

# A Maior Pesquisa sobre Resultados do Coaching

Erik de Haan - Pesquisador Líder

Andy Copeland - Pesquisador Analista



**Erik de Haan**

Como nossas crianças nos ensinam, frequentemente as questões mais valiosas na vida são igualmente fácil de perguntar e incrivelmente difícil de responder. "Por que eu faço isso?", "O que eu quero dizer com isso?" ou "O que eu estou obtendo aqui?" são alguns exemplos. Em Coaching Executivo, exemplos destas questões óbvias e essenciais que são, ao mesmo tempo, profundamente difíceis de responder, são:

- O nosso Coaching funciona? Ele é útil para os clientes nos objetivos críticos deles?
- Que aspectos do Coaching funcionam? Quais são os "ingredientes ativos"? Sob que circunstâncias eles funcionam melhor?
- Que intervenção funciona melhor aqui e agora, com este Cliente neste momento?

Milhares de Coaches tem perguntado estas questões e todos nós somos curiosos sobre a efetividade ou resultados. As questões ocorrem frequentemente na literatura de Coaching; entretanto é raro encontrar tentativas sérias para respondê-las com mais do que a opinião dos Coaches ou alguns poucos estudos de caso cuidadosamente selecionados. Nós estimamos que provavelmente existem pouco menos de vinte resultados de estudos quantitativos robustos na literatura de Coaching e nenhum que satisfaça o método do 'experimento duplamente cego, randomizado e controlado' da medicina e psicoterapia. Uma razão para isto são os requerimentos dispendiosos e pesados de um estudo rigoroso do resultado. Outra é que mais que estudar, com isenção, sua própria efetividade, a prio-

riedade do Coach é usualmente satisfazer seus clientes e cumprir seus compromissos de Coaching. Entretanto, se nós não endereçarmos estas questões nós podemos encontrar dificuldades para justificar nossos honorários; dificuldades para afirmar inequivocadamente que conversas de Coaching são de fato benéficas e dificuldades para evitar o risco potencial do Coaching Executivo, tais como: julgar a situação, agravar o status quo ou abusar de nossa influência (Berglas, 2002).

Nós definimos Coaching Executivo como uma forma de desenvolvimento de liderança que toma lugar através de uma série de conversas um a um contratadas com um 'Coach qualificado'. O Coaching Executivo aspira ser uma forma de desenvolvimento da organização e liderança que resulta em uma alta ocorrência de resultados relevantes, úteis e oportunos para os clientes. O Coaching é customizado para indivíduos assim eles aprendem e desenvolvem-se através de uma conversa reflexiva em um relacionamento exclusivo que é confiante, seguro e apoiador.

Não apenas os objetivos são geralmente customizados ao redor das necessidades do cliente individual ou 'Coachee', objetivos são também frequentemente individualmente definidos pela organização como parte de um Programa de desenvolvimento de liderança ou mudança organizacional.

Contrário a outras profissões úteis tais como Counselling e Psicoterapia, Coaching Executivo é utilizado é pago por uma ampla faixa de contratantes individuais, algumas vezes no nível de conselhos ou alta administração, algumas vezes através das funções do RH e frequentemente também de forma local em grandes corporações.

Estas características da indústria tem claras repercussões para pesquisas. Enquanto em psicoterapia a maioria dos serviços são comissionados centralmente por companhias de seguro muito grandes ou serviços nacionais



de saúde, é completamente diferente no Coaching Executivo. Como Coaches Executivos nos encontramos em situações onde existe muito pouca pressão ou rigor nos resultados de pesquisas e escassez de financiamentos para este tipo de pesquisa. Ao mesmo tempo nós sabemos dos resultados de pesquisas de psicoterapia (veja uma visão histórica em Wampold, 2001) que nós tendemos necessitar de N (amostra) muito alto, possivelmente acima 10.000, e um desenho rigoroso com experimentos randomizados controlados, para demonstrar além das dúvidas que o Coaching Executivo é efetivo - sempre com grande poder estatístico necessário para explorar diferencialmente ingredientes ativos na eficácia. Pelas mesmas razões, conforme descrito - sem pressão dos clientes e sem financiamento para pesquisa - não existem ainda estudos rigorosos de experimentos randomizados controlados disponíveis na literatura de Coaching.

Em outras palavras, atualmente todos os estudos de resultados de Coaching são fracos pelos padrões da psicoterapia e medicina geral e existem razões boas e compreensíveis para estar assim. Esta é uma profissão jovem e simplesmente não existem financiamentos para programas de pesquisas maiores. Além disso, não há possibilidade de financiamento por organismos grandes e coordenação centralizada em um futuro próximo.

Nós acreditamos que o caminho para enfrentar esta situação é através de uma abordagem 'fonte aberta', convidando Coaches experientes com um interesse em fazer pesquisa sólida para juntar forças e reunir coletivamente uma alta quantidade de dados. Um projeto de pesquisa colaborativa entre a Ashridge Business School (Centro de Coaching da Ashridge), VU University Amsterdam (Departamento de Gestão e Organização) e The University of Sid-

ney (Unidade de Coaching Psicológico) aspira endereçar a escassez em dados confiáveis justamente desta forma.

**A aspiração é obter a maior amostra** de relacionamentos de Coaching na literatura de Coaching: muitas centenas de questionários online já foram completados de Coaches, Clientes e também de seus patrocinadores organizacionais (quer gerentes de linha, diretores, RH ou mesmo um patrocinador colega como se pode ver em serviços profissionais).

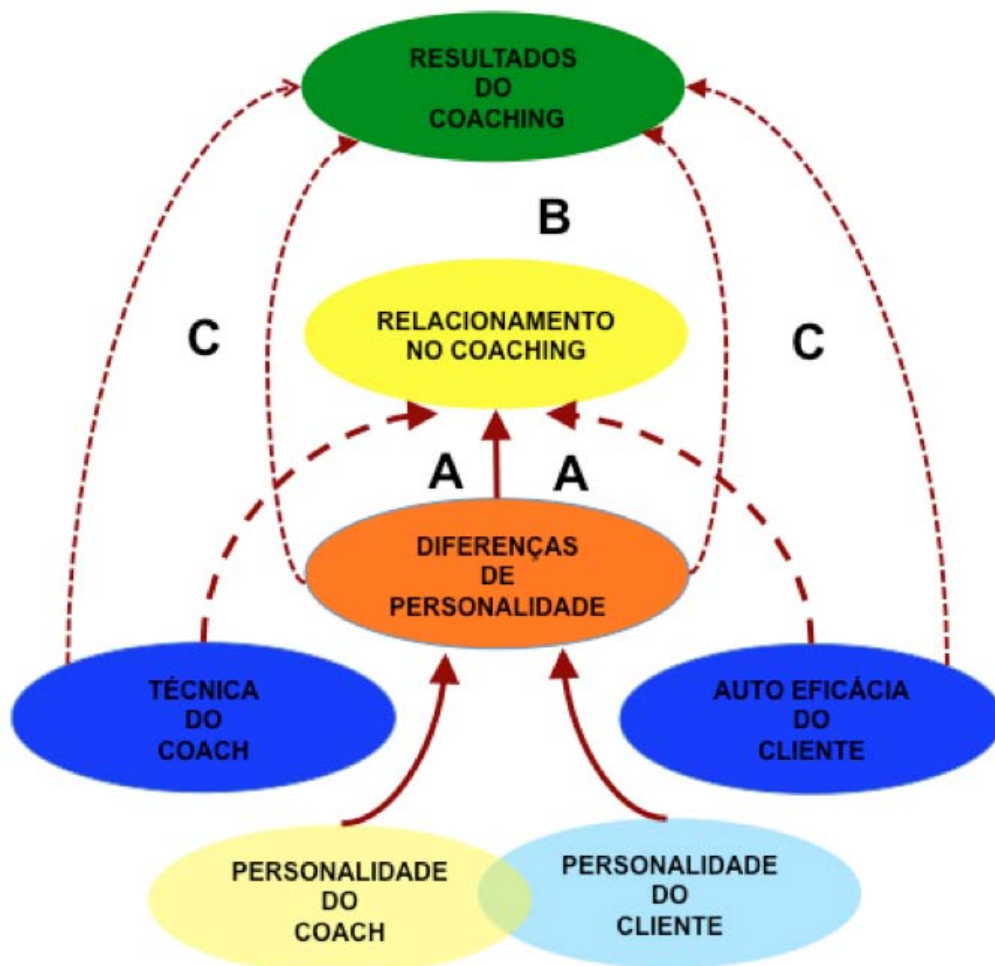
Baseando-se em dois artigos previamente publicados (De Hann et al., 2011 e 2012), esta nova pesquisa de resultados do Coaching vai além do que se foi antes. Usando uma metodologia inovadora, todos os interessados chave na jornada de Coaching (coaches, clientes de coaching e patrocinadores do Coaching) estão engajados através do preenchimento de questionários online curtos e independentemente verificados. Esperamos que os dados destes

questionários irão prover novas idéias sobre o relacionamento de Coaching como visto de três diferentes perspectivas. No momento, somente quatro meses depois de começar a coleta de dados e oito meses antes de fechar a 'fonte aberta', nós temos bons 850 questionários completos pelos clientes, mais outros 400 de seus Coaches (com alguma confiança de que estes crescerão para um número similar), e 40 por organizações patrocinadoras, que são pessoas bem ocupadas como pode se imaginar. Isto significa que o projeto de pesquisa está bem na direção de tornar-se o maior estudo quantitativo de resultados do Coaching: o maior estudo até a data (Smither et al., 2003) envolveu 1.202 gerentes sêniores em uma única organização, nem todos eles estavam em Processo de Coaching pois alguns fizeram parte do grupo de controle.

O processo de participação é o seguinte. Primeiro o Coach convida seu ou sua cliente para participar da pesquisa.

Como já existe um relacionamento, esta abordagem é efetiva em obter uma alta taxa de resposta dos clientes de Coaching. Uma vez que o cliente de Coaching tenha completado o questionário do cliente, isto aciona um convite para o Coach e o Patrocinador do Coaching para completar seus próprios questionários.

Os questionários em si não são desenhados para demonstrar eficácia - como isto não pode ser feito de forma convincente sem um grupo de controle apropriado. Em vez, o questionário olha fatores que podem contribuir para eficácia, tais como diferenças de personalidade entre Coach e cliente, a auto eficácia do cliente, expectativas iniciais e a qualidade do relacionamento experimentado pelas várias partes. Inspirados em demonstrações muito convincentes de eficácia em psicoterapia (veja Wampold, 2001) e algumas indicações iniciais em pesquisas sobre Coaching, nós decidimos assumir que Coaching é uma intervenção efetiva.



Junto com outras pesquisas na área, nós estamos olhando no que exatamente são os 'ingredientes ativos', em outras palavras, quais são os fatores que podem fazer o Coaching Executivo mais efetivo?

Pelo engajamento com o maior número de coaches, clientes e patrocinadores, esta nova pesquisa sobre resultados do Coaching espera abrir novos caminhos para a profissão de Coach. Se você estiver interessado em se tornar uma parte desta estimulante pesquisa, por favor visite o site da Ashridge Centre for Coaching ([www.ashridge.org.uk/centreforcoaching](http://www.ashridge.org.uk/centreforcoaching)) para detalhes sobre como participar. A única ação que isto pede é para você pedir a seus clientes para completarem o questionário do cliente ([www.ashridge.org.uk/client](http://www.ashridge.org.uk/client)) o qual tomará deles apenas 10 minutos.

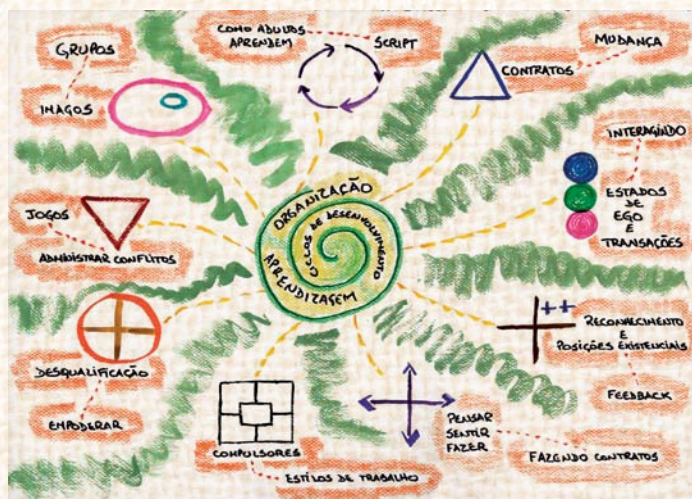
Como nós honestamente acreditamos o resultado desta pesquisa quanti-

tativa em larga escala será essencial para estabelecer este campo florescente e encontrar respostas para nossas mais desejadas perguntas, nós também oferecemos algumas recompensas pela participação: feedback sobre suas pontuações de eficácia média como vista pelos seus clientes, um livro de Coaching depois de 20 questionários completos e uma co-autoria no artigo revisado que será o resultado desta pesquisa.

Assim, por favor se você até aqui, dê uma olhada em [www.ashridge.org.uk/centreforcoaching](http://www.ashridge.org.uk/centreforcoaching) e ajude-nos a verdadeiramente fazer esta a maior pesquisa sobre resultados do Coaching. Ao se tornar parte deste esforço, você obterá resultados estatísticos tão cedo quanto nós os obtivermos, e então estar entre os primeiros a saber o que este programa de pesquisa em larga escala trouxer a luz sobre os ingredientes ativos no Coaching Executivo.

## Referências

- Berglas, S. (2002). The very real dangers of executive coaching. *Harvard Business Review* 80.6, 86-92.
- De Haan, E., Culpin, V. & Curd, J., (2011). Executive coaching in practice: what determines helpfulness for clients of coaching? *Personnel Review* 40.1, 24-44.
- De Haan, E., Duckworth, A., Birch, D. & Jones, C. (2012). Executive coaching outcome research: the predictive value of common factors such as relationship, personality match and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* (In Press).
- Smither, J.W., London, M., Flautt, R., Vargas, Y., Kucine, I. (2003). Can working with an executive coach improve multisource feedback ratings over time? A quasi-experimental field study. *Personnel Psychology* 56, 23-44.
- Wampold, B.E. (2001). *The Great Psychotherapy Debate: Models, Methods and Findings*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.



## GO(A)L - Análise Transacional Organizacional

- Módulo Básico - 64 h/aula presenciais
- Porto Alegre - Curitiba

### Objetivos:

- Construir um referencial potente e praticá-lo para desenvolver o próprio desempenho profissional;
- Potencializar a própria comunicação;
- Fomentar comportamentos produtivos em indivíduos e grupos;
- Compreender a interagir na cultura organizacional;
- Facilitar a implantação de projetos e processos;
- Identificar os pontos críticos e alternativas para reduzir resistência de indivíduos e grupos em processos de aprendizagem e mudança;
- Compreender comportamentos de indivíduos e grupos para desenho de estratégias corporativas;
- Definir alternativas de ações adequadas ao resultado desejado e
- Identificar necessidades em sua prática profissional e aplicar conceitos da AT para criar alternativas de ações rumo aos resultados desejados.

**Amplie sua competência,  
conheça a Análise Transacional.**

**Abordagem contemporânea.**

### Introdutório de Análise Transacional (AT101)

- 12 h/aula presenciais
- Porto Alegre - Curitiba

**Informações:**

**[cursos@crescerepersonas.com.br](mailto:cursos@crescerepersonas.com.br)**



Desenvolvendo Facilitando  
Pessoas & Negócios

**Fone: (51) 3209.1132**