

COACHING EXECUTIVO: EMERGÊNCIA DE EXPECTATIVAS E PERCEPÇÕES A PARTIR DE EXECUTIVOS DE ORGANIZAÇÕES LISTADAS NO GREAT PLACE TO WORK

EXECUTIVE COACHING: EXPECTATIONS AND PERCEPTIONS FROM EXECUTIVES AT COMPANIES CASTED IN THE GREAT PLACE TO WORK LIST

COACHING EJECUTIVO: EXPECTATIVAS Y PERCEPCIONES DE LOS EJECUTIVOS BRASILEÑOS EM EMPRESAS IDENTIFICADAS EN EL RANKING GREAT PLACE TO WORK

Marcia Rodrigues dos Santos Capellari, Dra.

Faculdade Meridional/Brasil
marcia.capellari@imed.edu.br

Edson Keyso de Miranda Kubo, Dr.

Universidade Municipal de São Caetano do Sul/Brazil
edson.kubo@online.uscs.edu.br

Almir Martins Vieira, Dr.

Universidade Presbiteriana Mackenzie/Brazil
almir.vieira@gmail.com

Eduardo de Camargo Oliva, PhD

Universidade Municipal de São Caetano do Sul/Brazil
eduardo.oliva@online.uscs.edu.br

RESUMO

O *coaching* é uma técnica que vem se desenvolvendo nos últimos anos e tem sido explorada como alternativa para o desenvolvimento de executivos nas organizações. Este artigo teve como objetivo analisar de que forma se apresentam as expectativas e as percepções acerca das práticas de *coaching* a partir das experiências dos executivos brasileiros e suas organizações. Assumiu-se, para este trabalho, abordagem qualitativa. Participaram da pesquisa 20 executivos ocupantes de cargos estratégicos em empresas identificadas no *ranking* estipulado pelo instituto *Great Place to Work*. Os dados foram obtidos por meio de entrevistas, cujo conteúdo foi submetido à Análise Textual Discursiva (ATD). Os dados manifestaram categorias emergentes como resiliência e aprendizagem, e os resultados apontaram uma congruência entre os resultados do *coaching* e as expectativas dos executivos, considerando-se as experiências vividas nesse processo pelos *coachees* e a percepção da própria organização, quando da divulgação de resultados de avaliação por competências.

Palavras-chave: *Coaching* executivo; *Coachee*; Expectativas; Percepções.

ABSTRACT

Coaching is a technique that has been developing in recent years and has been explored as an alternative for the development of executives in organizations. This article aimed to analyze how expectations and perceptions about coaching practices are presented based on the experiences of Brazilian executives and their organizations. For this work, a qualitative approach was assumed. Twenty executives in strategic positions at companies identified in the ranking stipulated by the Great Place to Work Institute participated in the survey. Data were obtained through interviews, the content of which was submitted to Textual Discursive Analysis (ATD). The data showed emerging categories such as resilience and learning, and the results pointed to a congruence between the results of coaching and the expectations of the executives, considering the experiences lived in this process by the *coachees* and the perception of the organization itself, when the disclosure of results of competency assessment.

Keywords: Executive *coaching*; *Coachee*; Expectations; Perceptions.



RESUMEN

El coaching es una técnica que se viene desarrollando en los últimos años y se ha explorado como alternativa para el desarrollo de los ejecutivos en las organizaciones. Este artículo tuvo como objetivo analizar cómo se presentan las expectativas y percepciones sobre las prácticas de coaching a partir de las experiencias de los ejecutivos brasileños y sus organizaciones. Para este trabajo se asumió un enfoque cualitativo. En la encuesta participaron veinte ejecutivos en posiciones estratégicas de empresas identificadas en el ranking estipulado por el Great Place to Work Institute. Los datos se obtuvieron a través de entrevistas, cuyo contenido fue sometido a Análisis Textual Discursivo (ATD). Los datos mostraron categorías emergentes como resiliencia y aprendizaje, y los resultados apuntaron a una congruencia entre los resultados del coaching y las expectativas de los ejecutivos, considerando las experiencias vividas en este proceso por los coachees y la percepción de la propia organización, cuando la divulgación de resultados de evaluación de competencias.

Palabras clave: Coaching ejecutivo; Coachee; Expectativas; Percepciones.

1 INTRODUÇÃO

O campo de estudos relativo à área de Administração tem sido constantemente revigorado, no entanto, especialmente nas últimas quatro décadas, transformações no campo social, econômico e político têm demonstrado que os fatores de maior ganho na competitividade entre as organizações advêm do conhecimento e da *expertise* do capital humano, responsáveis pelos processos de inovação (Jones & Andrews, 2019; Carbone, Leite, & Vilhena, 2011). Nas últimas três décadas, foi possível testemunhar um crescimento da indústria de *coaching*, sendo que muitas organizações investiram e ainda investem em programas de treinamento (Bachkirova, Arthur, & Reading, 2015; Hui, Sue-Chan, & Wood, 2019). Adicionalmente, o mundo empresarial, cada vez mais complexo, obriga as organizações a promoverem mudanças nas estratégias organizacionais, práticas e estruturas ou responsabilidades de liderança (Bickerich, Michel, & O'shea, 2017; Caleb, Mehmet, Geoffrey & Fang Lee, 2021).

Uma pesquisa da *Harvard Business Review* com 140 *coaches* (Coutu *et al.*, 2009) revelou que há apenas uma década os *coaches* eram contratados para abordar comportamentos tóxicos na liderança. Atualmente, são contratados para desenvolver executivos de alto potencial. Ainda conforme essa pesquisa, havia aproximadamente 47.500 *coaches* profissionais em todo o mundo, com quase 2 bilhões de dólares de receita total gerada pelo *coaching* global. No Brasil, de acordo com a *International Coach Federation (ICF)*, o *coaching* teve um crescimento expressivo no período de 2012 a 2015, passando de 7.000 (sete mil) para 12.000 (doze mil) *coaches*, o que representa um aumento de mais de 300% (ICF, 2017).

Assim, esse contexto estimulou uma investigação sobre o tema, afinal, o desenvolvimento humano é não só de substancial importância para o desenvolvimento das organizações, como é, ao mesmo tempo, carente de pesquisas que suscitem revigoramentos sobre seu melhor aproveitamento nas diversas áreas em que se situam. Compreender que cada área tem sua peculiaridade é apenas denotar o óbvio. No entanto, agir com conhecimento sobre suas características não é algo tão simples. Por isso, o *coaching* tem sido uma das ferramentas utilizadas na promoção do desenvolvimento humano, desde a década de 1990, momento em que os modelos de gestão por competência passaram a se destacar (Batista & Cançado, 2017).

Conforme as contribuições teóricas existentes sobre esse tema, acredita-se que o *coaching* pressupõe um processo em que um profissional especializado (*coach*) auxilia o indivíduo (*coachee* ou cliente) a desenvolver estratégias para aperfeiçoar seu potencial (Terblanche, 2019; Bickerich, Michel, & O'shea, 2017; Sarsur & Parente, 2017; Ihl, Strunk, & Fiedler, 2020; Nigam, Sackett, & Golden, 2021). No *coaching*, os temas tanto de

cunho pessoal como profissional perpassam-se naturalmente. Isso repercute como um constante desafio a ser vencido. Para cumprir essa tarefa, o *coaching* faz uso dos saberes de várias áreas do conhecimento, tais como Filosofia, Neurociência, Administração de Empresas, Psicologia, Gestão de Pessoas, Recursos Humanos, Antropologia, dentre outras (Carpes *et al.*, 2017; Sartor & Bez Batti, 2017).

Por isso, seria impossível tratar desse conceito sem o uso de recortes que direcionem o texto, considerando também as presenças filosóficas de Platão, Espinoza e Freud, os quais relacionam o autoconhecimento com uma conquista do indivíduo. Em relação ao desenvolvimento pessoal e profissional, de acordo com Loli e Treff (2018), as potencialidades humanas podem ser aprimoradas por meio de interações estruturadas e de técnicas apropriadas que, juntas, caracterizam o *coaching*. Desse modo, trata-se da promoção de mudanças que se sustentam em favor do sujeito, sendo que a sua utilização pode ocorrer em diferentes contextos, com variadas aplicabilidades, inclusive no contexto organizacional. Aproveitando a ênfase dada ao conceito de *coaching*, na atualidade, são três os gêneros com maior visibilidade nas últimas décadas: *life coaching* (*coaching* de vida), *career coaching* (*coaching* de carreira) e *executive coaching* (*coaching* executivo), este último objeto desta pesquisa.

Mas, qual a razão em preocupar-se tanto com o desenvolvimento profissional dentro dos processos organizacionais? Essa questão é respondida pelo alto grau de falhas nas iniciativas de mudança organizacional; isso inclui fusões e aquisições, introdução de novas tecnologias e mudanças nos processos de negócios (Bennet & Bush, 2014; Caleb; Mehmet; Geoffrey & Fang Lee, 2021). Dessa forma, percebe-se o quanto tais estudos e aprendizagens sobre as potencialidades do *coaching* executivo são ainda necessários e, nesse sentido, o *coaching* executivo tem sido adotado para apoiar os líderes em todos os níveis. O potencial de contribuição do estudo se encontra na visão integrada entre práticas de *coaching* envolvendo as interações entre o(a) executivo(a), o *coach* e a organização, a respeito dos construtos de interesse do mundo corporativo e dos estudos organizacionais como a subjetividade, a resiliência, as expectativas e as competências. Com base neste contexto, este artigo tem como objetivo analisar de que forma se apresentam as expectativas e as percepções acerca das práticas de *coaching* a partir das experiências dos executivos brasileiros e suas organizações. Para tanto, além desta introdução, este artigo apresenta em seguida o referencial teórico a respeito do *coaching*, especialmente o *coaching* executivo. A terceira parte discorre sobre os procedimentos metodológicos assumidos para, nas partes seguintes, tratar dos dados obtidos e sua respectiva análise. A última parte é composta por considerações finais sobre a pesquisa realizada.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Em geral, pesquisas exploratórias encontram pontos que permitem aprofundar e ampliar os resultados das pesquisas quantitativas, no intuito de identificar a opinião, o sentido das vivências e a experiência com o processo de *coaching* atribuído pelos executivos. Embora se tenha encontrado uma expressiva literatura internacional voltada ao *coaching* executivo, não foram suficientemente esclarecidas as expectativas e percepções de executivos e de suas respectivas empresas, no levantamento feito nas bases de dados EBSCO, Portal CAPES e SPELL, entre os anos de 2014 e 2021. A temática *coaching* tem despertado o interesse das organizações e da academia desde a década de 1990, mas as pesquisas e teorizações são ainda recentes e indicam

lacunas importantes, por exemplo, o panorama pelo qual se apresentam as expectativas e percepções acerca das práticas do *coaching*, com base nas experiências de executivos brasileiros e suas organizações.

Conforme Rocha-Pinto e Sniderman (2014), a literatura prática do *coaching* executivo está à frente da pesquisa acadêmica, o que denota que pesquisadores precisam se debruçar sobre a temática, extraindo dos seus estudos dados que permitam ampliar o escopo do conhecimento científico”. Com o objetivo de uma melhor descrição, passa-se a dois momentos: primeiro discorre-se sobre o *coaching* em relação aos conceitos e ao processo. Em seguida, especifica-se essa definição para apropriação da ideia de *coaching* executivo.

2.1 *Coaching*: conceitos e processo

Seguindo a condução do texto expresso em Melo, Bastos e Bizarria (2015), o termo *coach* tem origem na aldeia de Kocs, na Hungria do século XV, local onde eram edificadas carruagens de transporte. Segundo os autores, o *coaching* se inseriu na área esportiva no século XX, quando os *coaches* eram treinadores qualificados que auxiliavam os atletas na aprendizagem de novas técnicas de jogos, monitorando seus resultados.

Coaching é um termo com diversas conotações e variadas aplicações. Há *coaches* de esportes, de voz, de vida, de desempenho, espirituais, de pares, de equipe, de grupos, de liderança, executivos e organizacionais, bem como *coaches* internos e externos (Ciporen, 2015; Jones & Andrews, 2019). A propagação do termo levou tanto ao aumento do interesse no *coaching* no que tange à confusão conceitual quanto aos limites do que é *coaching* e do que não é. O *coaching* é útil quando os padrões atuais de pensamento e comportamento não atendem às necessidades e demandas do contexto no qual o sujeito está inserido, exigindo uma profunda autorreflexão que proporciona não apenas autoconhecimento, como também a materialização das mudanças em atitudes (Rocha-Pinto & Sniderman, 2014; Campone, 2015; Caleb; Mehmet; Geoffrey & Fang Lee, 2021).

O *coaching* é considerado como um diálogo centrado no futuro, com base no questionamento socrático entre um facilitador (*coach*) e um participante (*coachee*/cliente) (Pliopas, 2017), no qual o facilitador usa perguntas abertas, escuta ativa, resumos e reflexões que visam estimular a autoconsciência e a responsabilidade pessoal do participante (Brock, 2010; Passmore & Fillery-Travis, 2011; Ihl, Strunk, & Fiedler, 2020; Nigam, Sackett, & Golden, 2021), pois inclui comprometimento, concentração, disciplina e motivação intrínseca para mudança (Nanduri, 2018).

No processo de *coaching*, é imprescindível delinear os objetivos que possibilitarão a mudança de comportamento, sendo esses eleitos por prioridades até que se tornem hábitos e, por conseguinte, capacidades desenvolvidas (Reis & Nakata, 2010; Diochon & Nizet, 2015). Os objetivos do *coaching* podem incluir o cultivo das habilidades interpessoais que desenvolvem e mantêm uma rede complexa de relacionamentos comerciais e promovem habilidades de gestão e autogestão (Terblanche, 2019; Athanasopoulou & Dopson, 2017; Campone, 2015). Nesse processo, o *coachee* possui cinco pilares essenciais como fundamentos para alcançar os objetivos: alinhamento (conhecer o verdadeiro objetivo e onde e como seguir); foco (não se afastar do objetivo, ou seja, manter o ponto central); resignação (estabilidade emocional, paciência); perseverança; e determinação (Ferreira & Dutra, 2013). O conceito de *coaching* pode ser ainda mais específico, para atender os aspectos da liderança na estrutura organizacional. Para atender a esse fim, no próximo tópico trata-se do *coaching* executivo.

2.2 *Coaching* executivo

Atualmente, desenvolver e aprimorar as habilidades e capacidades dos gerentes são iniciativas essenciais para a eficácia das organizações. Nesse cenário, o surgimento do *coaching* executivo é percebido como uma resposta à economia global em rápida mudança (Schalk & Landeta, 2017), em que o desenvolvimento contínuo de funcionários tornou-se um componente crítico dos esforços de uma organização para se adaptar à volatilidade e à complexidade das mudanças (Bozer, Sarros, & Santora, 2014).

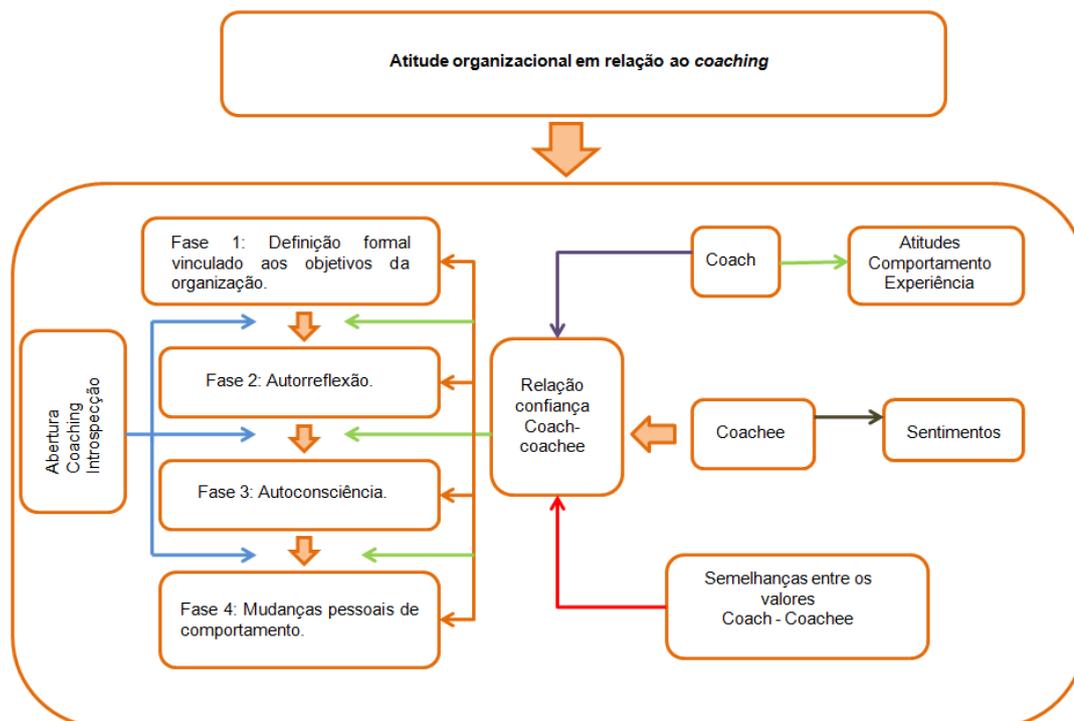
O *coaching* executivo distingue-se de outras formas de *coaching* por sua ênfase no desenvolvimento individual, no contexto da organização e na melhoria do desempenho da organização, mediante o aprimoramento do conhecimento, das habilidades e das práticas do líder. O *coach* executivo pode usar ferramentas como avaliações e materiais de recursos específicos para funções executivas (Campone, 2015). No *coaching* executivo, existem pelo menos três partes interessadas: a pessoa que recebe *coaching* ou *coachee*; a pessoa externa à organização, contratada para conduzir o processo de *coaching* - o *coach*; e aqueles que representam a organização, geralmente o gerente do *coachee* e um profissional de recursos humanos (Pliopas, 2017).

Embora não exista uma definição universal de *coaching* executivo, as diferentes formas desse processo compartilham certas características definidoras em que o *coaching* executivo envolve a parceria confidencial entre um executivo e um *coach* (Bozer, Sarros, & Santora, 2014; Schalk & Landeta, 2017; Nigam, Sackett, & Golden, 2021). Essa atividade, baseada em resultados pessoais, concentra-se em questões interpessoais e intrapessoais no âmbito do trabalho, por exemplo: visão; planejamento de ação; trabalho em equipe etc. (Schalk & Landeta, 2017; Pliopas, 2017).

O *coaching* executivo é uma ferramenta utilizada para o desenvolvimento profissional e, dentro da revisão de literatura realizada para esta pesquisa, uma das técnicas mais utilizadas no estabelecimento de metas é o modelo *GROW* (*Goal, Reality, Options, Will*). O modelo *GROW* sustenta que o *coach* deve construir uma forma de comunicação de *coaching*, expondo um efeito significativo. Sendo o modelo mais utilizado no processo do *coaching* executivo, o modelo *GROW* foi traduzido para o idioma nacional como o Método Crescer (Metas, Realidade, Opções e Vontade). Baseada nesse método, a importância do processo recai no desempenho do *coachee*, direcionando-o à organização de metas, análise do cenário, desencadeando opções que levem o *coachee* a cumprir as tarefas, sejam elas de caráter individual ou grupal, que foram estabelecidas a partir dos seus objetivos dentro da organização (Batista & Cançado, 2017; Hui, Sue-Chan, & Wood, 2019; Nigam, Sackett, & Golden, 2021). Com isso, a primeira etapa, denominada meta (*goal*), refere-se ao desejo do cliente e ao que ele pressupõe como mudança. A segunda etapa é a realidade (*reality*), que contempla o estado atual do cliente. A etapa das opções (*options*) está relacionada ao processo de reestruturação de crenças e valores do cliente, na busca por estratégias que visam ao alcance dos objetivos e metas. O plano de ação (*will*) diz respeito ao que a pessoa deseja fazer, sendo a última etapa do processo, e consiste em organizar ações, visando à elaboração de novos conceitos em relação à fase anterior e à aplicação desses conceitos em novas situações.

Por esse motivo, a presente pesquisa considera os aspectos relacionados a essa temática, buscando identificar as metodologias existentes e as ferramentas relacionadas ao processo de *coaching* executivo (Batista & Cançado, 2017; Kets De Vries, Korotov, & Florent-Treacy, 2009; Smith, 2016). Com base em Augustijnen, Schnitzer e Van Esbroeck (2011), os conceitos e etapas de uma metodologia de *coaching* se apresentam conforme a figura 1.

Figura 1 - Modelo para *coaching* executivo



Fonte: Adaptado de Augustijnen, Schnitzer e Van Esbroeck (2011).

Em relação ao processo de programas para *coaching* executivo, no Brasil parece não existir um modelo consolidado, porém, internacionalmente, o estudo de Augustijnen, Schnitzer e Van Esbroeck (2011) identifica, a partir da análise dos dados, seis temas centrais interligados que descrevem os aspectos essenciais para tal modelo.

Os seis temas do modelo executivo de *coaching* são divididos em quatro fases, relacionadas ao desenvolvimento do processo de *coaching*, e duas variáveis centrais que direcionam o desenvolvimento dos objetivos durante o programa. Independentemente do *coachee* participar de um processo de *coaching* executivo, por iniciativa própria ou a pedido da organização, os objetivos do processo de *coaching* executivo contêm pelo menos um componente relacionado à organização. Dessa forma, nota-se que as duas variáveis centrais são relacionamentos baseados na confiança entre *coach* e *coachee* e abertura para a introspecção do *coachee* (Augustijnen, Schnitzer, & Van Esbroeck, 2011; Ihl, Strunk, & Fiedler, 2020; Nigam, Sackett, & Golden, 2021). Consoante a isso, essas variáveis orientam dinamicamente o desenvolvimento do processo e o que ocorre nas fases do *coaching*, sendo que a falta delas impossibilita o processo de *coaching*. A segunda variável central, que é a abertura à introspecção do *coachee*, tem uma influência fundamental no processo. Se não houver um espaço para a abertura à introspecção, a transição para a segunda fase, ou seja, a autorreflexão pode ser bloqueada. Contudo, idêntico processo é verdadeiro para a transição entre outros estágios de desenvolvimento do processo de *coaching* e a relação *coach-coachee*, que progridem em um ambiente definido. Esse ambiente pode ter uma influência nas variáveis centrais e no processo de *coaching*. Os dados no estudo de Augustijnen, Schnitzer e Van

Esbroeck (2011) indicam que as variáveis moderadoras podem ser a atitude da organização e a localização das sessões do processo de *coaching*.

Durante as quatro fases expostas na Figura 1, o fator confiança é uma variável complexa, pois determina o relacionamento entre *coach* e *coachee*, desempenhando um papel importante desde o início do processo de *coaching*, com forte influência nas quatro fases, bem como no próprio processo. Por sua vez, as variáveis de abertura (introspecção do *coachee*) e do relacionamento de confiança entre *coach* e *coachee* orientam o desenvolvimento de todo o processo de *coaching* executivo e o que ocorre nas fases, definindo, inclusive, até que ponto os objetivos do processo de *coaching*, a mudança pessoal e os objetivos formais relacionados à organização serão realizados ou não (Augustijnen, Schnitzer, & Van Esbroeck, 2011; Jones & Andrews, 2019). Para tanto, as características referentes às atitudes, aos comportamentos e às experiências do *coachee*, bem como os sentimentos do *coachee* e o alinhamento entre os valores dos envolvidos, são elementos extremamente significativos durante todas as fases do processo, conforme consta na figura 2.

Figura 2- Fases do processo de *coaching*

Fases	Descrição
1. Definição de objetivos formais vinculados à organização entre <i>coach</i> , <i>coachee</i> e empregador.	A primeira fase do modelo é construída em torno da definição dos objetivos formais da organização. Os objetivos são definidos durante uma sessão de admissão, na qual as três partes, ou seja, <i>coach</i> , <i>coachee</i> e organização, estão envolvidas. Todos os <i>coachees</i> passam por todas as fases, no entanto, o processo pode ser encerrado a qualquer momento por qualquer um dos envolvidos, o que impedirá que os objetivos formais sejam atingidos. Esta fase é considerada um acordo institucional (contrato) entre as partes envolvidas.
2. Autorreflexão	Os <i>coachees</i> desenvolvem o desejo e sentem a necessidade de refletir sobre si mesmos (comportamentos e atitudes). Esta fase de autorreflexão, na qual permanecem focados nos objetivos iniciais, é uma fase de transição essencial para prepará-los e torná-los mentalmente prontos para continuar o processo.
3. Autoconsciência	A fase começa quando os <i>coachees</i> iniciam o processo de introspecção. Eles se autoavaliam, se analisam e refletem sobre os seus comportamentos e resultados. Esse processo pode, eventualmente, melhorar a autoestima, evidenciando aspectos e características desconhecidas sobre si mesmos
4. Mudanças no comportamento e mudanças pessoais (fase moderadora)	A quarta e última fase inclui a mudança pessoal e comportamental do <i>coachee</i> e, em última análise, leva ao alcance dos objetivos iniciais.

Fonte: Adaptado de Augustijnen, Schnitzer e Van Esbroeck (2011).

O modelo desse processo de *coaching* executivo demonstra sua importância na evolução das fases do processo de *coaching*: em que circunstâncias um processo de *coaching* executivo pode começar, quais variáveis afetam o processo e como continuar para completar o programa de *coaching*. Autores como Nostrand (2007), McDermott, Levenson e Newton (2007), Cooper (2008), Augustijnen, Schnitzer e Van Esbroeck (2011) e Bachkirova, Arthur e Reading (2015) definem que as informações da pesquisa podem orientar os profissionais (*coachees*) para a concepção de um formato de treinamento executivo bem-sucedido.

O processo de *coaching* para executivos envolve pesquisa de mercado, identificação das habilidades presentes e futuras, bem como ajuda a lidar com problemas estratégicos da organização. O *coaching* executivo deve ser aplicado a líderes e gestores com poder de decisão dentro das empresas, afirmando ser uma parceria

sinérgica que envolve o *coach*, o executivo e a empresa. Esses devem trabalhar em busca do alcance dos objetivos da organização, mas, para isso, é necessário ampliar o desenvolvimento e o aprendizado dos talentos da empresa (Vieira & Palmer, 2012; Smith, 2016; Smith, 2017; Terblanche, 2019; Nigam, Sackett, & Golden, 2021).

Dessa forma, o *coaching* executivo configura uma abordagem centrada na pessoa, de ação-aprendizagem no trabalho (Bozer, Sarros, & Santora, 2014; Campone, 2015), alinhada com as configurações corporativas que enfatizam a aprendizagem contínua e o desenvolvimento. Geralmente, proporciona uma oportunidade para os executivos obterem *feedback* sobre como eles são percebidos por outros (Bozer, Sarros, & Santora, 2014; Smith, 2017).

As organizações vêm empregando a metodologia de *coaching* executivo como um mecanismo de suporte, com a finalidade de elencar melhorias para o desempenho dos indivíduos, aperfeiçoando e promovendo as relações laborais, sociais e de equipe, bem como a igualdade e a proporcionalidade, estimulando a qualidade de vida no ambiente de trabalho (Ecard *et al.*, 2016; Smith, 2017). Na maioria das vezes, o *coaching* executivo é iniciado por organizações que desejam vincular os objetivos individuais dos gerentes que recebem *coaching* e os objetivos estratégicos de suas organizações (Athanasopoulou & Dopson, 2017).

Embora se tenham encontrado diversas definições para o *coaching* executivo, neste artigo tomou-se como base que o *coaching* executivo é um processo de desenvolvimento organizacional (Plioplas, 2017), conduzido por um *coach* profissional (Campone, 2015; Plioplas, 2017; Smith, 2017), construído a partir de interações individuais (Athanasopoulou & Dopson, 2017; Rekalde *et al.*, 2017; Smith, 2017) que buscam ressignificação do papel do *coachee* (Campone, 2015) e, a partir disso, novas atitudes no repertório comportamental dos executivos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo se caracteriza por uma abordagem baseada no aspecto teórico do social de Berger e Luckman (2004), possuindo caráter qualitativo e descritivo. Optou-se pelo caráter descritivo porque visa descrever as percepções dos executivos e de suas organizações a partir das experiências práticas com o processo de *coaching*. De acordo com Merriam (2002) e Vieira e Rivera (2012), pesquisadores qualitativos possuem interesse em compreender o significado construído pelos indivíduos, isto é, eles criam o sentido do seu mundo a partir das experiências que possuem.

Em relação às contribuições obtidas, consideramos para efeito deste trabalho, os sujeitos pertencentes às organizações que atendem aos seguintes critérios: estejam entre as “melhores para trabalhar” classificadas pela *Great Place To Work*; incluam executivos (as) brasileiros (as), área de gestão de pessoas e chefia direta; e contratem programas de *coaching* executivo externo ou os desenvolvam associados aos programas de treinamento e desenvolvimento para lideranças executivas na organização. Como forma de aproximação dos sujeitos da pesquisa, o instituto *Great Place To Work* foi contatado para convidar a participar da pesquisa os executivos das organizações que se destacam no *ranking* das melhores empresas para se trabalhar em diversos setores de atividade. Foram contatados 24 entrevistados de ambos os sexos, que atuam em cargos executivos, que passaram pelo processo de *coaching* executivo ou de negócios, incluindo-se também os diretores da área de gestão de pessoas e liderança direta do executivo. Destes 24 convidados, obteve-se retorno de 20 executivos

(ocupantes de cargos em organizações dos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e São Paulo) para a realização das entrevistas, que foram gravadas e transcritas com a permissão dos participantes, sendo que, para apresentação dos dados, manteve-se a identidade dos indivíduos ocultada, com o objetivo de se assegurar anonimato. O tempo de duração das entrevistas variou de 60 a 90 minutos. Os dados foram coletados entre dezembro de 2017 e julho de 2018.

Figura 3 - Perfil dos Executivos entrevistados

Entrevistado	Sexo	Idade	Formação	Tempo de empresa
Executivo 1	Feminino	29 anos	Pós-graduação (MBA)	10 anos
Executivo 2	Masculino	39 anos	Pós-graduação (MBA)	2 anos
Executivo 3	Feminino	31 anos	Mestrado	10 anos
Executivo 4	Feminino	40 anos	Pós-graduação (MBA)	13 anos
Executivo 5	Feminino	47 anos	Pós-graduação (MBA)	16 anos
Executivo 6	Masculino	38 anos	Pós-graduação (MBA)	15 anos
Executivo 7	Feminino	34 anos	Pós-graduação (MBA)	17 anos
Executivo 8	Masculino	31 anos	Pós-graduação (MBA)	5 anos
Executivo 9	Feminino	45 anos	Mestrado	9 anos
Executivo 10	Feminino	40 anos	Pós-graduação (MBA)	2 anos
Executivo 11	Masculino	45 anos	Pós-graduação (MBA)	13 anos
Executivo 12	Masculino	34 anos	Graduação	12 anos
Executivo 13	Masculino	43 anos	Pós-graduação (MBA)	25 anos
Executivo 14	Feminino	51 anos	Mestrado	10 anos
Executivo 15	Masculino	38 anos	Mestrado	19 anos
Executivo 16	Feminino	42 anos	Mestrado	10 anos
Executivo 17	Feminino	39 anos	Pós-graduação (MBA)	13 anos
Executivo 18	Feminino	30 anos	Pós-graduação (MBA)	9 anos
Executivo 19	Masculino	56 anos	Pós-graduação (MBA)	24 anos
Executivo 20	Masculino	51 anos	Pós-graduação (MBA)	22 anos

Fonte: Os Autores.

Em relação aos dados sociodemográficos da Figura 3, observou-se também que a maioria dos entrevistados são casados (16), seguido de solteiros (2) e divorciados (2). Adotou-se um roteiro de entrevista semiestruturado como guia temático, abriu-se um leque de oportunidades, pois as perguntas despertaram nos entrevistados o desejo de contar suas experiências pessoais e profissionais. Isso fez emergir emoções no momento da entrevista, possibilitando conhecer com mais profundidade a opinião dos executivos sobre a vivência no processo de *coaching*. Percebeu-se que o local da entrevista interferiu diretamente na imersão do entrevistado e do pesquisador, pois, ao realizar as entrevistas em salas distantes e mais acolhedoras, houve maior aproximação e vínculo emocional para abertura e empatia, o que favoreceu a conversa focada no objetivo da pesquisa. Para a transcrição das respostas pertinentes à questão de pesquisa, buscou-se identificar a essência dos dados sobre as expectativas dos executivos antes de iniciar o processo de *coaching*. Depois, foi-se atribuindo sentido aos relatos que traziam à tona os resultados comportamentais a partir das opiniões sobre as práticas do *coaching* na percepção dos executivos e de suas organizações. Cada um dos 20 executivos líderes recebeu uma

letra maiúscula para a sua identificação, bem como um número que identifica a localização de sua contribuição, durante a transcrição das entrevistas.

3.1 Procedimentos de análise de dados

Tendo em vista que o processo de *coaching*, segundo Rocha-Pinto e Snaiderman (2014), gera aprendizado individual e pode ser considerado como uma metodologia focada na aprendizagem, assumiu-se, para tratamento dos dados obtidos, o método da Análise Textual Discursiva (ATD), procedimento utilizado em pesquisas da área de Educação, levando em conta que o processo de *coaching* também gera aprendizagem individual. O retorno periódico aos elementos e argumentos do texto possibilita enriquecê-lo, completá-lo e aperfeiçoá-lo. Por isso, afirma-se que “[...] na produção escrita ocorre um processo em espiral”, conforme Moraes e Galiuzzi (2011, p. 105). Com isso, os autores informam que é sempre possível obter novas informações após cada leitura realizada, sobre as contribuições obtidas nos instrumentos de coleta.

A ATD constitui-se em técnica de análise pertencente ao escopo da análise de conteúdo, com categorias obtidas da revisão da literatura e a análise de discurso, que prioriza a hermenêutica. A análise do pesquisador a partir do referencial teórico utilizado não deve impossibilitar o surgimento e a captação de novos conhecimentos emergentes. A riqueza do método ATD reside nas possibilidades de análise existentes nas “entrelinhas”, permitindo a elaboração de reflexões e conclusões posteriores, a partir do momento em que se estabelecem relações entre o que foi dito e o que não foi dito. Dessa forma, a partir das categorias iniciais, intermediárias e finais encontradas, chega-se finalmente a um metatexto, que inclui e reorganiza todos os sentidos obtidos durante a análise (Moraes & Galiuzzi, 2011).

A ATD permite que, mediante entrevistas, sejam compreendidas as experiências (sentidos atribuídos), expectativas e percepções dos executivos e de suas organizações envolvidos nos programas de *coaching*. De acordo com Paula (2018, p. 206), “[...] a constituição do metatexto pode ser considerado como um instrumento para apresentação dos resultados obtidos”, uma vez que na ATD representa o fechamento desta análise. Pois é nesse momento que ocorre o que Moraes e Galiuzzi (2011) chamam de “captação do novo emergente”.

Desse modo, ocorrem, de acordo com Moraes e Galiuzzi (2011), pelo menos dois momentos para a realização da unitarização: a fragmentação dos textos e a codificação das unidades (se for o caso), ou seja, a reescrita de cada unidade com seu devido sentido, da forma mais completa possível.

Na análise dos dados realizados, portanto, na condução desta pesquisa, a desmontagem resultou em aproximadamente 5 mil palavras-chave dentro do espaço para obtenção das unidades de sentido, e, após várias releituras atribuindo novos sentidos, foram surgindo nomes e títulos, estabelecendo relação para, assim, chegar ao novo emergente.

Posteriormente, realizou-se a unitarização, com o objetivo de estabelecer as relações entre as unidades de sentido, combinando-as e classificando-as. Essas atividades durante a análise promovem o chamado “caos” (ou desordem) de um conjunto de textos ordenados, fruto das entrevistas realizadas, tornando caótico o que era ordenado. E, a partir desse caos, emergiram as categorias. Para dar suporte à ATD, utilizou-se o *software* Nvivo 11, como apoio à análise de dados qualitativos.

3.2 Categorias

Após a fragmentação textual, foi possível identificar as unidades de sentido que deram origem ao nascimento das categorias iniciais. Nessa fase, a categorização deu-se pelo agrupamento dos componentes similares, sendo nominados e estabelecidos em categorias à medida que foram sendo produzidas. Ao categorizar as unidades de análise, buscou-se criar relações entre as respostas na perspectiva dos executivos, sua chefia direta e o RH, estabelecendo o alinhamento das categorias *a priori* junto às teorias do *coaching* executivo.

Assim, foi possível identificar categorias mistas, ou seja, a partir das fases da ATD foram detectadas sete categorias ratificadas via revisão bibliográfica. As categorias de análise “modelo de processo”, “mudança”, “desenvolvimento”, “relacionamento”, “resiliência”, “aprendizagem” e “cultura” foram elencadas por meio da presença no referencial teórico e, aos poucos, consolidadas no decorrer da análise. O que advém do referencial teórico ocupa o que é denominado de categorias *a priori*. No entanto, outras categorias emergem da análise indutiva, sendo chamadas de emergentes (Moraes & Galiuzzi, 2011; Nigam, Sackett, & Golden, 2021; Caleb, Mehmet, Geoffrey & Fang Lee, 2021).

No entanto, como categorias emergentes, destacam-se: “expectativas” e “resiliência”. Portanto, neste artigo, opta-se por categorias mistas, pois não se pode desconsiderar aqueles conceitos oriundos de referencial teórico (categorias *a priori*), o que possibilita o reconhecimento desses conceitos quando são detectados nas contribuições dos entrevistados. E essas contribuições encontram-se paralelas àquelas que vão emergindo ao longo da análise textual realizada. Na sequência, as categorias passam de iniciais para intermediárias.

Nas categorias finais, identifica-se que essas contemplam todas as demais, anteriormente obtidas (iniciais e intermediárias). Esse procedimento revelou que a utilização do processo de *coaching* executivo na liderança transformadora foi um dos resultados na mudança de comportamento apontado como predominante nas entrevistas.

Na próxima etapa da ATD, ou seja, após obter-se as categorias, conforme indicam Moraes e Galiuzzi (2011), passa-se à produção da comunicação dos resultados obtidos, cuja elaboração textual deve ocorrer, em busca do que os autores chamam de “auto-organização, realizada sequencialmente a partir de constantes reelaborações” (p. 41), permitindo identificar categorias emergentes, cujos dados e respectiva análise constam nos tópicos a seguir.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 As experiências no processo e as influências no desenvolvimento do líder: expectativas e mudanças percebidas

Na elaboração do entendimento sobre as expectativas, buscaram-se informações das percepções do executivo, da chefia direta e da gestão de RH. Dessa forma, no caso da executiva E5, o processo de *coaching* executivo não deixou de cumprir suas expectativas, pois elas eram revisadas de tempos em tempos. Um dos principais motivos para o seu crescimento foi o relacionamento de confiança com seu *coach* e líder imediato, que contribuiu para o aprendizado e deu suporte à execução das ações durante o processo. O relacionamento de

confiança e ética vai ao encontro de Pliopas (2017), Augustijnen, Schnitzer e Van Esbroeck (2011) e Rekalde *et al.* (2017). Já para o executivo E15, as mudanças pessoais e profissionais esperadas, antes de iniciar o processo de *coaching*, estavam atreladas às mudanças de hábitos e à melhoria no trabalho em equipe.

Sobre o ponto de vista da chefia direta de E15, pode-se perceber que as expectativas estavam alinhadas, talvez porque a empresa já atuava há seis anos com o desenvolvimento de liderança com foco em liderança transformacional. Para E5, algumas pessoas de sua equipe surpreenderam positivamente ao iniciar o *coaching* e outras de uma forma negativa e frustrante. Já para o executivo E1, em sua opinião, o processo de *coaching* executivo realizado deixou em aberto algumas questões que ele esperava evoluir.

Para o entrevistado E16, o alinhamento de expectativas ocorre por meio de uma conversa franca e com o preenchimento de uma ferramenta simples, que deve ficar com cada um dos envolvidos para que possam acompanhar as evoluções comportamentais. Corroborando, Louis e Fatien-Diochon (2014) e Pliopas (2017) afirmam que a congruência entre os objetivos organizacionais e dos executivos é fundamental para o sucesso do *coaching*, mas nem sempre isso ocorre, pois as organizações podem ter intenções diferentes das expectativas do executivo.

4.2 Educação corporativa: modelo de processo de coaching executivo e aprendido

A partir dos relatos nas entrevistas com gestores de RH, ficou evidente que a área de educação corporativa é responsável por incorporar os programas de *coaching* executivo, tanto nas indicações individuais quanto em programas de formação para líderes. Nesse sentido, entende-se que os papéis no processo de *coaching* possuem muita relevância, especialmente quando se investiga o processo envolvendo não apenas o *coachee*, presente na maioria dos estudos até o momento, mas a participação da organização.

No espaço organizacional, podem surgir oportunidades de realização profissional e pessoal para construir diversos sentidos à vida do ser humano. Esse panorama pode ser observado a partir do relato de E15, quando indagado sobre como percebeu, na prática, os efeitos do *coaching* em sua vida pessoal e profissional:

Poxa... suas perguntas me fazem pensar... vou precisar anotar inclusive... [risos]. Eu percebo que hoje dou mais peso para aquilo que eu acredito. Adquiri mais autoconfiança e, com isso, vem o sentimento de satisfação e realização dos meus propósitos pessoais e profissionais. Quando pude entender o que a empresa queria de mim através dos feedbacks [...]. (E15)

Com isso, foram apresentados os sentimentos de satisfação no trabalho, bem como a importância do relacionamento interpessoal na organização com a chefia direta. Não obstante, cabe considerar que isso não é o suficiente e não garante o sucesso dos resultados no *coaching* executivo.

4.3 Liderança transformadora: mudanças, desenvolvimento, relacionamento, resultados e cultura

Em termos de formação acadêmica, a maioria dos entrevistados possui pós-graduação completa, sendo esse um elemento importante para aperfeiçoamento técnico. Contudo, em seus relatos, a busca por formações de mestrados, doutorados ou pós-graduações pode ser despertada no próprio processo de *coaching*, como foi o

exemplo de E15. O *coaching* executivo parece possuir forte influência nas habilidades intelectuais e emocionais dos executivos, pois, no que se refere aos resultados pessoais e profissionais, os executivos foram unânimes em relatar que possuem dificuldades em separar aspectos pessoais dos profissionais, sinalizando a importância do indivíduo ser visto como um todo. A linguagem corporal, ao trazer o assunto, reforçou a linguagem verbal, quando, por exemplo, a executiva E5 relatou, levantando-se da cadeira: “Olha, vou dar um exemplo bem prático, ok? Eu vinha há algum tempo sendo convidada para assumir espaços de liderança tanto na sociedade quanto na empresa, porém não me sentia à vontade de aceitar esses desafios”. O relato da E5 demonstra que, para a mudança organizacional ocorrer de forma bem-sucedida, é preciso que seus executivos se desenvolvam como indivíduos em suas habilidades comportamentais, técnicas e de liderança que podem promover o impacto na mudança do ambiente. Esses achados reforçam que o *coaching* é uma intervenção eficaz para o desenvolvimento de comportamentos, habilidades e atitudes, além da maximização do desempenho profissional (Bozer, Sarros, & Santora, 2014; Campos & Storopoli, 2015; Pliopas, 2017; Rekalde *et al.*, 2017; Smith, 2017).

Já em relação às habilidades intelectuais, de acordo com o executivo E15, ao responder sobre quais as principais mudanças efetivamente que obteve após o processo de *coaching*, ele destacou: “Nossa! Foram muitas mudanças! Eu quase mudei de nome [risos]. Entrei no processo com o desejo de aprender, e isso me fez enxergar quantos projetos eu havia ‘congelado’ por ‘n’ motivos, desde medo até falta de persistência e hábito. Posso citar alguns exemplos [...]”. Quanto ao modelo do processo de *coaching*, percebeu-se que não existe um modelo do padrão utilizado pelas organizações, mas pode-se observar, nas entrevistas e no estudo sobre os materiais utilizados no processo, que as ferramentas são as mesmas entre os relatos dos entrevistados. Entretanto, E5 constatou, após realizar o *coaching* por longos anos com o mesmo profissional, que um dos principais motivos para o seu crescimento foi o relacionamento de confiança com seu *coach* e líder imediato, que contribuiu para o aprendizado e execução das ações durante o processo. Em relação à confiança, percebe-se que, nas pesquisas de Pliopas (2017), Rekalde *et al.* (2017) e Augustijnen, Schnitzer e Van Esbroeck (2011), são considerados os relacionamentos de confiança entre *coach* e *coachee*, porém não são citados os demais envolvidos no processo, como o líder imediato, por exemplo.

4.3 Mulheres na liderança, cultura e liderança transformadora

Conforme registrado anteriormente, a maioria dos entrevistados é do sexo feminino, casada, e possuindo até dois filhos. Pode ser esse o motivo pelo qual se identificou em seus relatos maior ênfase em relação à gestão do tempo e ao sentido do trabalho, buscando, por exemplo, no relato de E18, equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Além disso, emergiu a informação de que a maioria das mulheres em cargo de gestão mencionou algum tipo de superação pessoal para exercer a liderança.

Por outro lado, as duas únicas mulheres que não transpareceram isso eram da mesma organização familiar, uma executiva do RH (E17) e a outra diretora atual da empresa (E5). Já sob a ótica da entrevistada E5, ao assumir a liderança na empresa familiar, vivenciou um período de sofrimento e adaptação à cultura. Já na percepção da entrevistada E10, de acordo com seu relato, o papel da mulher em cargos de gestão em empresas familiares é ainda mais desafiador: “Parece ser um processo vagaroso, que em pleno século XXI encontra-se enraizado nas crenças, valores e nas práticas da sociedade, exigindo não apenas políticas públicas, mas novos comportamentos”.

4.4 Resiliência humana

Em relação ao aspecto de resiliência, que emerge a partir dos relatos de experiências dos executivos, na maioria das vezes, o fator resiliência está associado a situações de superação das dificuldades pessoais. Ao questionar sobre as mudanças efetivamente percebidas, de fato, torna-se unânime que a resiliência e a aprendizagem são fatores que ocorrem após as superações e mudanças pessoais. Como exemplo do que se obteve no campo de pesquisa, vale mencionar fato ocorrido com a entrevistada E9, em quem emergiu a resiliência, ao ser transferida de cidade para assumir nova função de diretora de área.

A partir da investigação sobre os estudos de *coaching* executivo, foram encontradas evidências sobre os comportamentos resilientes, porém todos indicam a necessidade de estudos empíricos e sugerem maior investigação em relação à resiliência humana (Bonneywell, 2017; Boysen, Cherry, Amerie, & Takagawa, 2018; Campos & Storopoli, 2015; Smith, 2017; Smith, 2016; Nigam, Sackett, & Golden, 2021; Caleb; Mehmet; Geoffrey & Fang Lee, 2021). Nesse sentido, percebe-se que a resiliência surge como fator inovador, especialmente no contexto brasileiro.

4.5 Outros achados

Ainda em relação às contribuições desta pesquisa, pode-se apontar a necessidade de enfatizar a importância da comunicação e do alinhamento das expectativas dos envolvidos no processo de *coaching* executivo, considerando que os executivos possuem características de lideranças empreendedoras e transformacionais importantes para o sucesso do processo, tanto para o *coachee* quanto para os resultados da organização. Contudo, a presença de um programa *Coaching* Executivo nas organizações parece trazer mais benefícios do que prejuízos, haja vista as manifestações em relação ao atendimento das expectativas dos *coachees* e de suas organizações. Não obstante, como mencionado pelo entrevistado E7, “não adianta a empresa ter um belo programa de desenvolvimento para os gestores, investindo tempo e recurso financeiro. O fator decisivo para o sucesso do processo parte pela sede de mudança comportamental e apoio das pessoas na empresa e na família”.

Os resultados indicam a presença de comportamentos resilientes em executivos que iniciaram a busca do processo como suporte para superar dificuldades de relacionamentos ou adaptação a novas culturas organizacionais, atendendo à demanda identificada por Nigam, Sackett e Golden (2021), Bonneywell (2017), Boysen *et al.*, (2018), Campos e Storopoli, (2015), Smith (2016; 2017).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa representou um desafio ao identificar as categorias *a priori* e emergentes, relacionadas às práticas de *coaching* executivo nas organizações consideradas melhores empresas para se trabalhar. A carência de estudos empíricos desta natureza, especialmente no Brasil, mobilizou esforços extras a fim de investigar o objetivo proposto. Em termos de contribuição teórica, este artigo permitiu reunir categorias emergentes, aprofundando os conhecimentos sobre as expectativas e percepções dos envolvidos, além das relações entre as categorias *a priori*, ampliando sua apropriação conceitual. No tocante a contribuições práticas, ao selecionar o

processo de *coaching* executivo, esta pesquisa propiciou conhecer os desafios, as dificuldades e as conquistas relacionadas à resiliência humana na gestão e à liderança transformacional. Além disso, foi possível reconhecer os limites inerentes às práticas de *coaching* no contexto do executivo, bem como as expectativas e percepções existentes dentro do processo, com conflitos muitas vezes sentidos e discutidos na rotina organizacional, mas pouco identificados e desenvolvidos por meio de pesquisa acadêmica.

Em suma, para a maioria dos executivos entrevistados, suas expectativas foram atendidas. Apenas em uma das organizações não houve expectativas atendidas nem pelo executivo, nem pela empresa. Salienta-se que essa empresa foi a única que não tinha uma política clara para institucionalizar o *coaching* como um meio para o desenvolvimento comportamental em seus programas de educação corporativa e a ausência de apoio ficou evidente. Em relação à motivação pela busca de um processo de *coaching* executivo, essa se deu, na maioria das vezes, pela necessidade de melhorar o relacionamento interpessoal com suas equipes e gerar sentido para o trabalho. Percebe-se, ainda, que essa busca pode ser despertada pelo desejo de aprendizagem e autoconhecimento, geralmente após *feedbacks* de avaliações por competências na organização.

Como limitação da pesquisa, podemos citar que os resultados não podem ser generalizáveis para populações, pois embora os contratos de *coaching* venham crescendo no Brasil, a cultura dos executivos, das organizações e das regiões onde as empresas pesquisadas se encontram podem trazer resultados diferentes. Vale ressaltar também o desafio de estudos comparativos, visto que não há um padrão para a metodologia de *coaching* executivo, o que se justificaria pelas diferentes necessidades e idiosincrasias de cada organização. Isso também se reflete em carência de pesquisas que mostrem o impacto do *coaching* executivo no crescimento e nos resultados da organização (retorno sobre o investimento). Como sugestão de pesquisas futuras, propõe-se realizar estudos comparativos com países que mais contratam os serviços de *coaching* executivo, como Estados Unidos, Reino Unido, Canadá, Austrália, México e África do Sul. Ademais, o discurso controverso do *coaching* que estabelece dicotomia entre os indivíduos aptos ou não ao sucesso organizacional deveria ser melhor aprofundado em estudos qualitativos nacionais e internacionais, endereçando os construtos encontrados neste artigo, tais como subjetividade, resiliência, expectativas e competências.

Artigo submetido para avaliação em 13/09/2021 e aceito para publicação em 25/01/2022

REFERÊNCIAS

- Athanasopoulou, A., & Dopson, S. (2017). A systematic review of executive coaching outcomes: is it the journey or the destination that matters the most? *The Leadership Quarterly*, 29 (1), 1-29.
- Augustijnen, M. T., Schnitzer, G., & Van Esbroeck, R. (2011). A model of executive coaching: a qualitative study. *International Coaching Psychology Review*, 6 (2), 150-164.
- Bachkirova, T., Arthur, L., & Reading, E. (2015). Evaluating a coaching and mentoring programme: challenges and solutions. *International Coaching Psychology Review*, 10 (2), 175-189.
- Batista, K., & Cançado, V. L. (2017). Competências requeridas para a atuação em coaching: a percepção de profissionais coaches no Brasil. *Revista de Gestão*, 24 (1), 24-34.
- Bennett, J., & Bush, M. W. (2014). *Coaching for change*. New York: Routledge.

Berger, P. L., & Luckmann, T. (2004). *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. Rio de Janeiro: Editora Vozes.

Bickerich, K., Michel, A., & O'Shea, D. (2017). Executive coaching during organizational change: a qualitative study of executives and coaches' perspectives. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 11 (1), 1-27.

Bonneywell, S. H. H. (2017). How a coaching intervention supports the development of female leaders in a global organization. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 11 (1), 57-69.

Boysen, S., Cherry, M., Amerie, W., & Takagawa, M. (2018). Organizational coaching outcomes: a comparison of a practitioner survey and key findings from the literature. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 16 (1), 159-166.

Bozer, G., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2014). Academic background and credibility in executive coaching effectiveness. *Personnel Review*, 43 (6), 881-896.

Brock, V. G. (2010). The secret history of coaching: what you know and what you don't know about how coaching got here and where coaching is going in the future. EMCC, Dublin, 2010. *Proceedings...*

Caleb, K., Mehmet, D., Geoffrey, W., & Fang Lee, C. (2021). Human resource management in the context of high uncertainties. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(17), 3569-3599.

Campone, F. (2015). Executive Coaching Practices in the Adult Workplace. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 148, 59-67.

Campos, T. M., & Storopoli, J. E. (2015). Aplicação de coaching em empresas: um meta-estudo sobre a evolução das pesquisas em um periódico internacional especializado. *Revista Administração em Diálogo*, 17 (2), 23-40.

Carbone, P. P., Leite, J. B. D., & Vilhena, R. M. P. (2011). *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: FGV.

Carpes, A. M., Mazzard, R., Rizzatti, A. B., Soares, S. S., Silva, A. C. C., & Rodrigues, V. (2017). The Coaching leadership in the media. *International Journal of Professional Business Review*, 2 (2), 36-41.

Ciporen, R. (2015). The emerging field of executive and organizational coaching: an overview. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 148(1), 5-15.

Cooper, M. (2008). *Essential research findings in counseling and psychotherapy: the facts are friendly*. London, UK: Sage.

Coutu, D., Kauffman, C., Charan, R., Peterson, D. B., Maccoby, M., Scoular, P. A., & Grant, A. M. (2009). HBR research report: What can coaches do for you? *Harvard Business Review*, 87 (1), 91-97.

Diochon, P. F., & Nizet, J. (2015). Ethical codes and executive coaches: one size does not fit all. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51 (2), 277-301.

Ecard, D. B. T., Souza-Silva, J. C., Paixão, R. B., & Chiappa, D. S. (2016). A contribuição do processo de coaching no desenvolvimento das carreiras dos coachees. *Revista de Ciências Administrativas*, 22 (2), 513-547.

Ferreira, M. A. A., & Dutra, J. S. (2013). Práticas de orientação e desenvolvimento de executivos. In J. S. Dutra, & E. F. R. Veloso (Orgs.). *Desafios da gestão de carreira*. São Paulo: Atlas, 53-74.

Hui, R. T., Sue-Chan, C., & Wood, R. E. (2019). Performing versus adapting: how leader's coaching style matters in Hong Kong. *The International Journal of Human Resource Management*, 30 (1), 78-98.

Ihl, A., Strunk, K., & Fiedler, M. (2020). Interpretations of mindfulness practices in organizations: A multi-level analysis of interpretations on an organizational, group, and individual level. *Organization*, 1-34.

- International Coach Federation (ICF). (2017). *Building a coaching culture*. ICF. Disponível em: <<https://coachfederation.org/#>>. Acesso em: 7 jun. 2018.
- Kets De Vries, M. F. R., Korotov, K., & Florent-Treacy, E. (2009). *Experiências e técnicas de coaching: a formação de líderes na prática*. São Paulo: Bookman.
- Loli, F., & Treff, M. (2018). O coaching de carreira como recurso facilitador do processo de transição profissional. *Revista de Carreira e Pessoas*, 9 (8), 41-50.
- Louis, D., & Fatien-Diochon, P. (2014). Educating coaches to power dynamics: managing multiple agendas within the triangular relationship. *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture*, 5 (2), 31-47.
- McDermott, M., Levenson, A., & Newton, S. (2007). What coaching can and cannot do for your organization. *Human Resource Planning*, (1), 30-37.
- Melo, L. H. A., Bastos, A. T., & Bizarria, F. P. A. (2015). Coaching como processo inovador de desenvolvimento de pessoas nas organizações. *Revista Capital Científico*, 13 (2), 1-12.
- Merriam, S. B. (2002). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Moraes, R., & Galiazzi, M. C. (2011). *Análise textual discursiva*. Ijuí: Ed. Unijuí.
- Nanduri, V. (2018). How is behavioural change sustained over time? Coachee perceptions of the effects of coaching one year later. *International Coaching Psychology Review*, 13 (1), 48-60.
- Nigam, A., Sackett, E., & Golden, B. (2021). Duality and Social Position: Role expectations of people who combine outsider-ness and insider-ness in organizational change. *Organization Studies*, 1-23.
- Nostrand, K. (2007). Retaining women through Procter & Gamble's "mentoring up" program. Linkage Coaching and Mentoring Conference, Chicago, 2007. *Proceedings...*
- Passmore, J., & Fillery-Travis, A. (2011). A critical review of executive coaching research: A decade of progress and what's to come. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 4 (2), 70-88.
- Paula, M. C. (2018). *A prática pedagógica na formação de professores com uso de TDIC sob o foco das objetivações de Agnes Heller: Brasil e Portugal num estudo de caso múltiplo integrado*. 378 f. Tese (Doutorado em Educação em Ciências e Matemática). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Pliopas, A. (2017). Drawing the triangle: how coaches manage ambiguities inherited in executive coaching. *Brazilian Administration Review*, (14), 4, 1-23.
- Reis, G. G., & Nakata, L. E. (2010). Modelo Transteórico de Mudança: Contribuições para o coaching de executivos. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 11(1), 61-72.
- Rekalde, I., Landeta, J., Albizu, E., & Fernandez-Ferrin, P. (2017). Is executive coaching more effective than other management training and development methods? *Management Decision*, 55 (10), 2149-2162.
- Rocha-Pinto, S. R., & Sniderman, B. (2014). Coaching executivo: a percepção dos executivos sobre o aprendizado individual. *Gestão & Planejamento*, 15 (3), 553-573.
- Sarsur, A. M., & Parente, C. C. R. (2017). O processo de coaching e a gestão de pessoas: (re)conhecer para criticar. Encontro da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. São Paulo, 2017. *Anais...*
- Sartor, R. R., & Bez Batti, L. S. B. (2017). As contribuições da neurociência no processo de coaching. *Revista de Iniciação Científica*, 15 (2), 1-24.
- Schalk, M., & Landeta, J. (2017). Internal versus external executive coaching. *Coaching: An International Journal of Theory. Research and Practice*, 10 (2), 140-156.
- Smith, C. L. (2017). Coaching for leadership resilience: An integrated approach. *International Coaching Psychology Review*, 12 (1), 6-23.

Smith, C. L. (2016). How coaching helps leadership resilience: the leadership perspective. *International Coaching Psychology Review*, 10 (1), 6-19.

Terblanche, N. H. D. (2019). Transformative transition coaching: a framework to facilitate transformative learning during career transitions. *The International Journal of Human Resource Management*, 30 (1), 60-77.

Vieira, D. A., & Palmer, S. (2012). The Coaching Skills Self-efficacy Scale (CSSSES): a validation study among a portuguese sample. *The Coaching Psychologist*, 8 (1), 6-11.

Vieira, A. M., & Rivera, D. P. B. (2012). A Hermenêutica no Campo Organizacional: duas possibilidades interpretativistas de pesquisa. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 14 (44), 261-273.