

O Impacto do Processo de Coaching nos Resultados Organizacionais: Um Levantamento Bibliográfico

ALMEIDA, Eloá¹

CHIARETTO, Silvana²

RESUMO

O presente artigo consiste em uma revisão da literatura que busca identificar os impactos da realização do Coaching de Executivos nas pessoas bem como nas organizações além de analisar o seus efeitos no desenvolvimento da liderança, melhoria dos resultados organizacionais e no crescimento e desenvolvimento de habilidades dos profissionais. Foram corroboradas três das hipóteses levantadas previamente confirmando alguns resultados positivos do coaching de executivos, porém é levantada a necessidade de mais pesquisas e investigações para confirmar a eficácia do coaching de executivos.

Palavras-Chave: Coaching; Coaching de Executivos; Liderança; Resultados Organizacionais; Desenvolvimento de Profissionais.

ABSTRACT

The present work consists in a literature review that searches to identify the impacts of the executive coaching in people and organizations, what effects it has on the leadership development, organizational results and if it increases professional skills. Three of the previous hypotheses was corroborated, confirming some positives results of the executive coaching, however more research is need to confirm the effectiveness of the executive coaching.

Keywords: Coaching; Executive Coaching; Leadership; Organizational Results; Professional Developmental Skills.

¹ Eloá Almeida – Aluna do MBA em Gestão Estratégica de Negócios. Universidade FUMEC, Belo Horizonte/ MG. E-mail: eloa_almeida@hotmail.com

² Silvana Chiaretto- Professora e orientadora de trabalho de conclusão de curso da Universidade FUMEC. Belo Horizonte/ MG. E-mail: silvanachiaretto@yahoo.com

1- INTRODUÇÃO

De acordo com Belasco (2003), a função do Coaching é ser a principal abordagem de liderança do século XXI. Para ele, O líder de antigamente era apenas um tomador de decisões e alocador de recursos que se perguntava a melhor maneira de explorar as habilidades dos funcionários e aproveitá-las em prol da organização. Já o líder na atualidade deve ser um desenvolvedor de pessoas e construtor de relacionamentos, que pensa em como ajudar a pessoa a se tornar mais valiosa como indivíduo para si, e assim, conseqüentemente, para a empresa.

As principais ferramentas e habilidades de gerenciamento quase sempre se resumem em uma característica fundamental que é a liderança (Chiavenato, 1993), e um dos principais objetivos do coaching, abordados nesse artigo, é atuar com as pessoas que exercem funções de liderança nas organizações ou querem desenvolver essa habilidade.

Portanto, entender o trabalho, o contexto e os efeitos que a ferramenta coaching traz, pode ajudar as organizações de diversos padrões e segmentos, a modificarem seus resultados de forma positiva além de valorizar o capital humano da instituição.

Desta forma, esse estudo pretende problematizar o uso da ferramenta coaching visando a análise de como o processo acontece, saber seus benefícios, como ele pode estimular positivamente os líderes e funcionários da empresa e se há respostas negativas, e quais são elas. Enfim, é preciso conhecer mais profundamente quais os pontos positivos e negativos da ferramenta coaching nos resultados organizacionais.

Hipoteticamente pode-se pensar que a liderança coaching pode trazer para as organizações grandes benefícios como: Crescimento dos profissionais envolvidos, eficiência nos processos organizacionais por eles geridos e melhoria desses resultados, melhor produtividade nos setores da empresa, melhoria no alcance de metas e resultados, melhor liderança e gestão por parte dos coordenadores e líderes.

Apresenta-se como justificativa para este estudo a importância que o coaching tem no desenvolvimento de pessoas no âmbito profissional e ainda mais, a importância de se ter profissionais desenvolvidos e qualificados nos cargos de gestão de uma empresa e o quanto o investimento no desenvolvimento destes profissionais pode ser benéfico para as organizações. Segundo Goldsmith, Lyons e Freas (2003), o coaching é transformacional. Através de uma mudança comportamental provocada nos indivíduos, um líder pode transformar a organização e obter comprometimento. O coaching pode oferecer um novo combustível para a mudança organizacional. No coaching oferece-se a oportunidade de alinhar seu próprio pensamento com os valores e visão da organização. Ao ajudar as pessoas a entenderem como são percebidas ou se estão fora de alinhamento, o coaching pode provocar um impacto real e construir organizações saudáveis, das bases para cima.

Antes de decidirem se devem ou não se engajar em uma atividade de coaching, o indivíduo e a organização devem estar conscientes sobre os impactos dessa atividade coaching para o próprio indivíduo e para organização em questão (DOUGLAS; MORLEY, 2000).

Assim, este estudo tem como objetivo geral compreender como a ferramenta coaching pode impactar nos resultados organizacionais; e como objetivos específicos: Analisar o impacto da ferramenta coaching no desenvolvimento da liderança ; Verificar os reflexos da liderança coaching nos processos organizacionais e melhoria dos resultados; Averiguar os resultados do coaching na melhoria da produtividade dos setores da empresa; Investigar os efeitos do coaching no crescimento e desenvolvimento de habilidades dos profissionais.

Para tanto, a metodologia selecionada para este artigo foi o levantamento bibliográfico juntamente com as pesquisas qualitativa e descritiva. Tendo como técnica de coleta de dados a análise de bibliografias e para técnica de tratamento dos dados a análise de conteúdo.

A estrutura deste estudo será apresentada da seguinte forma: Capítulo um, referente à introdução; Capítulo dois, referente ao referencial teórico, contendo os tópicos conceitualização, ferramenta coaching e resultados da aplicação do coaching; Capítulo três referente a

metodologia de pesquisa; Capítulo quatro referente a análise de resultados e considerações finais.

O seguinte estudo busca discorrer sobre o tema desenvolvido e responder ao questionamento:
Como a ferramenta coaching pode impactar nos resultados organizacionais?

2- REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo busca realizar uma releitura de bibliografias pertinentes na área de estudo em questão com o intuito de análise de pontos destaques, tanto positivos como negativos, do coaching em lideranças, visando encontrar sua real relevância para os resultados organizacionais.

2.1- Conceituação

Em meados do século XX o coaching começou a ser usado no meio empresarial com finalidade de preparar executivos e funcionários de alta performance para avançarem a melhores posições em suas carreiras, (Bono; Puranova; Towler; Peterson, 2009) e a medida que o conceito de coaching foi evoluindo, algumas instituições começaram a contar com os serviços de psicólogos ou com análises psicológicas para entender melhor os padrões de motivação dos funcionários e realizarem e ações mais assertivas (HAASS, 1992).

Atualmente, baseando-se em teorias psicológicas, os coachs adaptam elementos de inteligência emocional em sua prática para ajudar seus clientes a desenvolverem melhor suas competências emocionais, entender e controlar suas próprias reações aos diversos eventos e produzir soluções efetivas com intuito de que estas mudanças também reflitam no meio profissional (Carey; Philippon; Cummings, 2011). Além disso, muitos estudos relacionam o desenvolvimento do trabalho coaching como estando amplamente ligado à área de estudo da psicologia (KILBURG,1996; KILBURG;2007; GRANT,2013; KAMPA; WHITE,2002;

KAMPA-KOKESCH; ANDERSON, 2001; HAASS, 1992; PASSMORE, 2007 ; SILVA, 2010; BONO; PURANOVA;TOWLER;PETERSON, 2009).

Inicialmente, no ano de 1996, o coaching foi especificado como uma relação de ajuda formada dentro de uma organização, por um cliente (o executivo) e um consultor (o coach) que utiliza de uma variedade de técnicas e métodos comportamentais para auxiliar esse cliente a alcançar um conjunto de objetivos, através da melhoria do seu rendimento profissional e da sua satisfação pessoal (Kilburg, 1996). Esse processo geralmente tem tempo determinado, mais em alguns casos ele pode ter continuidade pelo tempo que for necessário; O coach e o executivo devem definir juntos metas para as atividades a ser realizadas; Sempre serão realizados feedbacks formais e informais sobre a performance do cliente (KILBURG, 2007).

Já Kampa e White definem Coaching como uma relação formal permanente entre um indivíduo ou uma equipe, que possua autoridade gerencial e seja responsável em uma organização, e um consultor, que possua o conhecimento para a mudança de comportamento e funcionamento organizacional. Esse relacionamento tem o objetivo de criar mudanças comportamentais no indivíduo (ou equipe) que resultam no aumento e crescimento da performance individual e organizacional, onde a relação entre esse indivíduo (ou a equipe) e o consultor é facilitada através de feedbacks comportamentais, que iram criar oportunidades de mudança e realização de serviço responsável (KAMPA; WHITE, 2002).

O coaching também é visto como uma abordagem moderna à liderança que ajuda os executivos a construir um caminho para a consecução de aspirações pessoais ou organizacionais, que, quando consolidados, esses caminhos conseguem transformar gerentes em líderes (Goldsmith; Lyons; Freas, 2003). É um processo que contribui para a transformação e reflexão dos indivíduos e grupos e os ajuda a incorporar novas habilidades e estimula o desenvolvimento e a aprendizagem contínuas (KRAUSZ, 2007).

2.2 – Ferramenta Coaching

Liderança é compartilhar uma visão de futuro a todos os seus seguidores, torná-los motivados e inspirados a perseguir essa visão no seu trabalho e trabalhar para que ela se torne real (Chiavenato,1993). Os gestores apenas motivam enquanto os líderes inspiram, e as empresas inspiradas são vencedoras. Essas empresas precisam de muito mais líderes do que gestores e a proposta do coaching é integrar de maneira rápida e objetiva essa cultura na vida organizacional (GOIDSMITH; LYONS; FREAS, 2003)

O processo de coaching deve ser enxergado como completo e contínuo e não apenas como um encontro para uma entrevista e aconselhamento únicos.

Esse processo deve buscar uma conexão com a realidade, que é alcançada por questionamentos seguidos de análise, planejamento, detalhamento de ação e acompanhamento de volta ao ambiente de trabalho. O coach e executivo devem passar sua conversa para um plano de ação e a finalização desse processo consiste, principalmente, no executivo experimentar algum comportamento novo e executá-lo no mundo real. O coach deverá atuar encorajando o executivo, e ao final do processo, de certa forma, o coach irá agir tanto quanto uma memória como uma consciência para o executivo (GOIDSMITH; LYONS; FREAS, 2003).

Em grandes revisões bibliográficas, foram identificados os principais elementos recorrentes nos diversos modelos de coaching abordados na literatura, que são: Construção de relacionamento; Definição de problemas e estabelecimento de metas; Processo de resoluções de problemas; Ação e transformação; e Resultados (Carey; Philippon; Cummings, 2011; Douglas; Morley, 2000; Kampa; White, 2002). Também foram encontrados como elementos complementares, instrumentos como o feedback 360 graus, entrevistas qualitativas e inventários psicológicos de personalidade e estilos de liderança (Kampa-Kokesch; Anderson, 2001; Kilburg, 1996). Esses elementos são diretrizes, planos de ação, ferramentas e formas de trabalho utilizadas pelos coaches para alcançarem os resultados positivos almejados em suas intervenções junto aos executivos ou grupo de executivos com os quais estiverem atuando.

Neste mesmo estudo de Carey, Philippon e Cummings (2011), também foram identificados alguns fatores que são apontados como auxiliares na obtenção de resultados positivos para o coaching, que são: atributos e papéis do coach, a seleção dos candidatos para o coaching, os obstáculos e os facilitadores do processo, suporte da organização e ambiente e os benefícios e inconvenientes dos modelos de coaching externo e interno (CAREY; PHILIPPON; CUMMINGS, 2011).

O programa de coaching consiste em feedbacks 360-graus, qualitativos, baseados na psicologia, ressaltando principalmente os pontos fortes e potenciais de desenvolvimento. Sua aplicação é em reforçar e desenvolver as capacidades de liderança direcionando o executivo a melhor condução de si mesmos, seus funcionários e organização em que atua. Os participantes podem definir metas pessoais que devem ser alinhadas e pertinentes aos objetivos finais do programa (Grant, 2013). Nos passos seguintes, o coach passa informações de sua avaliação para o cliente, a fim de construir uma consciência de como ele é percebido pelos outros e o auxilia a desenvolver um plano pessoal mudança comportamental e a implementá-lo (DOUGLAS; MORLEY, 2000).

Uma singularidade na ação do coach é que no ato de conduzir o cliente a atingir metas e objetivos pré-estabelecidos, ele não precisa necessariamente deter conhecimentos específicos relacionados à área de atuação do seu coachee (cliente), pois o seu objetivo não é o de prover soluções. O que realmente necessário é que ele seja um apoio, faça questionamentos, direcione, dê feedbacks, elucide caminhos e possibilidades e, ensine a pessoa aprender e desenvolver seu potencial, não seja apenas um treinador (SILVA, 2010).

O processo de coaching também pode ser realizado por um profissional externo, um consultor especializado, que não faz parte da empresa, ou por um profissional interno, alguém que, sendo superior hierárquico, busca incentivar e impulsionar o desempenho do seu colaborador, e que seja capacitado para realizar esse processo. A escolha por um ou outro tipo de profissional é feita de acordo com a demanda e necessidade específica da empresa no momento. (SILVA, 2010; CAREY; PHILIPPON; CUMMINGS, 2011; KRAUSZ, 2007).

2.3- Resultados da Aplicação da Ferramenta Coaching

Antes de se engajar em um processo de coaching as organizações e os executivos devem entender os impactos desse trabalho nos indivíduos e nas empresas (DOUGLAS; MORLEY, 2000).

Para a efetividade do trabalho de coaching é necessário em uma avaliação geral do processo, por ambas as partes; Os clientes geralmente atribuem o sucesso do processo ao grau em que o coach forneceu uma relação de apoio e suporte, estimulou o cliente a pensar, sentir e explorar novas ideias e comportamentos e o ajudou a trabalhar o comportamento de resistência e mudanças. Outro ponto que os clientes sugerem como efetivo no trabalho de coaching é o fato de forçar o executivo a refletir sobre sua própria performance na organização (KILBURG,1996).

O coaching tem sido considerado uma metodologia destaque por sua ênfase na ação, nos resultados, na rapidez em que desenvolve os processos de aprendizagem a novas competências, habilidades, conhecimentos e comportamentos; Esses resultados se irradiam na organização como um todo provocando alterações estruturais, processuais e comportamentais nas outras pessoas e na empresa, o que torna mais clara as relações formais e facilita a integração para a busca de resultados organizacionais que devem ser alcançados em conjunto (KRAUSZ, 2007).

O coaching mostrou capacidade de motivar a união de equipes, e que esta equipe estará pronta a pensar estrategicamente, propensa a coesão e ao diálogo de melhoria de negócios e apresentando soluções funcionais, em uma perspectiva que não deixa espaço para fracassos dispondo de ferramentas práticas para romper com qualquer obstáculo que entrem o progresso (Goldsmith; Lyons; Freas, 2003). Pode-se dizer que o coaching se destaca principalmente em equipes de executivos sênior (Goldsmith; Lyons; Freas, 2003; Kampa; White, 2002), podendo aumentar significativamente a sua produtividade e assim, aumentando conseqüentemente a produtividade da organização inteira (Kampa; White, 2002). Observa-se que executivos que já passaram pelo processo de coaching também conseguem utilizar a

ferramenta coaching para realizar atividades como o feedback de performance em seu grupo de trabalho e encorajá-los ao trabalho em equipe (Haas, 1992). Desta forma o coaching se mostra como uma rota para a liderança, sendo capaz de liberar o potencial latente para a liderança nos gestores que não a possuem e de a reforçar onde já existe (GODSMITH; LYONS; FREAS, 2003).

Pesquisando-se de forma quantitativa e qualitativa, foi possível observar que participação no programa Coaching foi associada nos indivíduos com o aumento da realização objetivos, pensamento focado em soluções, uma maior capacidade de lidar com a mudança, o aumento da liderança, eficácia e resiliência, e diminuição de depressão. O coaching também teve impactos positivos para as áreas não relacionadas ao trabalho tais como a familiar (Grant, 2013). Outras evidencias também apontam para resultados de aumento da autoconsciência, de conhecimento, do desenvolvimento e assim, em lideranças mais efetivas (KAMPA; WHITE, 2002)

Kilburg afirma que na maioria dos casos de realização do processos de coaching, o cliente ganha no mínimo algum conhecimento sobre si mesmo. Em alguns casos o cliente consegue desenvolver seu relacionamentos tanto no âmbito pessoal quanto no profissional, tendo melhor satisfação na sua carreira. Em muitas situações, o coach consegue dar uma assistência positiva, ajudando o executivo a promover mudanças na sua organização e na sua performance no trabalho. Porém em alguns processos de coaching, o cliente, o coach, ou os dois podem julgar que as intervenções tiveram pouco ou nenhum impacto positivo (KILBURG,1996).

Por outro lado Carey, Philippon e Cummins, realizaram um estudo onde concluíram que o coaching tem sido uma opção de escolha frequente entre as empresas que passam por situações de mudança porém ainda existe pouca evidencia de sua necessidade e efetividade. Apesar disso, eles apontaram que o coaching, em seu objetivos de superar resistências a mudança e enfrentar novos paradigmas pode ajudar os gerentes em uma leve transição para a mudança e sucesso (CAREY; PHILIPPON; CUMMINGS, 2011).

Já Douglas e Morley (2000), encontraram, em sua revisão bibliográfica, evidências de que o coaching de executivos, juntamente com treinamento de lideranças e gerenciamento, pode impulsionar a um aumento de produtividade e ajudar a construir competências de liderança e também parece ter um importante papel de apoio nas mudanças comportamentais e de habilidades que o executivo deve desenvolver para assumir lideranças. Porém eles afirmam que apesar de promissoras, ainda existem poucas pesquisas que relacionem o coaching aos resultados dos executivos e das empresas e desta forma, eles julgam necessário mais estudos antes de um julgamento claro sobre a eficácia do coaching. Kampa-Kokesch e Anderson (2001) corroboram essas informações em sua revisão e adicionam a necessidade de haver maior rigor as pesquisas feitas na área de coaching a fim de se diminuir as limitações, como amostras e metodologia, dos estudos e obter resultados mais fidedignos (DOUGLAS; MORLEY, 2000; KAMPA-KOKESCH; ANDERSON, 2001).

3 – METODOLOGIA

A metodologia utilizada nesta pesquisa está descrita e exemplificada de forma simples no quadro 1.

O método escolhido para a realização do presente estudo foi o levantamento bibliográfico, que consiste na recuperação de conhecimentos já elaborados e acumulados sobre determinado problema (Gil, 2002). Respeitando este seguimento, com o objetivo de investigar os impactos da ferramenta coaching nos resultados organizacionais, foram consultados artigos científicos relacionados com o tema, livros específicos da área, periódicos, sites e outras fontes de pesquisa. Foram adicionados como critérios de inclusão para essa pesquisa, bibliografias da língua portuguesa e inglesa.

Quadro 1 – Método, tipos e técnicas de pesquisa

Método	Tipo de Pesquisa	Técnica de Coleta de Dados	Técnica de Tratamento dos Dados
Levantamento Bibliográfico	Qualitativa Descritiva	Análise bibliográfica	Análise de conteúdo

Fonte: Elaborado pelas autoras (2015).

Quanto ao tipo de pesquisa utilizado, a descritiva, Vergara (2000) argumenta que ela é capaz de expor as características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo correlações entre variáveis e definindo sua natureza, servindo também como forma de embasamento para explicações destes fenômenos aos quais descreve.

Sobre a abordagem de cunho qualitativo, pode-se dizer que esta trabalha os dados obtidos buscando seu significado, tendo como base a percepção do fenômeno dentro do seu contexto. O uso da descrição qualitativa visa captar não só a aparência do fenômeno como também suas essências, procurando explicar sua origem, relações e mudanças, e tentando encontrar e atribuir as consequências (TRIVIÑOS, 1987).

A forma adotada para coleta de dados foi a pesquisa bibliográfica, ou análise bibliográfica, é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído, principalmente, de livros e artigos científicos e é importante para o levantamento de informações básicas sobre os aspectos direta e indiretamente ligados à nossa temática (VERGARA, 2000).

Como técnica de tratamento de dados foi eleita a análise de conteúdo, que é um grupo de técnicas de análise das comunicações que tem por finalidade enriquecer a leitura e sanar as dúvidas, extraindo conteúdo da mensagem analisada (BARDIN, 1977).

4 – ANÁLISES E RESULTADOS

Esta revisão apresentou como hipóteses para resultado do uso da ferramenta coaching, o crescimento dos profissionais envolvidos, eficiência nos processos organizacionais por eles geridos e melhoria desses resultados, melhor produtividade nos setores da empresa, melhoria no alcance de metas e resultados, melhor liderança e gestão por parte dos coordenadores e líderes. Na literatura selecionada foi possível encontrar resultados capazes de confirmar, em partes, a hipótese levantada previamente como exemplificado no quadro 2.

Dos estudos analisados para via de resultados, a maioria afirma que o coaching de executivos pode aumentar efetivamente a capacidade de liderança dos executivos (KILBURG, 1996; GOLDSMITH; LYONS; FREAS, 2003; KRAUSZ, 2007; GRANT, 2013; KAMPA; WHITE, 2003; DOUGLAS; MORLEY, 2000; KAMPA-KOKESCH; ANDERSON, 2001).

Foi encontrado de forma quase generalista que o coaching resulta em um crescimento profissional dos executivos que se submetem ao processo (Kilburg, 1996; Douglas; Morley, 2000; Kampa-Kokesch; Anderson, 2001; Grant, 2013; Goldsmith; Lyons; Freas, 2003; Krausz, 2007; Carey; Philippon; Cummings, 2011, Haas, 1992, Kampa; White, 2002). De forma mais específica, pode-se identificar a melhoria dos resultados, produtividade e performance dos executivos (Kilburg, 1996; Grant, 2013; Goldsmith; Lyons; Freas, 2003; Douglas; Morley, 2000; Kampa-Kokesch; Anderson, 2001), e a resistência a mudanças, onde 3 autores afirmam de forma precisa o aumento deste quesito (KILBURG, 1996; GRANT, 2013; CAREY; PHILIPPON; CUMMINGS, 2011).

Alguns estudos sugeriram que o comportamento dos executivos submetidos ao processo de coaching, de alguma forma influenciavam a sua equipe conseguindo realizar modificações positivas no âmbito do trabalho (Krausz, 2007; Goldsmith; Lyons; Freas, 2003, Haas, 1992, Kilburg, 1996). Haas (1992), por exemplo, atribui este fenômeno a capacidade de realização de feedbacks de performance bem estruturados que os executivos adquirem após serem submetidos ao processo de coaching.

Uma grande quantidade de estudos atentou para o fato de que o coaching de executivos também apresentou resultados não relacionados área profissional, trazendo resultados relacionados ao crescimento e desenvolvimento da vida pessoal dos executivos (Krausz,2007; Kilburg,1996, Goldsmith; Lyons; Freas, 2003, Grant, 2013, Kampa; White, 2002).

Quadro 2 – Hipóteses e Resultados.

Hipótese Proposta	Resultados Encontrados	Autores
Crescimento dos profissionais envolvidos	“O coaching resulta em um crescimento profissional dos executivos que se submetem ao processo”	Kilburg, 1996; Douglas; Morley, 2000; Kampa-kokesch; Anderson, 2001; Grant, 2013; Goldsmith; Lyons; Freas, 2003; Krauz, 2007; Carey; Philippon; Cummings, 2011, Haas, 1992, Kampa; White, 2002)
Eficiência nos processos organizacionais por eles geridos e melhoria desses resultados	“Melhoria de resultados, produtividade performance dos executivos” “resistência a mudanças”	Kilburg, 1996; Grant, 2013; Goldsmith; Lyons; Freas, 2003; Douglas; Morley, 2000; Kampa-kokesch; Anderson, 2001; Carey, Philippon; Cummings, 2011
Melhor produtividade nos setores da empresa	“Comportamento do executivo influencia a equipe”	Krausz, 2007; Goldsmith; Lyons; Freas, 2003, Haas, 1992, Kilburg, 1996
Melhoria no alcance de metas e resultados	“Melhoria de resultados, produtividade performance dos executivos” “resistência a mudanças”	Kilburg, 1996; Grant, 2013; Goldsmith; Lyons; Freas, 2003; Douglas; Morley, 2000; Kampa-kokesch; Anderson, 2001; Carey, Philippon; Cummings, 2011
Melhor liderança e gestão por parte dos coordenadores e líderes	“Coaching Pode aumentar a Liderança dos Executivos”	Kilburg, 1996; Goldsmith; Lyons; Freas, 2003,; Krausz, 2007; Grant,2013; Kampa; White, 2003; Douglas; Morley, 2000; ; Kampa-kokesch; Anderson, 2001

Fonte: Elaborado pelas autoras (2015).

Os estudos apontaram que para o coaching ser mais efetivo o público alvo ao qual ele deve ser direcionado são os executivos de nível sênior (Goldsmith; Lyons; Freas, 2003; Krausz, 2007; Kampa; White, 2002). É ressaltado também que o processo de coaching aumenta a união das equipes de trabalho (GOLDSMITH; LYONS; FREAS, 2003).

Em contrapartida, alguns estudos também alegam que existem poucas evidências dos resultados do coaching de executivos e/ou que são necessários mais pesquisas rigorosas na área, a fim de conferir maior credibilidade ao tema (CAREY; PHILIPPON; CUMMINGS, 2011; DOUGLAS; MORLEY, 2000; KAMPA-KOKESCH; ANDERSON, 2001).

As relações das hipóteses iniciais dessa revisão bibliográfica com os resultados analisados direcionam a conclusões de que a ferramenta coaching tem impactos positivos nos resultados organizacionais. Ficam corroboradas as hipóteses de que o processo de coaching para os executivos tem impacto positivo no desenvolvimento da liderança e conseqüentemente na gestão exercida por eles, na melhoria no alcance de metas e resultados, já que os profissionais mostram mais resistência, resiliência e foco, e que os profissionais envolvidos no processo de coaching apresentam crescimento, tanto no âmbito profissional como pessoal.

Ficam corroboradas parcialmente as demais hipóteses de que o uso da ferramenta coaching resulta em “eficiência nos processos organizacionais por eles geridos e melhoria desses resultados” e “melhor produtividade nos setores da empresa”; visto que, estas hipóteses buscam comprovações focadas em resultados quantitativos organizacionais que não foram encontrados explicitamente em nenhuma das bibliografias analisadas. Por outro lado estas bibliografias fazem menções a resultados observados nos executivos que nos mostram que estes estarão mais propícios a chegar a estes resultados organizacionais, como no o aumento de performance e produtividade, mencionado por Kilburg, (1996) em conjunto com os resultados encontrados de influência de equipe e união de equipes (Goldsmith; Lyons; Freas, 2003; Haas, 1992), contudo, estas hipóteses ainda necessitam de maiores investigações e pesquisas para serem corroboradas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho realizou uma análise na literatura buscando identificar os impactos da realização do Coaching de Executivos, seus efeitos nas pessoas bem como nas organizações.

Identificamos o coaching como um processo transformacional, capaz de desenvolver o autoconsciência e conhecimento sobre si, podendo resultar em desenvolvimento liderança, aumentar performance, superar resistência a mudanças, desenvolver coesão e união de equipes, desenvolver habilidade de passar feedback, aumentar a satisfação com a carreira, melhora nos relacionamentos profissionais, e que também traz resultados não relacionados a áreas profissionais como diminuição da depressão, melhora nos relacionamentos pessoais e vivências familiares.

Foram corroboradas 3 hipóteses previamente realizadas de que “a ferramenta coaching tem impactos positivos no desenvolvimento da liderança e gestão para os executivos”, “auxilia no crescimento dos executivos desenvolvendo suas habilidades profissionais e pessoais” bem como em seu “estabelecimento de metas e resultados”.

Mais pesquisas se fazem necessárias para se afirmar as demais hipóteses de que “a ferramenta coaching produz alterações na eficiência dos processos organizacionais e melhoria dos resultados” e se “gera melhor produtividade nos setores das organizações”, apesar de alguns estudos aferirem indiretamente que o resultado que a ferramenta coaching produz nos executivos pode ser transmitido para a sua equipe de trabalho, otimizando conseqüentemente sua produção, ritmo de trabalho e resultados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BELASCO, J. A. Apresentação. In: GOLDSMITH, M; LYONS, L; FREAS, A. (Ed.). **Coaching: O Exercício da Liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- BONO, J; PURANOVA, R; TOWLER, A, & PERTESON, D. **A Survey of Executive Coaching Practices**. Personnel Psychology, 62(2), 361- 404, 2009.
- CAREY, W; PHILIPPON, D; CUMMINGS, G. **Coaching models for leadership development: An integrative review**. Journal Leadership Studies, v. 5, n. 1, p. 51-69, 2011.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 4ª ed., São Paulo: Makron Books, 1993
- DOUGLAS, A. C.; MORLEY, W. H. **Executive Coaching: an Annotated Bibliography**. Center for Creative leadership - North Carolina, 2000.
- GIL, A. C. **Como Elaborar projetos de pesquisa**. 4ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GOLDSMITH, M; LYONS, L; FREAS, A. **Coaching: O Exercício da Liderança**. 9 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- GRANT, A. M. **The Efficacy of Executive Coaching in Times of Organisational Change**. Journal of Change Management, 2013.
- HASS,S. **Coaching: Developing Key Players**. Journal of Nursing Administration, 22(6), 54-58.
- KAMPA, S.; WHITE, R. P. **The Effectiveness of Executive Coaching: What We Know & What We Still Need to Know**. In: LOWMAN, R. L. (Ed). Handbook of organizational consulting psychology. San Francisco: Jossey Bass, 2002.
- KAMPA-KOKESCH, S.; ANDERSON, M. **Executive Coaching: a Comprehensive Review of the Literature**. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, v. 53, n. 4, p. 205-228, 2001.
- KILBURG, R.R. **Towards A Conceptual Understanding And Definition of Executive Coaching**. Consulting Pshychology Journal, v.48, n.2, 1996
- KILBURG, R.R. **The Historical and Conceptual Roots of the Executive Coaching**. In KILBURG, R. R.; DIEDRICH, R.C. The Wisdom of Coaching: Essential Papers in

Consulting Psychology for a World of Change. Washington DC: American Psychological Association, 2007.

KRAUSZ, R. Coaching Executivo: a conquista da liderança. São Paulo: Nobel, 2007.

PASSMORE, J. An Integrative Modelo of Executive Coaching. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 59(1), 68-78.

SILVA, C. R. E. Orientação profissional, Mentoring, Coaching e Counseling: Algumas Singularidades e Similaridades em Práticas. Revista Brasileira de Orientação Profissional. v. 11. n. 2. jul.-dez. 2010. p. 299-309

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução a Pesquisa em Ciência Sociais: A Pesquisa Qualitativa em Educação. 3ed. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 3ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.