

Análise e Discussão dos Resultados

Nesse capítulo serão apresentadas as análises e discussões dos resultados das percepções e entendimentos dos sujeitos entrevistados sobre o fato do *coaching* gerar, ou não, aprendizado individual.

Conforme indica Marton (1981, 1986) essas percepções estão agrupadas nas seguintes categorias: fatores indutores, atributos do *coach*, mudanças comportamentais, tempo de transformação e avaliação da experiência. Tais categorias são consequência das análises das entrevistas e auxiliaram na resposta ao problema de pesquisa apresentado no capítulo Introdutório: Em que medida o *coaching* executivo gera aprendizado individual?

Vale mencionar que para chegar às categorias finais um exercício profundo de análise dos depoimentos dos executivos foi realizado. Essa etapa preliminar gerou inicialmente doze categorias que ao final, depois de uma análise mais crítica, se transformaram em cinco grandes temas. O quadro a seguir apresenta a categoria inicial e final bem como a sua respectiva explicação.

Cada categoria será apresentada e, sempre que possível, serão feitas menções à revisão da literatura. A fim de manter o sigilo dos executivos pesquisados, os depoimentos que serão apresentados nesse capítulo usarão a codificação dos executivos já apresentada no capítulo 3.

Quadro 7 – Categorias de Análise

Categoria Inicial	Categoria Final	Explicação da Categoria
Desenvolvimento de Futuros Líderes	FATORES INDUTORES	Diz respeito aos motivos pelos quais os executivos iniciaram o trabalho com o <i>coach</i> externo. Os motivos variam de executivo para executivo e por isso inicialmente foram categorizados individualmente. No entanto, ao final, são agrupados sobre o tema “fatores indutores”.
<i>Change Management</i>		
Transição de Carreira		
Melhorias no Processo de Trabalho (comunicação, <i>feedback</i> , liderança, gestão)		
Confidencialidade	ATRIBUTOS DO COACH	Refere-se aos fatores imprescindíveis nesse “casamento” e quais são os atributos necessários para um <i>coach</i> de sucesso. As categorias iniciais apareceram com muita frequência nas entrevistas e referem-se a relação executivo- <i>coach</i> , chave para o sucesso de um efetivo trabalho de <i>coaching</i> executivo. Ao final foram categorizadas sob um tema único: “atributos do <i>coach</i> ”.
Neutralidade		
Especialistas		
Disponibilidade		
Transparência		
Revelações, desconstrução e reconstrução de modelos de condutas	MUDANÇAS COMPORTAMENTAIS	Refere-se a descobertas, redescobertas, reflexões e aprendizados que conseqüentemente, geram novas condutas, posturas e comportamentos.
Resultados de curto, médio e longo prazos	TEMPO DE TRANSFORMAÇÃO	Refere-se ao tempo necessário para que essas mudanças comecem a fazer parte do comportamento do indivíduo/executivo.
Avaliação	AVALIAÇÃO DA EXPERIÊNCIA	Apresenta a avaliação de cada executivo no que diz respeito a suas vivências no processo de <i>coaching</i> executivo e se eles a recomendariam para outros executivos.

4.1

Fatores Indutores

Essa categoria apresenta os motivos, os fatores indutores, da prática do *coaching* executivo. Antes de entrar na análise propriamente dita dos resultados dessa categoria é importante mencionar que, para a maioria dos entrevistados, a iniciativa de oferecer o trabalho de *coaching* para seu executivo partiu da própria empresa, do patrocinador. Esse fato é corroborado pela pesquisa realizada por Couto e Kauffman (2009) que mostrou que 29.5% das relações de *coaching* são iniciados pela área de recursos humanos, 28.8% pelo próprio executivo, 23% pelo gerente do executivo e 18.7% por outros.

Conforme apresentado no capítulo 2, o *coaching* executivo é uma relação triangular na qual o suporte da organização é de extrema importância para o sucesso desse relacionamento (JOO, 2005; SHERMAN; FREAS, 2004).

Um dos propósitos mais recorrentes mencionados pelos executivos entrevistados para o início do trabalho de *coaching* foi pertencer, cada um na sua respectiva empresa, a um programa intitulado “Programa para Desenvolvimento de Futuros Líderes” ou “Programa de Desenvolvimento de Liderança” ou “Programa de Desenvolvimento Individual” e o *coaching* executivo era umas das ferramentas e/ou benefícios oferecidos dentro desses programas.

Segundo o Executivo 3,

Na verdade o trabalho de *coaching* não foi uma demanda minha. A própria empresa selecionou todo o grupo de *trainee* e resolveu que seria importante ter o acompanhamento de *coach* durante o período que ainda estávamos no processo de *trainee* e principalmente a partir do momento que a gente estivesse assumindo os cargos gerenciais.

Por sua vez, o Executivo 5 comenta que,

Na época foram selecionados 10-12 executivos dentre gerentes e diretores para participar desse projeto piloto com a consultora A. Era parte de um programa de desenvolvimento do corpo gerencial. Selecionaram executivos com potencial, pessoas que se destacavam na época.

Enquanto isso, para o Executivo 12 não teve uma demanda específica propriamente dita:

O trabalho de *coaching* foi diferente do normal porque eu participava de um grupo, um grupo de *Business Partner* (RH fazia parceria estratégica com o negócio para ver como o RH poderia ajudar na gestão de carreira, organização). O grupo era de dez pessoas e cada um ficava ligado a um *business* e nessa dinâmica começou-se um trabalho com a *coach* B que se chamava ‘boas misturas’, e era visto muito mais como uma forma de trabalhar, porque a gente conhecendo melhor a gente mesmo a gente conseguiria fazer um melhor trabalho. Foi muito nesse foco. Não era porque eu precisava desenvolver uma demanda específica que levou a empresa a me oferecer *coaching*.

Para o executivo 11 o motivo foi bem semelhante aos motivos dos Executivos 3 e 5:

Na empresa ABCD tem um trabalho de retenção e de sucessão e o objetivo é desenvolver pessoas para assumir novas funções. Esse trabalho não é oferecido para todo mundo. Tem um critério de seleção, tem um programa chamado PDI (Programa de Desenvolvimento Individual) e em 2008 me foi passado que eu ia participar do PDI e um dos trabalhos dentro do PDI foi o *coaching* executivo.

Por outro lado, para alguns executivos, os motivos para o início do trabalho de *coaching* externo foram mais específicos. Entre os sujeitos entrevistados os motivos mais recorrentes foram: executivos em momentos de transição de funções/cargos, executivos de destaque selecionados para ajudar em algum processo de transição organizacional e por último e não menos importante, melhorias na forma de comunicar, liderar e na gestão do processo de trabalho.

Para o Executivo 7:

A empresa escolheu esse processo. Ela escolheu alguns executivos, o que eles chamam de novos líderes, pessoas jovens e que estão em cargo de liderança. A intenção era desenvolvimento e visão de carreira numa época de mudanças. A empresa XPTO mudou muito de uns anos para cá. Então eu acho que foram dois motivos: um para capacitação e outro para gestão de mudanças em época de transição. (Executivo 7)

Enquanto isso, o Executivo 13 considera que o fator indutor foi o desafio de assumir uma área de extrema relevância e ser Gerente de outros Gerentes:

Foi o desafio de assumir uma área muito relevante para a empresa e ser gerente de gerentes. O *coaching* executivo surgiu para me apoiar nesse sentido.

De forma similar o Executivo 15 assumiu uma Gerência, como consequência de uma mudança estrutural na empresa, e percebeu que precisava de uma ajuda externa para aprender a gerenciar:

Teve uma mudança grande na empresa em que trabalho e nesse processo minha gerente virou Diretora e eu virei Gerente. Passado aquele momento inicial eu percebi que não sabia gerenciar pessoas, nunca tinha estudado e/ou pensado sobre o assunto e eu tenho um perfil muito executor, de fazer as coisas e aí comecei a perceber que nem todo mundo tinha o mesmo perfil e querer que todo mundo tivesse o mesmo perfil, forçar as pessoas a serem assim, ia gerar problemas...foi quando eu pedi, durante alguns meses, essa ajuda de *coaching* para o RH. Eu perturbei o pessoal do RH por quatro meses, ou mais até, compartilhando meus problemas, mostrando a dificuldade que eu tinha, até eles se convenceram que eu precisava dessa ajuda...aí eu fiz parte de um projeto piloto de *coaching* externo”.

Para o Executivo 14 o motivo foi à necessidade de apoiar uma mudança de gestão:

Eu estava responsável pelo fechamento de uma fábrica e teria que implementar uma estratégia de *change management* para mobilizar gestores e funcionários. Então foi contratada uma empresa que faria *coaching* com todos os gestores que seriam desligados ou transferidos de unidade e a empresa entendeu que seria bom que eu fizesse *coaching* também, não só para conhecer o trabalho que estavam

fazendo com os gestores, mas também para me ajudar e me dar suporte nesse processo de *change management*.

É interessante mencionar que a literatura confirma as motivações apresentadas pelos executivos entrevistados. Carter (2001), por exemplo, seleciona cinco motivos como sendo os mais relevantes quando uma organização introduz o *coaching* executivo para seus colaboradores. Os motivos serão aqui ilustrados por depoimentos dos executivos entrevistados:

- 1) Suportar a indicação de executivos seniores para posições mais seniores ou diferentes das que eles estão atualmente;

O *coaching* foi super relevante uma vez que eu estava assumindo uma nova função na qual eu precisaria lidar como uma equipe grande. Foi importante estar fazendo *coaching* nessa transição de função. (Executivo 8)

- 2) Acelerar o desenvolvimento pessoal de indivíduos com grande potencial (“*high potential individuals*”);

Eu iniciei o *coaching* porque eu estava classificado num grupo de “jovens profissionais” que seriam os futuros líderes da organização. Então esse grupo tinha benefícios diferenciados, incrementos salariais a cada seis meses e incentivos a programas de desenvolvimento no qual o *coaching* executivo era um desses. (Executivo 1)

- 3) Preparar alguns indivíduos para liderar mudanças organizacionais;

Eu estava responsável pelo fechamento de uma fábrica e teria que implementar uma estratégia de *change management* para mobilizar gestores e funcionários. (Executivo 14)

- 4) Ter um apoio independente e fora das paredes da empresa;

Um dos motivos é para deixar a pessoa num ambiente mais seguro, que não é a empresa e com pessoas especializadas no assunto. (Executivo 11)

- 5) Engajar executivos seniores num vasto programa de efetividade pessoal assim como o *feedback* 360º e os centros de desenvolvimento.

O *coaching* foi bom e efetivo porque alinhou os interesses de todo mundo. O interesse da empresa é esse, o meu é esse e vamos nos encontrar lá na frente com esses interesses em comum. Isso possibilita que as pessoas atuem nas áreas que são melhores. O time funciona assim: as pessoas se ocuparem as posições que desempenham melhor agregando valor para si e para a empresa. O importante é você estar feliz no seu ambiente de trabalho. (Executivo 7)

Essas constatações parecem sugerir que os fatores indutores embora diferentes em suas nomenclaturas e “rótulos” giram em torno de temas semelhantes.

Um tema que apareceu com frequência foi que, se os executivos pudessem escolher os fatores indutores para o início do trabalho do *coaching* externo, estes seriam a oportunidade de ter alguém para compartilhar dilemas. Embora seja um fator indutor bastante abrangente e genérico, na prática incorpora todos os demais fatores indutores já mencionados.

É possível fazer um paralelo com a pesquisa de Coutu e Kauffman (2009) que classifica esse motivador como atuar como conselheiros externos (“*act as a sounding board*”) e, como visto anteriormente, apareceu em segundo lugar dentre os fatores indutores para a contratação de um *coach*.

Segundo Beckhard (2000) a meta universal do relacionamento de *coaching* é ajudar os líderes a aprender. O tipo de relacionamento mais popular visa dar *feedback* ao cliente para servir de base para desenvolvimento de um plano para melhorar sua performance individual no trabalho. Outras metas poderiam ser o incremento das aptidões em relacionamento interpessoais ou a comunicação.

Os depoimentos dos executivos entrevistados confirmam os pressupostos de Beckhard (2000) no momento que os executivos enxergam o *coaching* como uma ferramenta de aprendizado personalizada e por esse motivo passível de customização para que as mesmas atendam às suas necessidades individuais.

Diante do exposto pode-se estabelecer a seguinte proposição: **a definição de papéis, responsabilidades, objetivos e metas são fundamentais para o sucesso do processo de *coaching* executivo.**

4.2

Atributos do *Coach*

Um tema que apareceu com expressiva frequência nas entrevistas com os executivos foi o relacionamento com seus respectivos *coaches*, fator que os executivos entendem como chave para a efetividade do processo. Pode-se afirmar que nesse quesito a prática e a teoria são bastante convergentes sobre a importância dos atributos do *coach* (BELASCO, 2000; COUTU; KAUFFMAN, 2009; JOHNSON, 2007; JOO, 2005; SHERMAN; FREAS, 2004; PAIGE, 2002; WITHERSPOON, 2000).

Essa categoria apresenta as características necessárias para um efetivo relacionamento entre as partes. Empatia é o elo que sustenta esse relacionamento (PAIGE, 2002; SCOULAR, 2009; SHERMAN; FREAS, 2004).

Segundo os executivos entrevistados o trabalho de *coaching* executivo teve duração média de um ano com realização de seis a dez sessões de *coaching*. Esse resultado é compatível com a pesquisa de Coutu e Kauffman (2009) que mencionam que a duração típica do trabalho de *coaching* executivo é de sete a doze meses.

Sobre a decisão da empresa em optar pelo trabalho de *coaching* externo e não interno as posições dos entrevistados foram consensuais. Todos abordaram questões como: os *coaches* externos são pessoas isentas, neutras e sem pré-julgamentos, mais preparadas tecnicamente para isso (são “*experts*” no assunto); são pessoas com disponibilidade de tempo, afinal, são remuneradas por isso.

Além disso, outra questão recorrente e unânime nos depoimentos foi a questão da confidencialidade e sigilo. Os executivos concordam que a relação com o *coach*

externo é mais transparente e segura do que com um *coach* interno. Esse fenômeno acontece porque muitos *coaches* internos podem, no final do dia, influenciar não só os rumos da carreira dos executivos como influenciar avaliações de performance, por exemplo. A relação executivo-*coach* é que por definição baseada na confiança mútua entre as partes e muitas vezes com o *coach* interno isso não é possível porque o executivo não se sente bem nem seguro para falar de tudo. Eis um depoimento a esse respeito:

A empresa busca externamente um recurso (*coach*) porque muitas vezes ela não tem ninguém interno qualificado para isso. Segundo, ela busca uma transparência e um sigilo maior quando se trata de questões pessoais e profissionais. Existe uma tendência do funcionário ficar mais à vontade, se abrir mais, trabalhar coisas mais internas com um “estranho” que garante um processo sigiloso, efetivo, do que com alguém interno. (Executivo 2)

Por sua vez o Executivo 4 acredita que a contratação de um consultor externo é importante para evitar não só produzir os mesmos “vícios culturais” como também pré-julgamentos que o *coach* interno eventualmente poderia ter:

O que fez a empresa buscar o *coaching* externo foi evitar cair nos mesmos vícios de linguagem, de cultura. A pessoa de fora não está viciada nos mesmos problemas, soluções. É uma pessoa mais isenta. Sem pré-julgamentos.

O Executivo 9 corrobora a posição do Executivo 4 no que tange à isenção de juízo de valor e pré-julgamentos. O Executivo 9 resume o pré requisito já apresentado no referencial teórico que é importante que o *coach* não tenha autoridade formal sobre o cliente, embora seu poder de influência seja grande (JOO, 2005; SHERMAN; FREAS, 2004):

O *coaching* interno - por mais que a gente tente levar como uma coisa totalmente isenta pela rotatividade dos cargos da empresa - é muito provável que um *coaching* seu hoje seja seu chefe amanhã ou que seja chefe do seu chefe. Acho que é um processo válido, mas não sei se fica desvinculado de uma avaliação de desempenho ou se isso pode vir a influenciar uma avaliação de desempenho.

Coaching externo é uma coisa muito mais isenta, muito mais livre de juízo de valor e de “rótulos”.

Enquanto isso, para o Executivo 6, a escolha pelo *coach* externo reside nas questões de vivência, experiência e metodologia. Vale mencionar que o depoimento do Executivo 6 está totalmente aderente com os resultados da pesquisa de Coutu e Kauffman (2009) que apresentam em primeiro e segundo lugar, respectivamente, a vivência como *coach* e metodologia clara de trabalho como fatores muito importantes na escolha de um *coach*. Eis a seguir o depoimento do Executivo 6:

O *coach* externo tem um *approach* mais científico. Não é “só bater um papo”. Coisas que tem mais haver com personalidade você precisa um *coach* com experiência de *coaching*. Na empresa ABC não tem muito isso. Temos *mentoring*, mas *coach* de verdade, mais psicológico, não temos pessoas capacitadas nessa área. (Executivo 6)

A questão da disponibilidade de tempo é defendida pelo o Executivo 12:

Um dos motivos, pelo menos na empresa FGH, a estrutura é tão enxuta que a gente não consegue se dar ao luxo de dedicar pessoas para isso. E também a questão da imparcialidade. Porque o *coaching* é um trabalho de autoconhecimento que é muito profundo, você vai se conhecendo de uma forma que é aquela coisa, você vai se despidendo então essa questão de ter um parceiro externo para isso é para dar imparcialidade para que o executivo, de uma forma muito tranquila, poder se abrir, falar, discutir e não se sentir inseguro em se abrir.

Esses posicionamentos estão em consonância com as descobertas de Paige (2002) que defende que a identificação com o *coach* (empatia) e a confidencialidade são aspectos altamente importantes no processo. Os entrevistados de Paige (2002), assim como os entrevistados desta pesquisa, mencionam que a capacidade do *coach* em criar um relacionamento baseado na confiança é a característica mais importante do *coach*. Se esse relacionamento é estabelecido, isso permite que o *coach* desafie o *coachee* a sair da sua zona de conforto e conseqüentemente mudar e transformar comportamentos não só nas suas vidas profissionais como também

nas pessoais. Se um nível mínimo de confiança não é estabelecido, isso terá um profundo impacto nos resultados do processo de *coaching*.

Johnson (2007) corrobora estas constatações ao mencionar que as qualificações dos *coaches* são apenas o começo para que o processo de *coaching* funcione. Segundo o autor, estabelecer um relacionamento baseado na confiança é primordial uma vez que o processo envolve a divisão de questões pessoais e privadas por parte do executivo.

Para Hall *et al.* (1999), confidencialidade é um quesito indispensável no processo. O *coach* precisa ser alguém que fale aquilo que não é falado (“*speak the unspeakable*”).

Um tema não incluso no roteiro inicial das perguntas, mas que apareceu com bastante frequência nas entrevistas e quando não, foi abordado pela pesquisadora foi compreender se de fato o *coach* entendia os problemas e as questões que os *coachees* vivenciavam.

Os entrevistados afirmaram que na maioria dos casos os *coaches* entendiam as questões por eles vivenciadas. Eis alguns depoimentos que confirmam esse ponto:

Se o *coach* tem alguma dúvida ele acaba explorando mais o assunto até ele entender da forma que eu estou dizendo até porque muitas vezes a gente está acostumado a fazer uma pergunta e ter uma resposta pronta e o *coaching* não é isso. O *coaching*, na verdade, é uma caixa de ferramenta no qual você expõe um assunto, um ponto, e o *coach* te ajuda a encontrar o melhor caminho, a melhor solução. Mas no final quem decide, quem escolhe somos nós. (Executivo 2)

O *coach* externo consegue ajudar, muitas vezes as coisas são pessoais e não é do ambiente em si. São questões minhas. Então não necessariamente o *coach* precisa ter essa experiência previa para me ajudar. (Executivo 3)

Meu *coach* foi um alto executivo, um cara super capaz, cheio de experiência corporativa. Ele entendia bem o meu contexto. Consegui mapear e simular situações. Estou feliz. (Executivo 6)

Essas constatações sugerem que o *coach* faz mais do que simplesmente perguntar. O *coach* ajuda o executivo a pensar e escolher qual o melhor rumo a perseguir. Esses resultados se assemelham as ideias de Belasco (2000) que um *coach* efetivo é aquele que consegue enxergar possibilidades que o *coachee* nem percebe que existe e o ajuda a trilhar o melhor caminho para trabalhar essa questão.

A esse respeito, os depoimentos dos executivos também convergem com as constatações de Sherman e Freas (2004) que apontam que bons *coaches* são aqueles que assim como pais encorajam a independência.

Em resumo, o *coaching* não é um esporte para espectadores. Um relacionamento produtivo de *coaching* começa com duas pessoas com uma chama dentro de si: uma que quer desesperadamente seguir adiante e a outra, que deseja ajudar essa pessoa a completar essa jornada (BELASCO, 2000).

Dito isto, pode-se estabelecer a seguinte proposição: **os atributos do *coach* como, por exemplo, integridade, conhecimento, comprometimento e experiência são fundamentais e possuem um impacto direto no processo de *coaching*.**

4.3

Mudanças de Comportamentos

Essa categoria refere-se às descobertas, redescobertas, reflexões e ao aprendizado que conseqüentemente geram novas condutas, comportamentos e posturas. É nessa categoria que surge a resposta para o problema de pesquisa: segundo a percepção dos executivos, o *coaching* executivo é de fato uma ferramenta que proporciona o aprendizado individual?

Para prosseguir com a análise dos resultados dessa categoria é válido recordar o modelo conceitual do processo de *coaching* apresentado no capítulo 2. De acordo com o modelo essa categoria aborda as mudanças de comportamento ou o que Joo (2005) classifica como resultados de curto prazo (“*proximal outcomes*”).

As mudanças de comportamento compreendem não somente o autoconhecimento como também o aprendizado. Por meio das análises dos depoimentos dos executivos entrevistados foi constatado que os resultados práticos atingidos pelos executivos entrevistados estão em consonância com o modelo conceitual apresentado no referencial teórico (JOO, 2005).

É interessante dividir com o leitor que muitos dos entrevistados não usaram os termos “autoconhecimento” e “aprendizado” mas de fato eram essas as ideias que eles tentavam transmitir a pesquisadora. Eis aqui alguns depoimentos que refletem esse fato:

Aprendi a me olhar mais, a me entender melhor. (Executivo 10)

Sou uma nova pessoa depois do *coaching*. (Executivo 15)

Eu gosto muito do *coaching* porque autoconhecimento não é uma coisa que você lê e aprende e eu acho que é trocando ideia que se chega lá. (Executivo 12)

O *coaching* certamente gera aprendizado no momento que gera esse diálogo reflexivo. (Executivo 14)

Esses resultados corroboram os achados de Turner (2006) que identificou cinco grandes benefícios gerados pelo *coaching* executivo, a saber:

1. Atenção individual e contínua:

Aprendi a me olhar mais, a me entender melhor. O *coaching* é bom porque ele é individual. Você acaba direcionando os conceitos para sua realidade específica. Eu organizei meu raciocínio, trabalhei bem essas questões das áreas de interesses e como potencializar minhas fortalezas, como me comunicar com meus *stakeholders*. (Executivo 10)

O depoimento do Executivo 10 confirma que o *coaching*, por ser uma ferramenta individualizada e contínua, acelera o aprendizado aumentando a performance individual (HODGETTS, 2002; PAIGE, 2002; WITHERSPOON; WHITE, 1998).

2. Reflexão profunda através do diálogo com um “curioso externo”:

Eu faria *coaching* para trocar algumas informações e me fazer refletir em cima da minha atuação do dia-a-dia. No final o que ficou foram várias análises que eu fiz a meu respeito e minha atuação como gerente sênior da minha área. O *coaching* me ajuda a repensar minhas atitudes, meu posicionamento, minha liderança e sempre dando um olhar crítico, mas “positivo”, no sentido de me ajudar a fazer melhor. Afinal, refletindo e internalizando você consegue fazer melhor. (Executivo 13)

Foi um processo de reflexão, ou seja, reflexão direcionada. Eu levava minhas questões e o *coach* me ajudava a refletir sobre elas sob diferentes perspectivas. Foi aí que comecei a ver que cada frase que eu falava tinha um grande impacto sobre a equipe...o aprendizado foi esse momento de reflexão...Percebi que as mesmas frases que eu falava sem ser chefe e, agora sendo chefe, geravam impactos totalmente diferentes. Aprendi que o poder da palavra do chefe é enorme. (Executivo 15)

Esses depoimentos complementam os resultados da pesquisa de Coutu e Kauffman (2009) que revelam que 26% dos *coaches* contratados são para atuar como conselheiros externos, como ouvintes (“*act as a sounding board*”).

Os *coaches* fornecem aos executivos uma oportunidade de se engajarem em um diálogo de desenvolvimento e refletirem sobre seus próprios comportamentos. Onde não há um *coach*, pode-se perder a chance de um diálogo reflexivo. Quando os executivos não têm com quem falar, não há um diálogo testado ou evoluído, não há formação de atitude, e assim fica faltando uma parte importante do pensamento do executivo: o pensamento penetrante (ou auto-reflexão). Em todas essas maneiras, o *coaching* dá suporte ao aprendizado do executivo e organizacional (LYONS, 2000; SHERMAN; FREAS, 2004).

3. Autoconhecimento:

Eu gosto muito do *coaching* porque autoconhecimento não é uma coisa que você lê e aprende e eu acho que é trocando ideia que se chega lá. E trocando ideia de uma forma profunda, com alguém que está lá para te ouvir, isto é, você não está alugando ninguém...Eu acho que dá um grande conforto. (Executivo 12)

No processo de *coaching* você ouve muita verdade. Mas na verdade, no fundo, você já sabe. Eu até brinco, como eu sou engenheiro, eu tenho mais dificuldade para essas coisas. Era minha oportunidade de ir num analista. O *coaching* organiza as coisas que você já sabe. É meio que alguém para conversar e que conhece do mundo corporativo. Eu nunca fiz análise, mas a coisa mais perto de análise que já fiz é o *coaching*. É uma terapia corporativa: ela te organiza numa estrutura corporativa. (Executivo 11)

O *coaching* executivo é um tempo de reflexão e por isso gera autoconhecimento. Não sei o que você chama de aprendizado. Mas para mim autoconhecimento está dentro de aprendizado. (Executivo 8)

Por sua vez, o autoconhecimento não deve ser visto como o produto final do *coaching*. O autoconhecimento conforme considera WANBERG *et al.* (2003) é o ponto de partida para a geração de novas condutas que quando enraizadas no comportamento do executivo vão gerar maior bem estar pessoal e profissional (JOO, 2005).

4. Comprometimento pessoal com o desenvolvimento:

Tem pessoas que não conseguem aprender. Se você não está aberto aquilo, se você não está pensando naquilo, se você não está apto a entender o que está sendo passado, você não vai ter resultado. É uma via de mão dupla, não é uma sala de aula que você senta ouve e vai embora, se não tiver um dever de casa de pensar, refletir e estar aberto, aí também não funciona, não vai ter resultado. Na verdade, ninguém muda se não quiser mudar. O que o *coaching* faz é te fazer perceber que você precisa mudar e te mostrar o caminho. No meu caso foi fácil porque eu

estava muito aberto, estava precisando, estava realmente necessitado de qualquer coisa que pudesse me ajudar. (Executivo 15)

O *coaching* é mais uma ferramenta, mais uma possibilidade. No entanto, para suprir qualquer carência a pessoa tem que querer, o executivo que faz os resultados aparecerem. É importante mencionar que o *coaching* por si só não faz milagre. Depende de cada um. O *coaching* me ensinou a pensar, a usar um novo padrão de raciocínio, a enxergar outras possibilidades de soluções e respostas para um mesmo problema. Acho que o *coaching* é muito parecido com o trabalho de um psicólogo. Além disso, me tornei uma pessoa menos impulsiva. Era muito agoniado por resolver qualquer problema naquele momento. Aprendi a parar e pensar. (Executivo 4)

Para um processo de *coaching* eficaz é imprescindível o comprometimento do *coachee*. Sem este, o processo de *coaching* executivo estará fadado ao insucesso e será não somente um desperdício de tempo como também de dinheiro (GRAYSON; LARSON, 2000; SCOLAR, 2009).

5. Aprendizagem “just in time”:

Sobre os efeitos do processo, eu acho que no fim das contas você vai colher o trabalho de *coaching* no longo prazo. Mas tem também o lado imediatista, do *autoconhecimento* imediato. Você sai dali se conhecendo melhor na hora. Agora, o reflexo de se conhecer melhor e a aplicabilidade disto no meu dia-a-dia profissional, é de fato no longo prazo. (Executivo 7)

Já mudei minha atitude no curto prazo, mas o trabalho deveria ser de longo prazo. Não precisa de um ano de sessões para mudar atitudes e comportamentos. Algumas mudanças já aparecem imediatamente. (Executivo 3)

Na seção 4.4, a seguir, será abordada com mais profundidade a questão temporal necessária para de fato transformar velhos comportamentos em novas condutas.

Em geral, observa-se pela leitura dos depoimentos anteriores que classificá-los em uma ou outra categoria de resultado apresentado por Turner (2006) é uma atividade um tanto quanto complexa. Os assuntos muitas vezes se sobrepõem.

Embora fragmentados em cinco grandes grupos observa-se que todos giram em torno da mesma órbita, da mudança de comportamento que gera autoconhecimento e aprendizado (FELDMAN; LAKAU, 2005; JOO, 2005; KILBURG, 1996; ORENSTEIN, 2002; PAIGE, 2002; SHERMAN; FREAS, 2004; TOBIAS, 1996; WANBERG *et al.*, 2003).

Para a grande maioria dos executivos entrevistados o objetivo ao que o *coaching* se propunha foi alcançado. Resultado semelhante foi encontrado por Kombarakaran *et al.* (2008) que revelou que 81% dos executivos pesquisados concordam que os resultados do *coaching* foram consistentes com as expectativas. De forma semelhante, os resultados de Armstrong *et al.* (2007) afirmam que 92% dos executivos pesquisados por eles expressam satisfação com o trabalho de *coaching* executivo. E desses 58% afirmaram estarem muito satisfeitos. A seguir alguns depoimentos que corroboram os resultados daqueles autores.

O *coaching* sem dúvida atingiu o objetivo proposto. Eu me conheci muito melhor. O *coaching* me ajudou a entender minhas habilidades, minhas fortalezas e aqueles pontos que precisava melhorar. Eu comecei a conhecer o outro também. Você se conhece a partir do momento que você conhece o outro também. Acho que teve muito ganho para mim. O *coaching* me fez entender que eu era capaz. (Executivo 7)

Tive um maior conhecimento sobre minhas forças e fraquezas, defini um plano de ação para potencializar minhas forças e minimizar o impacto das fraquezas, tive algumas certezas sobre minhas aspirações de carreira. Acho que tive certeza das minhas verdadeiras prioridades na vida. (Executivo 14)

Estas constatações confirmam, mais uma vez, que os objetivos e resultados alcançados pelos executivos entrevistados giram em torno do autoconhecimento, do autodesenvolvimento e do aprendizado individual. Essas constatações corroboram os resultados de Paige (2002) que mostram que todos os executivos entrevistados concordaram que o trabalho de *coaching* executivo foi significativo em suas vidas no momento que introduziram novas formas de pensar, geraram crescimento pessoal e autoconhecimento.

É importante mencionar que alguns executivos, embora revelassem que seus objetivos também foram alcançados, afirmaram não saber mensurar em que medida esses resultados podem ser atribuídos diretamente e exclusivamente ao *coaching* executivo.

Acho que o objetivo foi sim alcançado. Mas não sei se posso atribuir ao *coaching*. Hoje comparando-me a outros me sinto mais aberto mas não sei se é por causa do *coaching*. O *coaching* me ajudou a atender que *feedback* negativo é bom: para mim e para a equipe. O *coaching* abre a sua cabeça. O *coaching* é parte de um *set* de muitas coisas, mas ele não assegura nada. (Executivo 1)

O resultado é meio aberto. Você não vê o resultado tão claro, mas eu saio me sentindo uma pessoa melhor. A mudança de cargo e de cidade, não vou dizer que é resultado do *coaching*, porque já era uma coisa que estava querendo, mas o *coaching* me ajudou a me posicionar para dizer que estava disposto ao novo desafio. (Executivo 11)

Já o Executivo 12 discorda dos Executivos 1 e 11 ao defender que o *coaching* é a melhor ferramenta para lidar com o intangível, para reconhecer resultados onde você não consegue mensurar quantitativamente.

Para o Executivo 6, o trabalho de *coaching* avançou bastante mas ainda tem uma longa trajetória. Segundo o Executivo 6, o trabalho de *coaching* tem algumas fases: a incompetência inconsciente (não sabe que tem problema), incompetência consciente (sabe que tem problema), competência consciente (começa praticar e presta atenção constante, como quando começa a dirigir) e a etapa perfeita, a competência inconsciente (você já faz sem pensar). Esse executivo revela que completou perfeitamente a primeira fase quando reconheceu quais eram efetivamente as suas lacunas.

Para ficar mais claro o posicionamento do Executivo 6 vale explicar em detalhes do que se tratam as fases acima mencionadas por ele. O Executivo 6 descreve um modelo comportamental que identifica os quatro estágios da transmutação para uma conduta permanentemente modificada:

1. *Incompetência inconsciente*: “Eu nem sei que não sei o que não sei”. Muitas pessoas vagueiam dentro do miasma que consiste em não perceber que aquilo que não percebem é um problema. Simplesmente ficam dentro dele, basicamente entorpecidos. Fator de aspiração de dor (e conseqüentemente de mudança) = zero.
2. *Incompetência consciente*: “Sei onde deveria estar e o que deveria estar fazendo, mas não sei como chegar lá nem como conseguir fazer tal coisa”. Essas pessoas sabem que as coisas poderiam e deveriam ser diferentes da forma que são, mas não têm certeza sobre como fazê-las diferente. Fator de aspiração de dor = variável, dependendo do comprometimento para com novo padrão. É nesse estágio que as pessoas freqüentemente se encontram depois de um excelente livro, seminário ou outra experiência educativa ou esclarecedora.
3. *Competência consciente*: “Sei como fazer as coisas acontecerem e sei que sou capaz, mas tenho de ficar-me lembrando de permanecer no caminho certo”. Fator de aspiração de dor = variável, dependendo do comprometimento para com o novo padrão e do delta entre a realidade atual e esse padrão. Participamos do seminário; experimentamos e testamos algumas das coisas nos mesmos; ficamos realmente entusiasmados, pois sabemos que podemos realiza-las e como fazer para chegarmos lá; mas não conseguimos mantê-las.
4. *Competência inconsciente*: “Simplesmente faço as coisas. Só penso nelas quando não as faço, e aí tenho que fazê-las”. Essa é a verdadeira motivação, e ela acontece quando você se sente estranho se não tiver feito as coisas.

Outro modelo de mudança comportamental que apareceu nos depoimentos dos executivos foi o modelo conhecido como G.R.O.W.® (do inglês, *goals, reality, options, way forward*). Esse modelo consiste em quatro etapas que explicam como os seres humanos fazem para progredir:

1. Realidade: as pessoas e as organizações têm situações ou problemas atuais que desejam modificar de alguma forma.
2. Meta: elas definem de que maneira gostariam que essa situação fosse diferente.
3. Opções: são os meios para conseguir preencher essa lacuna existente entre realidade e meta.
4. Caminho a perseguir: engajam-se em ações, com base nas opções, que acreditam gerar os efeitos necessários para atingir o resultado.

Semelhante ao Executivo 6, o Executivo 9 acha que o processo de *coaching* foi significativamente válido embora ainda tenha uma longa jornada pela frente: colocar os planos de ação em prática. Os planos de ação é que de fato irão provocar mudanças de comportamentos e posturas. No momento da entrevista pode-se dizer que o Executivo 6 já cumpriu as três primeiras etapas do modelo *G.R.O.W.*®, porém ainda não concluiu a última etapa (“*way forward*”). O depoimento a seguir reflete essa constatação:

O *coaching* está sendo super válido. Acho que ainda tem um caminho muito longo, pelo menos para mim. É tipo um AA (Alcoólicos Anônimos) da vida, primeiro você precisa descobrir o problema. Descobrir, eu já descobri. O *coaching* ajuda muito a desenhar os planos de ação e o que você vai fazer para endereçar aquilo. Isso eu já fiz, mas ainda não coloquei nada em prática. Pelo menos eu dei os dois primeiros passos.

É possível afirmar pela análise dos depoimentos dos executivos que é unânime a percepção que o *coaching* executivo gera aprendizado individual. O depoimento do Executivo 6 resume com propriedade essa ideia no momento que classifica o *coach* como um “programador de condutas”.

O *coaching* é a ferramenta ideal para desconstruir condutas que estão muito enraizadas no estilo pessoal. Além disso, os ganhos do trabalho de

coaching ao meu ver são apenas pessoais. Para esse tipo de conduta, que está muito enraizado na sua personalidade que viraram estilo pessoal você, sem dúvida nenhuma, precisa de um *coach*. Para desinstalar e criar um novo, como um *software*.

Por sua vez, no tocante ao aprendizado coletivo/organizacional, os executivos já não possuem posicionamentos tão alinhados e quando perguntados sobre o tema, os posicionamentos não foram tão enfáticos como os posicionamentos sobre a geração de aprendizado individual. Inclusive, a linguagem corporal de alguns dos entrevistados reforçou a dúvida sobre o tema.

No entanto, muitos enfatizam a dificuldade de separar o indivíduo da empresa quando se está inserido no contexto organizacional reforçando assim os resultados de algumas pesquisas anteriores que revelaram a necessidade de pesquisas mais profundas, com outros atores do contexto (gerentes, clientes, pares...), para se obter conclusões mais específicas sobre o aprendizado organizacional (KOMBARAKARAN et al. 2008; PAIGE, 2002).

Nesse contexto de dificuldade de separar o indivíduo da empresa, os Executivos 8, 2 e 7 afirmam que o autoconhecimento e o aprendizado individual gerado pelo *coaching* volta de alguma forma para a empresa.

Do mesmo jeito que gera autoconhecimento, esse autoconhecimento volta de alguma forma para empresa. Desta forma, eu acho que uma pessoa que passou pelo processo de *coaching* entenderá a importância disso e vai abrir espaço naturalmente para colocar os aprendizados individuais no dia-a-dia da organização. (Executivo 8)

A empresa, CNPJ, nada mais é do que a união de várias pessoas físicas. Pessoas mesmo. Então, a empresa é as pessoas e uma vez você está desenvolvendo as pessoas você tem uma empresa melhor. Em outras palavras, eu acho que o desenvolvimento e o autoconhecimento dessas pessoas gera um resultado melhor para a empresa. O processo de *coaching* é um processo pessoal. Apesar de não ter

nada a ver com a empresa você pode fazer um alinhamento de interesses. (Executivo 7)

O *coaching* ajuda a você a lidar melhor com aspectos pessoais. No bate papo você acaba descobrindo aspectos para trabalhar, seja profissional ou pessoal. O lado pessoal vai refletir no profissional. E se você trabalha no profissional fatalmente você vai chegar num aspecto pessoal também. Não vejo maneira de separar isso. É um processo em cadeia. A partir do momento que você gera um aprendizado individual você muda alguma coisa na sua maneira e isso reflete no profissional que conseqüentemente gera reflexos na empresa. (Executivo 2)

O Executivo 13 também defende que o *coaching* executivo pode gerar aprendizado organizacional, mas para ele o horizonte temporal em que ocorre é diferente do aprendizado individual. Essa constatação vai ao encontro dos pressupostos do modelo conceitual de Joo (2005) que situa o sucesso organizacional como resultado de longo prazo enquanto que o aprendizado situa-se no curto prazo.

Eu acho que o aprendizado organizacional vem com um pouco mais de tempo. Em função da minha atuação com as pessoas da minha equipe, isto é, se minha atuação é positiva, eu estou gerando exemplos para eles, eu estou gerando referência, isso é um aprendizado coletivo. Vem com o meu desenvolvimento. Cada vez mais eu atuando com mais segurança e a equipe confiando mais (que é uma coisa que vem com o tempo) eu acho que isso vai servir de referência positiva para a carreira deles também.

Por outro lado, alguns executivos são mais céticos sobre o fato do *coaching* executivo gerar aprendizado coletivo. Para eles, a cultura da própria empresa pode ser um obstáculo. Em outras palavras, em muitas empresas, não há cultura de transmissão de conhecimento e os executivos o fazem por livre e espontânea vontade.

Não sei se gera aprendizado coletivo. Acho que depende da empresa. Se eu sair hoje da empresa não gerou nenhum. Na minha empresa a questão da sistematização do conhecimento e processos de aprendizado ainda são muito

baixos. Ninguém me falou que eu tenho que eu passar esse meu conhecimento para as pessoas de baixo. Eu tenho trabalhado para isso, tentando despertar essa visão que eu aprendi para outras pessoas, mas essa não foi uma orientação da casa. Hoje, na empresa onde trabalho, o que me foi dado foi dado a mim e só para mim e eu não tenho obrigação com a empresa de compartilhar com ninguém, faço se quiser. Se eu saísse hoje e não sobrasse nada para a empresa ninguém ficaria chateado comigo. Por isso depende. Se a empresa tiver um direcionamento claro que isso tem que ser compartilhado, podem ter ganhos. Caso contrário, só terá ganho pelo tempo que cara estiver lá. (Executivo 9)

O *coaching* certamente gera aprendizado individual. O trabalho de *coaching* gera uma reflexão interna muito forte que por sua motiva o indivíduo a buscar seu desenvolvimento. Em relação ao aprendizado coletivo, o impacto é menor, já que somente se a organização tiver um movimento corporativo para instalar uma cultura de *coaching* é que o aprendizado coletivo ocorrerá. Do contrário a força individual não será suficiente para mobilizar toda uma organização. (Executivo 14)

O *coaching*, conforme já mencionado, é um campo jovem e um dos grandes desafios dos profissionais dessa área é justamente manter os vínculos entre o desenvolvimento pessoal dos clientes e a execução de sólidos resultados de negócio para as organizações (LYONS, 2000; SHERMAN; FREAS, 2004).

Sendo assim, é possível afirmar que o *coaching* executivo gera de fato aprendizado individual. Essa questão é unânime entre os entrevistados. Por outro lado, conforme apresentado, o aprendizado organizacional é um tema que ainda requer pesquisas mais profundas (KOMBARAKARAN et al. 2008; PAIGE, 2002).

É importante mencionar que muitos executivos possuem dificuldade de visualizar e entender o conceito do aprendizado organizacional. Dificuldade compreensível e natural uma vez que existe um componente intangível bastante presente nesse conceito. No entanto, isto não deve ser visto como um problema. Afinal, como apresentado no referencial teórico, o conceito de aprendizado individual e organizacional é um assunto bastante complexo e multidimensional e está longe

de ser um conceito consensual e único (ARGYRIS; SCHÖN, 1996; ESTIVALETE *et. al*, 20005; KIM, 1998; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; SENGE, 1990, 1998).

Diante do exposto pode-se estabelecer a seguinte proposição: **o *coaching* executivo gera aprendizado individual na medida que promove uma profunda reflexão que proporciona não só autoconhecimento como mudanças comportamentais que quando enraizadas efetivamente no comportamento do executivo aumentam o seu bem-estar pessoal e profissional.**

4.4

Tempo de Transformação

Essa categoria refere-se ao horizonte de tempo necessário para de fato transformar velhos comportamentos em novas condutas.

Pela análise dos depoimentos dos entrevistados parece haver uma coerência no que diz respeito ao horizonte temporal. Todos os executivos entendem que é um processo e por isso tem início, meio e fim e que os frutos são colhidos tanto no curto quanto no médio e no longo prazo. Eis alguns depoimentos que confirmam essa postura:

Para o processo de *coaching* se tornar efetivo precisa ter ações de curto, médio e longo prazos. Você estabelece compromissos, inclusive, para você mesmo. O novo modelo de ação só se torna hábil a partir da repetição você precisa ter ação de curto, médio e longo prazo até que a nova maneira de agir se torne efetiva. Se não, se você não tiver aquilo solidificado a tendência do ser humano é voltar a fazer o que fazia antes. (Executivo 2)

O *coaching* não é um trabalho de curtíssimo prazo, mas sim um processo. Como todo processo precisa ser praticado, precisa ser evoluído. É necessário aprender a usar o *coaching* para dar respostas para suas próprias demandas. (Executivo 4)

Conforme já mencionado anteriormente, a pesquisa realizada por Coutu e Kauffman (2009) mostrou que geralmente o relacionamento de *coaching* dura de sete a doze meses. Esse resultado está bastante alinhado com os resultados encontrados nesse trabalho. Os executivos entrevistados relataram ter feito de 6 a 10 sessões durante aproximadamente um ano.

Além disso, muitos executivos, no momento da pesquisa, relataram ter terminado o trabalho de *coaching* recentemente. Esses executivos, segundo a literatura sobre o tema, estariam classificados no curto prazo e desta forma precisariam ser acompanhados por mais tempo para de fato averiguar a sustentabilidade desses benefícios no longo prazo. Afinal, mudanças comportamentais levam tempo e exigem bastante esforço da parte interessada em mudar (FELDMAN; LAKAU, 2005; JOO, 2005; SHERMAN e FREAS, 2004).

Uma ressalva importante a ser feita é que o horizonte temporal, isto é, a definição da fronteira entre curto, médio e longo prazos é, de certa forma, subjetiva. De toda sorte, é interessante perceber que os executivos entrevistados percebem que o processo é feito de etapas e que os benefícios do trabalho de *coaching* são colhidos aos poucos.

Já mudei minha atitude no curto prazo, mas o trabalho deveria ser de longo prazo. Não precisa de um ano de sessões para mudar atitudes e comportamentos.
(Executivo 3)

Existem mini *goals*, que são coisas de curto prazo que você consegue resolver rápido. Por isso acho que o *coaching* pode ser sim uma ferramenta de curto prazo. Mas ao mesmo tempo eu vejo benefícios que só são percebidos no longo prazo.
(Executivo 9)

Sobre os efeitos do processo, eu acho que no fim das contas você vai colher o trabalho de *coaching* no longo prazo. Mas tem também o lado imediatista, do autoconhecimento imediato. Você sai dali se conhecendo melhor na mesma hora. Agora, o reflexo de se conhecer melhor e a aplicabilidade disso no seu dia-a-dia profissional, são no longo prazo. Daqui a cinco, seis anos você vai se lembrar de

coisas e vai atuar de forma diferente ou vai buscar interesses diferentes. Logo, sem dúvida, tem reflexo no longo prazo. (Executivo 7)

Nem tudo você faz imediatamente. Para mim o processo tem as duas etapas, curto e longo prazos. O curto prazo é muito individual e o longo prazo é a referência que fica para a empresa, para as pessoas que você lida no dia a dia. (Executivo 13)

Fica exposto pelo relato do Executivo 13 um resumo do que Joo (2005) apresentou no modelo conceitual como curto prazo e longo prazo. No curto prazo, se encontram os benefícios individuais (mudanças comportamentais) enquanto no longo prazo tratam-se de benefícios para a organização que, por sua vez, são consequências dos sucessos individuais.

Uma questão que apareceu com frequência nos depoimentos sobre o horizonte temporal foi a comparação entre *coaching* e terapia. O primeiro aparecendo como um processo mais imediatista, de curto prazo, e o segundo como um processo de longo prazo.

Conforme apresentado por Coutu e Kauffman (2009), o *coaching* executivo é composto por aspectos da terapia e por esse motivo sempre que o assunto surgiu nas entrevistas foi importante deixar o entrevistado avançar nesse tópico. Vale mencionar que muitos dos executivos entrevistados fizeram terapia ao mesmo tempo em que estavam em processo de *coaching*. Eis aqui um depoimento que resume essa ideia:

Como fiz terapia ao mesmo tempo em que fiz *coaching* muitas coisas vieram da própria terapia. Os resultados, ao meu ver, são de médio prazo. No entanto para as questões do autoconhecimento, já funciona na segunda sessão. A partir de seis meses você já está aplicando bastante coisa. É um pouco como a terapia. Mas tem uma diferença, o *coaching* é mais racional, técnico, não analisa tudo. Terapia analisa tudo, são comportamentos que você vê em várias situações diferentes da sua vida. O *coaching* é mais imediatista, vai lá e muda aquele comportamento, aquela conduta, você testa na hora. Na terapia primeiro você vai entender a origem do problema para depois mudar o comportamento.

Dito isso, fica exposto que o horizonte temporal é de fato algo subjetivo. Sob essa ótica, tudo se torna relativo. Como esta pesquisa trata da percepção dos executivos, entende-se que qualquer que sejam essas percepções, as mesmas são válidas. Mais do que o horizonte temporal de transformação, o que não se pode deixar de ser mencionar é a vontade do executivo em mudar. Afinal, no aprendizado adulto o indivíduo tem que querer mudar e o Executivo 2 apresenta esse ponto com muita propriedade:

No processo de aprendizado do adulto, o adulto tem que querer. Diferente de criança. Se o adulto não tem a percepção de ganho, ele realmente não aproveita de forma integral. O adulto precisa perceber ganho pessoal.

Diante do exposto pode-se estabelecer a seguinte proposição: **o processo de mudança comportamental exige tempo, vontade e dedicação. Somente uma postura proativa e aberta à mudança irá gerar resultados sustentáveis no longo prazo.**

4.5

Avaliação da Experiência

Essa categoria apresenta a avaliação de cada executivo no que diz respeito às suas vivências no processo de *coaching* executivo e se eles recomendariam para outros executivos. O interesse dessa categoria não está somente em averiguar se aquilo que foi bom para o executivo é recomendado ou não. É também uma forma de testar consistência, de criar uma averiguação informal entre o experimentado e o recomendado. Se não houvesse um alinhamento entre a experiência positiva e recomendação a autora poderia ter explorado questões como: “se foi bom para você, por que você não recomenda?”. É um pouco faça o que digo, mas não faça o que eu faço.

Esse fato não ocorreu e segundo os executivos entrevistados não há dúvida sobre a recomendação do *coaching* executivo para outros executivos, independente da experiência individual ter sido fácil ou difícil. Em outras palavras, embora não

haja consenso sobre a facilidade e/ou dificuldade de vivenciar esse processo, os executivos são unânimes no posicionamento de recomendar esse trabalho para outros executivos.

Ressalvas são feitas e a autora, particularmente, as considera bastante válidas:

Condição 1:

O *coaching* não deve ser uma ferramenta de prateleira e oferecida a todo e qualquer executivo. O *coaching* executivo, por ser individual, deveria não somente focar em executivos com muito potencial, mas naqueles que estão abertos e dispostos a mudar. Em outras palavras, não vale a pena investir em pessoas que os comportamentos já estão muito enraizados, impregnados e que não estão abertas à mudanças (JOHNSON, 2007; SHERMAN; FREAS, 2004).

Eu acho que tem pessoas que valem a pena e outras que não são mais adaptáveis. No entanto, tem pessoas com mais de 50 anos que continuam fazendo as mesmas besteiras. É o tipo de caso que não adianta fazer *coaching* que já está tarde demais para mudar. Já passou do prazo. Tem muitas coisas que ficam incorporadas/impregnados, que viram manias. (Executivo 12)

Condição 2:

A escolha do *coach* é fundamental nesse processo. Investir tempo nesse quesito é uma das recomendações dos executivos que fizeram *coaching*. Vale lembrar que os atributos do *coach* já foram demasiadamente aprofundados na seção 4.2 e são fundamentais para garantir um relacionamento efetivo.

O grande 'x' da questão é a escolha do *coach*. É necessário mais que empatia é preciso ter admiração pelo *coach* e eu consegui ter isso. Tenho muita admiração por ele. Acho que tive muita sorte. Meu conselho é invista tempo na escolha do seu *coach*. (Executivo 4)

Não tenho dúvida que recomendaria o trabalho de *coaching*. Mas, vale destacar que a pessoa que direciona o seu *coaching* é fundamental. A minha consultora teve um papel fundamental. Se não tivesse sido ela não teria sido tão bom quanto foi. O *coach* é fundamental no processo. (Executivo 7)

Condição 3:

Um estudo que avalie a relação custo-benefício do programa de *coaching* executivo deveria ser realizado pela empresa patrocinadora a fim de avaliar o retorno sobre o investimento. Os Executivos 13 e 9 resumem com bastante propriedade essa ideia:

Eu recomendo o *coaching* sim. É claro que caberia aí uma relação de custo-benefício que eu não sei qual é. Cabe uma ponderação. Mas no meu caso está sendo válido. É uma ferramenta especialmente útil nesse momento de início de carreira. Eu olho para tudo com vontade de absorver. É válido pensar que a companhia está tentando desenhar uma estratégia um pouco mais voltada para resultado através de pessoas. Eu acho que é uma coisa que a gente leva para depois, leva para a vida. Eu sendo muito honesta eu não pagaria um *coach*, mas acho que é uma ferramenta corporativa que eu vejo quase como um benefício. Eu acho super válido. (Executivo 13)

Dizer que é de prateleira e que a empresa estaria fazendo para todo mundo eu acho muito difícil. Mas eu acho que continua válido e sempre que ela puder fazer isso por um recurso eu acho que vale a pena, por um ano. Um ano é suficiente. Seria muito legal poder continuar, mas eu não acho que a empresa precisa promover essa continuidade toda. (Executivo 9)

A literatura acadêmica sobre o tema relata a dificuldade de mensurar o custo benefício do processo de *coaching* uma vez que o mesmo possui um componente intangível em sua equação (FELDMAN; LAKAU, 2005). No entanto, a prática tem mostrado que o número de histórias com final feliz é bem maior do que as histórias com impactos negativos (CHARAM, 2009). O depoimento do Executivo 15 corrobora as constatações desses autores ao comentar que no caso dele a equação é “ridiculamente positiva”:

Não sei se é um investimento barato, mas foi o melhor investimento que a empresa fez em mim em termos do resultado que estou dando, sem dúvida nenhuma...Eu falei para o Diretor Geral que a maior coisa que a empresa me deu foi o *coaching*. A empresa já me mandou a trabalho para o Japão, Coréia do Sul, Eslovênia, para um curso na *Ensead*. Disso tudo, o melhor foi o *coaching*, melhor que a *Ensead*. Para mim foi a melhor coisa que me aconteceu, foi fenomenal...fiquei abobalhado no sentido positivo.

Em geral, essa é a postura adotada por quem recebeu *coaching* executivo (o *coachee*). Para esses, não há dúvida que o retorno sobre o investimento foi positivo. Afinal, o único investimento que os mesmos fizeram foi de tempo. No entanto, é de conhecimento geral que o *coaching* executivo não é uma ferramenta barata. Segundo a pesquisa de Coutu e Kauffman (2009), em média, a hora de um *coaching* no mercado americano custa em torno de \$500 dólares, o custo de um psiquiatra *top* em *Manhattan*.

Apesar do consenso geral em recomendar o *coaching* para outros executivos vale mencionar que não há consenso sobre a facilidade e/ou dificuldade do processo. Uns vivenciaram com dificuldade, outros com facilidade.

Para o Executivo 5 o processo foi difícil:

O processo mexeu bastante comigo. As ações de hoje, fazer outra faculdade, veio da época que estava fazendo *coaching*. Minha vida sempre teve mudanças bruscas e o *coaching* me deu esse tempo, de corrigir algumas as coisas. Recomendo essas experiência sim, é reveladora. Outros executivos certamente tirarão proveito de uma oportunidade como essa.

Por outro lado, para o Executivo 3, apesar de ter vivenciado o processo com facilidade, encontra dificuldade em colocá-lo em prática. De toda sorte, isso, de forma alguma, o impede de recomendar a ferramenta para outros executivos:

A vivência foi fácil, foi bem esclarecedor. Eu diria que foi um “estalo”. Até porque eu fui influenciado muito pelas aulas de *coaching* com a mesma pessoa

que era meu *coach*. Então todas essas aulas mostraram que cada pessoa tem uma forma de atuar, você não tem resposta única... isso me impactou muito profissionalmente e pessoalmente....hoje consigo me colocar no lugar do outro. Mas aplicar efetivamente é bem difícil. Eu, sem dúvida, recomendo o processo.

Pode-se dizer que, por ser um processo individual, não há nem haverá consenso se a vivência é fácil ou difícil. A riqueza da ferramenta é justamente permitir que cada um vivencie esse processo à sua maneira. Embora não haja consenso no tocante a vivência, há uma unicidade no que tange à recomendação da ferramenta para outros executivos, dadas às devidas ressalvas já apresentadas.

É importante mencionar que o *coaching* não é algo que acontece ao indivíduo e sim por meio do indivíduo, isto é, a pessoa que está sendo aconselhada precisa ser um participante ativo do jogo e não apenas um espectador sentado na arquibancada.

Diante do exposto pode-se estabelecer a seguinte proposição: **o uso do *coaching* executivo no mundo corporativo tem aumentado nos últimos anos por ser uma ferramenta eficaz de desenvolvimento de recursos humanos e de aprendizado, especialmente individual, por ser, de fato, um trabalho que é na sua essência personalizado.**