mapeamento lá do início da avaliação, mas como o *coachee* é o dono do material é ele que pode ou não liberar.” (COACH 3).

A respeito do seu processo avaliativo, o *coach* 5 disse:

Eu gosto de ir acompanhando os resultados ao longo do processo. Faço uma reunião com o *coachee*, com o gestor dele ou com o gestor de RH, para finalizar, ou entrego um parecer. Nele vai o que o executivo evoluiu, o que ainda falta, e vai junto com o plano de ação [...].

O *Coach* 6 busca *feedback* do gestor, durante o processo: “Em umas três sessões, depois do início, eu costumo fazer 3 perguntas diretamente para o gestor: o que mudou muito, o que evoluiu bastante, o que evoluiu pouco, e o que não evoluiu”. “No final, dependendo da contratação, a gente tem ainda um fechamento [...] Eu sempre faço um relato com os pontos principais”.

Nas entrevistas foi possível identificar que os *coaches* possuem formas diferentes de avaliar o progresso, a mudança de comportamentos, o atingimento dos objetivos. Dessa maneira, a reunião de fechamento, quando acontece, é no formato característico de cada profissional.

Cada um deles tem seu estilo de conduzir a reunião, mas, em geral, eles utilizam alguns instrumentos em comum para facilitar as devolutivas. Todos eles se baseiam na autoanálise do *coachee* e no *feedback* do gestor dele. Alguns *coaches* se comprometem com a empresa em entregar um registro sobre o resultado atingido pelo executivo.

Alguns *coaches* entrevistados comentaram sobre a prática de realizar reuniões de *follow up* com o gestor do *coachee*. O objetivo seria avaliar, durante o decorrer do processo, se as mudanças estão sendo implementadas e se há necessidade de realizar algum ajuste no que está sendo trabalhado. Essa ação demonstra uma intenção de envolver o gestor no processo, além da preocupação do profissional em atender à demanda da empresa, no que diz respeito ao desenvolvimento do executivo. Contudo, reuniões sem a presença do *coachee*, podem gerar desconforto e insegurança, comprometendo o bom andamento das sessões. Conforme Louis e Diochon (2014), a ausência de um dos três atores já pode ser considerada uma agenda oculta.

4.4.4 Síntese da categoria de avaliação de resultado

Tendo como base os dados da amostra da pesquisa, é possível considerar que nem as empresas, nem a área de GRH estão muito preocupadas em quantificar os resultados, avaliar a eficácia, tampouco mensurar o retorno do investimento realizado nos programas de *coaching*. Apesar dos indicativos de pouca cobrança por resultados por parte das organizações, não há dúvidas de que há ganhos para as organizações e para seus funcionários (SARSUR; PARENTE, 2017).

Os *coachees*, por sua vez, sentiram-se ouvidos, em geral, e construíram uma boa relação interpessoal com o *coach*, estabelecendo boas conversas. Com seu empenho, ampliaram sua autoconsciência e, talvez, conseguiram realizar alguma mudança de atitude. Ao perceberem os resultados dos seus esforços, eles se mostraram realizados e satisfeitos com isso. A sua percepção de satisfação, sobre o processo, sobre o aprendizado está diretamente relacionada com a satisfação que a experiência com o *coaching* executivo lhe proporcionou (ALBIZU, 2019).

Da perspectiva dos *coachees*, Albizu (2019) sugere que o modelo de avaliação definido por Kirkpatrick é válido para verificar a eficácia do processo de *coaching* executivo, pois ele permite indicar níveis de satisfação, de aprendizagem e de mudança de comportamento.

Alguns outros fatores do contexto e do ambiente são apontados como possíveis influenciadores dos resultados desse tipo de programa. Entre eles aparece a relevância do envolvimento do gestor do *coachee* no processo. O apoio dele pode incentivar ou desmotivar os movimentos de mudança do executivo. (ALBIZU, 2019). Além desses, outro fator evidenciado nas entrevistas foi o desenvolvimento do próprio gestor, indiretamente. À medida que ele se envolve, participa mais efetivamente do processo do seu executivo, ele também aprende. Outra forma de aprendizado é nas reuniões com o profissional *coach*, já que ele trata de questões relacionais entre os dois e de gestão do *coachee*. Esse apontamento foi identificado, por exemplo, no relato do *coachee* 2:

[...] eu me senti muito desafiado, eu me senti até mais comprometido com a causa, [...] a XX (*coache*) falava com meu diretor trimestralmente e antes

ele não tinha muito tempo, ele tinha muitos liderados, mas durante o processo ele acabou me dando mais atenção, orientação... O *coaching* ajudou também na gestão dele [...]

O *coaching* é capaz de produzir efeitos. Ele pode provocar uma reação de maior ou menor intensidade, de maior ou menor profundidade nos relacionamentos de uma equipe, e até promover impacto na cultura da empresa, a partir dos movimentos de um único indivíduo (ALBIZU, 2019). Assim como uma gota de chuva provoca movimentos mais ou menos sutis na superfície de uma lagoa, o *coaching* também pode ser um movimento transformador no ambiente.

Da perspectiva dos *coaches* entrevistados, também não houve demonstração, interesse ou necessidade de realizarem uma avaliação formal ou quantitativa para apresentarem às empresas ou mesmo ao *coachee*. Segundo eles, os resultados, que seus processos evidenciam, são perceptíveis e suficientes para garantir a satisfação dos seus clientes, das empresas que o contratam, a ponto de renderem indicações para outros clientes.

No Código de Ética ICF, que descreve os valores essenciais da Instituição e que devem ser seguidos por todos os profissionais filiados a ela, estão descritos 28 (vinte e oito) itens relativos aos princípios que devem ser respeitados, sendo que a seção I se refere às responsabilidades com o cliente. São 13 (treze) itens que fazem parte dessa seção. Eles dizem respeito à responsabilidade do *coach* de assegurar que o *coachee* e o patrocinador compreendam o que é o que não é *coaching*; expõe sobre o contrato, sobre as questões de confiabilidade, compartilhamento de informações, armazenamento dos registros em segurança, para fins legais, e questões éticas entre outras.

Contudo, somente no último item há referência sobre questões relativas à qualidade do trabalho prestado: “Asseguro *coaching* de qualidade, consistente, independentemente do valor ou forma de remuneração em qualquer relacionamento”(ICFBRASIL, 2020). A denominação de *qualidade consistente* fica vaga, na qual se conclui que o documento não incentiva ou orienta que o *coach* assumira algum compromisso de entrega de resultados ou dos acordos realizados na reunião inicial nem com seu cliente, nem com o patrocinador.

4.5 O Alinhamento de expectativas e avaliação dos resultados

Esta seção busca explicitar como a pesquisa em foco responde à questão de pesquisa e atende aos objetivos propostos. Tendo como questão: Como se dá o alinhamento entre as expectativas e a avaliação dos resultados dos processos de *coaching* executivo, na perspectiva dos três atores envolvidos: *coachee*, decisores da empresa e *coach*.

O *coaching* tornou-se uma ferramenta muito importante para a estratégia de aprendizagem e de desenvolvimento das empresas e tem tomado uma dimensão ano a ano, cada vez maior. Desenvolver as pessoas de forma individualizada, considerando suas necessidades e oportunidades específicas, respeitando suas características, de modo personalizado, tem se mostrado um método eficiente para pessoas e organizações.

Na presente pesquisa, verificou-se que a prática da utilização do *coaching* executivo, a fim de desenvolver os executivos, tem sido largamente utilizada, sendo que a maioria tem manifestado satisfação com os resultados obtidos.

Por se tratar de um tema novo no Brasil, ainda há campo para discussões, aprofundamentos e estudos científicos. Apesar de ser possível identificar um padrão conceitual no que tange ao conceito, aos objetivos e até no seu desenvolvimento, percebeu-se, também, diversas variantes na forma como o processo é conduzido e isso pode ter relação direta com a formação do *coach*, suas habilidades, experiências anteriores e crenças.

Nas entrevistas realizadas, observou-se espaço para aprimoramento do processo, especialmente na perspectiva da empresa patrocinadora, no que diz respeito ao alinhamento das suas necessidades, expectativas de retorno do processo e a fase de avaliação do resultado final do *coaching* do executivo.

4.5.1 Processos e políticas da área de GRH para o encaminhamento de seus executivos ao processo de *coaching*

No que tange ao objetivo de compreender os processos e as políticas da área de GRH para o encaminhamento de seus executivos ao processo de *coaching* executivo identificou-se por meio das entrevistas com os três atores envolvidos que

as empresas entrevistadas utilizam o *coaching* como forma de desenvolver seus profissionais. Contudo, elas não possuem políticas definidas. Esse fato coloca em risco a continuidade dos programas pela falta de definição dos critérios para encaminhamento do executivo e pelo risco da indisponibilidade orçamentária.

4.5.2 Processo de encaminhamento do executivo ao profissional coach

No que diz respeito ao objetivo de identificar como se dá o processo de encaminhamento do executivo ao profissional *coach*, verificou-se que são poucas as empresas que oferecem a possibilidade do *coachee* escolher seu *coach*. Em geral, a empresa patrocinadora apresenta o profissional já escolhido para seu executivo. A escolha do profissional *coach* para conduzir os processos é muito importante, considerando a formação, as competências, as experiências e suas habilidades relacionais do profissional. Além disso, a afinidade entre *coach* e *coachee* é fundamental para o estabelecimento da relação de confiança. Ela que irá proporcionar o vínculo indispensável entre os dois e irá influenciar o quanto o *coachee* poderá ser verdadeiro, sincero, e até se mostrar vulnerável, demonstrando seus erros. É através da qualidade estabelecida nessa relação, aliado ao empenho dos dois atores, *coachee* e do *coach*, que a eficácia do *coaching* é alcançada (GANT, 2015).

4.5.3 O alinhamento das expectativas entre os atores envolvidos no processo de coaching executivo

No que tange ao objetivo de compreender como se dá o alinhamento das expectativas entre os atores envolvidos no processo, verificou-se que as empresas, ao procurarem um profissional *coach*, o fazem porque reconhecem oportunidades em seu executivo e querem ajudá-lo no processo, de modo a não afetar os resultados do negócio ou a carreira do executivo na empresa. Apesar de apresentar esse cenário, bem como as necessidades identificadas ao *coach*, o alinhamento do atingimento desses objetivos, em muitas das situações verificadas, mostraram-se insuficientes.

Esta falta de clareza, no momento do alinhamento das expectativas, quanto aos resultados esperados e à falta da definição dos indicadores que irão mensurar seu atingimento ou não, refletirá no resultado final do processo. Não há, por parte da maioria dos *coaches* entrevistados, um comprometimento com a entrega de um resultado para a empresa. Seu comprometimento se dá com os resultados desejados pelo *coachee*.

4.5.4 Análise da avaliação dos resultados do processo de coaching

A respeito do objetivo de analisar como são avaliados os resultados do processo de *coaching*, identificou-se, na maioria das entrevistas realizadas, uma lacuna em torno desse tema. Essas lacunas dizem respeito por exemplo, a falta de alinhamento dos objetivos de desenvolvimento do executivo com os da Organização onde ele atua, seja do ponto de vista comportamental ou vinculado aos seus resultados. Na reunião de triangulação inicial, pouco são mencionados os compromissos com os resultados e as formas de mensuração dos mesmos.

Observou-se que as áreas de GRH não possuem indicadores definidos para mensurar os programas de *coaching* executivo. Isso é o mesmo que dizer que não é avaliado o retorno do investimento (ROI), realizado nessa atividade. Esses indicadores poderiam estar relacionados aos indicadores estratégicos da Empresa, como faturamento, redução de perdas, turnover, satisfação dos clientes internos com a liderança, além de resultados de competências atitudinais do líder.

As avaliações identificadas na pesquisa são de cunho qualitativo. As justificativas da relevância e da eficácia do coaching, são baseadas em percepções, comentários e *feedbacks* de satisfação com o processo emitido pelo próprio *coachee*, percepções de melhorias identificadas pelo seu gestor e, às vezes, pelas pessoas em torno, como os subordinados e pares. Elas têm sua importância e não devem ser excluídas do processo. As percepções, *feedbacks* e auto avaliação servem de reflexão, aprendizado e retroalimentação para a formação de uma cultura de líder coaching na Empresa.

Identificou-se, por meio das entrevistas, que em alguns casos, o comprometimento do profissional *coach* com a empresa é frágil. Contudo, o comprometimento deste, com o *coachee* é intenso, já que o *coachee* é considerado

o cliente. Desta forma, não há, de fato, definido um compromisso de entrega de algum resultado específico para a empresa que está contratando o *coach*.

Nesse sentido, percebe-se oportunidade de pensar o processo de uma forma mais ampla e como uma ação de grande responsabilidade. Assim, planejar, contratar adequadamente o profissional, alinhar as expectativas, compromissos e responsabilidades de todos os atores envolvidos são fundamentais. Definir os resultados esperados, sejam eles comportamentais ou quantitativos demonstra ser um avanço necessário.

4.5.5 Contribuições gerenciais para melhoria do processo de um coaching executivo patrocinado

No que tange ao último objetivo específico proposto, que é de apresentar contribuições gerenciais para melhoria do processo de um *coaching* executivo patrocinado, apresentar-se a seguir, um resumo dos achados para cada um dos objetivos específicos.

Figura 5: Principais Resultados

PRINCIPAIS RESULTADOS

O *coaching executivo* tem sido utilizado para desenvolvimento dos executivos, em geral com o objetivo de desenvolvimento de competências de liderança. Evidenciou-se a manifestação de satisfação dos mesmos, e dos Gestores de RH, com os resultados. O vínculo de confiança estabelecido entre o *coachee* e o *coach* é determinante para o sucesso, além do genuíno querer do *coachee*. As diferentes formas de condução do processo, por parte dos profissionais, pode ter relação com a sua formação, suas habilidades, experiências e crenças.

Há espaço para aperfeiçoamento do processo, especialmente a fim de assegurar eficácia para a empresa patrocinadora.

Objetivo 1: <i>compreender se existe processos e políticas</i>	Objetivo 2: <i>identificar o processo de encaminhamento de executivos ao coaching executivo</i>	Objetivo 3: <i>compreender o alinhamento das expectativas entre os três atores</i>	Objetivo 4: <i>analisar como são avaliados os resultados do processo de coaching executivo</i>
Identificou-se que os coachees e os gestores de RH conhecem e utilizam a prática de patrocinar seus executivos para o C.E. Contudo, não há evidências de processos ou políticas definidas. Nesse sentido, coloca-se em risco a continuidade dessa prática, bem como dificulta-se a formação de uma cultura de coaching na empresa.	Em geral a empresa escolhe, contrata e apresenta quem será o profissional coach que irá assistir o executivo. A relação de afinidade e confiança entre o coachee e o seu coach é fundamental para o sucesso do processo.	Evidenciou-se que nem sempre o executivo tem a clareza dos motivos ou dos resultados esperados com seu processo de coaching. As empresas buscam o serviço por reconhecerem a possibilidade de uma ajuda efetiva. Contudo, a maioria dos profissionais coaches atende a agenda de interesses do coachee e pouco consideram os da empresa.	Os processos de coaching executivo possuem avaliações de cunho qualitativo, como auto avaliação do coachee, avaliação de aprendizados, percepções e feedbacks do gestor, de outros diretamente envolvidos, como pares e subordinados. Essas avaliações são propostas pelos coaches e apresentadas ao gestor.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2021)

Considerando os principais resultados obtidos, optou-se em oferecer um modelo que possa servir de referência e que seja aplicável por profissionais da área de GRH que desejem planejar o processo de coaching, acompanhá-lo e mensurar os resultados atingidos, a fim de comprovar a eficácia do programa, sem, contudo, expor o executivo. A seguir, a seção 5 diz respeito a essas contribuições gerenciais propostas.

5 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS

Sendo a mestranda uma executiva de RH, tendo entre outras pós-graduações uma formação em *coaching*, e sendo apaixonada pelo tema, ingressou no Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios com o objetivo principal de desenvolver seus conhecimentos, aprofundar pesquisas e, principalmente, aproximar sua prática organizacional dos estudos científicos e acadêmicos.

Dessa maneira, o presente estudo é fruto de pesquisa, considerando a característica de aplicabilidade do curso de Mestrado Profissional, que visa a contribuir com o mercado, com os profissionais *coaches* e, em especial, com as áreas de GRH. A proposta apresenta um *roadmap* e um *framework*, a fim de favorecer o planejamento da atividade e sua posterior implantação, levando em conta os aspectos relevantes desde o alinhamento das expectativas até a avaliação dos resultados finais, verificando o desenvolvimento do executivo e o retorno do investimento realizado.

Como apresentado no capítulo 2 sobre referencial teórico, existem diversos tipos de *coaching*. Neste trabalho, o foco é o *coaching* executivo, cujo nome é destinado a profissionais que atuam em ambientes organizacionais com cargos de liderança e executivos com responsabilidades gerenciais. Esses executivos buscam o *coaching*, com o objetivo de aprimorar sua *performance*, potencializar suas capacidades para atender às demandas do ambiente corporativo nos quais estão inseridos. Do ponto de vista organizacional, o *coaching* possibilita a melhora na produtividade, impactando no atingimento de metas (GROVER; FURNHAM, 2016).

Nesse sentido, precisamos encarar o fato de que as empresas custeiam programas de um alto valor de investimento *per capita*, como o *coaching*, para que seu funcionário esteja na sua melhor condição. Comumente, as empresas desejam que ele tenha a melhor *performance*, seja um líder exemplar e inspirador para sua equipe, esteja em nível de excelência com as principais competências de gestão para sua função e negócio e, assim, entregue os melhores resultados. Evidentemente, a empresa também ficará satisfeita se ele estiver feliz e realizado com seu trabalho.

Dessa forma, há de se analisar o *coaching* executivo não apenas como um processo de desenvolvimento pessoal, mas também de desenvolvimento do indivíduo, dentro de um contexto corporativo específico, no qual ele desempenha

papéis, que são de sua responsabilidade, na qualidade de gerente, líder, acionista, proprietário, empreendedor, intraempreendedor.

Apesar de o *coaching* ser muito utilizado pelas áreas de GRH para os programas de desenvolvimento de lideranças, ele pode ser uma prática intervencionista muito mais ampla de mudança de cultura, de implementação de novos projetos, novos processos, e de transformação organizacional.

Assim, compreende-se que o *coaching* executivo deve estar a serviço das empresas, mesmo que o trabalho desenvolvido seja por meio do indivíduo, do executivo. Portanto, os objetivos do programa de *coaching*, quando patrocinado pela empresa, devem estar alinhados ao negócio, às competências e às necessidades da empresa, que, por sua vez, devem ser atingidas por meio do trabalho qualificado e eficiente desse executivo e de todos os demais funcionários da organização. O *coachee* é um executivo da empresa, portanto ele tem responsabilidades de atingir os objetivos organizacionais (ALBIZU, 2019)

A fim de contribuir com uma perspectiva mais ampla, compreendendo o contexto no qual o *coaching* executivo ocorre e os objetivos da empresa, ao patrocinar esse tipo de programa, surgem algumas questões que precisam ser respondidas: Como a GRH deve oferecer um programa de *coaching* executivo para a diretoria? Como convencê-los de que a organização terá retorno desse investimento, apesar do alto investimento por funcionário? Quais os marcadores que indicaram essa eficácia? Que cuidados a GRH deve ter ao propor e contratar um programa de *coaching* executivo? Como deve ser o contrato com o *coach*? Com quem e com o que ele estará comprometido?

Responder a todas essas perguntas não é tarefa simples, pois são muitas as variáveis a serem consideradas: o tipo de negócio, a cultura da empresa, as experiências anteriores com programas de desenvolvimento, as crenças e os modelos mentais da direção, a formação e o posicionamento do *coach*. De qualquer forma, entende-se que se faz necessário que a GRH se aproprie desse tema, conhecendo melhor a teoria, as práticas, as diversas opções de execução e de contratação, de modo que possa oferecer a melhor solução para a empresa e, conseqüentemente, para seus executivos.

Com o intuito de contribuir com questões, que evidenciam a necessidade de um planejamento para uma consistente implementação do processo de

coaching, visando à entrega de resultado e de valor à organização, apresentar-se-á, a seguir, um *roadmap* com cinco fases a serem detalhadas mais adiante.

Figura 6: Roadmap para desenvolvimento de *Coaching* Executivo patrocinado



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2021)

O *roadmap* acima destaca alguns pontos identificados como relevantes para o sucesso da prática do *coaching executivo* patrocinado, que necessitam de atenção por parte da área de GRH.

A primeira fase é A. Nesta fase de análise, de diagnóstico, o *coach* deve

obter informações sobre a empresa: informações estratégicas sobre o negócio, sobre a área do executivo e algumas a respeito do próprio executivo. Também é a fase de compreender e alinhar as necessidades, os objetivos e as expectativas da empresa com o processo. Torna-se fundamental alinhar os resultados possíveis e os indicadores com os quais o processo será monitorado.

A segunda, a fase D, é a fase de *Design*. Essa fase é aquela na qual o *coach* irá modelar o programa, considerando os *inputs* recebidos, os objetivos, a necessidade da empresa, bem como os resultados, que devem ser atingidos. Dessa forma, ele vai propor a configuração mais adequada, ajustá-la, se necessário, tratar das questões organizativas e éticas para, então, fechar o contrato.

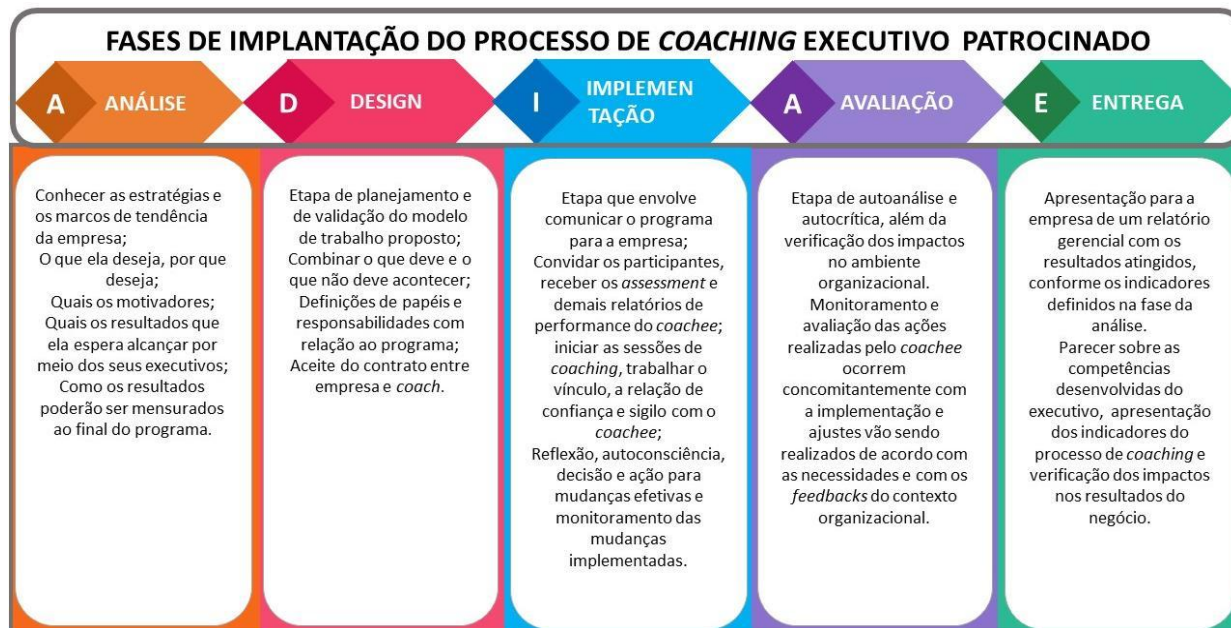
A próxima fase é a fase I, da Implementação. Essa é a fase mais ampla, em virtude de envolver desde o momento da divulgação do programa para a empresa e para os executivos impactados, até a fase de incorporação de novos comportamentos e atitudes por parte do *coachee*. Nessa etapa, acontece todo o processo das sessões de *coaching* e as atividades a serem executadas entre uma e outra sessão. De uma forma dinâmica e sistêmica, essa fase é intercalada com a próxima, que é a fase A, de avaliação.

Entende-se que a avaliação do processo e dos seus resultados deve ser constante. Assim, o acompanhamento dos movimentos de transformação e suas implicações nos resultados da empresa são acompanhados passo a passo, conforme a aplicação das ações definidas pelo próprio *coachee* em consonância com seu *coach*, a cada sessão. Os resultados precisam ser monitorados e ajustados, se necessário, durante todo o processo.

A última fase é a fase E. Esta é a fase de entrega dos resultados atingidos. Nesse momento devem ser verificados os indicadores acordados na fase A, que foram escolhidos por refletirem as melhorias do executivo, nos indicadores do negócio em que atua. É o momento no qual a consultoria apresentará seu relatório com o retorno dos compromissos assumidos inicialmente, e o executivo divulgará os ganhos que ele e a empresa obtiveram com o processo.

A seguir, apresentamos uma figura com o resumo dessas 5 fases do *Roadmap* para a implementação de um programa de *coaching* executivo patrocinado.

Figura 7: Fases do processo de implantação do CE patrocinado



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Conforme observado na figura 7, as cinco fases são desenvolvidas na ordem apresentada e visam a orientar a execução de um programa de *coaching* executivo patrocinado. Contudo, entendemos que o *coaching* executivo envolve um processo mais amplo, em nível organizacional e, sendo assim, necessitamos dispensar uma análise sistêmica para o referido processo.

Com base nos resultados desta pesquisa, buscar-se-á propor um *framework* sistêmico, visando a abarcar os diferentes contextos e os fatores intervenientes ao processo. Considerar-se-á que esse é um processo dinâmico e complexo, visto que envolve características subjetivas, individuais, emoções, sentimentos, comportamentos. Além disso, há de se alinhar com as expectativas oriundas do contexto organizacional, ao qual nos remete à necessidade de indicadores quantitativos para a avaliação dos resultados obtidos com o referido processo.

Nesse sentido, podemos considerar essa tarefa desafiadora. Segundo Theeboom *et al.* (2013), diversas pesquisas têm sido realizadas com a finalidade de discutir o processo de *coaching*, mas as pesquisas relativas à eficácia ainda são insuficientes e não temos conseguido comprovar o retorno dos investimentos nesta prática.

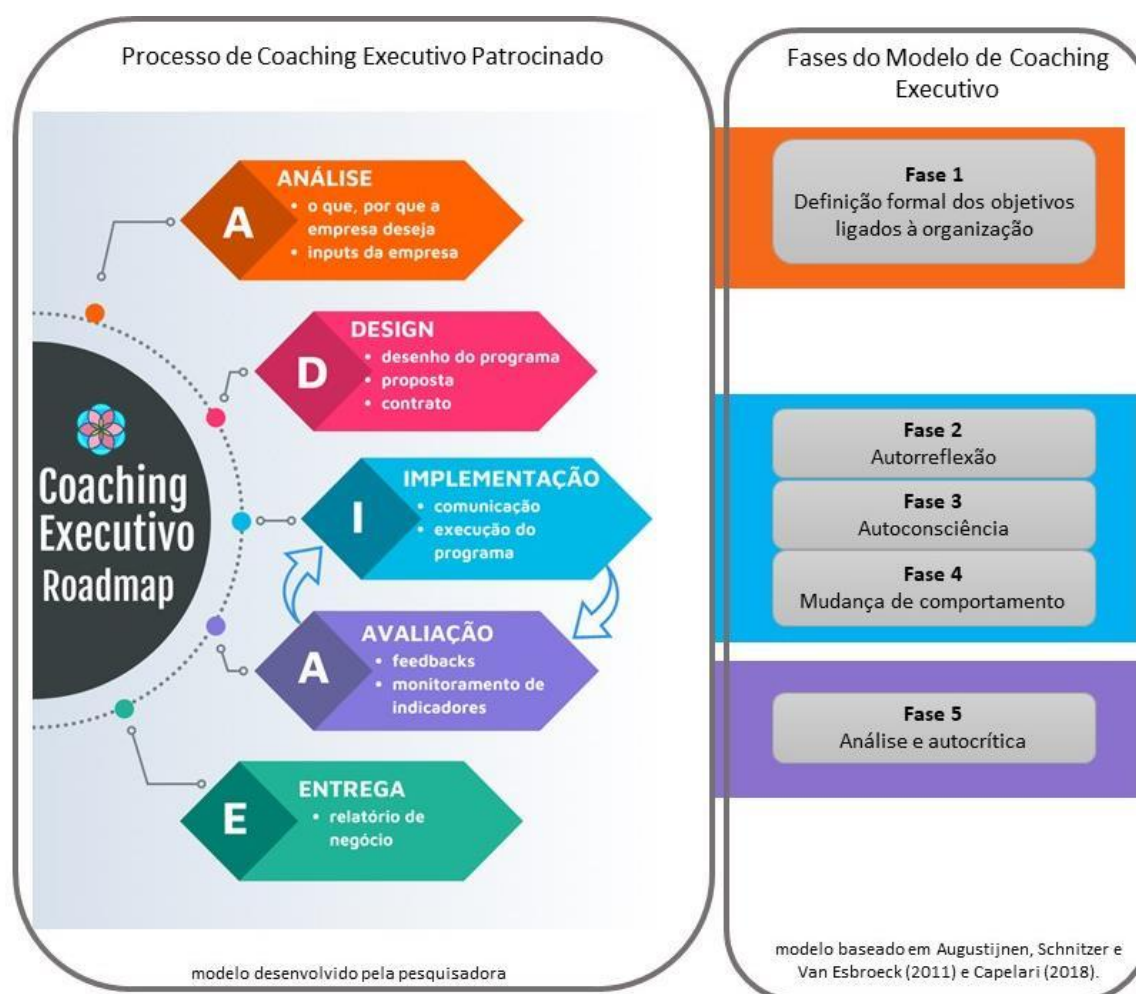
Na busca por modelos que possam contribuir a sanar essas lacunas,

apresentamos no capítulo 2 sobre referencial teórico os modelos propostos por Augustijnen, Scitzer e Esbroeck (2011) e, mais adiante, o modelo adaptado por Capellari (2018). Estes modelos propostos, a partir da perspectiva dos *coachees*, organizam o processo em seis categorias divididas em quatro fases relacionadas e duas outras variáveis que orientam o processo. Essas variáveis são a abertura do *coachee* para a introspecção e a relação de confiança. No segundo modelo, houve a inclusão, por parte de Capellari (2018), de uma quinta fase para a validação das expectativas com as mudanças realizadas pelo *coachee* e percebidas por ele e pela organização.

Considerando a relevante contribuição dos autores acima mencionados para o desenvolvimento de um processo de *coaching* executivo, bem como desejando contribuir com a ampliação deste processo, propõe-se, a partir das análises das categorias da pesquisa que ora apresentamos, um *framework* conciliando as fases já descritas com outras que possam sanar algumas lacunas identificadas durante esse estudo.

De modo a facilitar a compreensão dos leitores, vamos apresentar a seguir a interlocução entre o modelo sugerido pela pesquisadora e os modelos dos autores citados. Para facilitar a compreensão, sugere-se observar também a analogia das cores utilizadas.

Figura 8: Interlocução entre modelos de *Coaching* Executivo



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

A figura 8, apresentada acima, considera resumidamente todas as fases do modelo proposto por Augustijnen, Schnitzer e Esbroeck (2011). Nesse sentido, a fase 1 desse modelo está contida na fase A, da Análise do modelo proposto pela pesquisadora. As fases 2, 3 e 4 dos referidos autores são mantidas na fase I, de Implementação. Nesta nova proposta, a Implementação é a fase na qual ocorre a realização do processo de *coaching* executivo propriamente dito; são etapas que se dão entre a díade *coache* e *coachee*.

A fase 5, incluída por Capellari (2018) também é mantida considerando a sua relevância. Contudo, na fase A, da Avaliação no modelo do *Roadmap* proposto pela pesquisadora, algumas outras formas de avaliação são incluídas, somando-se às formas já existentes.

A seguir será apresentada a proposta de *framework*, que inclui as fases acima descritas, além considerar de extrema relevância as questões relativas à

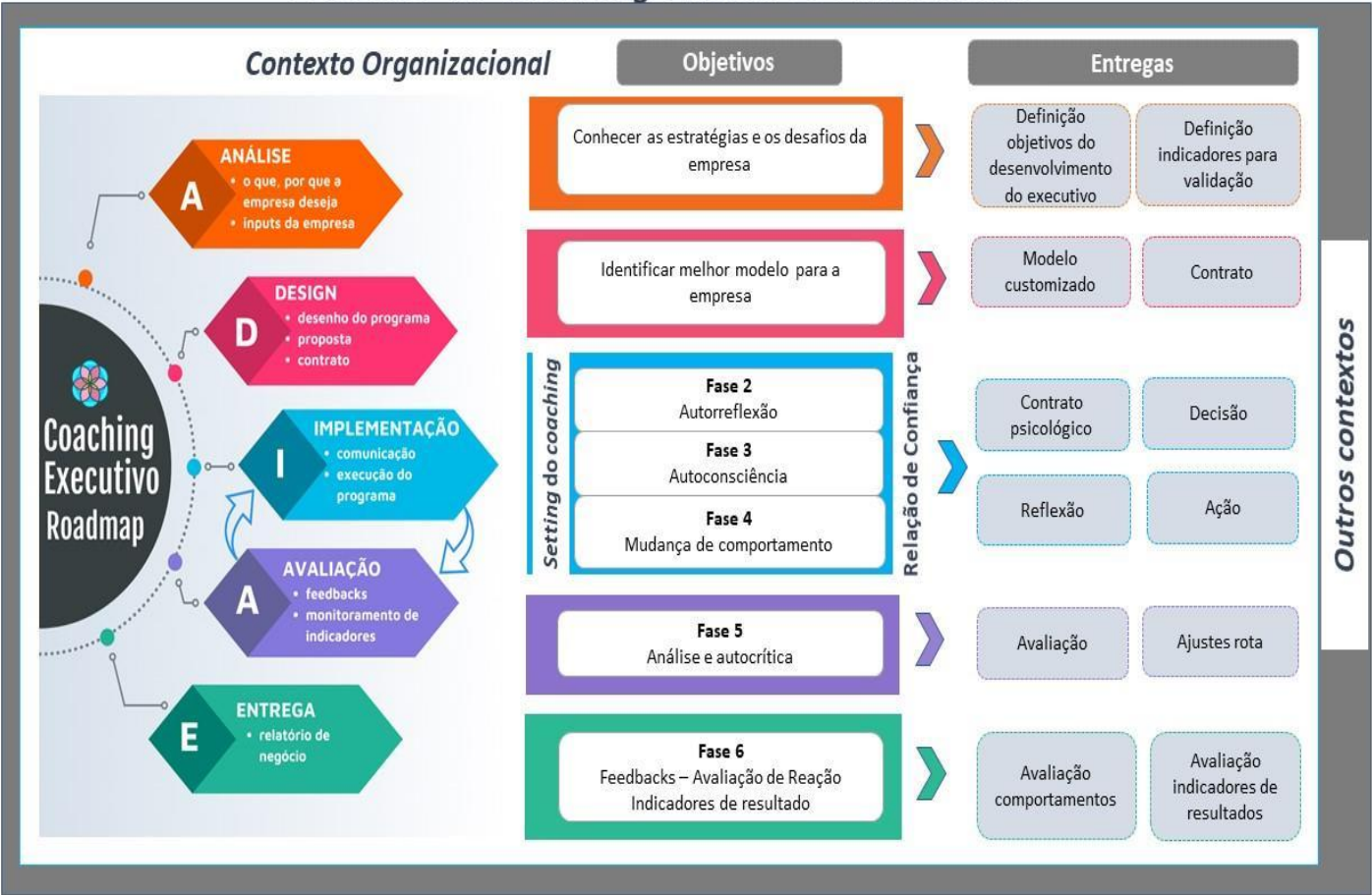
abertura do *coachee* para a introspecção e à relação de confiança na díade (*coach* e *coachee*), descritas no modelo de Augustijnen, Scritzer e Esbroeck (2011).

O *framework* proposto inicia-se pelo *roadmap*, que apresenta as 5 fases já descritas. Após, são apresentados os objetivos de cada uma dessas fases e, a seguir, as entregas decorrentes de cada uma delas.

A construção do *framework* visa a responder ao problema de pesquisa e a atender ao último objetivo específico da pesquisa. É um modelo que se propõe a alinhar as expectativas e a avaliar os resultados, considerando os interesses dos três atores envolvidos: *coachee*, decisores da empresa e *coach*.

Figura 9: *Framework* para *Coaching* Executivo Patrocinado

Processo do *Coaching* Executivo Patrocinado



Fonte: *Framework* desenvolvido pela pesquisadora, baseado em Augustijnen, Scitner e Esbroeck (2011) e Capellari (2018)

Na figura de número 9, é realizada uma análise do todo para as partes. Na parte mais externa, consideram-se os contextos nos quais o executivo está inserido e que podem favorecer, ou não, seu processo. Esses contextos dizem respeito à sua vida pessoal, familiar, social, que poderão, inclusive, sofrer impactos dos seus movimentos de transformação. Contudo, apesar de ter alguma influência no processo de desenvolvimento do *coachee*, ele não é objeto de estudo dessa pesquisa.

Num âmbito um pouco menor, está o contexto organizacional, ambiente que é o pano de fundo do processo de desenvolvimento do *coaching* executivo. Nesse sentido, a empresa pode oferecer condições propícias que contribuam com o aprimoramento do profissional, apoiando o *coaching*, participando do seu processo, oferecendo reforço positivo às mudanças. Por outro lado, a empresa também pode apresentar um ambiente inconveniente, nocivo para a implantação das mudanças.

As condições desse contexto organizacional são de grande impacto no processo de desenvolvimento do *coachee*. É nele que as relações interpessoais profissionais se dão, as disputas de poder, os dilemas, os conflitos, as decisões acontecem. Os eventos que nele acontecem, da perspectiva do *coachee*, é que serão discutidos nas sessões de *coaching*.

Desse ambiente organizacional, também emergem as avaliações de competências, os *feedbacks*, que, juntamente com outros instrumentos de *assessment* ou de autoavaliação, contribuirão para a expansão da consciência e do autoconhecimento do executivo. Também oportunizará a identificação das suas maiores oportunidades de desenvolvimento, ou daquelas que mais irão impactar nos seus resultados profissionais. É nesse ambiente organizacional que suas experimentações irão acontecer, pois será seu laboratório para testar novos papéis ou jeitos diferentes de exercer os atuais.

O contexto organizacional também pode sofrer impactos com as mudanças transformacionais do *coachee*. O estabelecimento de uma relação diferente do *coachee* com seu gestor, melhoria nos relacionamentos interpessoais com pares ou subordinados, resolução de conflitos, melhorias nos resultados, que poderão elevar o moral da equipe, são algumas das mudanças que podem ocorrer, à medida que o processo evolui.

O ambiente que se estabelece, a partir da fase de implantação na relação

entre *coach* e *coachee*, deve ser favorável para a sinceridade, a confiança e a genuína vontade de pedir ajuda da parte do *coach*, assim como oferecer ajuda. A palavra *setting* do *coaching*, usada no *framework*, foi tomada emprestada do ambiente terapêutico-psicanalítico. Diz respeito ao espaço físico e simbólico, no qual os princípios da relação transferencial e contratransferencial podem acontecer de forma segura e controlada, a fim de serem interpretados e trabalhados.

Os conceitos de transferência e contratransferência são usualmente utilizados em ambientes terapêuticos e são oriundos da psicanálise. Mesmo considerando que o *coaching* não é sinônimo de processo terapêutico, ele apresenta alguns componentes da dinâmica das relações humanas, consciente ou inconsciente, que podem ser compreendidos à luz das suas teorias.

A transferência é compreendida como sentimentos que são dirigidos ao *coach* pelo *coachee*, em virtude do papel que ele desempenha naquela situação e que são representações de situações já experimentadas em outras relações. Assim como a contratransferência diz respeito aos sentimentos e às reações inconscientes que o *coach* pode dirigir ao *coachee*, esses sentimentos e reações são subprodutos esperados da interação que esse tipo de atendimento pode evocar. Um profissional bem preparado saberá identificá-los e utilizá-los de forma adequada, levando a contribuição do processo de aprendizado do *coachee*.

Outra palavra oriunda do contexto da Psicologia e utilizada no *framework* é o contrato psicológico, que deve ser um dos produtos da fase de Implantação. Atribui-se a ele todas as combinações verbais ou não verbais, que são assumidas como compromisso entre o *coach* e o *coachee*, visando ao bom andamento do processo. Envolve desde questões práticas, como lidar com faltas, atrasos, compromissos com as atividades, contatos fora das sessões de *coaching*, e também as questões do campo emocional, sentimentos e comportamentos, o que vale e o que não vale.

Decisivo para o resultado eficaz do processo é o desejo real do executivo de entrar no programa e querer de fato mudar, melhorar. O fato de ser uma oferta da empresa, não deveria ser condição obrigatória, mesmo que velada, de aceite. O momento pessoal do executivo precisa ser respeitado, assim como se faz necessário que ele reconheça verdadeiramente suas oportunidades e acredite que esse processo de *coaching* poderá auxiliá-lo na sua trajetória transformacional, se assim ele desejar.

A confiança nos motivos pelos quais o gestor justifica o encaminhamento do

executivo para um processo desse porte é fundamental para o *coach* e para o *coachee* e deve, de fato, representar a confiança e o desejo no desenvolvimento do executivo. Em uma das entrevistas, foram evidenciados os impactos negativos ocorridos em uma empresa, quando os gestores enviaram para o processo de *coaching* profissionais em quem já não acreditavam mais, como última alternativa para tentar evitar uma demissão. Na verdade, o interesse era de o gestor estar aliviado, no momento das demissões, alegando que havia feito tudo o que estava ao seu alcance. Questões cruciais como essas precisam ficar esclarecidas na reunião triangular, na fase da análise.

A confiança do executivo no *coach* é condição indispensável para o sucesso do processo. As competências técnicas, as experiências anteriores, especialmente como executivo, as habilidades relacionais e a ética do *coach* irão contribuir para a percepção da sua capacidade e a sedimentação da confiança. A convicção da neutralidade e profissionalismo do *coach* irá contribuir diretamente no quanto o *coachee* vai se entregar e aprofundar seu processo de desenvolvimento.

Colocar em prática determinados comportamentos que levem o *coachee* ao encontro dos novos padrões desejados, pode ser mais fácil ou mais difícil em virtude do quanto eles mobilizam receios, resistências, medos, inseguranças. Nesse sentido, é esperado que aconteçam avanços e alguns retrocessos sistematicamente na fase da Implementação, ou entre as fases 2, 3 e 4 alocadas no campo dos objetivos. Isso faz parte dos processos de aquisição de novos comportamentos até que os mesmos estejam consolidados.

A fase 5, apresentada por Capellari (2018), apresenta a relevância do *coachee* usar da análise e autocrítica. A capacidade de perceber, reconhecer suas oportunidades, bem como suas fortalezas, é fundamental para que ele siga no processo do seu desenvolvimento. Essas capacidades são fundamentais para a realização da autoavaliação. Outro ponto a ser levantado diz respeito à condição propícia ou não pela cultura, pelo contexto ou pela relação com o gestor do executivo se sentir à vontade de dizer verdadeiramente o que pensa. Nas entrevistas realizadas, identificaram-se algumas situações, nas quais os executivos optaram em omitir suas discordâncias, preocupações, receios, por não se sentirem à vontade ou por temerem as consequências da sua exposição.

Identificar a melhor forma de realizar a avaliação do processo de *coaching* é um processo desafiador. Considerando seu grau de subjetividade, já que ele

desenvolve autonomia, reflexão, capacidade de fazer escolhas conscientes e assumir as responsabilidades, pode-se atribuir a ele um grau de complexidade. Nesse sentido, um indicador quantitativo parece não abarcar todos os conhecimentos gerados, nem traduzir os ganhos que esse processo de desenvolvimento pode oportunizar. Faz-se necessário ampliar essas possibilidades.

Assim, o modelo de avaliação de treinamento, proposto pelo Dr. Donald Kirkpatrick (2016), nos anos de 1950, que ainda é o mais usado no mundo, parece ser uma boa alternativa, pois inclui a avaliação de reação, a avaliação de aprendizagem, comportamento e resultados. Contudo no *framework* proposto, a avaliação deve acontecer naturalmente a cada etapa ou atividade realizada entre as sessões de *coaching*, durante a fase I (implantação). Desse modo, será possível monitorar e fazer os ajustes de acordo com as necessidades.

Dessa maneira, sugere-se no *framework*, figura 9, que sejam realizados quatro tipos de avaliações na fase 6: (i) avaliação de reação, (ii) *feedback*, (iii) indicadores de resultados e (iv) síntese do aprendizado, este último realizado a partir da análise e autocrítica do *coachee*.

Recomenda-se a avaliação comportamental, que está a serviço de verificar as atitudes que foram incorporadas ou desenvolvidas, podendo ser verificadas por meio de observação diária, e emitida por meio de *feedbacks* das partes interessadas, como o gestor, os subordinados e os pares. A avaliação de reação é utilizada ao final do processo, como forma de documentar o nível de satisfação do *coachee* com o programa, o processo ou até mesmo com seu *coach*. A autoavaliação ou síntese de aprendizado é outra forma complementar de avaliação, utilizada com o fim de possibilitar ao *coachee* o exercício da análise e da autocrítica sobre sua evolução.

Por fim, o quarto e último nível de avaliação, proposto por Kirkpatrick, torna-se o mais desafiador, talvez por isso ele seja o menos explorado. Ele implica na demonstração da relação entre os resultados tangíveis do processo e os da organização. Esses indicadores podem ser, por exemplo, relativos ao percentual de aumento de uma determinada competência que fora trabalhada como foco no processo do *coaching*, avaliado, em diferentes momentos, antes de iniciar o *coaching* e após sua conclusão. Quanto aos indicadores do negócio, eles podem ser relativos à redução de custos, *turnover*, absenteísmo, aumento das vendas,

maior lucro ou outro, conforme a área de atuação do executivo (KIRKPATRICK, 2006), e de acordo com o combinado na fase de análise.

Nessa fase de *entrega*, o *coach* apresenta para o *coachee* e para os representantes da empresa, numa nova reunião triangular, seu relatório gerencial. No relatório, constarão os indicadores e os marcadores evolutivos alinhados na primeira reunião triangular, na fase da análise. Porém, nesse relatório, não deverá conter nenhuma informação confidencial da vida do *coachee*. Essa etapa mostra-se de muita relevância, para que a área de GRH possa comprovar a eficácia que um programa de *coaching* executivo pode oferecer.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar como se dá o alinhamento entre as expectativas e a avaliação dos resultados dos processos de *coaching* executivo, na perspectiva dos três atores envolvidos: *coachee*, decisores da empresa e *coach*. Por meio de uma pesquisa de campo, qualitativa de caráter exploratório, foram entrevistados os três atores envolvidos nos processos de *coaching* executivo, patrocinados por empresas, a fim de responder ao problema de pesquisa.

O capital humano está no centro da inovação, da produção, da economia, da alta *performance*. Esses são elementos fundamentais para qualquer negócio que almeje crescer num contexto complexo, competitivo e em crise, como é o do momento atual, agravado pela pandemia da Covid-19, que tem provocado uma crise avassaladora, sem precedentes, na economia mundial.

Os programas de *coaching* como forma de desenvolvimento de liderança e de competências de executivos estão em plena ascensão no Brasil. Ele tem se mostrado um dos métodos de desenvolvimento de competências mais efetivos para aumentar o desempenho dos funcionários e da organização (COX; BACHKIROVA; CLUTTERBUCK, 2014; NEGULESCU; DOVAL; STEFANESCU, 2019).

O *coaching* executivo origina-se de uma necessidade organizacional. É a empresa que aponta oportunidades de melhorias no seu executivo, identifica competências abaixo do esperado, percebe as necessidades de adequação aos processos de mudanças realizadas ou iminentes, sugere potencializar alguns comportamentos, ou almeja prepará-lo para novas posições. Nesse sentido, o contexto organizacional tem uma importante influência no processo, e os interesses da empresa não devem ficar desatendidos.

Indubitavelmente, o processo de *coaching* executivo envolve o indivíduo. Ele atende às demandas de desenvolvimento da pessoa enquanto profissional que detém um cargo, responsabilidades e papéis a cumprir. E é deste lugar que o indivíduo, em um processo de *coaching* executivo, dispõe-se a querer ser melhor, se desenvolver, se aprimorar, mudar comportamentos, rever seus modelos mentais, suas crenças. Relegar esse fato é confundir o *coaching* executivo com outros processos de *coaching*.

Considerando o primeiro objetivo específico, verificar se as empresas possuem políticas e processos definidos para a prática do *coaching* executivo, foi identificado que as 10 empresas às quais os *coachees* e os gestores de RH entrevistados pertencem, utilizam a prática do *coaching* executivo. Isso corrobora com a afirmação dos autores Negulescu, Doval e Stefanescu (2019) que sustentam que o *coaching* tem se mostrado um dos métodos mais efetivos para aumentar o desempenho dos funcionários e da organização.

Contudo, não foi possível identificar políticas de RH definidas. Entende-se que a condição de implementar uma política dessa natureza depende da área de GRH comprovar a eficácia do processo de *coaching* executivo, consolidando a prática e destinando um *budget* para esse tipo de desenvolvimento.

Outro objetivo à que se propôs esta pesquisa foi verificar como ocorre o encaminhamento dos executivos ao programa do *coaching* executivo. Os encaminhamentos se dão por meio do gestor imediato ou pela área de GRH e, em geral, o profissional contratado é apresentado ao executivo pela empresa.

Ao gestor, cabe a importante responsabilidade de dar *feedback* ao executivo, e sensibilizá-lo sobre a importância da oportunidade que ele está recebendo e, assim, obter sua adesão e comprometimento com o programa. Observa-se uma oportunidade de desenvolver, no contexto organizacional, a cultura de liderança *coaching* na qual, entre outras coisas, os *feedbacks* sejam oferecidos de forma frequente e assertiva.

A escolha do profissional *coach*, via de regra, é realizada pela empresa. Essa definição envolve selecionar o profissional considerado competente, com os conhecimentos, as experiências e habilidades necessárias para a realização do processo. Contudo, também, faz-se necessário ter a concordância do *coach* e do *coachee*, baseado em seus sentimentos, percepções, afinidades, pois isso irá determinar o estabelecimento da relação de confiança, fundamental para o processo. Esse relacionamento entre os dois, aliado ao comprometimento, influenciam significativamente na eficácia do *coaching* (GANT, 2015).

Para que o *coaching* aconteça, é necessário ter duas pessoas inteiras, envolvidas, desejosas do processo, mesmo que com papéis bem definidos e diferentes. Uma deve ter uma chama interna que a move no sentido de ir adiante e mudar, enquanto a outra deve desejar, com seu conhecimento, sua competência,

ajudar a primeira a completar sua jornada (GOLDSMITH, 2011). A confiança nesse ambiente é imprescindível.

Para ter sucesso no processo, o *coachee* precisa aprender, crescer, estar verdadeiramente dedicado com seu tempo e energia nesse esforço (GOLDSMITH, 2011). Identificamos que a característica mais importante, para que o *coachee* obtenha sucesso no processo, é sua vontade, seu querer. Dessa forma, é pouco efetivo a empresa encaminhar um executivo que não tenha uma elevada consciência sobre a necessidade de se aprimorar.

Constata-se que poucos são os executivos que desistem do processo após iniciá-lo, contudo há muitos registros de *coachees* descomprometidos e sem interesse, participando, simplesmente, por ter sido uma recomendação da empresa. Uma das hipóteses pelos quais os *coachees* continuam, mesmo sem vontade, é o sentimento de obrigação com a empresa e a dúvida de como seriam percebidos se desistissem.

O terceiro objetivo diz respeito à compreensão de como se dá o alinhamento das expectativas com o processo entre os três atores envolvidos. E, nesse sentido, observou-se uma lacuna que necessita ser preenchida. Apesar de o *coachee* ser um executivo com grandes responsabilidades e resultados a entregar (ALBIZU, 2019), percebeu-se que, na maioria das situações, não há a franqueza necessária para abordar as reais expectativas, tornando essa uma etapa ineficaz.

Considerando que a organização contrata um profissional *coach*, a fim de que ele ajude a suprir lacunas de *performance* ou para desenvolver competências que visem alavancar os resultados do executivo e, conseqüentemente, do negócio, faz-se necessário definir claramente o que será trabalhado, como, quando, e quais resultados serão obtidos e, ainda, quais as métricas para avaliar a eficácia desse processo.

Os profissionais *coaches*, em sua maioria, demonstram pouca consideração e pouco comprometimento com os interesses, as expectativas e entregas de resultados para a empresa patrocinadora. Identificou-se que o compromisso fica voltado aos interesses do *coachee*. Da mesma forma, a GRH não trata esses programas como um processo de desenvolvimento do executivo, a serviço das necessidades da empresa.

Cabe ao *coach*, aceitando o trabalho, assumir o compromisso com a empresa patrocinadora de lhe entregar resultados e, se necessário, administrar as situações de conflito de agenda. Nesse sentido, a condição imposta pelos *coaches*, no que diz respeito à decisão da agenda ser de total escolha do *coachee* pode tornar a empresa patrocinadora refém das escolhas do seu executivo.

A avaliação dos resultados do processo é o quarto objetivo desta pesquisa e pode-se afirmar ser o mais desafiador. A pesquisa aponta lacunas importantes no que diz respeito ao acompanhamento e à avaliação de indicadores, que possam comprovar a eficácia desse processo e o impacto causado no negócio, assim como a comprovação do retorno do investimento.

Considerando as avaliações qualitativas, identificou-se um elevado nível de satisfação por parte da grande maioria dos entrevistados. Essa satisfação é proporcional ao vínculo desenvolvido entre o *coach* e *coachee*. Essas avaliações são baseadas em autoavaliações, percepções, comentários e *feedbacks* do gestor ou de outros envolvidos.

Apesar do pouco interesse da área de GRH em comprovar os resultados obtidos e o retorno do investimento realizado, entende-se que isso é de vital importância para o crescimento e a confiabilidade dos processos de *coaching* junto às empresas. O melhor critério para avaliar a eficácia do *coaching* executivo é avaliar se os resultados alcançados são aqueles que satisfazem os objetivos e as metas especificados e definidos nas primeiras reuniões de triangulação (Meuse et al, 2009 apud GAN, 2015).

O quinto e último objetivo específico diz respeito a contribuir com um *roadmap*, que possa servir de modelo de implementação de um processo de *coaching* executivo patrocinado. Nesse sentido, sugere-se um *framework*, com base em Augustijnen, Schnitzer e Esbroeck (2011) e Capellari (2018), na revisão de literatura, na prática da pesquisadora e nas análises das entrevistas realizadas.

Esse *framework* é uma proposta de análise ampliada do processo de *coaching* executivo patrocinado, uma vez que ela considera as perspectivas dos três atores envolvidos, as fases dos autores já referidos, além de oferecer alternativas para a inclusão de indicadores qualitativos e quantitativos para a avaliação dos resultados do programa.

A proposta abarca a relevância do contexto organizacional para o *coaching* executivo; valoriza as necessidades, os objetivos e as expectativas da empresa com o desenvolvimento do seu executivo; propõe a customização de proposta para cada empresa, a formalização de um contrato de prestação de serviço entre *coach* e empresa. Também sugere definir, ainda na fase da análise, quais serão os indicadores considerados como métricas para a avaliação do resultado obtido pelo *coachee* ao final do processo e quais os impactos das melhorias no negócio da empresa.

Propõe, ainda, a entrega de um relatório gerencial, por parte do *coach*, como resposta à demanda de esclarecimentos sobre suas entregas. O relatório deve conter os indicadores dos marcos atingidos com o processo, a evolução do *coachee* e o impacto nos negócios, sempre resguardando a ética e a confidencialidade do *setting* do *coaching*.

Em suma, foi possível verificar, com base nesta pesquisa, que o *coaching* executivo patrocinado é um programa viável e que tem sido percebido como eficiente, uma vez que tem atendido um nível de satisfação dos atores envolvidos. Contudo, existem muitas oportunidades, para que as empresas obtenham a eficácia dos resultados que essa metodologia pode oferecer, trazendo um retorno de desenvolvimento do executivo alinhado aos seus interesses e necessidades.

Como limitação da pesquisa, pode-se citar a quantidade de sujeitos que foram entrevistados, especialmente no papel de *coachees*, uma vez que uma amostragem maior poderia oferecer novos dados.

Apesar da limitação mencionada, acredita-se que a presente dissertação representa uma contribuição teórica e prática para a academia, para a área de GRH e para os demais interessados no assunto. Teórica porque reúne categorias relevantes para o tema, possibilitando ampliar as percepções acerca das expectativas e avaliações do processo e considerando a opinião dos três atores envolvidos: *coachee*, decisores da empresa e *coach*. Na perspectiva empírica, propõe um *framework* que visa a contribuir com a execução dos programas de *coaching* executivo patrocinados; sugere alternativas para verificação e comprovação quantitativa e qualitativa dos resultados, com o objetivo de demonstrar o verdadeiro valor e a eficácia de um programa de *coaching* executivo.

Sugere-se como oportunidade para futuros estudos, entrevistar os três atores que tenham passado pelo processo juntos, a fim de verificar as suas percepções frente às expectativas e os resultados alcançados. Outra oportunidade identificada é que o representante da empresa a ser entrevistado seja o gestor imediato dos executivos, considerando sua relevância no processo e sua influência no desenvolvimento do *coachee*.

REFERÊNCIAS

- ABRH-RS. Categorias Top Ser Humano. Associação Brasileira de Recursos Humanos, 2020. Disponível em: <https://www.abrhrs.org.br/top-ser-humano-e-top-cidadania/top-ser-humano>. Acesso em: 10 jan. 2020.
- AGARWALA, Ritu; ANGST, Corey M.; MAGNI, Massimo. The performance effects of coaching: A multilevel analysis using hierarchical linear modeling. **The international journal of Human Resource management**, v. 20, n. 10, p. 2110-2134, 2009.
- AGÊNCIA SENADO. **Criminalização do "Coach"**. 2019. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/ecidania/visualizacaoideia?id=122217>. Acesso em: 15 jan. 2020.
- ALBIZU, Eneka et al. Analysis of executive coaching effectiveness: a study from the coachee perspective. **Cuadernos de Gestión**, v. 19, n. 2, p. 33-52, 2019. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10810/33228>. Acesso em: 11 jun. 2020.
- AMADO, Gilberto M.; FATIEN, Pauline. Value of ambiguity-The case of executive coaching. *In*: Colloque EGOS, Barcelone, Espagne, 2009. **Anais ... Barcelone, Espagne: Colloque EGOS**, 2009.
- ARAUJO, Ane. **Coach: um parceiro para o seu sucesso**. Alta Books Editora, 2019.
- ARMSTRONG, Michael; TAYLOR, Stephen. **Armstrong's handbook of human resource management practice**. Kogan Page Publishers, 2020.
- AUGUSTIJNEN, Marie-Therese; SCHNITZER, Gila; ESBROECK, Raoul Van. A model of executive coaching: A qualitative study. **International Coaching Psychology Review**, v. 6, n. 2, p. 150-164, 2011.
- BACHKIROVA, Tatiana; ARTHUR, Linet; READING, Emma. Evaluating a coaching and mentoring program: Challenges and solutions. **Coaching Researched: A Coaching Psychology Reader**, p. 361-378, 2020. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/9781119656913.ch19>. Acesso em: 11 fev. 2021.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 1. ed. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARON, Louis; MORIN, Lucie; MORIN, Denis. Executive coaching. **Journal of Management Development**, v. 30, n. 9, p. 847-867, 2011.

BATISTA, Karen; CANÇADO, Vera L. Competências requeridas para a atuação em coaching: a percepção de profissionais *coaches* no Brasil. **REGE-Revista de Gestão**, v. 24, n. 1, p. 24-34, 2017.

BICKERICH, Katrin; MICHEL, Alexandra; O'SHEA, Deirdre. Executive coaching during organisational change: a qualitative study of executives and coaches perspectives. **Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice**, v. 11, n. 2, p. 117-143, 2018.

BING. **Rastreador do COVID-19**. Bing, 2020. Disponível em: <https://www.bing.com/covid/local/brazil>. Acesso em: 20 abr. 2020.

BITENCOURT, Claudia Cristina. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, p. 58-69, 2004.

BITENCOURT, Claudia. **Gestão Contemporânea de Pessoas: Novas Práticas, Conceitos Tradicionais**. Bookman Editora, 2009.

BITENCOURT, Claudia Cristina; BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. Gestão de competências: articulando indivíduos, organizações e sociedade. *In*: BITENCOURT, Claudia Cristina *et al.*. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, p. 239-269, 2010.

BLOCH, Victoria; VISCONTE, Luiz; ALMEIDA, João. **Coaching Executivo**. Elsevier Brasil, 2012.

BOON, Corine et al. Integrating strategic human capital and strategic human resource management. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 29, n. 1, p. 34-67, 2018.

BOHLANDER, George W.; SNELL, Scott. **Managing Human Resources South-Western**. Boston, Massachusetts, EUA: Cengage Learning. 2009.

BOTHA, Sylvie; CLAASSENS, Madaleen. Leadership competencies: The contribution of the bachelor in management and leadership (BML) to the development of leaders at first national bank, South Africa. **International Business & Economics Research Journal (IBER)**, v. 9, n. 10, 2010.

BOXALL, Peter F.; PURCELL, John; WRIGHT, Patrick M. (Ed.). **The Oxford handbook of human resource management**. Oxford University Press on Demand, 2007.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. **Revista de Administração de empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

BRASIL. **Projeto de Lei nº 3.550/2019**. Dispõe sobre o reconhecimento da profissão de coach, da prática da metodologia de Coaching e dá, e dá outras providências. 2019a. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2208213>. Acesso em: 15 jan. 2020.

BRASIL. **Projeto de Lei nº 3.553/2019**. Dispõe sobre o exercício da profissão de COACHING e dá outras providências. 2019b. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2208259>. Acesso em: 15 jan. 2020.

BRASIL. **Projeto de Lei nº 3.970/2019**. Regulamenta o exercício da profissão de Coach e dá outras providências. 2019c. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2211545>. Acesso em: 15 jan. 2020.

BRASIL. **Projeto de Lei nº 3.581/2019**. Regulamenta o exercício da profissão de Coach e dá outras providências. 2019d. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2208398>. Acesso em: 15 jan. 2020.

BURKE, W. Warner. **Organization change: Theory and practice**. Sage publications, 2017.

CAMPOS, Teodoro Malta; STOROPOLI, José Eduardo. Aplicação de coaching em empresas: um metaestudo sobre a evolução das pesquisas em um periódico internacional especializado. **Revista Administração em Diálogo-RAD**, v. 17, n. 2, 2015.

CAPELLARI, Márcia Rodrigues dos Santos. R. dos S. **As práticas de coaching executivo nas melhores empresas para trabalhar**: um estudo sobre as aproximações entre expectativas e percepções das organizações e de seus executivos. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2018.

CASTRO, Ahiram Brunni Cartaxo; BRITO, Lydia Maria Pinto; VARELA, JH de S. A ressignificação da área de gestão de pessoas e os novos papéis das pessoas e das organizações. **Holos**, v. 4, p. 408-423, 2017.

COLONETTI, Mariani; RITTA, Cleyton de Oliveira. Coaching: Uma Revisão Bibliométrica. **Revista Competitividade e Sustentabilidade**, v. 3, n. 2, p. 82-101, 2016.

COX, Elaine; BACHKIROVA, Tatiana; CLUTTERBUCK, David A. (Ed.). **The complete handbook of coaching**. São Paulo: Sage, 2014.

CRUZ, Juliane. **Executive Coaching: Uma Abordagem Gerencial**. Scribd, 2010. Disponível em: <https://pt.scribd.com/doc/44838917/Executive-Coaching>. Acesso em: 29 dez. 2019.

DA SILVA, Carlos Roberto Ernesto. 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.

DAI, Guangrong; TANG, King Yii; DE MEUSE, Kenneth P. Leadership competencies across organizational levels: A test of the pipeline model. **Journal of Management Development**, v. 30, n. 40, p. 366-380, 2011.

DAY, David V. Leadership development: A review in context. **The leadership quarterly**, v. 11, n. 4, p. 581-613, 2000.

DIOCHON, Pauline F.; NIZET, Jean. Re-embedding leadership development: Exploring power dynamics to understand the insensitivity of coaching programs to organizational contexts. **Leadership**, v. 15, n. 5, p. 603-620, 2019.

DUNPHY, Dexter; TURNER, Dennis; CRAWFORD, Michael. Organizational learning as the creation of corporate competencies. **Journal of Management Development**, v. 16, n. 4, p. 232-244.1997.

DURAND, Thomas. L'alchimie de la compétence. **Revue française de gestion**, v. 41, n. 253, p. 267-295, 2015.

DUTRA, Joel Souza. **Profissionais de recursos humanos: um grupo a procura de sua legitimação**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) Fundação Getúlio Vargas (FGV), São Paulo, 1987.

DUTRA, Joel Souza; HIPÓLITO, José Antônio Monteiro; SILVA, Cassiano Machado. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. *In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação Em Administração*, 22º, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais ... Foz do Iguaçu: Anpad**, 1998.

ECHEVERRÍA, Rafael. **Ontología del lenguaje**. Ediciones Granica SA, 2017.

ELLINGER, Andrea D.; ELLINGER, Alexander E.; KELLER, Scott B. Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry. **Human resource development quarterly**, v. 14, n. 4, p. 435-458, 2003.

FERREIRA, Marcos Aurélio de Araujo. **Coaching: um estudo exploratório sobre a percepção dos envolvidos: organização, executivo e coach**. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, 2008.

FISCHER, Andre Luiz. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: Um estudo sobre as empresas consideradas exemplares**. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, 1998.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, n. 1, p. 183-196, 2001.

FLICK, Uwe. **Introdução à metodologia de pesquisa**: um guia para iniciantes. Porto Alegre: Penso Editora, 2012.

GOLDSMITH, Marshall. **Changing leadership behavior**. In: MORGAN, Howard; HARKINS, Phil; GOLDSMITH, Marshall. The art and practice of leadership coaching: 50 top executive coaches reveal their secrets. John Wiley & Sons, 2011, p. 56-60.

GOLEMAN, Daniel. **Leadership that gets results**: Harvard business review classics. Harvard Business Press, 2017.

GROVER, Simmy; FURNHAM, Adrian. Coaching as a developmental intervention in organisations: A systematic review of its effectiveness and the mechanisms underlying it. **PloS one**, v. 11, n. 7, p. 1-41, 2016. Disponível em: <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0159137>. Acesso em: 10 jan. 2021.

GURDJIAN, Pierre; HALBEISEN, Thomas; LANE, Kevin. Why leadership-development programs fail. **McKinsey Quarterly**, v. 1, n. 1, p. 121-126, 2014.

HANNAFEY, Francis T.; VITULANO, Lawrence A. Ethics and executive coaching: An agency theory approach. **Journal of business ethics**, v. 115, n. 3, p. 599-603, 2013.

HUSSEY, Roger; COLLINS, Jill. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Cidade: Editora, 2005.

HUDECHECK, Michael et al. **How companies can respond to the Coronavirus**. MIT Sloan Management Review, 2020.

IBARRA, Herminia; SCOULAR, Anne. The leader as coach. **Harvard Business Review**, v. 97, n. 6, p. 110, 2019.

ICFBRASIL. **Sobre a IFC**. 2019. Disponível em: <https://www.icfbrasil.org/icf/sobre-a-icf>. Acesso em: 14 mar. 2020.

ICFBRASIL. **Código de ética**. 2020. Disponível em: <https://www.icfbrasil.org/codigo-de-etica>. Acesso em: 14 mar. 2020.

JAVIDAN, Mansour. Core competence: what does it mean in practice?. **Long range planning**, v. 31, n. 1, p. 60-71, 1998.

JOÃO, Maggie. **Coaching**. Leya, 2018.

JOHNSON, W. Brad; SMITH, David G.. Uma mentoria de verdade começa com a cultura da empresa, não com programas formais. **Harvard Business Review**, 9 de março de 2020. Disponível em: <https://hbrbr.uol.com.br/uma-mentoria-de-verdade-comeca-com-a-cultura-da-empresa-nao-com-programas-formais>. Acesso em: 15 mar. 2020.

KAMPA-KOKESCH, Sheila; ANDERSON, Mary Z. Executive coaching: A comprehensive review of the literature. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 53, n. 4, p. 205, 2001.

KAUFMANN, Daniel. **Governance matters VI: aggregate and individual governance indicators, 1996-2006**. World Bank Publications, 2007.

KEMP, Travis. Self-management and the coaching relationship: Exploring coaching impact beyond models and methods. **International Coaching Psychology Review**, v. 3, n. 1, p. 32-42, 2008.

KILBURG, Richard R. Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 48, n. 2, p. 134, 1996. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/1996-06258-009>. Acesso em: 21 abr. 2020.

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

KILBURG, Richard R. **Facilitating intervention adherence in executive coaching: A model and methods**. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, v. 53, n. 4, p. 251, 2001. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2002-00097-005>. Acesso em: 20 mar. 2020.

KIRKPATRICK, Donald; KIRKPATRICK, James. **Evaluating training programs: The four levels**. Berrett-Koehler Publishers, 2006.

KIRKPATRICK, James D.; KIRKPATRICK, Wendy Kayser. **Kirkpatrick's four levels of training evaluation**. Association for Talent Development, 2016.

KRUSE, Kevin. **6 Tips For Managing Remote Employees: How To Maintain Productivity And Engagement**. *Forbes*, Mar 10, 2020. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2020/03/10/managing-remote-employees/#6230dbd969c3>. Acesso em: 20 mar. 2020.

KUNA, Shani. All by Myself? Executives' Impostor Phenomenon and Loneliness as Catalysts for Executive Coaching With Management Consultants. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 55, n. 3, p. 306-326, 2019. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0021886319832009>. Acesso em: 20 mar. 2020.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga; TONELLI, Maria José. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas

sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, n. 2, p. 157-174, 2001.

LOUIS, Dima; DIOCHON, Pauline Fatien. Educating coaches to power dynamics: Managing multiple agendas within the triangular relationship. **Journal of Psychological Issues in Organizational Culture**, v. 5, n. 2, p. 31-47, 2014.

Disponível em:

[https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/jpoc.21140?casa_token=MhyZJtTFnrEAAAAA:pmcRKNnOAnyUOOeoqppnP19M4b2-](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/jpoc.21140?casa_token=MhyZJtTFnrEAAAAA:pmcRKNnOAnyUOOeoqppnP19M4b2-3NmlfmjoRMPH01uspzdXF749aXBSTU32opsi01XKtHq2M0pQ9O6E)

3NmlfmjoRMPH01uspzdXF749aXBSTU32opsi01XKtHq2M0pQ9O6E. Acesso em: 11 jun. 2020.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 8 ed. São Paulo: Atlas SA, 2019.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2008.

MATURANA, Humberto; VARELA, Francisco. **De máquinas y seres vivos**. Universitaria, 1998.

MINISTÉRIO DA SAUDE. Covid no Brasil. Disponível em:

https://qsprod.saude.gov.br/extensions/covid-19_html/covid-19_html.

Acesso em 13 jun 2021.

NEGULESCU, Oriana; DOVAL, Elena; STEFANESCU, Roxana. Management Performance by Coaching. *In: The Future of Business, Romania, 2019. Anais ... Romania: The Future of Business, 2019.*

NEVES, José Gonçalves das; GARRIDO, Margarida; SIMÕES, Eduardo. **Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentais: teoria e prática**. Lisboa, 3ª ed. Lisboa: Sílabo, 2015.

NONAKA, Ikujiro. A dynamic theory of organizational knowledge creation.

Organization science, v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994. Disponível em:

<https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.5.1.14>. Acesso em: 15 abr. 2020.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. **Oxford university press**, v. 304, n. 1, p. 97-104, 1995.

NONAKA, Ikujiro; TOYAMA, Ryoko; HIRATA, Toru. **Managing flow: A process theory of the knowledge-based firm**. Springer, 2008.

OLIVEIRA, Verónica Macário de; MARTINS, Maria de Fátima; VASCONCELOS, Ana Cecília Feitosa. Entrevistas “em profundidade” na pesquisa qualitativa em

administração: pistas teóricas e metodológicas. *In*: Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais – SIMPOI, v. 15, 2012, São Paulo. **Anais...** São Paulo, SP: SIMPOI, 2012, p. 1-12.

OLIVEIRA-SILVA, Ligia Carolina et al. Desvendando el Coaching: Una Revisión bajo la Óptica de la Psicología. *Psicologia: Ciência e Profissão*, v. 38, n. 2, p. 363-377, 2018.

PACHECO, Marcela Soares. **Evolução da Gestão de Recursos Humanos**: um estudo de 21 empresas. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, 2009.

PASSMORE, Jonathan. A grounded theory study of the coachee experience: The implications for training and practice in coaching psychology. **International Coaching Psychology Review**, v. 5, n. 1, p. 48-62, 2010.

PALMER, Stephen; WHYBROW, Alison. The proposal to establish a Special Group in Coaching Psychology. **The Coaching Psychologist**, v. 1, n. 1, p. 5-12, 2005.

PETERSON, David B. Executive coaching at work: The art of one-on-one change. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, v. 48, n. 2, p. 78, 1996.

PLIOPAS, Ana. Drawing the Triangle: How Coaches Manage Ambiguities Inherited in Executive Coaching. **BAR-Brazilian Administration Review**, v. 14, n. 4, 2017. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1807-76922017000400305&script=sci_arttext. Acesso em: 15 abr. 2020.

PRAHALAD, Coimbatore K.; HAMEL, Gary. **Competing for the Future**. Harvard business review, v. 72, n. 4, p. 122-128, 1994.

PRAHALAD, Coimbatore K.; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. *In*: HAHN, Dietger; TAYLOR, Bernard. **Strategische unternehmensplanung - strategische unternehmensführung**. Springer, Berlin, Heidelberg, 2006. p. 275-292.

REDSHAW, Bernard. Do we really understand coaching? How can we make it work better?. **Industrial and Commercial training**, v. 32, n. 3, p. 106-109, 2000.

REEVES, Martin; LANG, Nikolaus; CARLSSON-SZLEZAK, Philipp. Lead Your Business Through the Coronavirus Crisis. **Harvard Business Review**, p. 2-7, 2020. Disponível em: <http://coronanepal.org/Areas/Report/Uploads/Files/c8c0a674-41f8-4774-bcb8-b90e05747499.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2020.

ROCHA-PINTO, Sandra Regina da; SNAIDERMAN, Bianca. Coaching executivo: a percepção dos executivos sobre o aprendizado individual. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 15, n. 3, p. 553-573, 2014. Disponível em:

<https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/2603>. Acesso em: 15 abr. 2020.

RUAS, Roberto *et al.*. **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SARTOR, Renata Rosso; BATTI, Leticia de Souza Zanini Bez. As contribuições da neurociência no processo de coaching. **Revista de Iniciação Científica**, v. 15, n. 2, p. 102-115, 2017. Disponível em: <http://periodicos.unesc.net/iniciacaocientifica/article/view/3295>. Acesso em: 15 abr. 2020.

SARSUR, Amyra Moyzes; PARENTE, Cristina. O processo de coaching e a gestão de pessoas:(re) conhecer para criticar. *In*: XLI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração-EnANPAD, São Paulo, 2017. **Anais...** São Paulo: XLI EnANPAD, 2017.

SARSUR, Amyra Moyzes; PARENTE, Cristina. The coaching process seen from the daily (and controversial) perspective of experts and coaches. **Revista de Gestão**, v. 26, n. 2, p. 126-142, 2019. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/REGE-07-2018-0082/full/html>. Acesso em: 01 abr. 2020.

SANDBERG, Jörgen. **Human competence at work**. Gotebork: Bas, 1994.

SANDBERG, Jörgen. Understanding human competence at work: an interpretative approach. **Academy of management journal**, v. 43, n. 1, p. 9-25, 2000.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática**. ESão Paulo: Isevier Brasil, 2010.

SPARROW, Paul R.; BOGNANNO, Mario. Competency requirement forecasting: issues for international selection and. *In*: MABEY, Christopher; ILES, Paul. **Managing learning**. Cengage Learning EMEA, p. 57-69, 1994.

STERN, Lewis R. Executive coaching: A working definition. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 56, n. 3, p. 154, 2004.

THEEBOOM, Tim; BEERSMA, Bianca; VAN VIANEN, Annelies EM. Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. **The Journal of Positive Psychology**, v. 9, n. 1, p. 1-18, 2014.

UTRILLA, Pedro Núñez-Cacho; GRANDE, Félix Angel; LORENZO, Daniel. The effects of coaching in employees and organizational performance: The Spanish Case. **Intangible Capital**, v. 11, n. 2, p. 166-189, 2015.

VOCÊ RH. Para combater descrédito, grupo lança manifesto em defesa do *coaching*. **Revista Exame**, 12 de novembro de 2019. Disponível em:

<https://exame.abril.com.br/carreira/para-combater-descredito-grupo-lanca-manifesto-em-defesa-do-coaching>. Acesso em: 15 jan. 2020.

VOCÊ RH. Qual é o futuro do trabalho e da carreira de coach?. **Você RH**, 09 de dezembro de 2020. Disponível em:
<https://vocerh.abril.com.br/futurodotrabalho/qual-e-o-futuro-do-trabalho-e-da-carreira-de-coach>. Acesso em: 15 jan. 2021.

VON KROGH, Georg; NONAKA, Ikujiro; RECHSTEINER, Lise. Leadership in organizational knowledge creation: A review and framework. **Journal of management studies**, v. 49, n. 1, p. 240-277, 2012.

ZARIFIAN, Philippe. A gestão da e pela competência. *In*: Seminário Educação Profissional, Trabalho e Competências, 1996, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Seminário Educação Profissional, Trabalho e Competências, 1996.

ZEUS, Perry; SKIFFINGTON, Suzanne. **The complete guide to coaching at work**. McGraw Hill Professional, 2000.

WEBSTER, Merriam. **Merriam-Webster's Spanish-English Dictionary**. Merriam-Webster, Incorporated, 2016.

WHITMORE, Andy. The emperors new clothes: sustainable mining?. **Journal of Cleaner Production**, v. 14, n. 3-4, p. 309-314, 2006. Disponível em:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652605000430>. Acesso em: 15 jan. 2020.

WHITMORE, John. **Coaching para aprimorar o desempenho**: os princípios da prática do coaching e da liderança. Clio Editora, 2012.

WHETTEN, David Allred; CAMERON, Kim S.; WOODS, Mike. **Developing management skills**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2007.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. Emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019 Disponível em:
<https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019> Acesso em 13 Jun 2021.

APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA

1) Dados Gerais da Pesquisa de Campo

A) Objetivo Geral do Estudo:

Identificar como se dá o alinhamento das expectativas com a avaliação dos resultados dos processos de *coaching* executivo, na perspectiva dos três atores envolvidos: *coachee*, decisores da empresa e *coach*.

B) Questão de Pesquisa:

Como se dá o alinhamento das expectativas com a avaliação dos resultados dos processos de *coaching* executivo, na perspectiva dos três atores envolvidos: *coachee*, decisores da empresa e *coach*?

C) Fontes de Informação: Entrevistas.

D) Procedimentos:

- a. Definir critérios para escolha dos entrevistados;
- b. Contatar gestores de Recursos Humanos;
- c. Contatar executivos que já participaram de processos de coaching;
- d. Contatar profissionais *coaches*;
- e. Realizar as entrevistas;
- f. Transcrever as conversas gravadas durante as entrevistas;
- g. Analisar o material: entrevistas e anotações, em conjunto com a teoria e os conceitos existentes;
- h. Tratar os dados com Nvivo;
- i. Analisar e discutir os Resultados;
- j. Revisar a Bibliografia;
- k. Elaborar o *framework*;
- l. Realizar a conclusão.

2) Coleta dos Dados

2.1) ENTREVISTA COM COACHEE

I. Dados de Identificação:

Nome:

Idade:..... Nacionalidade:.....

Cidade onde reside: Estado Civil:

Escolaridade: Formação:.....

Empresa:..... Tempo de Empresa:

Cargo que ocupa: Tempo na Função:

II. Questões:

1. Você participou de algum processo de *coaching* executivo? Se sim, há quanto tempo?
2. O que o levou a buscar o *coaching* executivo? Quais eram seus objetivos?
3. Quanto tempo durou o processo? Quantas sessões?
4. Como se deu a escolha do profissional *coach*? Como chegou até ele? Quais os critérios usados para sua escolha?
5. O investimento foi totalmente seu ou teve subsídio da empresa? Se sim, conte-me como funciona esse subsídio. O que é oferecido.
6. Seu gestor sabia que você estava fazendo um processo de *coaching*? Em caso positivo, em que momento ele soube? Vocês conversaram sobre os motivos que o levaram a iniciar esse processo?
7. A área de Gestão de Recursos Humanos (GRH) sabia desse processo? Que tipo de envolvimento a área de RH teve com seu processo de *coaching*?
8. De alguma forma a empresa, por meio do seu gestor ou do RH, sugeriu alguma competência que você poderia desenvolver?
9. Como você descreveria sua experiência de ter vivenciado um processo de *coaching* executivo?

10. Em algum momento seu *coach* utilizou algum instrumento e/ou ferramenta como testes, formulários, planilhas?
11. Foi solicitado a você que definisse tarefas desafiadoras para serem realizadas entre as sessões? Como foi seu investimento na realização destas tarefas?
12. As tarefas realizadas contribuiriam para seu aprendizado e desenvolvimento?
13. Durante seu processo de *coaching*, como você se sentia?
14. Percebeu alguma mudança em sua vida profissional e/ou pessoal? Se sim, quais?
15. Suas expectativas com o processo foram atingidas? Você alcançou os objetivos que foram definidos?
16. Você e seu *coach* avaliaram o resultado do processo ao final? Como isso se deu? Teve a presença do profissional de RH ou do seu gestor?
17. Foram definidas algumas competências que você gostaria de ter desenvolvido e em relação às quais não percebeu mudanças? Em caso positivo, poderia citar quais?
18. Em sua opinião, as mudanças obtidas influenciaram na sua *performance* na empresa?
19. Você retornaria a um processo de *coaching*?
20. Você já indicou ou indicaria o *coaching* executivo para alguém?

2.2) ENTREVISTA COM COACH

I. Dados de Identificação:

Nome:

Idade:..... Nacionalidade:.....

Cidade onde reside: Cidade onde atua:

Escolaridade: Formação:.....

Tempo em que atua como *coach* executivo:.....

Número aproximado de clientes que já realizaram *coach* executivo:.....

II. Questões:

1. Qual sua formação como *coach* executivo?
2. Como você avalia a relevância do *coaching* executivo e em que situações ele seria recomendado?
3. Como se desenvolve o processo de *coach* executivo?
4. Em geral, o que motiva os gestores a buscarem o *coaching*?
5. Baseado em suas experiências, os gestores procuram o *coaching* executivo por vontade própria ou encaminhados pela empresa?
6. Quando uma empresa encaminha seu profissional para o *coaching*, como se dá esse primeiro contato? Que tipo de combinações são feitas? São eles que dizem os motivos pelos quais o profissional está sendo encaminhado?
7. Como se dá o alinhamento das expectativas de mudança entre você (*coach*), a empresa e o seu *coachee*?
8. Você realiza algum contrato com o seu *coachee*? É contrato formal ou psicológico? Se é formal, quais os aspectos contidos nesse contrato?
9. Como é a construção do vínculo e da confiança entre você e seu *coachee*?
10. Você costuma se reunir com o gestor do seu *coach* ou com a área de recursos humanos? Em que momentos isso acontece?
11. Em geral, você percebe alguma diferença na motivação e no engajamento do profissional que buscou o *coach* por conta própria com relação àquele que o fez por sugestão da empresa?
12. Na sua opinião, o quanto a empresa precisa se envolver no processo de *coaching*?
13. Você observa que existe coerência entre o que a empresa diz que espera do seu gestor (expectativas de desenvolvimento) com o que ela oferece em termos de ambiente e cultura para a aplicabilidade?
14. Acontecem casos de alguns *coachees* abandonarem o processo antes do término? Se sim, quais as principais causas?
15. Pode ocorrer a necessidade de encaminhar algum *coachee* para atendimento psicológico? Em que situações?

16. Quais ferramentas você costuma utilizar com os seus *coachees*? Em que circunstâncias você as utiliza?
17. Como se dá a avaliação do final do processo?
18. Quanto à empresa que encaminhou o seu gestor para o *coaching* executivo, você costuma fazer alguma reunião para devolutiva? Se sim, como você a faz? O que devolve? Se sim, como isso é tratado com o *coachee*?
19. Na sua opinião, quais os fatores principais decisivos para o *coachee* atingir os seus objetivos?
20. Você realiza algum tipo de acompanhamento/*follow-up* com seus *coachees* para saber o desenvolvimento deles na empresa, após o término do processo? Quanto tempo depois?
21. Existem profissionais que, após concluírem o processo de *coaching*, passado algum tempo, retornam para iniciar um novo processo?

2.3) PROFISSIONAL DA ÁREA DE RH OU GESTOR DO COACHEE

I. Dados de Identificação:

Nome:

Idade:..... Nacionalidade:.....

Escolaridade: Formação:.....

Cargo:..... Tempo no Cargo:.....

Empresa: Tempo de Empresa:

II. Questões:

1. Quais são as Políticas de Desenvolvimento de Pessoas na sua empresa, em especial dos Gestores e Executivos?
2. Vocês possuem um processo formal de avaliação de desempenho ou de *performance* dos seus gestores? Como isso funciona?
3. Existe, na sua empresa, uma política definida para encaminhamento ou indicação de profissionais para *coaching* executivo? Se sim, como ela está descrita?

4. Acontecem casos de profissionais procurarem o processo de *coaching* por iniciativa própria? Se sim, como vocês ficam sabendo? O gestor dele é informado? Se sim, quem informa?
5. A área de RH tem algum papel na indicação do profissional *coach*? Se sim, quais os critérios para a escolha do profissional a ser indicado?
6. São indicados mais de um profissional *coach*, para que o Executivo possa conhecer e escolher antes de empreender o processo? Em caso positivo, quantos profissionais são indicados?
7. A empresa exige algum retorno do *coach* sob o andamento do processo?
8. De alguma forma, o gestor ou a Gestão de Recursos Humanos indica quais as competências que o profissional deve desenvolver no *coaching*?
9. Você observa que o processo de *coaching* agregou ao desempenho e *performance* dos profissionais?
10. Vocês medem o retorno desse investimento da empresa (quando há), no desenvolvimento dos seus gestores?
11. Quantos profissionais gestores ou executivos já passaram pelo processo de *coaching* executivo, nos últimos dez anos?
12. Algum desses profissionais já desistiu no meio do processo? Se sim, quais os motivos alegados?
13. Em que aspectos você entende que o *coaching* executivo está agregando aos profissionais e à empresa?
14. Quais os pontos fracos dos processos que você já acompanhou?

APÊNDICE B: QUESTÕES E AUTORES

Perguntas	Roteiro	Referencial teórico
<p>02. O que o levou a buscar o <i>coaching</i> executivo? Quais eram seus objetivos?</p> <p>10. Como você descreveria sua experiência de ter vivenciado um processo de <i>coaching</i> executivo?</p> <p>11. Em algum momento seu <i>coach</i> utilizou algum instrumento e/ou ferramenta como testes, formulários, planilhas?</p> <p>15. Percebeu alguma mudança em sua vida profissional e/ou pessoal? Se sim, quais?</p> <p>16. Suas expectativas com o processo foram atingidas? Você alcançou os objetivos que foram definidos?</p>	Roteiro Coachee	Agarwala (2009) Campos; Storopoli (2015) Capellari (2018) Kuna (2019)
<p>1. Acontecem casos de profissionais procurarem o processo de <i>coaching</i> sem recomendação ou sem buscar ajuda do RH? Se sim, como vocês ficam sabendo? O gestor dele é informado? Se sim, quem informa?</p> <p>9. Você observa que o processo de <i>coaching</i> agregou ao desempenho e <i>performance</i> do profissional "X" ?</p> <p>10. Vocês medem o retorno desse investimento da empresa (quando há), no desenvolvimento dos seus gestores?</p> <p>13. Em que aspectos você entende que o <i>coaching</i> executivo está agregando aos profissionais e à empresa?</p> <p>14. Quais os pontos fracos dos processos que você já acompanhou?</p>	Roteiro Gestor RH ou Gestor Coachee	Agarwala (2009) Campos; Storopoli (2015) Capellari (2018) Kuna (2019)

APÊNDICE C: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

O(a) senhor(a) está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa acadêmica sobre **ALINHAMENTO DAS EXPECTATIVAS E MENSURAÇÃO DOS RESULTADOS DO PROCESSO DE COACHING EXECUTIVO – UMA ANÁLISE A PARTIR DAS PERSPECTIVAS DOS TRÊS ATORES ENVOLVIDOS: COACHEE, DECISORES DA EMPRESA E COACH**. Sob a responsabilidade da pesquisadora e mestranda do Programa de Mestrado Profissional em Gestão em Negócios, da UNISINOS, Márcia Michel Vieira, sob a orientação do Professor Dr. José Carlos da Silva Freitas Junior. O objetivo desta pesquisa é identificar como se dá o alinhamento das expectativas e da avaliação dos resultados dos processos de *coaching* executivo na perspectiva dos três atores envolvidos: *coachee*, decisores da empresa e *coach*.

PROCEDIMENTOS, LOCAL, DIA, HORA DA ENTREVISTA DE PESQUISA: Sua participação na pesquisa será através de entrevista, em reunião por meio eletrônico. A data e os horários serão agendados, conforme sua disponibilidade e da mestranda, com a duração prevista de 1 hora e 30 minutos.

I) **POSSÍVEIS DESCONFORTOS E RISCOS:** Esta entrevista não deverá acarretar nenhum desconforto ou risco à saúde, por se tratar de um momento de conversa. Se ocorrer algum desconforto, a entrevista será interrompida.

II) **BENEFÍCIOS:** Sua participação, nesta pesquisa, é de muita relevância, e trará benefícios aos profissionais e à comunidade em geral, que utiliza o *coaching*. Além disso, irá ampliar a gama de informações e conhecimentos, a respeito do *coaching* executivo.

III) **ESCLARECIMENTOS:** Garantimos o esclarecimento sobre qualquer dúvida relacionada à pesquisa, bem como acesso a seus dados, em qualquer etapa do estudo.

IV) **LIBERDADE:** Sua participação, na pesquisa, é voluntária, podendo haver desistências, a qualquer momento.

V) **GASTOS E REMUNERAÇÃO:** A pesquisa será livre de custos, e não irá gerar nenhum tipo de gasto ou necessidade de investimento, assim como não haverá remuneração pela sua participação nela.

VI) **SIGILO E PRIVACIDADE:** Os dados serão registrados no próprio formulário de pesquisa e serão omitidos no relatório do estudo, preservando sua

identidade.

VII) **DIVULGAÇÃO DOS RESULTADOS:** O pesquisador irá tratar sua identidade com padrões profissionais de sigilo. Os resultados da pesquisa serão guardados, ou enviados para a Instituição, caso desejar.

VIII) **DÚVIDAS:** Se tiver dúvidas sobre o comportamento da pesquisadora ou sobre as mudanças ocorridas na pesquisa, que não constam neste termo, e se considerar prejudicado (a) na sua dignidade e autonomia, você pode entrar em contato com o(a) pesquisadora, pelo telefone (51) 99246-4587, ou seu orientador, pelo telefone (51) 98207-3736.

Dessa forma, se o(a) senhor(a) concorda em participar da pesquisa, conforme as explicações e orientações acima, coloque seu nome no local indicado abaixo.

Desde já, agradecemos sua colaboração, e solicitamos sua assinatura de autorização neste termo, que será também assinado pelo pesquisador responsável, em duas vias, sendo que uma via ficará com o(a) participante e a outra, com o (a) pesquisador (a).

Porto Alegre, _____ de _____ de 2020.

Nome do (a) participante: _____

Assinatura: _____

Nome da pesquisadora: Márcia Michel Vieira

Assinatura: _____