

5 Considerações finais

Neste capítulo apresentaremos as considerações finais do estudo, dispondo assim, os principais resultados obtidos para a questão pesquisada. Ao final serão apresentadas questões para serem objeto de futuros estudos.

5.1. Conclusões

Este estudo constatou que os programas de Coaching de executivos podem ter sua eficiência aumentada se forem utilizadas ferramentas de avaliação como a Escala de Estágios de Mudanças – EEM (McConnaughy *et alli*, 1983). Este modelo apoiou o processo de Coaching tanto na fase inicial, de planejamento quanto na apuração e acompanhamento dos resultados. A possibilidade de identificar logo de início o estágio de mudança em que se encontra cada *coachee* possibilitou a definição das estratégias, ferramentas e ações que a serem adotadas em cada caso, o que favoreceu de forma prática o desencadeamento do processo. São diversas possibilidades de ferramentas a utilizar num processo de Coaching e a escolha adequada dos caminhos pode encurtar e qualificar os resultados esperados pela empresa contratante e pelo *coachee*. O coach também se valeu das informações para planejar a abordagem a adotar em cada caso, corroborando os estudos de Yoshida (1999) que enfatiza que diferentes pessoas podem estar em diferentes estágios, avançando na mudança de diferentes maneiras. As reações dos sujeitos da pesquisa demonstraram como cada uma deles agiu de forma própria frente ao processo de coaching. Alguns se mobilizaram e agiram rapidamente, como os executivos SA, MM, PP, PV e LB enquanto outros não se responsabilizaram tão rapidamente como FL e LL. Tivemos um caso de nenhuma responsabilização, executivo RC, em que ele próprio contratou o trabalho, mas não conseguiu se engajar no processo de mudança.

A utilização do questionário auxiliou em muito o entendimento do estágio que cada *coachee* se encontrava, facilitando a definição do tipo de suporte mais adequado a ser dado a cada um. A respeito disto, Prochaska (1999) ressaltou que a razão para as pessoas não mudarem está baseada na questão de como fornecer suporte adequado ao estágio de prontidão que a pessoa se encontra e não pelo fato das pessoas não quererem, não poderem ou não saber como mudar.

Não fazia parte dos objetivos iniciais deste trabalho, mas pode-se observar que a explicação e aplicação do questionário antes do início dos processos de Coaching, gerou nos participantes um desejo de evoluir nos estágios, o que acabou por se transformar num objetivo informal, fazendo-os trabalhar para evoluírem nas questões, querendo adotar as questões como seus comportamentos. Este processo foi muito importante, já que o formulário serviu como exemplo de comportamento a ser adotado.

5.2.

Limitações do estudo e sugestões para futuras pesquisas

Podemos perceber possíveis limitações na utilização prática deste modelo, apesar das contribuições que disponibiliza para o processo de Coaching. Apesar da estrutura ter sido validada, ajustes em sua operacionalização talvez ainda sejam necessários, como nos termos e definições por exemplo, conforme também constatado por Bowles (2006).

Ouvindo as dúvidas dos executivos e analisando os enunciados do questionário Escala de Estágios de Mudança, verificou-se possíveis ajustes nos itens 4 e 9. No item 4, o fato do verbo valer ter sido utilizado no subjuntivo gerou certo “desentendimento” do real significado da palavra. Talvez se possa avaliar a possibilidade de utilizar “talvez possa valer a pena...” ao invés de “talvez valha a pena...”. No item 9, a expressão “trabalhar no meu problema” pode remeter a psiquiatria ou a terapia. Ajustar para “enfrentar minhas dificuldades” poderia estar mais consoante com o linguajar dos executivos nas organizações.

Alguns questionamentos também podem ser avaliados e aprofundados em outros estudos de campo, como o envolvimento maior dos gestores das empresas contratantes, de forma a entender as necessidades organizacionais que se colocam como barreiras ao desenvolvimento do *coachee* e da própria organização. O processo de Coaching é muito focado no esforço individual do participante, principalmente quando este se situa nos estágio de ação e manutenção. De fato há um grande risco de se responsabilizar o *coachee*

integralmente por suas mudanças, sem levar em consideração forças políticas na empresa que inteferem diretamente em suas ações (Brockbank & McGill, 2006). Em muitos casos, a necessidade do suporte ambiental é fundamental e decisiva nos resultados do *coachee*, já que mudanças de paradigmas, processos e procedimentos podem necessitar de ajustes e até mesmo de decisões de níveis superiores na empresa. Neste cenário, o envolvimento dos gestores se daria no entendimento e adoção destas oportunidades de melhoria, conectando o processo de Coaching à estratégia do negócio e à gestão de pessoas.

Um dos sujeitos da pesquisa pode servir como exemplo. PP é empresário no segmento varejo de automóveis e um dos *feedbacks* de seus sócios era de que ele cobrava resultados dos subordinados, mas que não facilitava seu alcance. Seus subordinados solicitavam que pudessem oferecer o *test drive* aos clientes, o que não era possível já que os carros nem sempre estavam à disposição para este fim, sendo utilizados para levar clientes em casa, ou por não estarem em condições para este serviço, sem combustíveis e sujos. Rever esta decisão necessitou tomar medidas sobre despesas que a diretoria precisou enfrentar, não somente PP.

Cabe um estudo para identificar as ações de envolvimento dos gestores que seriam benéficas ao processo e que poderiam ser incluídas no escopo do Coaching. Pode-se pensar em utilizar algumas questões do próprio formulário para aplicação aos gestores envolvidos ou reuniões de acompanhamento de resultados e de apresentação de áreas de oportunidades que possam ser resolvidas pelos gestores. Caberia medir o quanto estas ações contribuiriam para o ritmo de evolução do *coachee* na Escala de Estágios de Mudança.

A importância de um processo estruturado de *feedback* se faz necessária para ajudar ao *coachee* a entender suas competências fortes e as que necessita desenvolver para que atinja seus resultados. Uma oportunidade seria utilizar algumas questões da Escala de Estágios de Mudança para que os Gestores possam avaliar seus executivos indicados para participarem de Coaching, o que pode servir como referência e comparação com a auto-avaliação do *coachee*.

Ao término do processo de Coaching, o *coachee* pode voltar a avaliar-se para identificar seu estágio. O alcance aos estágios de Ação ou de Manutenção seriam o mais desejáveis, podendo gerar novas intervenções de Coaching no caso de permanência ou retorno aos estágios anteriores, de Pré-Contemplação ou Contemplação.

Estas observações não devem ser adotadas como conclusivas sem antes serem testadas em novas pesquisas.