



1º CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO

1st International Congress of Management
Primer Congreso Internacional de Gestión

26 de Outubro de 2017

O COACHING E AS IMPLICAÇÕES NA CARREIRA PROFISSIONAL EXECUTIVA

Luciano Zille Pereira, Dr. (UNIHORIZONTES: BH/MG)

Lucineia Peixoto Bonfim de Magalhaes, Ms. (UNIHORIZONTES: BH/MG)

Nayara Kelly Batista, Mestranda (UNIHORIZONTES: BH/MG)

RESUMO:

O *coaching* de carreira tornou-se um poderoso processo de desenvolvimento que quebra padrões de comportamento e busca evocar o aprendizado contínuo permitindo o profissional ser líder de si mesmo e posteriormente gerir equipes de forma eficaz. Este estudo objetivou analisar e descrever as contribuições do *coaching* para o desenvolvimento da carreira profissional na percepção de gestores que atuam em uma instituição financeira pública localizada na cidade de Belo Horizonte – MG. Caracterizou-se como pesquisa descritiva de abordagem qualitativa, sendo os dados coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores da organização os quais participaram do processo de *coaching* interno. Como principais resultados, os profissionais entrevistados relataram que o autoconhecimento, foco e disciplina, capacidade de planejar, aprimoramento da comunicação e das relações interpessoais, capacidade de liderar e maximização dos resultados na organização, foram os principais resultados decorrentes do processo de *coaching* investigado.

Palavras-chave: *Coaching* de carreira, Desenvolvimento profissional, *Leader coach*.

INTRODUÇÃO

A pressão por maximização dos resultados, competitividade, disputa acirrada por talentos devido à falta de profissionais qualificados são preocupações das organizações globalizadas. Além disso, a sucessão e a sustentabilidade do negócio é o grande foco das organizações, e por sua vez, os profissionais vem buscando equilíbrio e maior qualidade de vida no contexto profissional (BLOCK; MENDES; VISCONTE, 2012).

Nesse cenário de transformações percebe-se mais exigência na atuação desses indivíduos para que as organizações alcancem êxito. Os caminhos para se ter êxito em relação aos objetivos passa longe da área de conforto, uma vez ser necessário promover mudanças em comportamentos quando se deseja obter resultados mais satisfatórios e compatíveis com os objetivos organizacionais.

Rodrigues (2011) afirma que o *coaching* é o mais eficaz processo de desenvolvimento de competências com finalidade de ajudar os profissionais a se dedicar, flexibilizar e superar as barreiras em relação às mudanças organizacionais. O processo ajuda a criar metas que levam os indivíduos a desenvolverem comportamentos e atitudes potenciais para alcançarem os resultados desejados.

Dessa forma, para encontrar o ponto de convergência entre o *coaching* e o *business and executive coaching*, Marques e Carli (2012) idealizam o *coaching* de carreira, que busca transformar de forma profunda e por meio de uma estrutura pautada pela psicologia e ciências



1º CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO

1st International Congress of Management
Primer Congreso Internacional de Gestión

26 de Outubro de 2017

comportamentais, com pragmatismo e visão analítica de mercado, as ações de desenvolvimento pessoal e profissional.

A utilização do processo de *coaching* de carreira no ambiente corporativo é considerado uma atividade necessária para os líderes e liderados, cuja atividade busca compreender o “Eu Verdadeiro e o Eu Profissional”, que combinam para criar um indivíduo líder profissional, ou seja, “O *Leader Coach*”. Esse líder é capaz de gerar resultados e valores para si, para seus clientes e para a sociedade, honrando e respeitando a história do *coachee* por meio de uma estrutura sistemática de ações (DI STÉFANO, 2012).

Nesse sentido, este estudo objetivou descrever e analisar as contribuições do *coaching* para o desenvolvimento da carreira profissional na percepção dos gestores que atuam em uma instituição financeira pública, com sede na cidade de Belo Horizonte – MG.

Diante desse objetivo, o artigo vem ressaltar as possibilidades de contribuição do processo de *coaching* de carreira, como uma alternativa inovadora no desenvolvimento de executivos e, conseqüentemente, a maximização de resultados para as organizações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Stern (2004) e Feldman e Lankau (2005) o *coaching* é uma importante ferramenta utilizada por organizações para o desenvolvimento de pessoal sob a forma de consultoria interventiva. Essa consultoria implica na atuação de um *leader coach* que utiliza de estratégias para estabelecer processos de liderança e planejamento de executivos.

No século XVI na Inglaterra, o termo *coaching* referia-se a um tipo de carruagem onde quem definia o caminho a seguir era o passageiro e não o *coach*. No século XIX, nas universidades inglesas, surgiu a figura do tutor que treinava os estudantes para os exames. Entre 1930 e 1940 surge o mentor individual que treinava e educava os alunos com vistas ao desenvolvimento. Somente na década de 50 o *coaching* foi introduzido na literatura gerencial como uma das alternativas para desenvolver as habilidades gerenciais. Mais recentemente, na década de 80, o conceito *Executive Coaching* começou a emergir como disciplina voltada para o desenvolvimento pessoal e profissional voltada para os executivos (MATTOS; SOUZA, 2012).

Com a grande busca por alternativas de treinamento e desenvolvimento de profissionais nas organizações, constata-se um crescimento na utilização do programa de *coaching*, inicialmente nos Estados Unidos no final dos anos 90. O *coaching* tem como foco principal ajudar os executivos a verem além do que são hoje, para o que eles querem se tornar amanhã, expandindo competências, desempenho e crenças, por meio de mudanças de comportamento, podendo inclusive, minimizar as situações estressantes vivenciadas nas organizações (REIS, 2000).

Segundo Thach (2002); Kombarakaran *et al.*, (2008) e O’Connor (2012) essa é uma estratégia que ajuda trabalhadores a desempenharem uma nova tarefa, melhorar a produtividade, desenvolver novas habilidades, tornando a vida dotada de mais qualidade, equilíbrio e prosperidade.

Entre as definições para o termo *coaching*, de acordo com Gallwey (1974 p.11), “o *coaching* é uma relação de parceria que revela e liberta o potencial das pessoas de forma a maximizar o desempenho. É ajuda-las a aprender, ao contrário de ensiná-las”. Ainda nessa direção, Whitmore (2006, p. XIV), considera que o “*coaching* é uma maneira gentil de fazer

1º Congresso Internacional de Gestão

26 de outubro de 2017

Brasil



1º CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO

1st International Congress of Management
Primer Congreso Internacional de Gestión

26 de Outubro de 2017

crescer a consciência dos desequilíbrios existentes e ajudar quem está sendo orientado a encontrar um caminho que beneficie seu trabalho e sua liberdade de ação”.

O ICF *International Coaching Federation* (2016), considera o *coaching* uma parceria com os clientes em um processo criativo e de reflexões que lhes inspire a maximizar seu potencial profissional e pessoal.

2.1 Tipos de Coaching

Diferentes tipos de *coaching* são observados como o *life coaching*, *coaching sportive*, *coaching ontological*, *coaching systemic*, *coaching com PNL*, *executive coaching* ou *coaching of carrier*. A intenção do método é ajudar uma pessoa a mudar e suportá-la na transformação para o melhor que possa ser (O’CONNOR; LAGES, 2004; JOO, 2005). Contudo, o foco deste artigo recai no *executive coaching* ou *coaching of carrier*.

2.1.1 *Coaching* de carreira

De acordo com Chanlat (1995) a ideia de carreira nasce com a sociedade industrial capitalista neoliberal a qual se fundamenta nas ideias de igualdade, liberdade de êxito individual e progresso econômico e social. A ideologia de êxito, a despeito dos seus limites, está no centro da ordem social moderna. Comparativamente ao modelo único de êxito social moderno fundado sobre o enobrecimento, ou seja, sobre a passagem de uma condição social a outra, a sociedade capitalista industrial liberal emergente abre a porta a modelos de sucesso variados e encoraja a promoção social. É nesse momento que nasce a carreira no sentido contemporâneo.

A gestão de carreira é encarregada de fazer frutificar melhor os interesses das empresas e de seu pessoal. Em cada empresa os modelos de carreiras se diferenciam de acordo com os enraizamentos sociais de cada país. Desse modo, a carreira na França está fundada sobre a nobreza do diploma, a carreira alemã sobre a experiência profissional, a carreira americana sobre os méritos e performances individuais e a carreira holandesa sobre a especialização e o espírito igualitário (DUTRA, 1996).

A gestão de carreira, na realidade brasileira, tem sido de grande importância, onde o “processo de alcance dos objetivos profissionais não se limita apenas à escolha do que irá fazer, mas também abrange a consolidação da vida profissional” (SOUTO, 2015 p.1). Nesse sentido, entende-se que o planejamento é fundamental para se traçar as estratégias de carreira em longo prazo.

A capacidade de saber fazer as escolhas corretas direcionadas ao que se pretende realizar durante a vida profissional, faz parte de um importante aconselhamento de gestão de carreiras. Contudo, nota-se que se torna importante dedicar tempo para pensar na satisfação pessoal e não apenas nos interesses das organizações. Para as decisões corretas, as quais o *coach* de carreira pode direcionar, é necessário que se observe, entre outros requisitos, a gestão de talentos. Nesse sentido, faz-se essencial conhecer a vocação, ou seja, os talentos naturais dos participantes (PAULA, 2011).

Nessa direção Grant, Curtayne e Burton (2009) consideram o *coaching* uma importante estratégia para ajudar os indivíduos a alcançarem os objetivos pessoais e organizacionais, por meio do desenvolvimento da liderança e conseqüentemente da organização.

Marques e Carli (2012) apresentam algumas técnicas, por meio das quais, pode se estruturar o processo de *coaching* de carreira. São elas a *Janela de Johari*, que se caracteriza



1º CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO

1st International Congress of Management
Primer Congreso Internacional de Gestión

26 de Outubro de 2017

por possibilitar o autoconhecimento; comunicação e *feedback*; o Modelo de Diálogo, que está relacionado às necessidades de mudança para projeção do estado desejado; Testes de Personalidade, que objetivam identificar as características pessoais predominantes; a Tríade do Tempo; Estágios e Níveis de Aprendizagem; *SMART* – metas e objetivos; Orientação para Resultados – plano de ação 5w2h; Análise *SWOT*; Perfil de Competências; e Análise do Campo de Força. Essas técnicas buscam auxiliar o executivo na mudança comportamental, bem como encontrar o caminho para melhorar a *performance* e atingir o estado de desenvolvimento pessoal e profissional desejado.

Como benefícios do *coaching* de carreira, Grant *et al.*, (2005) e Souto (2015) citam a melhoria da qualidade de vida, do potencial de aplicação nas organizações, foco da energia sem desperdício de tempo, melhoria da autoestima, e a diminuição da possibilidade de doenças psicossomáticas desenvolvidas no contexto gerencial.

2.2 Pesquisas que relacionam o *coaching* e o desenvolvimento de carreira

O crescimento do *coaching* foi apontado em pesquisa realizada pela *International Coaching Federation*, com 12.000 *coaches* em 117 países incluindo o Brasil, revelando que atualmente existem 47.500 profissionais que atuam nesta profissão. Nessa mesma pesquisa, ao ser realizado entrevistas com 2.165 *coaches* de 64 países, identificou-se que 70% dos *coaches* aumentaram seu desempenho e que 86% das empresas que utilizam *coaching*, obtiveram altas taxas de retorno sobre o investimento. Ressalta ainda, que 48% das empresas realizam *coaching* para desenvolver lideranças de alta *performance* (*INTERNATIONAL COACHING FEDERATION*, 2015).

O crescente interesse e procura pelo processo de *coaching* aumentou de forma significativa em anos recentes, de acordo com MATTA (2012). Entre 2005 e 2011, houve um crescimento de 300% na busca pela certificação do *coaching* no Brasil, uma atividade que já movimentava mais de R\$ 20 milhões por ano e US\$ 2 bilhões no mundo, como um todo. Essa constatação reforça a importância de pesquisas e estudos em relação a esta temática, buscando constatar como a técnica vem sendo estudada e desenvolvida no Brasil (MARQUES, 2012).

Observa-se que o desenvolvimento da carreira e competências profissionais com o *coaching*, ocorre por demandas profissionais ou pessoais, a fim de agregar conhecimentos e autodesenvolvimento, melhorar a capacidade de ouvir, de argumentação, negociação, avançar em termos da liderança e adquirir nível mais elevado de maturidade (KARAWJCZYK; CARDOSO, 2012).

Ramos e Souza (2012) apontam que os programas de *coaching* de executivos podem ter sua eficiência aumentada se forem utilizadas estratégias de avaliação como a Escala de Estágios de Mudanças – EEM, que de acordo com Mc Connaughy *et al.* (1983), analisa a importância e efetividade de se avaliar a capacidade adaptativa e o estágio de mudança do indivíduo no início e no final do processo de *coaching*.

Nesse sentido, o *coaching* tem conquistado um espaço cada vez maior nas organizações, apresentado resultados eficientes e duradouros quando aplicado aos executivos, ajudando-os a desenvolver suas competências e contribuindo para fazê-los descobrir talentos inatos (MOURA *et al.*, 2012; KUNZLER; SCHNEIDER, 2012).



1º CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO

1st International Congress of Management
Primer Congreso Internacional de Gestión

26 de Outubro de 2017

Ao investigar os resultados, no que se refere às implicações organizacionais e características do processo de *coaching*, Reis (2013) inferiu que este procedimento promove aprendizado e mudanças num processo de tomada de consciência, envolvendo trabalhadores que atuam em organizações de setores diversos.

Dessa forma, o *coaching* vem produzindo resultados sistêmicos e positivos para o desenvolvimento do indivíduo e das organizações, promovendo autoconhecimento, excelência no desempenho, capacidade de liderança, aprimoramento da comunicação e desenvolvimento das relações interpessoais (LANGE e KARAWAJCZYK, 2014; ROCHA-PINTO e SNAIDERMAN, 2014).

Graziano, Peixoto e Pizzinatto (2014) ao analisarem as dimensões envolvidas na implementação do *coaching* para a formação e atuação de gerentes, identificaram como resultados maior agilidade no trabalho e evidente aumento da competência pessoal e profissional.

Na percepção de Melo, Bastos e Bizarria (2015) o *coaching* pode ser um importante processo para fomentar aspectos relacionados à inovação, possibilitando resultados positivos na geração de ideias originais e solução de problemas de nível complexo.

Noro, Stuker e Oliveira (2015), em pesquisa realizada em uma instituição financeira pública, identificaram que o processo de *coaching* foi positivo para o desenvolvimento das habilidades de liderança dos gestores, impactando de forma eficaz nos resultados das equipes de trabalho.

Ao comparar participantes e não participantes no processo de *coaching* em uma organização, Reyes Liske *et al.*, (2016) mostraram que os indivíduos que participaram do processo adquiriam habilidades de liderança significativamente melhores, se comparados com indivíduos que não participaram do programa.

Jones, Woods e Guillaume (2016) reforçam que o *coaching* é de grande efetividade para o desenvolvimento da aprendizagem, tendo como consequência melhoria no desempenho individual e profissional dos indivíduos, com reflexos positivos na performance das organizações. Portanto, reforçam a importância do desenvolvimento de pesquisas científicas em relação às práticas do *coaching*.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

Realizou-se uma pesquisa descritiva de abordagem qualitativa (Godoy, 1995) com o objetivo de analisar e descrever as contribuições do *coaching* para o desenvolvimento da carreira profissional, na percepção de gestores que atuam em uma instituição financeira pública, com sede na cidade de Belo Horizonte/MG.

Os sujeitos da pesquisa foram nove executivos de um total de dezessete indicados pela instituição para participarem da pesquisa, que atuam nas unidades responsáveis pela gestão da carteira de clientes e das rotinas de trabalho das equipes de apoio. Foram identificados aleatoriamente no grupo dos indicados pela instituição e posteriormente convidados a participarem da pesquisa. Esses executivos, para atingirem a função atual de gestores, devem apresentar o seguinte perfil: funcionário de carreira atuando em atividades administrativas na instituição, curso superior completo, atuar na instituição no mínimo há três anos, além de



1º CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO

1st International Congress of Management
Primer Congreso Internacional de Gestión

26 de Outubro de 2017

possuírem certificação básica, avançada e especialista em treinamentos específicos realizados pela instituição.

A coleta de dados ocorreu por meio de entrevista semiestruturada (Lakatos, 2007), cujo roteiro foi elaborado tendo como referência os objetivos do estudo, ancorado nos contextos teóricos relacionados ao processo de *coaching* de carreira.

Os dados e informações obtidas por meio da entrevista foram gravados, transcritos e posteriormente submetidos à análise de conteúdo (BARDIN, 2006). Após análise preliminar as informações obtidas foram categorizadas de acordo com as categorias e subcategorias do estudo, para posterior análise de conteúdo. As categorias de análise foram as seguintes: processo, objetivos, técnicas e resultados do *coaching*.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção analisa a percepção dos gestores que atuam na instituição pesquisada, em relação às contribuições do *coaching* para o desenvolvimento da carreira profissional.

As análises se deram com base na técnica de análise de conteúdo, de acordo com que preconiza Bardin (2006), sendo que as categorias e subcategorias mais representativas analisadas, constam do Quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – Categorias e subcategorias de análise



1º CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO

1st International Congress of Management
Primer Congreso Internacional de Gestión

26 de Outubro de 2017

Categorias	Subcategorias
Processo de <i>Coaching</i>	<ul style="list-style-type: none">• Autoconhecimento e autodesenvolvimento• Melhoria de performance e resultados• Reflexão e autoanálise• Treinamento
Objetivos do <i>Coaching</i>	<ul style="list-style-type: none">• Maximizar resultados• Gerir eficientemente os recursos• Traçar objetivos claros• Administrar o tempo• Focar na disciplina e no planejamento• Aprimorar os relacionamentos
Técnicas do <i>Coaching</i>	<ul style="list-style-type: none">• Transe conversacional – estado atual x estado desejado• Tipo de personalidade do gestor• Tríade do tempo• Estágios de aprendizagem• Metas e objetivos - SMART• Plano de ação - 5W2H• Análise SWOT
Resultados do <i>Coaching</i>	<ul style="list-style-type: none">• Atuar como <i>Leader Coach</i> e ser exemplo• Aquisição de melhores resultados mensuráveis• Disseminação do processo de <i>coaching</i> na equipe de trabalho

Fonte: Desenvolvido pela autora, 2017.

A seguir, apresenta-se a análise das categorias elencadas no Quadro 1, envolvendo as subcategorias pertinentes.

4.1 Processo de *coaching*

A estratégia organizacional para a realização do processo de *coaching* interno pelos executivos, bem como as etapas de execução apresenta quatro objetivos básicos, retratados por meio das subcategorias analisadas, que são: autoconhecimento e autodesenvolvimento; melhoria de performance e resultados; reflexão e autoanálise; e, por fim, o treinamento.

Essa categoria permitiu explicar o entendimento dos gestores sobre o *coaching*, no que se refere ao desenvolvimento do processo e sua conexão entre os gestores (*coachees*).

Os executivos participantes do processo de *coaching* são responsáveis por gerir a carteira de clientes de pessoas jurídicas da instituição, além de participarem da formação das equipes de trabalho, atuarem no seu desenvolvimento e acompanharem e avaliarem os resultados definidos pela instituição.

Os relatos a seguir apresentados, ilustram a percepção dos pesquisados em relação ao processo de *coaching*.



1º CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO

1st International Congress of Management
Primer Congreso Internacional de Gestión

26 de Outubro de 2017

E1 – “... *Coaching* é uma forma de melhorar a *performance*. Você faz uma autoanálise em parceria com seus superiores, ou mesmo com seus pares e você tende a buscar o autodesenvolvimento e melhorar os resultados”.

E3 – “... Entendo como um processo para contribuir com o desenvolvimento profissional de um funcionário ou de uma equipe através de direcionamentos, de desenvolvimento de atividades, de agenda e de acompanhamento sistêmico do *coach* interno que nos propõe”.

E8 – “...*Coaching* para mim é um processo de aprendizagem e de autoconhecimento, onde a gente tem a oportunidade de fazer uma reflexão sobre as atitudes e comportamentos do dia a dia, identificar os pontos fortes e os pontos que temos a desenvolver e durante o processo corrigir, adequando com a atividade e função que exercemos na organização”.

Recorrendo à teoria, observa-se que não existe um conceito único que refere e explica o *coaching*. Segundo Whitmore (2006), O’Connor & Lages (2012), Mendes e Visconte, (2012), Oliveira (2015) os conceitos se complementam e alinham, o que foi percebido na visão dos executivos pesquisados neste estudo.

Em relação ao processo como um todo, este se deu em quatro fases no período de um ano, considerando as etapas de diagnóstico, plano de ação, acompanhamento do desenvolvimento e mensuração dos resultados, esta última ainda não concluída. As reuniões de trabalho foram pré-agendadas e entre uma reunião e outra, estabeleceu-se um intervalo de tempo de um mês para assimilar o aprendizado desenvolvido em cada etapa do processo.

Em síntese, foi percebido que os *coachees* entenderam o processo de *coaching* interno, estando cientes de como seria o desenvolvimento do mesmo e que havia uma conexão entre os gestores e as estratégias organizacionais relacionadas a este treinamento.

A teoria aponta que o desenvolvimento do processo de *coaching* interno deve possuir uma estrutura básica além de ser individual e flexível o que se dá por meio de reuniões pré-agendadas entre o *coach* e o executivo (*coachee*) (BLOCH, MENDES e VISCONTE, 2012; MARQUES e CARLI, 2012), o que foi constatado neste estudo.

4.2 Objetivos do *coaching*

Para explicar esta categoria, Bloch, Mendes e Visconte (2012) afirmam que em todas as situações em que o indivíduo ou empresa se submetem ao processo de *coaching*, o objetivo principal é a melhoria de *performance* do profissional e da organização.

No caso da organização, segundo os executivos entrevistados, o principal objetivo era a maximização dos resultados de cada unidade gerenciada. Foi percebido e relatado por esses executivos que a maximização dos resultados estava correlacionada com a maneira como eles atuavam e tomavam decisões. Nessa direção, Di Stefano (2012) afirma que o comportamento do líder *coach* em termos das decisões tem peso maior do que dos liderados.

Para atingir os objetivos da instituição com o programa de *Coaching*, seria necessário melhorar a atuação dos executivos na condição de líderes, tendo sido estabelecidos os seguintes pressupostos: gerir de forma mais eficiente os recursos disponibilizados pela instituição; definir objetivos fins de forma mais clara; administrar melhor o tempo; ter mais foco e disciplina em



1º CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO

1st International Congress of Management
Primer Congreso Internacional de Gestión

26 de Outubro de 2017

relação ao planejamento; melhorar o relacionamento interpessoal. Para ilustrar esse contexto apresenta-se os relatos a seguir, como propósitos dos executivos pesquisados.

E1 “... maximizar os resultados, melhor utilizar o tempo com foco em objetivos claros. Traçar objetivos claros para atingir e maximizar os resultados

E3 “...na época eu poderia estar realizando uma gestão ineficiente. Porque no primeiro e segundo bimestre de 2016 a gente contratou bastante, até além do que era esperado e quando chegou no final do segundo bimestre existia um plano na instituição que as metas eram trimestrais, ah eu não me lembro mais e no último dia eles mudaram. Então zerou o estoque. Quero dizer eu não sabia gerir o estoque que eu tinha de recursos”.

E6 “... o *coaching* me ajudou a fazer um plano de ação mais específico, por exemplo, com prazos determinados, objetivos bem específicos, pra a gente não dispersar como o dia a dia, com o operacional do dia a dia”.

Marques e Carli (2012) apontam que o *coaching* executivo de carreira é um caminho que visa contribuir para o desenvolvimento dos participantes, que de certa forma, se apresentam com inseguranças, crenças limitadas, modelos mentais preconceituosos e medos. Assim, essa estratégia é utilizada para descobrir o foco e realizar o encontro com a pessoa mais importante para o desenvolvimento de sua carreira de sucesso: ele mesmo.

4.3 Técnicas do *coaching*

Na percepção dos executivos entrevistados, algumas das técnicas utilizadas, que também são referenciadas por Marques e Carli (2012) foram mais efetivas na mudança do comportamento dos executivos no desenvolvimento do processo de *coaching* interno.

Para a maioria dos entrevistados a técnica “Plano de ação 5w2h” contribuiu efetivamente para o desempenho das rotinas do dia a dia. O desenvolvimento do plano de ação por meio dessa técnica tornou-os melhor preparados para a tomada de decisão, iniciando pelo básico, relacionado às prioridades levantadas na análise de competitividade, reforçando em seguida a identidade, por meio de fatores críticos que estavam ocorrendo na área de trabalho.

Outra técnica que os executivos relataram como impactante e extremamente importante foi a “triáde do tempo” (BARBOSA, 2008); adaptada pelo Instituto Brasileiro de *Coaching - Professional & Self Coaching - PSC* (MARQUES, 2012). Essa técnica segundo relato dos entrevistados levaram os executivos a perceberem que trabalhavam prioritariamente em relação às atividades urgentes e circunstanciais, deixando em segundo plano as atividades importantes que agregam valor e trazem resultados mais efetivos para a instituição. Os relatos a seguir ilustram essa situação.

E2 “Muitas vezes você não consegue ver qual é o caminho que leva você a atingir o objetivo de forma mais rápida. Então você tem várias atividades, mas você precisa saber e focar naquela que te dá retorno mais rápido.

E4 “...isso veio ser muito útil no sentido de você tentar organizar seus afazeres no dia a dia. ... gerenciamento do tempo, de diferenciar o que é importante, o que é urgente”.



1º CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO

1st International Congress of Management
Primer Congreso Internacional de Gestión

26 de Outubro de 2017

E7 “... na dinâmica, ficou latente isso: que 13% do meu tempo eu me dedicava ao que era realmente importante pra mim. Somente isso. Então a gente viu, poxa vida, você precisa melhorar...”

Outras técnicas como a matriz *SWOT*, perfil de liderança, análise do campo de força e perfil de competências, também foram ressaltadas de forma positiva pelos entrevistados. Esses relatos fizeram perceber que as técnicas utilizadas na estrutura do *coaching* interno, trouxeram resultados para a melhoria da performance dos executivos e conseqüentemente para atingir os objetivos e resultados propostos pela instituição.

4.3 Resultados do *coaching*

Nesta subseção apresentam-se as reflexões, descobertas e o aprendizado que gerou novas posturas, comportamentos e condutas referentes à atuação dos executivos submetidos ao processo de *coaching* interno.

Tendo como referência a análise dos conteúdos obtidos juntos aos executivos participantes do processo de *coaching* interno, constatou-se que os resultados se mostram coerentes com a visão estratégica que preconiza a metodologia do *coaching* de carreira e *leader coach*, mencionadas por Oliveira (2012); Block, Mendes e Visconte (2012); Marques, Carli (2012); Di Stefano (2012); Barbosa (2014) e Souto (2015). Ou seja, buscou atender as demandas pessoais e profissionais dos participantes, agregando conhecimentos, possibilitando o autodesenvolvimento, desenvolvendo habilidades em geral, enfim, levando a níveis mais elevados de maturidade.

Percebeu-se também, que quanto mais os executivos anseiam pelo sucesso em suas carreiras, há uma maior busca por harmonia pessoal, realização individual e profissional. De acordo com relatos obtidos nas entrevistas, observa-se que o *coaching* contribui diretamente para maior assertividade no contexto ocupacional. Os fragmentos apresentados a seguir, ilustram essa situação.

E1 “as minhas transformações, são questões ligadas a alcançar objetivos de forma mais prática e rápida que é a minha necessidade diária. (...) Na minha carreira isso me deu mais segurança e ao mesmo tempo dentro das questões da realidade, tem situações que nem sempre ocorre do jeito que a gente gostaria. Então agora eu consigo atuar de uma forma mais tranquila”.

E8 “(...) acho que foi uma contribuição eficaz”. Tenho mais foco, perco menos tempo. Ajudou-me a desenvolver um planejamento mais eficaz”.

Seguindo a análise, observou-se que os relatos no que se refere aos resultados alcançados em função dos objetivos estabelecidos pelos executivos e conseqüentemente pelo programa de *coaching*, a resposta da maioria dos pesquisados, faz referência à melhoria do autoconhecimento, mudança de comportamento por meio do aprendizado, disciplina para cumprir o planejado, melhor administração do tempo, foco nas atividades mais importantes e que trazem resultados efetivos. Esses pressupostos estão em consonância com o que preconiza Rodrigues (2011); Block, Mendes e Visconte (2012); Duigg (2012); e Marque e Carli (2012), em relação aos objetivos do *Coaching*.



1º CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO

1st International Congress of Management
Primer Congreso Internacional de Gestión

26 de Outubro de 2017

Os relatos a seguir apresentados, para a maioria dos executivos entrevistados, o objetivo que se propôs o *coaching* interno foi alcançado. A grande maioria dos participantes se mostrou estar muito satisfeita em participar do processo, sentindo-se importantes e valorizados pela instituição.

E2 “ (...) o *coaching* me ajudou a ser mais organizado, planejar melhor e ter mais estratégia. Grande ganho para a minha carreira.

E4 “ (...) eu já tive um ganho, uma ajuda principalmente em relação a gerenciar o tempo. Administração do tempo. Antes eu achava que não estava legal e agora está”.

E7 “ (...) foram muitas transformações. (...) Já consigo ver resultados positivos. Cumpro metas, estou conhecendo mais meus clientes, meu planejamento já fica pronto, já sei dizer não com elegância, sou mais cortês, pois com pouco braço preciso fazer um resultado maior. Agora depende exclusivamente de mim”.

As constatações obtidas com a pesquisa mostram que os objetivos e resultados alcançados pelos executivos por meio do *coaching* foram de fundamental importância para o crescimento pessoal e profissional, contribuindo de forma importante para os resultados da instituição.

Ao serem questionados sobre o que eles poderiam fazer para tornar o processo de *coaching* mais efetivo, a maioria respondeu que para o resultado ser ainda melhor, depende de cada um dos participantes, colocando em prática o aprendizado decorrente do processo ao qual foram submetidos.

Outro questionamento foi em relação ao *leader coach*. A maioria dos participantes mencionou que o executivo líder deve dar o exemplo, pois ele é responsável por desenvolver a equipe, servir ao outro, questionar para provocar transformações que geram resultados para a pessoa e para a organização, além de disseminar o processo de *coaching* para que haja uma congruência na equipe e até mesmo entre os pares.

Nessa direção, Di Stefano (2012) e Block, Mendes e Visconte (2012) afirmam que o líder *coach* é aquele que aceita que a colaboração entre as pessoas conduz a melhores resultados, de forma que os profissionais se tornam mais abertos a compartilhar necessidades, trazer novas ideias, desenvolver competências como inovação e a disposição para correr riscos, tendo como resultante melhor desempenho individual e conseqüentemente da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo atingiu o seu objetivo que foi descrever e analisar as contribuições do *coaching* para o desenvolvimento da carreira profissional na percepção dos gestores que atuam em uma instituição financeira pública, com sede na cidade de Belo Horizonte – MG.

No que se refere à abordagem teórica, esta se ancorou nos conceitos e classificações do *coaching*, suas características e resultados tanto para o trabalhador que se submete ao processo, quanto para as organizações que praticam este modelo.

Em termos metodológicos, a pesquisa foi descritiva, de abordagem qualitativa, sendo entrevistados nove profissionais que passaram pelo processo de *coaching* de uma instituição financeira pública. Os dados foram analisados por meio da técnica análise de conteúdo.



1º CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO

1st International Congress of Management
Primer Congreso Internacional de Gestión

26 de Outubro de 2017

Por meio deste estudo, conclui-se que o *coaching* executivo é um processo importante para o autoconhecimento, autodesenvolvimento, geração de transformações que automotiva os participantes e acelera os resultados esperados pelas organizações, conforme discorre Block, Mendes e Visconte (2012).

Pode-se afirmar que na percepção dos executivos *coachees* que submeteram ao processo, estão gradativamente mudando seus hábitos, alcançando suas metas e objetivos organizacionais, como também percebendo melhoria da qualidade de vida e na trajetória profissional, onde cada vez mais buscam melhorias.

Nesse sentido, o processo de *coaching* de carreira trabalha de forma conjunta em relação ao Eu profissional e o Eu Pessoal (MARQUES; CARLI, 2012), o que foi observado no estudo em questão.

São nesses dois espaços da vida que o ser humano busca mais realizações para se sentir perfeitamente completo e quando essas duas partes estão inteiramente em sintonia é que se pode dizer que o indivíduo se sente mais seguro, mais fortalecido, mais pleno para enfrentar os desafios que lhe são impostos (DI STEFANO, 2012).

Contudo, observou-se que para haver essas transformações, obter resultados mais efetivos, o executivo deve aderir, acreditar e se comprometer com o processo, como relatou um dos executivos entrevistados “depende exclusivamente de mim” (E7).

Nesse contexto, percebeu-se também que os executivos *coachees* após realizarem o processo não percebiam mais a sua função como um “fardo; tira-me daqui, porque fazer esta função é pra mim um sofrimento”. Percebiam como uma oportunidade de ressignificar tudo o que já tinha passado e começar uma nova jornada na carreira profissional. É hora de ser exemplo: líder *coach* (DI STEFANO, 2012), de aplicar as técnicas, as ferramentas na rotina do dia a dia e disseminar o processo para a equipe e até mesmo para os pares. Ou seja, é hora de mergulhar no mundo interno, refletir e emergir com novos comportamentos e fazer escolhas mais assertivas.

Este estudo justifica-se e contribui para a o âmbito acadêmico, de forma a incentivar e aprofundar as pesquisas sobre *coaching* executivo, *coaching* de carreira, *leader coach*. Estudar este tema torna-se desafiador uma vez que instiga curiosidades sobre os benefícios para os indivíduos e organizações. Torna-se importante também para a instituição pesquisada, que passa a conhecer de forma científica os resultados do processo realizado, que de acordo com os resultados mostrou-se positivo tanto para os participantes como para a instituição.

Como limitação e ao mesmo tempo sugestão para futuras pesquisas, torna-se oportuno aprofundar os estudos com elementos empíricos relacionados a organizações de setores diversos, visando ampliar as contribuições teóricas em relação ao tema. Ainda como contribuição, sugere-se que as novas pesquisas não só foquem o desenvolvimento do indivíduo nas organizações, mas também possa contemplar o seu desenvolvimento de forma sistêmica.

REFERÊNCIAS

- BARBOSA, Christian. **A tríade do tempo**: um modelo comprovado para organizar sua vida e aumentar sua produtividade e seu equilíbrio. Sextante. Rio de Janeiro, 2008.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Edições 70. Lisboa/Portugal, 2006.



1º CONGRESSO

INTERNACIONAL DE GESTÃO

1st International Congress of Management

Primer Congreso Internacional de Gestión

26 de Outubro de 2017

- BLOCK, Vicky; MENDES João; VISCONTE, Luiz. *Coaching Executivo*: uma questão de atitude. São Paulo, Campus. 2012.
- CHALANT, Jean-François. Quais carreiras e para quais sociedades? (I). **Revista de Administração de Empresa**. São Paulo, v. 35, n. 6, p. 67-75, nov/dez. 1995.
- CRESPO, S. **Les approches de la carrière professionnelle**: une revue de la littérature descriptive, analytique, comparative et contextuelle. Montréal: Université de Montréal, Faculté des sciences de l'éducation. Groupe de recherche sur les savoirs et l'école, 1996.
- DUARTE, Newton. **Vigotski e o "aprender a aprender"**: crítica às apropriações neoliberais e pós-modernas da teoria vigotskiana/ Newton Duarte — 2. ed. rev. e ampl. — Campinas, SP: Autores Associados, 2001.
- DI STÉFANO, Rhandy. **O líder-coach**: líderes criando líderes. Rio de Janeiro. Qualitymark. 2012.
- DUHIGG, Carlos. **O poder do hábito**: porque fazemos o que fazemos na vida e nos negócios. Tradução Rafael Mantovani Rio de Janeiro: Objetiva. 2012.
- DUTRA, J. S. **Administração de carreira**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.
- FELDMAN, Daniel C.; LANKAU, Melenie J. Executive coaching: A review and agenda for future research. **Journal of management**, v. 31, n. 6, p. 829-848, 2005.
- FERREIRA, Marcos Aurélio de Araújo. **Coaching, um estudo exploratório na percepção dos envolvidos**: organização, executivo e coach. 2008. 121f. Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, SP, 2008.
- GODOY, Arilda S. introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE** v. 05 n. 02 Mar./Abr.1995
- GOLDSMITH, Marshall; LYONS, Laurence S.; MCARTHUR, Sarah. **Coaching**: o exercício da liderança. Rio de Janeiro: Campus, 2012.
- GRANT, Anthony M. *et al.* What is evidence-based executive, workplace and life coaching?. **Evidence-Based Coaching Volume 1: Theory, Research and Practice from the Behavioural Sciences**, p. 1, 2005.
- GRANT, Anthony M.; CURTAYNE, Linley; BURTON, Geraldine. Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: A randomised controlled study. **The Journal of Positive Psychology**, v. 4, n. 5, p. 396-407, 2009.
- JONES, Rebecca J.; WOODS, Stephen A.; GUILLAUME, Yves RF. The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 89, p. 249-277, 2016.
- JOO, BAEK-KYOO. Executive coaching: A conceptual framework from an integrative review of practice and research. **Human Resource Development Review**, v. 4, n. 4, p. 462-488, 2005.
- KILIMNIK, Zélia Miranda. **Trajetórias e transições de carreiras profissionais em recursos humanos**. 2000. 327f. Tese Doutorado - Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG FACE, Belo Horizonte. 2000.
- KOMBARAKARAN, Francis A. *et al.* Executive coaching: it works!. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 60, n. 1, p. 78, 2008.
- LAGES, A.; O'CONNOR, J. **Coaching com PNL**: o guia prático para alcançar o melhor em você e em outros – como ser um coach master. 2ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.



1º CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO

1st International Congress of Management
Primer Congreso Internacional de Gestión

26 de Outubro de 2017

- LAKATOS, E. M ; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Nobel, 2007.
- MARQUES, J. R. CARLI, E. **Coaching de carreira: construindo profissionais de sucesso**. São Paulo: Ser Mais. 2012.
- MATTA, Villela da. **Personal e professional coaching**: livro de metodologia. Rio de Janeiro: SBC Coaching, 2012.
- MATTOS, G. J. S.; Souza, M. C. **A prática do coaching nas organizações**. São Paulo: Monografia apresentada ao curso de administração da Faculdade de Pindamonhangaba, 2012.
- MENEGUETTI, F. K. O que é um Ensaio-Teórico? 2011, **RAC**, Curitiba, v. 15, n. 2, Mar./Abr, 2011, p. 320-332.
- PAULA, Maurício de. **A arte do coaching**: por uma vivência de 10000 horas. São Paulo: *All print*, 2011.
- REGIS, Leda. **Coaching Sistêmico: um caminho de conquista através do ser**. Salvador. 2013.
- RODRIGUES, E. H. **Coaching em ação!** In PERSIA, A.; SITA, M. **Manual completo de coaching**. São Paulo: Ser Mais. 2011, p. 406.
- REYES LISKE, Jessica M. *et al.* Evaluating *coaching*'s effect: competencies, career mobility and retention. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 37, n. 7, p. 936-948, 2016.
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: a arte e a prática das organizações que aprende**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2014, p.640.
- SENNET, Richard. **A corrosão do caráter**. Rio de Janeiro: Record. 1999, p 203.
- SOUTO, Rafael. Gestão de carreiras vem ganhando espaço no Brasil. **Valor Econômico**, Out/2015. Disponível em: <http://www.produtiva.com.br/noticias/page/4/>. Acesso em: 29 de fev. de 2016.
- STERN, Lewis R. "Executive *coaching*: A working definition." **Consulting Psychology Journal: Practice and Research** 56.3 (2004): 154.
- THACH, Elizabeth C. The impact of executive coaching and 360 feedback on leadership effectiveness. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 23, n. 4, p. 205-214, 2002.
- VIEIRA, Nelson. **Coaching como estratégia de liderança**. In PERSIA, A.; SITA, M. **Manual completo de Coaching**. São Paulo: Ser Mais, 2011.

(*) Agradecemos à FAPEMIG pelo apoio no desenvolvimento deste estudo