

1

Descrição do Problema

Este capítulo apresentará o problema de pesquisa em questão. Além disso, serão apresentados o contexto, os objetivos, a motivação, a relevância e a delimitação do estudo.

1.1

Introdução

O *coaching* executivo entrou no vocabulário corporativo em algum momento no final dos anos 80. Àquela época, as mudanças nas relações de trabalho e o crescimento da competitividade mostraram que a verdadeira vantagem competitiva das organizações residia no seu capital humano (SHERMAN; FREAS, 2004; TOBIAS, 1996).

Essa técnica, popularizada na década de 90, ganhou adeptos no mundo todo. Atualmente é uma das soluções corporativas que mais cercam as empresas e os executivos (BERGLAS, 2002; DIEDRICH, 2001; JOHNSON, 2007; KAMPAKOKESCH; ANDERSON, 2001). O resultado foi a explosão do *coaching* executivo, tanto do lado de quem investe e especialmente, do lado de quem vende o serviço (ECONOMIST, 2003). Para alguns, trata-se um “faroeste selvagem”: caótico, promissor, cheio de riscos, mas também cheios de oportunidades (SHERMAN; FREAS, 2004).

Segundo a Revista Você RH¹, o *coaching* movimentou em 2008 nos Estados Unidos 2.4 bilhões de dólares. Mais de 40% dos CEOs e 90% dos altos executivos americanos já utilizaram a técnica. Na Inglaterra, segundo a *Bristol University*, 88% das organizações também são adeptas da prática. No Brasil, ainda não há dados consolidados. Porém, segundo a Sociedade Brasileira de *Coaching*, entre

¹ Artigo “A indústria do *Coaching*” (acessado em 04/01/10 e disponível em http://revistavocerh.abril.com.br/noticia/conteudo_289496.shtml)

2007 e 2008 houve um crescimento na busca de certificação de *coaching* na ordem de 300%.

A esse respeito, Charan (2009) afirma que esse mercado não vai contrair no longo prazo apesar da recessão. Economias em desenvolvimento como o Brasil, China, Índia e Rússia usarão bastante esse tipo de ferramenta de desenvolvimento de seus recursos humanos uma vez que seu corpo gerencial é extremamente jovem.

Em termos de desenvolvimento de recursos humanos, o *coaching* executivo se tornou prática freqüente e legitimada da estratégia de desenvolvimento e aprendizado das organizações apesar dos fundamentos dessa indústria ainda estarem sofrendo mudanças (COUTU; KAUFFMAN, 2009).

Paralelamente ao surgimento do *coaching* começamos a vivenciar mudanças, também, na relação entre aprendizado e trabalho. Termos antes utilizados da engenharia e finanças começaram a ser substituídos por descrições do vocabulário social e humano. Assim, a “empresa eficiente” se tornou a “organização que aprende”. As mudanças na linguagem começaram a acompanhar as mudanças no ambiente corporativo (LYONS, 2003).

Ademais, o sucesso corporativo passou a estar intimamente relacionado à maneira pela qual os executivos pensam, agem e interagem. Essa é a verdadeira vantagem comparativa do século XXI. A capacidade de aprender mais rápido do que a concorrência é a única vantagem competitiva sustentável (SENGE, 1998).

Observa-se atualmente a ocorrência de uma verdadeira reviravolta na maneira de vermos a relação entre educação e trabalho. No modelo antigo, o executivo executava uma função profissional a vida inteira e o aprendizado se limitava a um único momento de treinamento seguido por anos de prática. No entanto, esse modelo está perdendo espaço e dando lugar a um novo modelo no qual vários empregos fragmentam a carreira de um executivo e o aprendizado se tornou contínuo ao invés de um evento único e isolado. Em outras palavras, o “emprego para toda a vida” passou a dar lugar para o “aprendizado para a vida toda” como

modelo dominante de carreira. E, por esse motivo, o executivo bem sucedido de hoje é aquele que abraça o autodesenvolvimento e o aprendizado (LYONS, 2003).

1.2

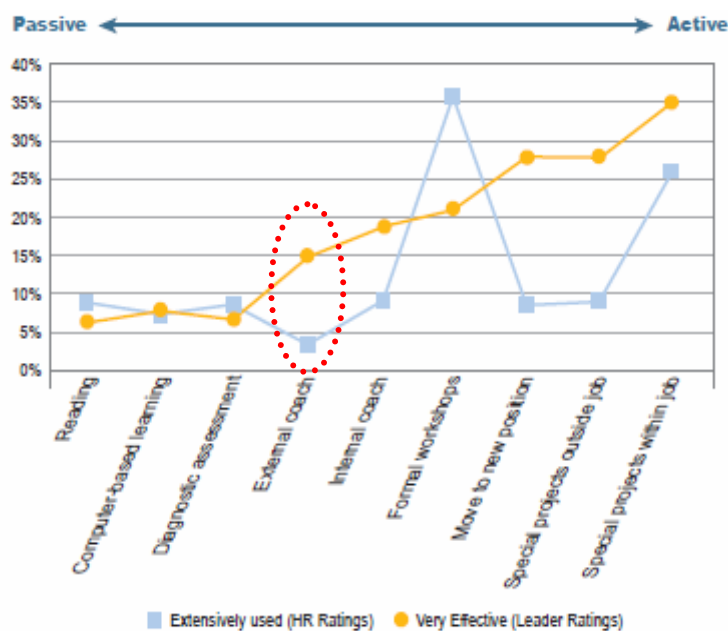
Contexto

Julga-se importante contextualizar o *coaching* no cenário atual. Segundo o *International Coaching Federation (ICF)*, em 2008 a instituição possuía mais de 16.000 membros, um crescimento de 645% em relação a 1999. O crescimento no número de membros é consequência direta do crescimento do uso do *coaching* como ferramenta de desenvolvimento de recursos humanos. Em outras palavras, o número de *coaches* não aumentaria se não existisse uma demanda para isso. Quando se pergunta para os *coaches* por que essa indústria continua crescendo uma resposta que se ouve com frequência é porque “*o coaching funciona e os clientes continuam voltando*” (COUTU; KAUFFMAN, 2009).

O número de *coaches* certificados pelo ICF também aumentou significativamente nos últimos anos. De 2006 para 2008 houve um crescimento de 113% nas certificações do ICF atingindo aproximadamente 4.500 *coaches* certificados. De acordo com o *ICF Global Coaching Client Study*, 62.5% dos clientes entrevistados afirmam que, ao contratarem os *coaches*, prestam atenção nas certificações dos mesmos. Segundo uma outra pesquisa realizada pelo ICF, a *2008 ICF Marketing Survey*, 32.6% dos membros do ICF estão atualmente em processo de certificação.

Por outro lado, uma pesquisa realizada pelo *Development Dimensions International (DDI)* mostra que existe uma diferença entre a visão do executivo e da organização representada pela área de recursos humanos. Embora 15% dos executivos avaliem como alto o grau de efetividade do *coaching* executivo, considera-se que esse mesmo serviço ainda não é disponibilizado de forma suficiente (aproximadamente 4%). O gráfico 1 mostra a disponibilidade de várias ferramentas de desenvolvimento de recursos humanos versus sua efetividade, sob a ótica dos líderes/executivos (efetividade) e da organização/área de Recursos Humanos (disponibilidade da ferramenta).

**Gráfico 1 – Ferramentas de Desenvolvimento de Recursos Humanos:
Efetividade versus Disponibilidade**



Fonte: Global Leadership Forecast 2008-2009, DDI

Observa-se observar pelo gráfico que, em geral, os líderes avaliam melhor atividades que envolvem a interação com outras pessoas e que lhes fornecem oportunidade de aprender e aplicar novas habilidades no próprio trabalho.

Essa mesma pesquisa mostrou o grau de uso dessas ferramentas por região. No que tange ao *coaching* executivo, observa-se que a América Latina está bem no meio da escala de uso. Segundo a pesquisa, a região que está mais desenvolvida no uso dessa ferramenta é a Europa Ocidental.

Figura 1
Ferramentas de Desenvolvimento de Recursos Humanos por Regiões

	North America	Latin America	Asia	Australia/New Zealand	Western Europe
Reading articles/books/other	2.7	2.3	2.6	2.6	2.6
Computer-based learning	2.3	2.2	2.3	2.0	2.1
Development based on tests, assessments, other measures	2.1	2.4	2.2	2.0	2.2
Coaching with external coach	1.9	2.0	2.0	2.3	2.5
Coaching with internal coach	2.3	2.1	2.5	2.5	2.4
Formal workshops, training	3.0	3.0	3.0	3.1	3.3
Movement to different position to develop targeted skills	2.2	2.4	2.4	2.4	2.6
Special projects outside one's job	2.4	2.5	2.5	2.5	2.5
Special projects within one's job	2.9	3.0	3.0	3.1	3.1
AVERAGE	2.4	2.4	2.5	2.5	2.6

Lower than other regions
 Higher than other regions

* 4-point scale, ranging from "Not used" to "Extensively used."



Fonte: Global Leadership Forecast 2008-2009, DDI

1.3

O Problema

Conforme apresentado na introdução há fortes indícios de que o *coaching* gera aprendizado e a prática do *coaching* está cada vez mais presente no ambiente corporativo. Nesse contexto, a pergunta de pesquisa que surge é: segundo a percepção dos executivos, em que medida o *coaching* executivo de fato gera aprendizado individual?

1.4

Objetivo

Conforme mencionado anteriormente, o objetivo final desse estudo é obter a percepção dos executivos acerca da geração ou não do aprendizado individual quando da realização de *coaching* executivo.

Além dessa questão central, outras questões intermediárias surgiram em torno dessa temática, a saber:

- Qual a causa ou o indutor da necessidade de *coaching*;
- A importância do relacionamento *coach-coachee*;
- O horizonte temporal para sentir os ganhos do processo ou atingir os objetivos esperados.

Uma pesquisa com executivos que participaram do processo de *coaching* executivo foi realizada a fim de investigar se de fato o *coaching* executivo gera aprendizado individual. O presente estudo usa o método fenomenográfico.

1.5

Motivação

A motivação para o estudo do tema surgiu no momento que a pesquisadora participava do *coaching* executivo. Quando iniciou o trabalho de *coaching* pouco sabia a esse respeito. O conhecimento se restringia a leitura de artigos em revistas e jornais.

No momento em que a pesquisadora começou o trabalho de *coaching* executivo, sua curiosidade sobre o tema aumentou. A pesquisadora queria conhecer outros executivos que faziam *coaching*, queria entender porque estavam fazendo, o que eles estavam achando desse processo e se, de fato, estavam aprendendo e colhendo os frutos desse trabalho.

Desta forma, a pesquisadora resolveu unir sua vivência pessoal e profissional com sua vivência acadêmica. Foi assim que surgiu a motivação para o estudo em questão.

1.6

Delimitação do Estudo

O estudo está delimitado a executivos que fizeram *coaching* executivo patrocinado pela empresa. Em outras palavras, para participar da pesquisa foi necessário que existisse uma relação triangular: *coach* – *coachee* – cliente, empresa patrocinadora. Essa delimitação eliminou alguns executivos mapeados para serem entrevistados uma vez que os mesmos faziam *coaching* por iniciativa própria, sem a participação da empresa patrocinadora, um dos elos imprescindíveis no modelo de *coaching* executivo.

Outra delimitação é a necessidade que o *coaching* seja realizado por um *coach* externo, isto é, um consultor externo contratado pela empresa cliente e que é remunerado pela prestação desse serviço.

Além disso, optou-se por executivos que já acabaram seu processo de *coaching* ou estavam em fase de término uma vez que muitas questões a serem pesquisadas abordavam os resultados obtidos e por isso o processo de *coaching* não poderia estar em fase inicial. Além disso, a pesquisadora queria evitar qualquer interferência externa no início do processo de *coaching*.

Em relação ao limite temporal, a pesquisa foi realizada nos meses de Janeiro e Fevereiro de 2010. Infelizmente, alguns executivos mapeados para a pesquisa não foram entrevistados por questões de divergência de agendas.

1.7

Relevância do Estudo

O estudo em questão torna-se relevante uma vez que poucos estudos acadêmicos sobre o tema foram produzidos no Brasil. Fazendo uma pesquisa na *homepage* da EnANPAD com a palavra *coaching* só existe um estudo sobre o tema². Trata-se de um estudo da área de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (GPR) de

² Pesquisa realizada em agosto de 2009.

autoria de Reis (2007). A escassa produção acadêmica sobre o tema no Brasil é um fato concreto.

Outro fator que reforça a relevância do tema é que a literatura prática do *coaching* executivo está à frente da pesquisa acadêmica sobre o tema o que demonstra que o estudo acadêmico sobre o *coaching* executivo ainda está na sua primeira infância quando comparado com outros temas como, por exemplo, *mentoring* e *feedback* 360° (JOHNSON, 2007; JOO, 2005; KILBURG, 2004; KOMBARAKARAN, 2008; ORENSTEIN, 2002). Mesmo nos Estados Unidos, onde o estudo desse tema está mais desenvolvido, ainda faltam evidências empíricas que comprovem sua efetividade e propósito (BACON; SPEAR, 2003; KILBURG, 1996).

O *coaching* executivo surgiu como uma proposta de intervenção para ajudar os executivos a melhorarem suas performances e em última instância a performance das organizações como um todo. No entanto, se de fato, a proposta é cumprida não se sabe. Isso acontece dada a falta de evidências empíricas para entender o que acontece nesse processo, por que acontece e o que o torna efetivo ou não. (BACON e SPEAR, 2003; KILBURG, 1996).

A pesquisa acadêmica sobre *coaching* executivo está muito atrás da literatura prática. Existem menos de 20 estudos que investigam o *coaching* executivo usando métodos qualitativos e quantitativos. Esses estudos estabelecem a possibilidade e a plausibilidade dos potenciais efeitos positivos do *coaching* executivo. No entanto, existe pouca pesquisa teórica que examine como e por que o processo de *coaching* executivo funciona, quando ele será mais suscetível ao sucesso em mudar comportamentos, e sob que condições ele gerará maior efetividade organizacional. (FELDMAN; LAKAU, 2005).

Estas constatações corroboram a opinião de Joo (2005) que em um primeiro momento questiona se o *coaching* é apenas um modismo, mas logo em seguida conclui que não, afirmando que:

O *coaching* executivo, apesar da falta de evidências empíricas sobre seu impacto, está se tornando cada vez mais popular. Não há consenso sobre qual abordagem o *coaching* executivo deve seguir e há pouca concordância sobre as qualificações profissionais desejadas para os *coaches*. O problema não é a prática em si, mas a falta de pesquisa e teoria para avançar nesse campo (JOO, 2005).

Outro fator que torna esse estudo relevante é o fato do mesmo se concentrar na perspectiva do executivo. A produção acadêmica sobre o tema tem focado

bastante no processo de *coaching* executivo propriamente dito e na visão do *coach* sobre o processo (SZTUCONSKI, 2001).

1.8

Definição de Termos

De forma a facilitar a compreensão de alguns termos utilizados neste trabalho que aparecem com frequência, seguem, a seguir, algumas definições sucintas que posteriormente serão desenvolvidas no referencial teórico:

Coaching Executivo = Segundo Kilburg (1996), o *coaching* executivo é uma relação de ajuda entre um executivo (*coachee*) e um *coach* externo (consultor) sendo que esse último lança mão de técnicas e metodologias comportamentais para ajudar o executivo. Há um objetivo nessa relação: contribuir para que o *coachee* alcance metas previamente identificadas por ambos, visando melhoria de desempenho, maior satisfação pessoal e, como desdobramento, melhorias nos resultados organizacionais. Outras definições de *coaching* executivo serão apresentadas no capítulo 2.

Coach Externo = traduzido literalmente, *coach* quer dizer treinador. No contexto deste trabalho *coach* é o consultor externo contratado pela empresa para conduzir o trabalho de *coaching* com o executivo (*coachee*). É importante enfatizar que o *coach* externo não possui autoridade formal sobre o *coachee*.

Coachee = executivo que participa do processo de *coaching* patrocinado pela empresa.

Empresa Cliente = empresa que remunera o processo de *coaching* com o consultor externo para seu executivo.

1.9

Estrutura do Trabalho

O estudo está dividido da seguinte forma:

No capítulo introdutório é apresentado o problema central do trabalho. São apresentados também o contexto, os objetivos, a motivação, a relevância, a delimitação do estudo e a definição de alguns termos utilizados nesta dissertação.

O segundo capítulo consiste em uma revisão bibliográfica sobre o coaching executivo, aprendizado individual, aprendizado organizacional e o relacionamento entre esses temas.

No terceiro capítulo é apresentada a metodologia utilizada no desenvolvimento do trabalho. Discorre-se sobre a sua fundamentação, sobre como os dados foram coletados, tratados e analisados. Neste capítulo também são apresentadas as limitações do método escolhido.

O quarto capítulo analisa o conteúdo das entrevistas categorizando-os em cinco temas. Sempre que possível, serão feitos paralelos entre os resultados obtidos e o referencial teórico sobre o tema.

O quinto capítulo contém as considerações finais do estudo bem como sugestões de agenda para futuras pesquisas.