

## 5

### Considerações Finais

Neste capítulo serão apresentadas as considerações finais do estudo. Quando necessário, serão feitas referências ao que já foi apresentado e discutido nos capítulos anteriores, dispondo, assim, os principais resultados obtidos para a resposta do problema de pesquisa em questão. Por fim, será sugerida uma agenda para futuras pesquisas.

#### 5.1

##### Conclusões

Conforme apresentado no capítulo introdutório desse trabalho a motivação para o estudo do tema surgiu no momento que a pesquisadora participava do *coaching* executivo. 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. Assim, surgiu a motivação para o estudo em questão cujo cerne da pesquisa foi analisar em que medida o *coaching* executivo de fato gera aprendizado individual, segundo a percepção dos executivos.

No entanto, ainda existe uma zona obscura para ser entendida: como esse processo de aprendizado na prática ocorre. Essa dificuldade é consequência do processo em si, por ser personalizado e individual. Por outro lado, o fato do *coaching* executivo ser personalizado não impede que semelhanças ocorram e conforme foi visto no capítulo 4, é consenso que o processo gera uma profunda reflexão que proporciona não só autoconhecimento como se materializa em mudanças de comportamento e posturas.

Para que essas mudanças de comportamentos e posturas sejam efetivas, o executivo precisa necessariamente estar receptivo ao processo. Como dito por um dos executivos entrevistados “é preciso estar preparado para se despir e se despir com um estranho”. Logo, mente aberta é fator *sine qua non*, mas não suficiente, para o sucesso do processo como um todo. Os planos de ação são de extrema importância. É necessário não só construí-los, como colocá-los em prática. O cumprimento das atividades contidas nesse plano é que de fato irão provocar mudanças de comportamentos e posturas. Somente a repetição das atividades é que, na prática, as tornarão novas condutas. Essas novas condutas quando efetivamente enraizadas no comportamento do indivíduo, aumentarão seu bem-estar pessoal e profissional.

“Nós somos aquilo que fazemos repetidas vezes, repetidamente. A excelência, portanto não é um feito, mas um hábito”. (Aristóteles)

Nesse processo, disciplina e comprometimento, são as palavras-chave. Somente uma postura proativa e aberta à mudança irá gerar resultados sustentáveis no longo prazo.

Esses resultados se materializam em mudanças nas suas vidas, não só em termos profissionais como pessoais. O *coaching* permite que os indivíduos mudem não só a sua forma de pensar como também de agir.

A auto-reflexão, o autoconhecimento e o aprendizado foram temas que apareceram com muita intensidade nos depoimentos o que nos faz pensar que a pressa da vida moderna não proporciona esses momentos de reflexão, que foram intensamente valorizados pelos executivos em seus depoimentos.

Filósofos como Platão, Spinoza e Freud fazem parte de uma tradição que já viam o autoconhecimento como uma conquista ou realização. Essa tradição influenciou Sócrates e deu origem a seguinte frase: “*Conhece-te a ti mesmo*”. Para conhecer-se a si mesmo, o sujeito precisa refletir, e interpretar a si mesmo. O mergulho em seu mundo interno é sempre útil para escolhas e tomadas de decisões.

Torna-se relevante mencionar que nenhum dos executivos entrevistados relatou experiências negativas, tanto sobre o processo quanto sobre a ferramenta de *coaching* executivo. Esse fato nos leva a pensar que talvez os indivíduos estejam tão distantes de si mesmos que um processo que proporciona esse momento de reflexão e aproximação de si mesmo, de seus objetivos, de suas motivações, de seus projetos de vida atuais e futuros seja bem vindo.

Além disso, parece favorecer o processo de *coaching* executivo a relação a dois o que por sua vez lembra um “*setting* terapêutico” em que o sujeito tem uma relação dual com seu *coach* que se coloca a sua disposição como um conselheiro, bom ouvinte e um espelho para revisão de sua vida profissional e pessoal.

Um outro ponto pouco encontrado nas entrevistas foi a realização de *coaching* executivo para tratamentos corretivos como, por exemplo, problemas de posturas e comportamento no trabalho, fatores que apareceram na pesquisa de Coutu e Kauffman (2009). Pode-se inferir que esses aspectos de cunho negativo não sejam relatados com tanto conforto pelos executivos por questões de foro íntimo. As dificuldades e as fraquezas não são facilmente enfrentadas.

Exposto esse cenário, estudar esse assunto se torna não só relevante como desafiador e cheio de possibilidades. Desafiador porque é altamente subjetivo e envolve questões bastante pessoais e íntimas. Cheio de possibilidades porque é um assunto incipiente na pesquisa acadêmica e por esse motivo está repleto de lacunas a serem preenchidas. Na próxima seção serão apresentadas algumas sugestões para futuras pesquisas nesse campo.

Por fim, o quadro a seguir sumariza os resultados desse trabalho. Para cada categoria revelada foi apresentada uma proposição.

**Quadro 8 - Proposições**

<b>Categoria</b>	<b>Explicação da Categoria</b>	<b>Proposição</b>
<b>Fatores Indutores</b>	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”.	<b>A definição de papéis, responsabilidades, objetivos e metas são fundamentais para o sucesso do processo de <i>coaching</i> executivo.</b>
<b>Atributos do <i>Coach</i></b>	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> ”.	<b>Os atributos do <i>coach</i> como, por exemplo, integridade, conhecimento, comprometimento e experiência são fundamentais e possuem um impacto direto no processo de <i>coaching</i>.</b>
<b>Mudanças Comportamentais</b>	Refere-se a descobertas, redescobertas, reflexões e aprendizados que conseqüentemente, geram novas condutas, posturas e comportamentos.	<b>O <i>coaching</i> executivo gera aprendizado individual na medida que promove uma profunda reflexão que proporciona não só autoconhecimento como mudanças comportamentais</b>

		<b>que quando enraizadas efetivamente no comportamento do executivo aumentam o seu bem-estar pessoal e profissional.</b>
<b>Tempo de Transformação</b>	Refere-se ao tempo necessário para que essas mudanças comecem a fazer parte do comportamento do indivíduo/executivo.	<b>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.</b>
<b>Avaliação da Experiência</b>	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.	<b>O uso do <i>coaching</i> 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.</b>

## 5.2

### Sugestões para Futuras Pesquisas

Conforme mencionado no capítulo 1, produzir um trabalho acadêmico nessa área de *coaching* é de certa forma uma maneira de contribuir para preencher um espaço ainda pouco explorado pela academia brasileira.

Não é minha pretensão dizer que o espaço foi totalmente preenchido. Afinal, não era de forma nenhuma o propósito dessa pesquisa. Deixarei aqui algumas ideias para futuras pesquisas sobre o tema.

Uma primeira sugestão é mudar o foco desse trabalho e explorar em que medida o *coaching* executivo gera aprendizado organizacional segundo a percepção dos executivos. Ao analisar o capítulo 4 ficou exposto que esse tema foi recorrente, mas o mesmo foi tratado de forma superficial uma vez que o foco primário dessa pesquisa era o aprendizado individual. Apesar do tema aprendizado organizacional ter aparecido com bastante recorrência a sua função nas discussões era única e simplesmente respaldar e confirmar que o *coaching* executivo gera de fato o aprendizado individual. Em outras palavras, o aprendizado organizacional era um elemento coadjuvante e não protagonista.

Uma segunda sugestão é a necessidade de se obter uma clara metodologia para medir os resultados e a efetividade do *coaching*. Vale mencionar que essa sugestão é encontrada em vários artigos americanos, mercado onde *coaching* executivo está alguns anos na frente do *coaching* no Brasil. A falta de evidências empíricas sobre os resultados do *coaching* é uma realidade.

De acordo com Joo (2005), a questão de como avaliar a efetividade e os resultados do *coaching* executivo deve ser estudada. Caso contrário, o *coaching* executivo será mais uma das muitas outras modas gerenciais, que vem e vão embora.

Feldman e Lakau (2005) corroboram essa posição de Joo ao mencionar que sem uma forte fundamentação teórica e pesquisa empírica sobre o tema, o *coaching* executivo corre o risco de ser mais uma tendência passageira, um modismo, que por não possuir evidências não terá defensores para sua causa.

Charam (2009) concorda com os demais autores e comenta que o número de histórias com final feliz é bem maior do que as histórias com impactos negativos. No entanto, a medida que a indústria de *coaching* vai amadurecendo, é necessário que as consultorias de *coaching* e os próprios *coaches* produzam trabalhos fundamentados que mostrem como o *coaching* consegue estimular executivos a

mudarem como também oferece uma clara metodologia para medir esses resultados.

Outra sugestão é mudar o protagonista da pesquisa. Como mencionado anteriormente, o *coaching* executivo é uma relação triangular que envolve o *coach*, o *coachee* e a empresa. Essa pesquisa buscou entender em que medida o *coaching* executivo gera aprendizado individual sobre a ótica do *coachee*, do executivo. Uma área de oportunidade é focar a pesquisa no *coach* e/ou na empresa e, propondo um desafio ainda maior, outra sugestão é coordenar e integrar essas três dimensões: *coach-coachee-empresa*. Nesse estudo integrado, a questão do aprendizado organizacional poderá ser também inserida uma vez que a ótica da empresa pode gerar a resposta para essa questão. Afinal, a empresa é um elo que de certa forma fica mais distante do processo e pode eventualmente fornecer uma visão mais isenta do processo. Vale mencionar que nesse estudo integrado obter os depoimentos dos subordinados e/ou pares do executivo em processo de *coaching* pode ser também bastante interessante.

Outra oportunidade de pesquisa é dar um viés um pouco mais quantitativo. Formular perguntas no formato de escala Likert pode ser uma alternativa para aqueles interessados em quantificar os resultados do processo de *coaching*. Essa alternativa minimizaria os aspectos subjetivos. O grande desafio dessa sugestão é formular o roteiro de pesquisa de forma a conseguir abordar temas que na prática são bastante subjetivos e abertos.

Por último outra sugestão é acompanhar o impacto do processo de *coaching* executivo através de um estudo longitudinal. Como vimos no capítulo 4 existe uma distância entre o momento de realização do *coaching* e o momento em que os resultados de fato aparecem. Acompanhar esse processo seria de extrema importância para medir a efetividade do *coaching* e seu impacto no dia a dia no executivo.

De toda forma esta é uma pequena lista e está longe de esgotar todas as possibilidades que esse tema proporciona para os pesquisadores. A pesquisa acadêmica sobre *coaching* executivo deve ser vista pelos pesquisadores da área de

Organizações como um tema a ser explorado com mais profundidade no século XXI uma vez que o mesmo pode fornecer grandes contribuições não só para a questão de aprendizagem como também para o entendimento das novas relações de trabalho no mundo corporativo.

Uma fronteira bastante tênue do estudo do *coaching* em Organizações é o estudo desse tema em Psicologia. A convergência das duas áreas pode gerar grandes contribuições para ambas as disciplinas. No encontro dessas duas áreas surge como sugestão um aprofundamento do estudo sobre a interseção entre *coaching* e terapia e a presença/ausência do terceiro (empresa) na relação.

Por fim, enfatizo novamente que este estudo está longe de preencher totalmente a lacuna teórica e empírica que hoje existe no meio acadêmico, mas de certa forma contribui para preencher um espaço ainda pouco explorado pela academia brasileira.