



EXPECTATIVAS VERSUS RESULTADOS DO COACHING EXECUTIVO: ESTUDO COMPARATIVO ENTRE AS PERCEPÇÕES DOS COACHS PROFISSIONAIS E DOS GESTORES EM UMA EMPRESA BRASILEIRA REESTRUTURADA DO VAREJO DE ELETROELETRÔNICO E UTILIDADES DO LAR

Área temática: Direitos Humanos, Relações de Gênero e Gestão de Pessoas

Monica Lins Ávila Esteves
monicalinsesteves@gmail.com
Fernando Oliveira de Araujo
faraujo@sustentabile.com.br

Resumo: *O coaching executivo engloba um conjunto de técnicas a serem aplicadas em profissionais ocupantes de cargos chave de empresas, visando à melhoria do desempenho desses profissionais e, conseqüentemente, também da empresa em que essa prática é realizada. A presente pesquisa, de natureza remissiva, analisa os pontos de aproximação e afastamento entre as expectativas e os resultados provenientes das atividades de coaching executivo implantadas entre junho de 2012 e fevereiro de 2014 em uma empresa do setor de varejo brasileiro. Em termos metodológicos, a pesquisa fundamenta-se na literatura técnico-científica para a proposição de um instrumento de coleta de dados primários aplicado em dois distintos grupos de executivos que participaram do processo do coaching executivo (presidente / diretor de RH e diretoria / alta gerência) por parte da empresa do varejo, além de contrastar as percepções desse público com as da empresa contratada para a condução da iniciativa. Como resultados provenientes do estudo, a pesquisa evidencia que para além dos aspectos técnicos e comportamentais, as externalidades mercadológicas podem comprometer o desempenho do coaching sob o prisma corporativo. Por outro lado, evidencia-se que no tocante aos executivos, a despeito das questões organizacionais, houve notados ganhos em termos de reflexões, comportamentos e atitudes que sugerem a eficiência do coaching executivo.*

Palavras-chave: *Coaching, Coaching Executivo, Liderança de Alta performance.*

1. Introdução

O coaching tem sido adotado no mercado brasileiro como uma prática virtuosa para reposicionar e orientar a competitividade das organizações por meio do desenvolvimento de seus profissionais. Em particular no âmbito corporativo, apresenta-se como uma prática que visa a contribuir para que os executivos das empresas, por meio de maior conscientização acerca de suas competências, envidem esforços no intuito de contribuir para a melhoria do desempenho das suas organizações.

O processo de coaching para executivos se propõe a oferecer efeitos duradouros e significativos de desenvolvimento comportamental (JUDGE & COWELL, 1997; LIPP, 2005).

Com base no desenvolvimento sistemático de competências, o coaching de executivos apresenta-se como alternativa e recurso instrumental para o desenvolvimento da liderança (KRAUSZ, 2007; MILARÉ & YOSHIDA, 2007).

Em particular, presente estudo analisa o processo histórico e as particularidades da implantação de práticas de coaching executivo em uma grande empresa brasileira do setor de varejo eletroeletrônico e de produtos lar que enfrentou grave crise financeira no final de 2008 e que após a Recuperação Judicial, reiniciou suas operações em 2009, a partir da aquisição por parte de um grupo de bens, no Rio de Janeiro.

Concluída a Recuperação Judicial, a organização que concentrou os ativos operacionais relativos ao comércio varejista no Rio de Janeiro e o direito de uso da marca iniciou as suas operações mercantis em 2009, baseadas em um portfólio formado por 61 lojas localizadas no Estado do Rio de Janeiro, uma operação de venda pela internet, e uma plataforma de venda telefônica (“televendas”). Em conjunto com o início das operações, foi lançado pela presidência um amplo programa de reestruturação operacional visando à redução de custos, o aumento das receitas e o atingimento de patamares sustentáveis de lucratividade.

Desde o início das suas operações, a presidência da referida empresa buscou estabelecer novos processos de gerenciais capazes de aprimorar a assertividade e eficiência de suas decisões, tido como essencial para a obtenção acelerada de resultados operacionais e transparência, alinhadas com as melhores práticas adotadas pelo mercado brasileiro.

A equipe de gestão foi formada por profissionais de mercado, contratados junto a outras empresas de distintos setores. Os novos contratados ocuparam cargos-chave durante o processo de reestruturação operacional.

Em paralelo, foram realizados importantes investimentos em tecnologia da informação, sobretudo na adoção e operacionalização de um sistema integrado de gestão. Os resultados já obtidos com o processo de reestruturação operacional foram considerados bastante satisfatórios pela presidência.

Por outro lado, ao longo do processo de reestruturação, a área de recursos humanos percebeu a existência de idiossincrasias típicas de estruturas organizacionais funcionais (desalinhamento estratégico, comunicação ineficiente nas e entre áreas, falta de clareza em relação ao espectro de atuação de cada área), com privilégio de interesses individuais de áreas/ departamentos, em detrimento da perspectiva global da organização. Estas condições poderiam levar a empresa a baixo desempenho e, conseqüentemente, resultados aquém à expectativa.

De posse do diagnóstico, a área de recursos humanos em 2012, após uma análise dos diferentes tipos de pacotes de desenvolvimento existentes no mercado, contratou uma consultoria reconhecida por ser líder em desenvolvimento de talentos e apoiar os indivíduos a atingirem seu potencial máximo, trabalhando no redesenho e implementação do coaching executivo.

O coaching executivo foi proposto, com o endosso da presidência, como iniciativa aos executivos da alta gestão (presidência e diretor de recursos humanos) e gerências seniores (gerências de TI, RH, finanças, comunicação, *business intelligence*, logística, comercial e serviços compartilhados), com a expectativa de potencializar seu poder de realização e entrega de resultados para os acionistas e aprimoramentos nas seguintes dimensões: conhecimento do seu papel dentro da organização; autoconhecimento; maior alinhamento e integração entre a equipe; melhor compreensão e atenuação do processo de mudança e tomada de decisão.

A área de recursos humanos, em conjunto com a consultoria contratada para implementar o coaching executivo em dezembro de 2012, constata através da observação direta durante os treinamentos presenciais, um interesse por parte dos executivos em se engajarem nas propostas práticas aplicadas pela consultoria contratada, favorecendo o aproveitamento integral do conteúdo por eles discutido.

Em junho de 2013, a empresa passa por um novo momento de reestruturação e com isto precisava adequar suas estratégias de forma a contribuir para a sustentabilidade financeira da empresa. Nesse momento, o RH percebeu a mudança do foco e, como conseqüências, um

novo processo de reestruturação, onde seriam necessários desligamentos e redução drástica dos custos operacionais.

A partir de junho de 2013, começam alguns questionamentos por parte do diretor de operações e diretor executivo de BI, e divergências de pensamentos em relação à eficácia do trabalho da consultoria contratada, expressos pelos, diretor executivo financeiro e diretor de desenvolvimento organizacional, levando a área de recursos humanos a entender que, diante de tantas mudanças e prioridades que estavam ocorrendo naquele momento de crise, o coaching não cabia mais na agenda dos executivos, já que o momento era de repensar novas estratégias e tomada de decisão com relação à diminuição de custos.

Ao considerar a mudança do foco e diante de um cenário em que já não havia espaço e tempo para sequer pensar em desenvolvimento, vindo culminar, em fevereiro de 2014, com o cancelamento da iniciativa por parte da empresa de varejo.

Nesse contexto, o estudo se propõe a analisar as diferenças de percepção entre as expectativas e os resultados provenientes das atividades de coaching executivo implantadas, incorporando tanto a percepção da alta direção da organização estudada, quanto a dos coaches profissionais designados pela empresa de consultoria contratada.

Em termos de sua organização, além da primeira seção oferece que apresenta o contexto e os objetivos do estudo, o artigo está subdividido mais quatro partes, a saber: a seção 2 oferece uma revisão da literatura técnico-científica sobre o conceito e o processo de coaching, de forma a suportar a análise proposta. A terceira seção contempla os procedimentos metodológicos adotados para a pesquisa. A quarta seção analisa e discute os resultados provenientes da investigação empírica e, finalmente, a quinta e última seção apresenta as conclusões e sugestões de estudos futuros.

2. Revisão da Literatura

2.1. O Coaching

A alta competição observada no ambiente corporativo oferece desafios que modificam padrões organizacionais ou mesmo modelos mentais, afetando as relações entre as pessoas. Assim, observa-se uma demanda pelo desenvolvimento contínuo dos profissionais diante das mudanças exigidas. Nesse ínterim, a aprendizagem passa a ser determinante para os

resultados positivos e necessariamente estimulada por uma liderança que valorize as pessoas (MILARÉ & YOSHIDA, 2007).

Lyons (2003) indica haver uma significativa alteração na maneira de analisar a relação entre educação e trabalho. Para o autor, no passado, 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, para Lyons, o referido padrão de trabalho tem perdido espaço, sendo substituídos por um modelo nos quais vários empregos fragmentam a carreira de um executivo e o aprendizado se tornou contínuo ao invés de um evento único e isolado.

Sob a perspectiva da contratação de um profissional, uma empresa não se contenta com características de lealdade ou de conhecimento técnico para o cargo a ser exercido – formato que era aceito pelo mercado até a década de 1990. Desta forma, passou-se a valorizar “as características das pessoas que realizam bem o trabalho” (RESENDE, 2000: 16).

Sendo assim, o dito “sucesso” parece estar intimamente relacionado à maneira pela qual os executivos pensam, agem e interagem. Esse tripé, para Senge (2004), é a verdadeira vantagem comparativa do século XXI: a capacidade de aprender mais rápido do que a concorrência é a única vantagem competitiva sustentável.

O artigo *management styles and success: why coaching is important*, publicado em 2014, no Vol. 28, n: 2, pp.23 – 25, na revista *Development and Learning in Organizations*, relata o impacto/ importância do coaching ligado à colaboração empresarial. Através de processo abrangente, visa dotar empresas com funcionários capazes de desempenhar de forma eficaz em níveis relacionais, organizacionais e sociais. O diferencial do trabalho de coaching é a ênfase em incentivar as pessoas a serem protagonistas dos seus aprendizados, conjugando a autorreflexão, aprimorando competências ou adquirindo novas, no sentido de alimentar mudanças comportamentais dentro do indivíduo.

Para Bloch, Almeida e Visconte (2012), no caso brasileiro, com maior intensidade a partir dos anos 2000, as práticas do coaching executivo passam a ser mais divulgadas e adotadas no âmbito de algumas organizações, com a intenção de promover a melhoria das competências dos indivíduos e aprimoramento de suas relações.

O Quadro 01 consolida algumas das principais contribuições da literatura acerca do conceito de coaching executivo.

Quadro 01 – Consolidação de algumas contribuições da literatura acerca do conceito de coaching



Fonte	Definição
Downey (2003)	“Coaching é a arte de facilitar o desempenho, aprendizado e desenvolvimento de outras pessoas.”
Marques (2013)	“Coaching foca em mudanças do comportamento atual e no futuro do cliente/coachee.”
Goldsmith, Lyons e Freas (2003)	“O coaching é como uma atividade tradicional e pragmática que ajuda os profissionais a construir um caminho individual para a consecução das aspirações pessoais ou organizacionais, transformando gerentes em líderes através de três fundamentos: estratégia mútua, mudança comportamental e valores centrais.”
Whitmore (2006)	“Coaching consiste em liberar o potencial de uma pessoa para incrementar ao máximo seu desempenho. Em ajudá-la a aprender em lugar de ensiná-la”.
Krausz (2007)	“Coaching é definido sob o enfoque de um processo de aprendizagem contínuo tanto no âmbito profissional quanto pessoal. Abarca a possibilidade de que pessoas e grupos possam refletir sobre seus valores e crenças – visão de mundo, incorporando assim, novas aprendizagens. Estas podem estar relacionadas ao desenvolvimento de novas habilidades culminando com uma expansão nas atitudes, sendo estas, mais coerentes e eficazes.”
Ricci (2006)	“O Coaching Profissional é um relacionamento continuado de alto nível que auxilia as pessoas a produzirem resultados em suas vidas, carreiras, negócios ou organizações. Através dele, os clientes aprofundam seus conhecimentos, aumentam sua performance e aprimoram sua qualidade de vida.”
Dutra (2010)	“Coaching é a conversa que leva a ação e a realização do que é almejado.”
Berg & Karlson (2012)	“Coaching é um processo de formação que desenvolve a autoconfiança, a autoeficácia e contribuir para ações que geram resultados, o que faz com que ajude o indivíduo a desenvolver melhores padrões de aprendizagem, estimulando novas ideias, suposições e teorias.”
Milaré (2007)	“O coaching de executivos pode ser individual quando uma pessoa física procura a ajuda profissional por iniciativa própria, para realizar mudanças que promovam seu autodesenvolvimento. E corporativo quando é a pessoa jurídica quem contrata a ajuda profissional para atender um ou mais executivos, para promover mudanças pessoais que sejam convertidas em resultados positivos para a organização e para o envolvido.”

2.2. O Processo de Coaching

Segundo Bloch, Almeida e Visconte (2012), o processo de coaching é flexível, mas é fundamental que tenha uma metodologia como estrutura. O coaching executivo, por princípio, é sempre um processo individualizado, que se dá por meio de reuniões entre o coach (profissional que aplica) e o coachee (o cliente das sessões). Além dos encontros periódicos, o coachee é estimulado a realizar algumas atividades extra reuniões, como leituras, ferramentas de avaliação de perfil comportamental (assessment) e reflexões estruturadas.

Segundo Gallwey (2013), as demandas mais frequentes das organizações para o processo de coaching executivo são as relacionadas a preparar os executivos para:

- Facilitar a aprendizagem do uso de modelos de gestão construtivos e integradores.
- Coordenar equipes multiculturais, multiprofissionais, multigeracionais e virtuais.
- Desenvolver a escuta ativa, a empatia e a sintonia.
- Expandir autoconsciência/ autoconhecimento.
- Mudar comportamentos não produtivos.
- Alcançar resultados.
- Propiciar condições para que os colaboradores aprendam e se desenvolvam.

Para os profissionais de recursos humanos ao contratar serviços de coaches externos, o desafio é alinhar o processo de coaching com os objetivos do negócio, e integrar treinamento aos processos organizacionais (TURNER, 2006).

Araújo (2011) apresenta quatro etapas do processo de *coaching*:

1. Estabelecimento da relação de confiança: deve-se adotar o *feedback* como prática frequente, e a confiança deve ser nutrida durante todo o processo e não só no início.
2. Criação da visão de futuro: o coach deve estimular o cliente a “sonhar de olhos abertos” (técnica utilizada pelos coaches), expressar quem ele é através dos sonhos e a manter a integridade consigo mesmos.
3. Revisão da trajetória de realizações de ambos. É importante que ambos se conheçam muito bem e consigam apontar os pontos fracos, competências e limitações um do outro.
4. Traçado do plano de ação: após conhecer melhor o cliente o coach pode ajudá-lo a identificar as lacunas (gaps) entre sua visão e a situação atual.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Considerando o objetivo do estudo de analisar as distintas expectativas e os resultados provenientes das atividades de coaching executivo, sob os prismas da empresa contratante e dos coaches designados para implantar o coach, a presente pesquisa adotou um procedimento metodológico baseado em oito distintas etapas, a saber:

1. Identificação do problema de pesquisa e estabelecimento de contatos dos dirigentes da empresa e com os coaches que implantaram o processo.
2. Revisão da literatura técnicas e científica relacionada ao coaching executivo.
3. Elaboração de três roteiros de entrevistas baseado suportado pela literatura (Apêndices).
4. Realização de 8 entrevistas com profissionais da empresa do varejo eletroeletrônico.
5. Realização de 3 entrevistas com coaches que implantaram o processo
6. Confrontação de perspectivas entre clientes x coaches profissionais
7. Confrontação entre as distintas percepções com a literatura
8. Análises resultantes da confrontação das percepções.

Em termos de caracterização da população da pesquisa, a investigação identificou quinze profissionais que ocupavam no momento da implantação do coaching executivo (ano de 2012) cargos de presidente, diretoria e gerência seniores. Dentre os quinze profissionais que realizaram o processo de coaching executivo da empresa de varejo brasileiro, oito executivos foram entrevistados para suportar o presente estudo e desses oito, cinco eram diretores e três gerentes gerais.

Adicionalmente, para conferir uma perspectiva ampliada do processo, também foram entrevistados três coaches que participaram da condução do coaching executivo, na condição de profissionais indicados pela empresa de consultoria contratada pela organização de varejo.

As entrevistas foram realizadas no local de trabalho dos entrevistados entre os meses de outubro de 2014 e fevereiro de 2015 e duraram uma hora e meia, cada.

No sentido de subsidiar a coleta de dados primários, essenciais para a pesquisa, foram desenvolvidos três instrumentos de coleta de dados (Apêndice I) suportados pela literatura técnico-científica. A estrutura dos instrumentos é similar, mas os públicos-alvo de aplicação foram diferentes: um instrumento foi aplicado para o presidente e diretoria da empresa de varejo, outro foi aplicado com os demais gerentes sêniores, e o terceiro aplicado com os profissionais da empresa de consultoria contratada para liderar o processo de coaching executivo.

Como limitação da pesquisa remissiva, evidencia-se que por se tratar de iniciativa pretérita, na ocasião das entrevistas, os entrevistados foram demandados a resgatar fatos do passado, o que pode representar uma limitação da abordagem adotada, considerando-se eventuais lapsos ou seleções de memória.

Cumprir destacar ainda como limitação, o fato de alguns dos respondentes, como, o CFO, diretor de planejamento financeiro, diretor de desenvolvimento organizacional, gerente geral de tecnologia e gerente geral de Recursos Humanos, haviam sido desligados da empresa do varejo. Se por um lado, esse fato possibilitou a obtenção de respostas com maior isenção, por outro, foram notadas algumas rugas que podem enviesar a percepção do respondente.

4. Análise e discussão dos resultados

A presente seção analisa e discute os principais achados obtidos pelas entrevistas com os gestores da empresa de eletroeletrônicos e com os coaches profissionais que implantaram a iniciativa. Assim, conforme relatos obtidos nas entrevistas realizadas com os dois grupos, observou-se proximidade na percepção tanto dos profissionais da empresa de varejo quanto os *coaches* em relação aos resultados alcançados pela implantação do coaching executivo na empresa: ambos os segmentos indicaram que os objetivos da iniciativa foram alcançados parcialmente.

Analisando-se as respostas obtidas pelos coaches, evidencia-se que um fator que teve grande interferência no êxito do processo, foi o excesso de cancelamentos das reuniões

previstas por parte dos *cochees* e o novo momento de reestruturação que atravessou a empresa, durante o processo de coaching.

Segundo o depoimento de um dos consultores: “houve excesso de cancelamentos por parte do executivo”. O respondente ainda complementa, “[...] a empresa não sabia o que estava contratando e o que queriam do processo, por isto é muito difícil o instrumento atender. O presidente cancelou o processo e pelo que pude perceber ele não gostou ou ele entendeu que o trabalho não valeu a pena”. Em sua reflexão, o respondente assevera: “a oferta do coaching foi em um momento turbulento e de mudança, com muitos desafios e que em alguns momentos isto trouxe uma certa incompatibilidade, muitas diferenças de engajamento, a diferença com que cada um viu como valor ou encarou o processo”.

Conforme Araujo (2011), o *coachee* é o principal responsável pelo sucesso do processo. Se ele não quiser, se não se dedicar e não assumir a responsabilidade pelo seu sucesso e desenvolvimento, não há nada que as outras pessoas possam fazer.

Segundo o depoimento do Diretor de Operações: “não foi o melhor formato, nem o melhor momento. Não houve envolvimento da diretoria. Faltou maturidade do time, muita gente nova na empresa que estava ali para cumprir tabela”. “Se fosse para dar certo, a Presidência deveria ter interpelado o RH para chegar no formato que atendesse”. Francamente, percebi que “a relação entre todas as partes não era muito boa e dificulta o diálogo para trazer o tema para a mesa e falar algumas verdades”.

O depoimento de um do Diretor de RH, que na ocasião das entrevistas ocupava a diretoria comercial, corrobora em parte com a percepção do diretor de Operações quando afirma que: “o grupo não estava no espírito (preparado)”. “A empresa não estava madura para este programa. O trabalho foi certo, na hora errada. Falsa sensação de que os profissionais designados estavam maduros. Precisavam assumir que não estavam preparados”.

Por outro lado, segundo o depoimento do Diretor de BI que, na ocasião da entrevista ocupava o posto de Diretor de RH: “em suma, apesar da experiência não ter sido a melhor possível, nós faríamos de novo”. “Faltou a *galera* querer o programa de coaching executivo. Faltou a *galera* se convencer que precisa.”

Nas entrevistas com executivos da empresa de varejo eletroeletrônico, alguns outros fatores foram apontados como prejudiciais ao êxito do processo, como:

- Mudança de assessoramento do presidente: o diretor de RH durante o processo foi transferido para outra área da empresa e a sucessão foi feita por um profissional sem experiência da área.
- Manifestação de novo momento de crise econômica no ano de 2013 para o setor de varejo eletroeletrônico e do lar, que prejudicou o resultado do processo. Neste período, o corpo de executivos mudou completamente o foco e a estratégia para a manutenção das operações da empresa. Adicionalmente, foram implantadas mudanças orientadas à reestruturação organizacional, culminando com um plano de desligamento de profissionais. Essas mudanças de gestão contribuíram para que o *coaching* executivo perdesse a força e a sua continuidade dentro da empresa, devido ao momento de grande tensão e expectativa em manter a empresa saudável financeiramente, mudando o foco estratégico de crescimento e desenvolvimento, para redução de custos.
- Os executivos, que estavam à frente das decisões diante da crise, viveram momentos de conturbados, de muita pressão e tensão, não só pela entrega de resultados, mas também a redução dos quadros de funcionários, além de não terem a certeza se iriam continuar na empresa.

Por outro lado, embora para a empresa de varejo tenha-se observado uma expectativa aquém em termos dos resultados, em âmbito pessoal, o *coaching* executivo foi percebido como um modelo de desenvolvimento relevante para os executivos que participaram do processo. Segundo a percepção dos respondentes, o *coaching* permitiu que os executivos tivessem mais foco no autoconhecimento, utilizando como ferramenta a favor de seu desempenho na organização, melhorando o seu relacionamento com equipe, pares e chefia imediata, comunicação, influência, tomada de decisão e desenvolvimento da equipe.

Segundo o então Diretor de RH, “o processo reforçou um posicionamento de autoconhecimento muito intenso, alinhamento com os valores, entendimento e ponte com a minha história de vida. Descobri o espírito de empreendedor, aumentei a minha qualidade de vida. Pessoalmente, trouxe muita coisa do *coaching*, impacto pessoal forte, insights poderosos”.

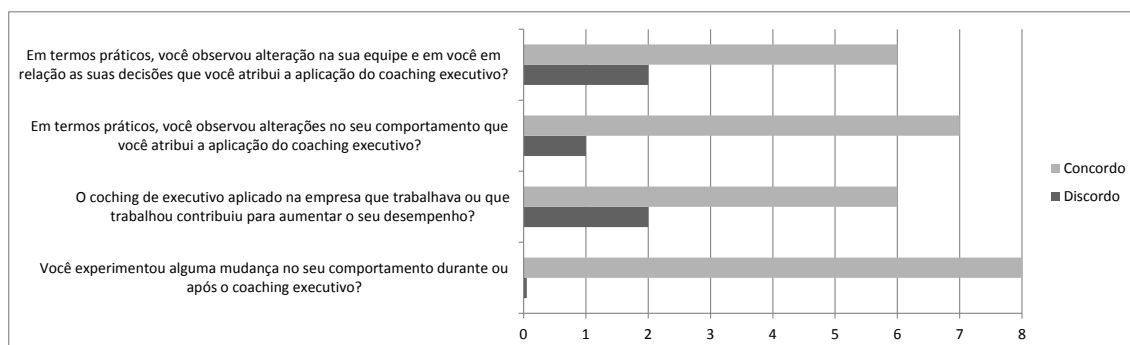
Para o então Diretor de Finanças, que na ocasião da entrevista já tinha sido desligado da empresa: “o coaching acelerou meu processo decisório com relação à carreira, fui mais transparente com meu chefe, pares e subordinados. Conhecendo melhor a mim mesmo e os diferentes tipos de comportamento e perfis, minhas reuniões e decisões ficaram mais assertivas, ganhando eficiência no processo. Também me auxiliou a administrar melhor a diferença entre o meu perfil de liderança e cada perfil dos subordinados, pares e chefe”.

De acordo com o então Diretor de BI: “individualmente as pessoas aproveitaram alguma coisa, mas como organização, o time não percebeu ganhos. Este fato se deve ao processo não ter sido finalizado como planejado e nem tão pouco, dado continuidade”.

Conforme relato do *coach* que realizou as sessões individuais com o diretor de RH, o processo inicialmente foi valorizado, mas em virtude de agenda do diretor, o trabalho não teve continuidade, sendo interrompido antes mesmo de o *coach* ter a possibilidade de perceber ou obter qualquer feedback se os objetivos foram alcançados ou não.

Como o processo de *coaching* executivo foi contratado pela área de recursos humanos com o objetivo de alavancar o desempenho dos executivos e mitigar idiossincrasias típicas de estruturas organizacionais funcionais, a Figura 01 ilustra a percepção dos executivos com relação ao nível de sucesso alcançado diante destes objetivos.

Figura 01 – Observação quanto à mudança de comportamento dos coachees em relação à mudança de comportamento

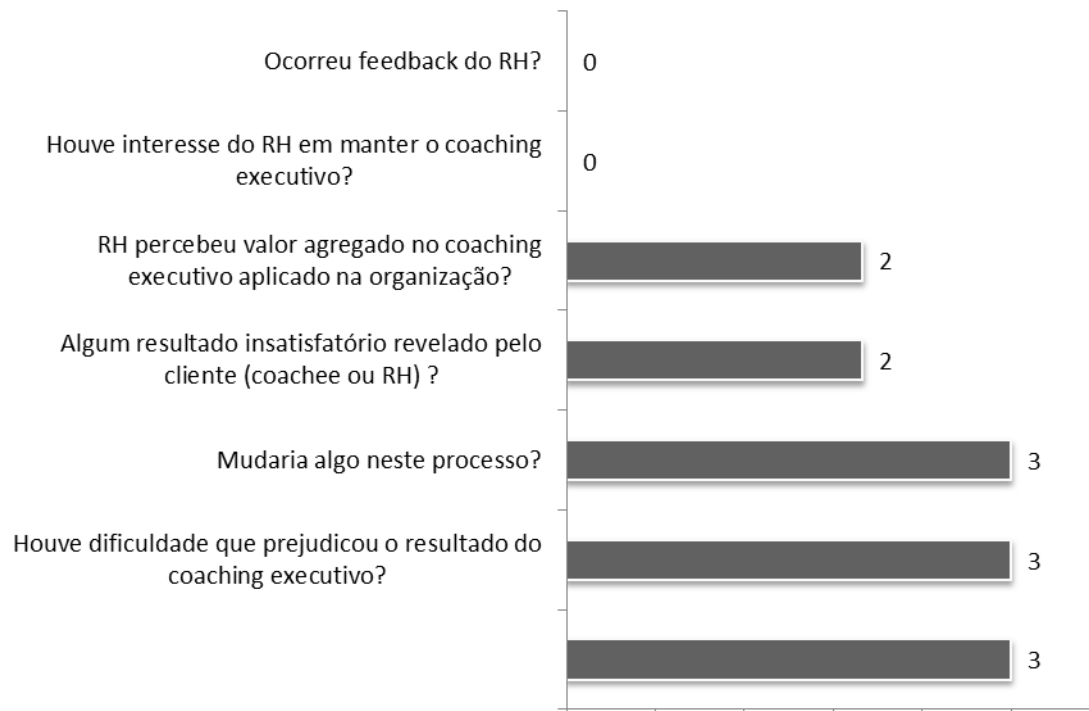


Pode-se depreender ainda da análise do Quadro 02 que o processo de *coaching* não apoiou ou ofereceu influência para que os executivos entendessem melhor o seu papel dentro da organização, ou a estratégia e seus limites. Por outro lado, na percepção dos executivos, o processo os desenvolveu nas habilidades básicas de gestão, como aspectos relacionados a relacionamento com pares e subordinados, comunicação, foco em objetivos e metas, e

produtividade, condições estas que estavam sob o domínio do próprio indivíduo para apresentar melhor desempenho.

Depreende-se como resultados da pesquisa junto aos três coaches (Figura 02) que o RH percebia valor no trabalho que foi desenvolvido, porém devido ao cancelamento da iniciativa e a falta de agenda dos seus executivos, evidencia-se que a ocasião em que o projeto foi implementado impactou determinantemente na percepção de resultados.

Figura 02 – Resultado insatisfatório revelado pelo cliente contratante quanto ao processo de coaching executivo na empresa



Com base nas respostas dos executivos que não compunham mais o quadro de colaboradores empresa, foi possível observar maior sinceridade do respondente, pois este executivo já não tinha mais vínculo e nem tanto comprometimento com a instituição estudada. Por outro lado, algumas respostas evidenciaram ressentimento com relação à organização no momento da entrevista.

Outros importantes achados provenientes da pesquisa, manifestados tanto pelos os executivos, quanto pelos coaches da consultoria contratada, foram as melhorias sugeridas em relação à forma e conteúdo do coaching executivo aplicado na empresa de varejo, conforme ilustra o Quadro 02.

Conteúdo	<ul style="list-style-type: none"> • Menos teórico e conceitual. • Mais prático. • Maior link do conceito com a aplicabilidade no dia a dia.
Duração	<ul style="list-style-type: none"> • Mais curto devido à urgência do varejo.
Instrutores	<ul style="list-style-type: none"> • Instrutores mais alinhados com o negócio da empresa.
Ferramentas	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar mais construções coletivas de aplicações práticas das ferramentas. • Utilizar estudos de casos reais e/ou benchmarking.

- | | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Utilizar ferramentas que se enquadram ao momento atual da empresa. • Mais sessões individuais (pré e pós). |
|--|---|

Quadro 02 - Melhorias na forma e conteúdo do *coaching* executivo segundo os executivos

Ainda com o propósito de incorporação de melhorias no *coaching* executivo aplicado na empresa de varejo, foram citadas algumas lições aprendidas para o departamento de RH e a consultoria contratada, conforme ilustrado no Quadro 03.

Lições aprendidas com o processo de coaching executivo
RH
<ul style="list-style-type: none"> • O RH deve apoiar o protagonismo dos executivos durante o processo de <i>coaching</i> executivo e deixar a responsabilidade do processo com eles. • Alinhar com a consultoria como o RH poderá apoiar o coachee durante o processo. • Alinhar com a consultoria contratada, quais são as responsabilidades do RH e da consultoria contratada (limites). • Promover, no início do processo, um alinhamento com a consultoria de como irá ser acompanhado o <i>coaching</i> durante e depois do processo. • Maior alinhamento inicial do RH com a consultoria contratada para evitar questões de excesso de cancelamento por parte do coachee. • Acompanhamento interno do RH quanto à aplicabilidade das ferramentas. • Escolher junto com a consultoria as ferramentas que mais se adequam ao perfil da empresa e como serão utilizadas na continuidade do processo. • O RH deve influenciar na escolha dos coaches para seus executivos, evitando falta de aderência entre coach e coachee. • O RH deve estar atento a qualquer tipo de mudança no momento da empresa em relação ao foco ou estratégia, de modo a ser ágil para fazer ajustes de adequação/reestruturação do processo ou mesmo interromper o <i>coaching</i>. • Fazer o acompanhamento de metas e dar visibilidade dos objetivos para que os executivos possam tangibilizar os ganhos. • Manter continuidade ao processo, evitando que ele seja pontual. • Acompanhar a aplicação das ferramentas juntamente com o gestor imediato. • Implementar o programa para a gerência média com formato mais extenso. • Não colocar o presidente na mesma turma com seus subordinados, evitando falta de posicionamento e desconforto por parte dos participantes. • Fazer um check point alguns meses após o término do <i>coaching</i>, para medir a perenidade do processo e os impactos na organização.
Empresa de Consultoria
<ul style="list-style-type: none"> • A consultoria contratada deverá estudar muito bem o negócio do cliente, para melhor adequar o processo. • Ficar mais próxima do RH para alinhar melhor os objetivos, expectativas, formato de condução do patrocinador e dos coachees. • Ser flexível para adequar o modelo de <i>coaching</i> a necessidade e o momento do cliente. • Escolher os consultores adequados ao perfil e necessidade do cliente.

Quadro 03 – Lições aprendidas para o departamento de RH e a empresa de consultoria contratada

Nas entrevistas, os coaches profissionais que conduziram o processo de aplicação do *coaching* executivo na empresa de varejo, revelaram oportunidades de melhorias no projeto e afirmaram que se fossem vender e aplicar em uma nova empresa, mudariam algumas premissas básicas, como:

- Ofertar um volume menor de conteúdo teórico.
- Aplicar do modelo e do plano de desenvolvimento para um grupo menor e para aqueles que realmente ocupam posições críticas na corporação.
- Realizar acordos mais claros, com objetivos bem definidos e enfatizando nas questões relacionadas ao acompanhamento.

- Formalizar junto ao cliente contratante que o processo de coaching executivo é de médio e longo prazo, questionando ao cliente se a empresa de varejo dispõe deste tempo para este tipo de desenvolvimento.
- Evitar atrelar os resultados da empresa ao coaching executivo.
- Realizar uma contratação diferente com os coachees, nas questões relacionadas ao comprometimento durante o processo.
- Recomendar que a empresa contratante tenha uma cultura e valorize o desenvolvimento de modo a respeitar a agenda dos participantes do coaching executivo e ser um facilitador deste processo.
- Sugerir à área de recursos humanos mais minúcia para alinhar todos os detalhes do processo com a consultoria.
- Estar mais próximo do RH ajudando-o no processo de continuidade.
- Diminuir o nível de intervenção do RH no processo dos coachees.

Diante do posicionamento tanto da consultoria, como dos executivos, percebem-se propostas na melhoria do processo implementado na empresa de varejo, evidenciando que um processo longo como este precisa o tempo todo de avaliação e análises, tanto do RH como da consultoria.

5. CONCLUSÃO E SUGESTÕES DE NOVAS PESQUISAS

De acordo com os relatos dos executivos respondentes, evidencia-se que o *coaching* executivo foi relevante para que os participantes refletissem e incorporassem algumas das competências necessárias para o exercício de sua função na empresa de varejo. Alguns dos relatos indicaram que, diante de tantos compromissos, cobranças e desafios, estas reflexões acabam ficando esquecidas e colocadas de lado. Ao resgatá-las por meio do processo de coaching executivo, os executivos participantes do processo puderam ativá-las novamente e aplicá-las a seu favor no ambiente organizacional.

Ao considerar as respostas obtidas, todos os executivos perceberam resultados pessoais, mas não correlacionaram, em nenhum momento, como estes ganhos poderiam alavancar a performance no exercício de seus papéis na organização estudada.

Por outro lado, há de se considerar que, para além da restrita comunicação de objetivos esperados por parte do RH aos participantes da iniciativa, apontada pelos respondentes, e,

possivelmente, em virtude do momento em que a empresa estava passando, os executivos não estavam integralmente comprometidos com o processo.

Como o processo não teve continuidade, os ganhos previstos em termos de desempenho organizacional não ficaram tangíveis e nem perceptíveis por parte dos executivos.

Ainda assim, o coaching executivo fora percebido pelos executivos como um modelo de desenvolvimento relevante para a organização. Segundo a perspectiva dos respondentes, o coaching permitiu que obtivessem mais foco no autoconhecimento utilizando-a como ferramenta a favor da sua performance dentro da empresa, melhorando o seu relacionamento com a equipe, pares e chefia imediata, comunicação, influência, tomada de decisão e desenvolvimento da equipe.

Cumprido destacar que, com exceção dos aspectos conjunturais, os demais achados do estudo, encontram respaldo na literatura científica, sobretudo no que se refere à expansão da autoconsciência, mudança de comportamentos não produtivos, foco no alcance de resultados e melhoria no relacionamento e reconhecimento dos colaboradores (LYONS, 2003; MILARÉ & YOSHIDA, 2007; BELLO, 2011; BLOCH *et alli*, 2012; DUTRA, 2010, e; BERG & KARLSEN, 2012).

Como sugestões de novas pesquisas, recomenda-se, em primeiro lugar, ampliar o universo de pesquisa, aplicando o mesmo instrumento de pesquisa para outras organizações do ramo diferente de varejo e explorar em que medida a prática do coaching executivo contribui, de fato, para a melhoria do desempenho dos executivos. Uma segunda sugestão é a necessidade de se obter uma clara metodologia para medir os resultados e a efetividade do coaching. A falta de outras evidências empíricas sobre os resultados do coaching ainda é uma realidade.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Ane. **Coach: um parceiro para seu sucesso**. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2011

Artigo *management styles and success: why coaching is important*, publicado em 2014, no Vol. 28, n: 2, pp.23 – 25, na revista *Development and Learning in Organizations*

BELLO, Maria Duarte. **50 Segredos de Coaching para Portugueses**. Lisboa: A esfera do livro, 2011.

BERG, M. E.; KARLSEN, J. T. An evaluation of management training and coaching. **Journal of Workplace Learning**, v. 24, n. 3, p. 177-199, 2012.

BLOCH, Vicky; ALMEIDA, João Mendes de; VISCONTE, Luiz. **Coaching Executivo – Uma questão de atitude**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

DUTRA, Eliana. **Coaching: o que você precisa saber**. Rio de Janeiro: Mauad X, 2010.

DOWNEY, Myes. **Effective coaching Lessons from the coach's coach**. 3 ed. Dublin: Cengage Learning, 2003.

GALLWEY, Timothy William. **The Inner Game of Tennis**. 3 ed. Nova York: Randon House, 2013.

GOLDSMITH, M.; LYONS, L.; FREAS, A. **Coaching – o exercício da Liderança**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2003.

JUDGE, W. Q.; COWELL, J. The brave new world of executive coaching. **Business Horizons**, v. 40, n. 4, p. 71-77, 1997.

KRAUSZ, Rosa R. **Coaching executivo: a conquista da liderança**. São Paulo: Nobel, 2007.

LIPP, M. E. N. **Stress e o Turbilhão da Raiva**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2005.

LYONS, L. S. O coaching no cerne da estratégia. In: GOLDSMITH, M; LYONS, L. S.; FREAS, A. **Coaching: o exercício da liderança**. Tradução de Tradutec. Rio de Janeiro: Elsevier, DBM, 2003.

MARQUES, José Roberto. **Coaching de Carreira - Construindo Profissionais de Sucesso**. São Paulo, SP: Ser mais, 2013.

MILARÉ, S. A.; YOSHIDA, E. M. P. Coaching de executivos: adaptação e estágio de mudanças. **Psicologia: Teoria e Prática**, v. 9, n. 1, p. 83–105, 2007.

RESENDE, Enio. **O livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

RICCI, Renato. **O que é Coaching e como ele pode transformar você**. São Paulo: Qualitec Publicações, 2006.

SENGE, Peter M. A **Quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Nova Cultural, 2004.

TURNER, C. Ungagged: Executives on executive coaching. **Ivey Business Journal Online**, v?, n?, May/June 2006. REFERÊNCIA INCORRETA Faltam informações sobre volume e número

WHITMORE, J. **Coaching para performance: aprimorando pessoas, desempenhos e resultados: competências pessoais para profissionais**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.



APÊNDICES

ROTEIRO DE PESQUISA ALTA GERÊNCIA (PRESIDENTE E DIRETOR DE RH)

Nome: _____

Cargo: _____

Tempo de experiência no Cargo: _____ Tempo de empresa: _____

Quais eram as suas responsabilidades naquele momento: _____

Idade: _____

Nível Escolaridade: _____

Data da Entrevista: ____/____/____

1. Quais eram os seus objetivos ao iniciar o *coaching* executivo?

2. Em uma escala de 0 a 10, avalie o seu grau de comprometimento durante o processo de *coaching* executivo.

3. Os seus objetivos com o *coaching* executivo foram alcançados?
() Concordo totalmente
() Concordo em parte
() Indeciso (ou nem concordo nem discordo)
() Discordo totalmente
4. Você experimentou alguma mudança no seu comportamento durante ou após o *coaching* executivo?
() Sim () Não Quais: _____
5. O *coaching* de executivo aplicado na empresa que trabalha ou que trabalhou contribuiu para aumentar o seu desempenho?
() Sim () Não
6. Evidencie seus principais resultados.

7. Em termos práticos, você observou alterações no seu **comportamento** que você atribui à aplicação do *coaching* executivo?
() Sim () Não Quais: _____
8. Em termos práticos, você observou alterações na sua equipe ou em você em relação às **decisões** que você atribui à aplicação do *coaching* executivo?
() Sim () Não Quais: _____
9. Houve aprendizados durante e após a conclusão do *coaching* executivo?
() Sim () Não Quais: _____
10. Dos aprendizados que você obteve com o *coaching* executivo, o que realmente você aplicou na empresa? _____
11. O que você melhoraria no processo *coaching* executivo implementado na organização? _____
12. Você daria continuidade ao *coaching* executivo após seu término?
() Sim () Não Por quê? _____
13. O que você destaca como ponto forte e fraco no *coaching* realizado na organização?
Expressões ou Palavras que representem a sua impressão.
Forte: _____
Fraco: _____
14. Que tipo de obstáculos, concreto ou abstrato (externos ou internos), compromete alcançar as mudanças/resultados do *coaching* executivo aplicado na organização?
Concreto: _____
Abstrato: _____
15. Você recomendaria o *coaching* executivo para outros colegas do trabalho?
() Sim () Não
16. O respondente observou alguma mudança nos colegas ou subordinados que fizeram o



programa?

() Sim () Não

Se sim, positiva ou negativa?

() Positiva () Negativa

Descreva as mudanças que você percebeu: _____

17. A sua equipe percebeu algum impacto referente ao seu processo de *coaching* executivo?

18. Os resultados e a expectativa que o Conselho tinha em relação aos resultados do *coaching* executivo do Presidente e do Diretor de RH foram atingidos?

() Concordo totalmente

() Concordo em parte

() Indeciso (ou nem concordo nem discordo)

() Discordo totalmente

19. Por favor, frente às afirmações abaixo, dê uma nota de 1 a 4 assinalando o nível de realização que você alcançou.

4 = alto nível de sucesso

1 = baixo nível de sucesso

n/a = Não havia interesse em trabalhar este ponto.

- Entendo melhor o alinhamento estratégico da organização – nota: ____ (somente para o diretor de RH)
- Conheço o meu papel dentro da organização – nota: ____
- Melhorei o relacionamento com os meus pares – nota: ____
- Melhorei o relacionamento com os meus subordinados – nota: ____
- Estou mais aberto para mudança – nota: ____
- Tenho estendido meus limites – nota: ____
- Fiquei mais produtivo – nota: ____
- Fiquei mais focado em meus objetivos e metas – nota: ____
- Tornei-me um comunicador melhor – nota: ____
- Sinto-me satisfeito com o ritmo de meu desenvolvimento – nota: ____
- Outras metas – nota: ____



ROTEIRO DE PESQUISA GERÊNCIA SENIORES (GERENTES GERAIS)

Nome: _____
Cargo: _____
Tempo de experiência no Cargo: _____ Tempo de empresa: _____
Quais eram as suas responsabilidades naquele momento: _____
Idade: _____
Nível Escolaridade: _____
Data da Entrevista: ____/____/____

1. Quais eram os seus objetivos no *coaching* executivo?

2. Em uma escala de 0 a 10, avalie o seu grau de comprometimento durante o processo de *coaching* executivo.

3. Os seus objetivos com o *coaching* executivo foram alcançados?
 Concordo totalmente
 Concordo em parte
 Indeciso (ou nem concordo nem discordo)
 Discordo totalmente
4. Você experimentou alguma mudança no seu comportamento durante ou após o *coaching* executivo?
 Sim Não Quais: _____
5. O *coaching* de executivos aplicado na empresa que trabalha ou que trabalhou contribuiu para aumentar o seu desempenho?
 Sim Não
6. Evidencie seus principais resultados.

7. Em termos práticos, você observou alterações no seu **comportamento** que você atribui à aplicação do *coaching* executivo?
 Sim Não Quais: _____
8. Em termos práticos, você observou alterações na sua equipe ou em você em relação as suas **decisões** que você atribui à aplicação do *coaching* executivo?
 Sim Não Quais: _____
9. Houve aprendizados durante e após a conclusão do *coaching* executivo?
 Sim Não Quais: _____
10. Dos aprendizados que você obteve com o *coaching* executivo, o que realmente você aplicou na empresa?

11. O que você melhoraria no processo *coaching* executivo implementado na organização?

12. Você daria continuidade ao *coaching* executivo após seu término?
 Sim Não Por quê?: _____
13. O que você destaca como ponto forte e fraco no *coaching* realizado na organização?
Expressões ou Palavras que representem a sua impressão.
Forte: _____
Fraco: _____
14. Que tipo de obstáculo, concreto ou abstrato (externos ou internos), comprometeu alcançar as mudanças/resultados do *coaching* executivo aplicado na organização?
Concreto: _____
Abstrato: _____
15. Você recomendaria o *coaching* executivo para outros colegas do trabalho?
 Sim Não
16. O respondente observou alguma mudança nos colegas ou subordinados que fizeram o programa?



Sim Não

Se sim, positiva ou negativa?

Positiva Negativa

Descreva as mudanças que você percebeu: _____

17. A sua equipe percebeu algum impacto referente ao seu processo de *coaching* executivo?

18. Por favor, frente às afirmações abaixo, dê uma nota de 1 a 4 assinalando o nível de realização que você alcançou, sendo: mudar conforme as premissas

4 = alto nível de sucesso

1 = baixo nível de sucesso

n/a = Não havia interesse em trabalhar este ponto.

- Entendo melhor o alinhamento estratégico da organização – nota: ____
- Conheço o meu papel dentro da organização – nota: ____
- Melhorei o relacionamento com os meus pares – nota: ____
- Melhorei o relacionamento com os meus subordinados – nota: ____
- Estou mais aberto para mudança – nota: ____
- Tenho estendido meus limites – nota: ____
- Fiquei mais produtivo – nota: ____
- Fiquei mais focado em meus objetivos e metas – nota: ____
- Tornei-me um comunicador melhor – nota: ____
- Sinto-me satisfeito com o ritmo de meu desenvolvimento – nota: ____
- Outras metas – nota: ____



ROTEIRO DE PESQUISA COACHES

Nome: _____
Escola de formação de *coach*: _____
Tempo de experiência como *coach*: _____
Horas de atendimento como *coach*: _____
Idade: _____
Nível Escolaridade: _____
Data da Entrevista: ____/____/____

1. Quais eram os objetivos, no *coaching* executivo, traçados pelo patrocinador/RH antes de iniciar o processo?

2. Em sua opinião, os objetivos traçados, junto ao cliente no momento da contratação do *coaching* executivo, foram alcançados pela organização?
 Concordo totalmente
 Concordo em parte
 Indeciso (ou nem concordo nem discordo)
 Discordo totalmente
Por quê? _____
3. Os resultados e a expectativa que o conselho tinha em relação ao resultado do *coaching* executivo aplicado para o Presidente foram alcançados?
 Concordo totalmente
 Concordo em parte
 Indeciso (ou nem concordo nem discordo)
 Discordo totalmente
4. Os resultados e a expectativa que o Presidente tinha em relação ao resultado do *coaching* executivo aplicado para o Diretor de RH foram alcançados?
 Concordo totalmente
 Concordo em parte
 Indeciso (ou nem concordo nem discordo)
 Discordo totalmente
5. O *coaching* executivo aplicado na empresa contribuiu para aumentar o desempenho dos executivos.
 Concordo totalmente
 Concordo em parte
 Indeciso (ou nem concordo nem discordo)
 Discordo totalmente
6. Quais fatos comprovam a afirmativa acima? _____
7. Cite as principais contribuições do *coaching* executivo para o resultado da empresa?

8. Em sua opinião, qual foi o nível de satisfação que o cliente contratante atribuiu ao processo de *coaching* aplicado na organização.
 Ótimo
 Bom
 Regular
 Ruim
 Não sei
9. Após a aplicação do *coaching* executivo, o (s) *coachee* (s) relatou (aram) algum tipo de mudança significativa no comportamento que contribuiu para melhorar o desempenho da organização?
 Sim Não Quais: _____
10. Durante o processo, você sentiu algum tipo de dificuldade que prejudicou o resultado do *coaching* executivo?
 Sim Não Quais? _____
11. Você mudaria algo neste processo?
 Sim Não O quê?: _____
12. O que você destaca como ponto forte e fraco no *coaching* realizado na organização?



Expressões ou Palavras que representem a sua impressão.

Forte: _____

Fraco: _____

13. Que tipo de benefícios a empresa do ramo de varejo obteve com a implantação do *coaching* executivo?

14. Houve algum tipo de resultado insatisfatório revelado pelo cliente (*coachee* ou RH) durante ou após o processo *coaching* executivo na empresa?

Sim Não

15. Em sua opinião, o RH percebeu valor agregado no *coaching* executivo aplicado na organização?

Sim Não

16. Após o término de todo o processo, o RH manifestou interesse em manter o *coaching* executivo?

Sim Não

17. Após o término do processo de *coaching*, você obteve do RH algum tipo de *feedback*?

Sim Não

18. Se sim, positiva ou negativa? Positiva Negativa