



**Bianca Snaiderman**

**A contribuição do *coaching* executivo para o aprendizado individual: a percepção dos executivos**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração de empresas.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Sandra Regina da Rocha Pinto

Rio de Janeiro  
Abril de 2010



**Bianca Snaiderman**

**A contribuição do *coaching* executivo para o aprendizado individual: a percepção dos executivos**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Prof<sup>ª</sup>. Sandra Regina da Rocha Pinto**

Orientadora

Departamento da Administração – PUC-Rio

**Prof<sup>ª</sup>. Ana Heloisa da C. Lemos**

Departamento da Administração – PUC-Rio

**Prof.<sup>a</sup> Maria Teresa Correia Coutinho**

Departamento de Administração, FACC-UFRJ

**Prof<sup>ª</sup>. Patrícia Tomei**

Departamento da Administração – PUC-Rio

**Prof<sup>ª</sup> Mônica Herz**

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 08 de abril de 2010

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e da orientadora.

## **Bianca Snaiderman**

Graduou-se em Ciências Econômicas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio) em 2001.

## **Ficha Catalográfica**

Snaiderman, Bianca

A contribuição do *coaching* executivo para o aprendizado individual : a percepção dos executivos / Bianca Snaiderman ; orientadora Sandra Regina da Rocha Pinto. – 2010.

119 f. : il. (color.) ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração)– Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2010.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Coaching executivo. 3. Autoconhecimento. 4. Aprendizado. I. Pinto, Sandra Regina da Rocha. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Aos meus pais, Arnaldo e Sueli,  
e à minha irmã, Bruna, pelo constante apoio.

## Agradecimentos

Aos meus pais e à minha irmã, que no meio desse *tsunami* não deixaram que eu perdesse o foco.

À professora Sandra Regina, pela orientação impecável, pela confiança, pelo constante estímulo e por último, mas não menos importante, pela disponibilidade principalmente nos fins de semana e feriados. Obrigada de verdade!

À Angela Lins, minha *coach*, que não somente apoiou a ideia como me ajudou a alcançar meu objetivo.

Aos executivos que se interessaram pelo meu trabalho e se disponibilizaram em participar dessa pesquisa.

Aos meus amigos e amigas, indistintamente, pela compreensão de algumas ausências.

E aos colegas de mestrado com os quais eu dividi esses dois últimos anos da minha vida.

## Resumo

Snaiderman, Bianca; Pinto, Sandra Regina da Rocha. **A contribuição do *coaching* executivo para o aprendizado individual: a percepção dos executivos.** Rio de Janeiro, 2010. 119p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O *coaching* executivo entrou no mundo corporativo em algum momento no final dos anos 80. As mudanças nas relações de trabalho e no crescimento da competitividade mostraram que a verdadeira vantagem competitiva das organizações residia no seu capital humano. 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 sobre o tema. Esse fato demonstra que, na academia, o estudo sobre o *coaching* executivo ainda é incipiente quando comparado com outras ferramentas de desenvolvimento de recursos humanos. O presente estudo, por meio do método fenomenográfico, buscou investigar se de fato o *coaching* executivo gera aprendizado individual. Para tanto, procederam-se revisões da literatura sobre aprendizado bem como sobre o *coaching* executivo, além de uma pesquisa com executivos de empresas que participaram do processo de *coaching* executivo. Foram realizadas quinze entrevistas durante os meses de janeiro e fevereiro de 2010. As entrevistas foram transcritas e analisadas. A análise do conteúdo revelou cinco categorias, a saber: fatores indutores, atributos do *coach*, mudanças comportamentais, tempo de transformação e avaliação da experiência. Os resultados mostram que o *coaching* executivo de fato gera aprendizado individual.

## Palavras-chave

*Coaching* executivo; autoconhecimento; aprendizado

## Abstract

Snaiderman, Bianca; Pinto, Sandra Regina da Rocha (Advisor). **The contribution of executive coaching for individual learning: the executive's perception.** Rio de Janeiro, 2010. 119p. MSc. Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Executive coaching appeared in the business world at sometime at the end of 1980s. Changes in working relationships and the increase in competition has shown that real competitive advantage of organizations lies in their human capital. Despite being much used in the business world and being one of the tools that has grown most in the process of the development of adult learning, the executive coaching's literature is more advanced than the academic research in this area. This fact demonstrates that in the academic world, the study of executive coaching is still in his infancy when compared to the other development tools of human resources. The present study, by using the phenomenographic method, investigated whether the executive coaching resulted in individual learning. Consequently was necessary to revise literature about executive coaching as well as about learning. A research of executives dealing with executive coaching was also necessary. Fifteen interviews were carried out between January and February 2010. These interviews were transcribed and analyzed. Five categories could be indentified: causing factors, coaches charactics, behavioural changes, transformation time and evaluation of the experience. The results show that executive coaching really creates individual learning.

## Keywords

Executive Coaching; self-awareness; learning

## Sumário

1. Descrição do Problema	13
1.1 Introdução	13
1.2 Contexto	15
1.3 O Problema	17
1.4 Objetivo	17
1.5 Motivação	18
1.6 Delimitação do Estudo	19
1.7 Relevância do Estudo	19
1.8 Definição de Termos	21
1.9 Estrutura do Trabalho	22
2. Referencial Teórico	23
2.1 Origem do <i>Coaching</i> Executivo	23
2.2 <i>Coaching</i> Executivo – um modelo conceitual	28
2.2.1 Antecedentes	29
2.2.2 Processo	36
2.2.3 Resultados de Curto Prazo	40
2.2.4 Resultados de Longo Prazo	42
2.3 <i>Coaching</i> Executivo – mais algumas definições	42
2.4 <i>Coaching</i> Executivo – limitações	45
2.5 Aprendizado	46
3. Metodologia	55
3.1 Caracterização da Pesquisa	55
3.2 Seleção dos Sujeitos	58
3.2.1 Perfil dos Sujeitos Selecionados	59

3.3 Coleta de Dados	61
3.3.1 Pesquisa Bibliográfica	61
3.3.2 Pesquisa Telematizada	61
3.3.3 Consultores Externos (“ <i>Coach</i> ”)	62
3.3.4 Pesquisa de Campo	62
3.4 Tratamento dos Dados	66
3.5 Limitações Metodológicas	68
4. Análise e Discussão dos Resultados	69
4.1 Fatores Indutores	71
4.2 Atributos do <i>Coach</i>	76
4.3 Mudanças de Comportamentos	80
4.4 Tempo de Transformação	92
4.5 Avaliação da Experiência	95
5. Considerações Finais	100
5.1 Conclusões	100
5.2 Sugestões para Futuras Pesquisas	104
6. Referências Bibliográficas	108

## Lista de Gráficos

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

16

## Lista de Figuras

Figura 1 – Ferramentas de Desenvolvimento de Recursos Humanos por Regiões	17
Figura 2 – Modelo Conceitual de <i>Coaching</i> Executivo	29
Figura 3 – Partes Envolvidas no Processo de <i>Coaching</i> Executivo (Relação Triangular)	30
Figura 4 – Partes Envolvidas no Processo de <i>Coaching</i> Executivo (Relação Quadrada)	30
Figura 5 – O quê as empresas procuram ao contratar um <i>coach</i> ?	34
Figura 6 – Aspectos do <i>Coaching</i>	37
Figura 7 – Etapas do Processo de <i>Coaching</i>	38
Figura 8 – Etapas do Tratamento de Dados	66

## Lista de Quadros

Quadro 1 – <i>Mentoring</i> versus <i>Coaching</i> Executivo	28
Quadro 2 – <i>Counseling</i> (Terapia) versus <i>Consulting</i> ( <i>Coaching</i> )	37
Quadro 3 – Resumo das definições de <i>Coaching</i> Executivo	43
Quadro 4 – Perfil dos Sujeitos Seleccionados	60
Quadro 5 – Pesquisa Telematizada	62
Quadro 6 – Roteiro da Entrevista	64
Quadro 7 – Categorias de Análise	70
Quadro 8 – Proposições	103