

**EFICÁCIA DO COACHING EXECUTIVO PARA O DESENVOLVIMENTO DE
LIDERANÇAS ORGANIZACIONAIS: UMA REVISÃO INTEGRATIVA DE
LITERATURA**

Fernando Soares da Rocha Júnior¹

Zanata Nascimento²

Miguel Angelo Silveira³

Marcelo Macedo⁴

Abstract: *The main objective of this article is to analyze the effectiveness of executive coaching (EC) for leadership development. In this sense, an integrative literature review was carried out in the Scopus, Web of Science and Scielo databases, considering aspects related to the development of leadership in the organizational sphere. The results found in this study showed that executive coaching has proven effectiveness for the development of leadership in organizations, considering that, among the main contributions listed of executive coaching for coachees (leaders), are: behavioral changes, improvement in skills in leadership, developing greater self-awareness, improving executive performance; improvements related to interpersonal relationships, communication, increased self-efficacy and resilience of coachees, among others.*

Keywords: *effectiveness; executive coaching; leadership development.*

Resumo: O objetivo principal deste artigo é analisar a eficácia do *coaching* executivo (CE) para o desenvolvimento de lideranças. Nesse sentido, foi realizada uma revisão integrativa de literatura nas bases de dados *Scopus*, *Web of Science* e *Scielo*, ponderando, aspectos relacionados ao desenvolvimento de lideranças em âmbito organizacional. Os resultados encontrados neste estudo evidenciaram que o *coaching* executivo tem eficácia comprovada para o desenvolvimento de lideranças nas organizações, tendo em vista que, entre as principais contribuições elencadas do *coaching* executivo para os *coachees* (lideranças), estão: mudanças comportamentais, melhoramento nas habilidades em liderança, desenvolvimento de uma maior autoconsciência, melhora na *performance* dos executivos; melhorias relacionadas as relações interpessoais, comunicação, aumento da auto eficácia e resiliência dos *coachees*, entre outras.

Palavras-chave: *eficácia; coaching executivo; desenvolvimento de lideranças.*

¹ Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC) – UFSC, Florianópolis – Brasil. <https://orcid.org/0000-0002-7236-5303>. E-mail: rochavix@gmail.com;

² Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC) – UFSC, Florianópolis – Brasil. <https://orcid.org/0000-0002-1232-3259>. E-mail: zanatanascimento76@gmail.com;

³ Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC) – UFSC, Florianópolis – Brasil. <https://orcid.org/0000-0002-6384-5874>. E-mail: miguel.pmsc@gmail.com;

⁴ Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC) – UFSC, Florianópolis – Brasil. <https://orcid.org/0000-0003-4154-9318>. E-mail: marcelo5369@gmail.com.

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como finalidade, desenvolver uma investigação na literatura sobre as principais eficácias que o *coaching* executivo (CE) exerce na formação de lideranças.

Estudos recentes demonstram a eficácia do *coaching* para preparação de lideranças em diferentes áreas. De acordo com Nieuwerburgh *et al.* (2020, p. 291), “com base nas experiências relatadas dos participantes, recomenda-se que o *coaching* seja considerado um componente do desenvolvimento profissional para lideranças” [...]. Nesse sentido, torna-se necessário enfatizar a contínua evolução do tema por meio de pesquisas empíricas e teóricas, dentre as quais, auxiliam positivamente para o desenvolvimento mais aprofundado do *coaching* para uma melhor explicitação das suas práticas dentro das organizações. Com esse direcionamento, é necessário obter [...] “mais explicações contundentes de que o *coaching* executivo difere da psicoterapia e do aconselhamento. Além disso, o tipo de resultados que o *coaching* executivo tem em campo precisa de mais investigação empírica” (Kampa-Kokesch e Anderson, 2001, p. 223). O foco principal deste estudo está relacionado à investigação das eficácias exercidas pelo *coaching* executivo no desenvolvimento de lideranças nas organizações.

Na percepção de Baek-Kyoo (2005, p. 462), “o *coaching* executivo tem se tornado cada vez mais popular, apesar das evidências empíricas limitadas sobre seu impacto e da ampla discordância sobre as qualificações profissionais necessárias ou desejadas”.

Um fator bastante interessante e particularmente comum em vários artigos sobre *executive coaching* e desenvolvimento de lideranças, refere-se as mudanças de comportamentos evidenciados pelas lideranças após o processo de *coaching* (Athanasopoulos, A; Dopson, S (2017); Albizu *et al.* (2018); Styhre, A (2007); Shaughnessy, S, O (2001); Trevillion, F. M. H. (2018); Roelofs, B (2019); Day, D. V (2000); Crethar, M; Phillips, J; Brown, P. (2011); Villiers, R; Botes, V. (2013); Rekalde *et al.* (2017); Sanchés, L.B; Marcos, I. O; Rivero, R. R. (2019).

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos. O primeiro capítulo é a presente introdução. O segundo capítulo será dedicado a uma breve fundamentação teórica sobre o processo de *coaching* executivo (CE) e desenvolvimento de lideranças. O terceiro capítulo será direcionado ao detalhamento dos procedimentos metodológicos escolhidos para o desenvolvimento da pesquisa, o quarto capítulo enfatizará a síntese do conhecimento com a análise de resultados do estudo, e, por fim, no quinto capítulo, serão feitas as considerações finais do trabalho realizado.

2 O PROCESSO DO COACHING EXECUTIVO

Pesquisas em *coaching* são importantes para o desempenho cada vez mais profissional e eficaz da atividade. É sabido que o processo de *coaching* é algo complexo e que envolve inúmeras variáveis e níveis de entendimento. Dessa maneira, Grant e Cavanagh (2004, p. 01), enfatizam que um “modelo científico e profissional de treinamento e prática de *coaching* é vital para o desenvolvimento da indústria de *coaching* [...], e que tal movimento é primordial para a obtenção de uma base sólida, respeitando a interdisciplinaridade da profissão”.

Existem diversos tipos de nichos de *coaching*, cada um voltado para o desenvolvimento de uma área da vida. Neste sentido o *Coaching* Executivo é voltado ao mundo empresarial, atua para o alinhamento de estratégias, identificação de missão, visão e valores, do desenvolvimento de organizações, de executivos, colaboradores e demais profissionais em cargos de liderança. (IBC, 2021).

O processo que levará de fato ao *coaching* executivo, antes da efetiva entrada no denominado *coaching* formal, deve ser realizado em várias e cuidadosas etapas. Observando essas características, Orenstein (2007), propõe algumas fases ou etapas que podem ser observadas com detalhes na figura 01.

Figura 01 – O *coaching* formal e suas fases anteriores

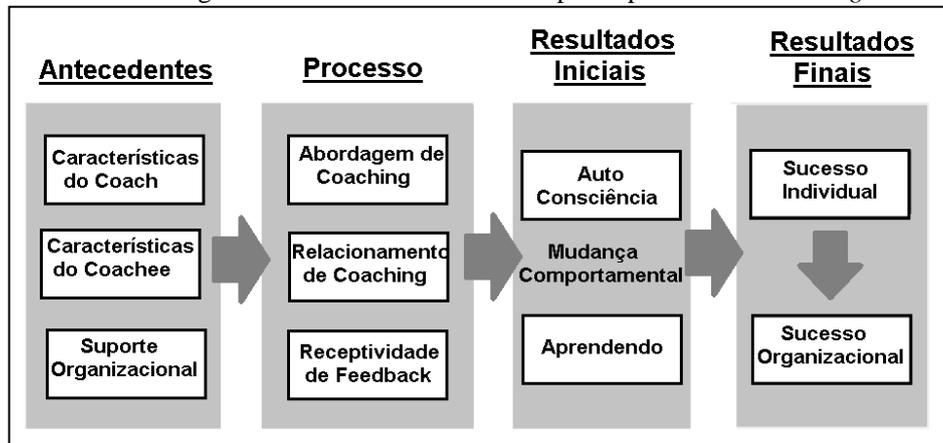


Fonte: Orenstein (2007) (Tradução nossa).

As fases antes do processo de *coaching* em si, de acordo com Orenstein (2007), geralmente podem ser verificadas como: entrada via contato externo, avaliação geral da cultura organizacional e características do *coachee*, *feedback*, definição de objetivos em conjunto com o executivo, e posteriormente, o *coaching* formal.

Baek-Kyoo (2005, p. 476), em sua análise integrativa, propõe um *framework* conceitual para o sucesso do *coaching* executivo que pode ser observado na figura 02.

Figura 02 – *Framework* conceitual para o processo de *coaching*



Fonte: Baek-Kyoo (2005). (Tradução nossa).

O *framework* conceitual proposto pelo autor, envolve as intrínsecas relações entre *coach* e *coachee*, e produzem resultados tanto em âmbito individual quanto na esfera organizacional, trata-se de um processo gradativo de mudanças que beneficiarão ambas as partes envolvidas no processo do treinamento.

2.1 DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS

De acordo com Day (2001), desenvolvimento de líderes e desenvolvimento de lideranças são coisas distintas. Para o autor, desenvolver líderes significa prioritariamente aprimorar o capital humano individual (o sujeito em si), em contrapartida, o desenvolvimento de lideranças, está atrelado, de maneira geral, na criação de capital social nas organizações e ancorado basicamente nas relações entre os indivíduos priorizando o viés coletivo. Rekalde *et al.* (2017), reforça que o CE⁵ é o método mais eficaz para o desenvolvimento de lideranças.

Em relação a individualização do conceito de liderança e das abordagens de treinamentos existentes para formação de lideranças, estas, corroboram para uma visão superficial focada no indivíduo e não nas interações e complexidades sociais envolvidas no processo. Deste modo, na visão de Fiedler (1996), essas abordagens de treinamento ignoram meio século de pesquisas em liderança, deixando de fora as interações sociais complexas, como também, não enfatizam os desafios ambientais e sociais que afetam as pessoas e organizações.

Day (2001), aborda também, as principais diferenças entre desenvolvimento de líderes e desenvolvimento de lideranças. No que se refere aos líderes, para o seu desenvolvimento, são considerados os aspectos intrapessoais do ser humano (neste caso, ligados ao líder), entre os quais, devem ser trabalhadas, de forma individual, algumas das seguintes habilidades: autoconsciência; inteligência emocional; autoimagem; autocontrole; automotivação; otimismo; iniciativa, entre outros tópicos voltados ao capital humano individual. Em contrapartida da abordagem individual, existe o desenvolvimento de lideranças, o qual pressupõe a lapidação e preparação das lideranças para desenvolvimento do capital social por meio do aprimoramento das relações com outros indivíduos, dentro ou fora das suas respectivas organizações. Suas principais características são: foco nas relações (relacional); confiança; respeito; interpessoalidade; consciência social, comprometimento; empatia, consciência política; gestão de conflitos e orientação de equipes. (Day, 2001).

É salutar ressaltar que, por mais importantes que sejam as duas abordagens explanadas anteriormente para o desenvolvimento de líderes e lideranças, se ambas caminharem sozinhas, os resultados não serão positivos. O autor afirma que “ambas são incompletas por si só”. Uma proposta de abordagem mais completa e eficaz cogitada seria a benéfica vinculação do conceito de desenvolvimento do líder ao conceito de desenvolvimento da liderança, de forma que o desenvolvimento da liderança transcenda, todavia, não substitua o desenvolvimento de líderes individuais (Day, 2001).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo será realizado por meio de uma revisão integrativa de literatura. A revisão integrativa contribui para a apresentação de perspectivas variadas sobre um fenômeno preocupante e tem sido defendida como importante para a ciência [...] (Evans; Pearson, 2001).

Para Souza, Silva e Carvalho (2010, p. 103), “a revisão integrativa [...] é a mais ampla abordagem metodológica referente às revisões, permitindo a inclusão de estudos experimentais e não experimentais para uma compreensão completa do fenômeno analisado. Essa tipologia de revisão de literatura, combina dados da literatura empírica e teórica, além de incorporar um vasto leque de propósitos como: definição de conceitos, revisão de teorias e evidências, e análise de problemas metodológicos de um tópico específico ou particular.

Para esse estudo, o fenômeno analisado está dentro do contexto organizacional. Neste trabalho, serão considerados estudos teóricos e empíricos para uma análise mais ampla e profunda, por meio de uma efetiva compactação do conhecimento produzido até o momento, o

qual, está relacionado intrinsecamente as lideranças organizacionais e as eficácias, ou efeitos, do *coaching* executivo sobre os *coachees*.

Souza, Silva e Carvalho (2010, p. 104), destacam que “[...] deve-se expor e discutir claramente os critérios de inclusão e exclusão de artigos”. Ainda reforçam que “desta forma, a determinação dos critérios deve ser realizada em concordância com a pergunta norteadora, considerando os participantes, a intervenção e os resultados de interesse”. Seguindo esses critérios, a presente revisão integrativa irá considerar estudos empíricos e teóricos para seu desenvolvimento nas áreas de *management* e *business*, desconsiderando outras áreas de estudo, dentre as quais, não contribuiriam com a análise foco desse trabalho.

Para a viabilização da pesquisa, foi elaborada a seguinte questão norteadora do estudo:
Q1 - Quais são as principais eficácias do coaching executivo para o desenvolvimento de lideranças organizacionais contemplados na literatura teórica e empírica?

3.1 PROCESSO DE BUSCA E MÉTODO DE SELEÇÃO DE ESTUDOS

Para a presente pesquisa foram consideradas três bases de dados científicos a fim de viabilizar o processo de busca. As bases escolhidas foram: *Scopus*, *Web of Science* e *Scielo*. Os idiomas escolhidos para a delimitação dos trabalhos foram inglês, espanhol e português.

Na base de dados *Scopus*, as *strings* utilizadas para a realização da busca na plataforma foram: “*executive coaching*” AND “*development*” por meio da delimitação: “*article title, abstract, keywords*”. Em uma busca inicial realizada na *Scopus*, com os *strings* citados anteriormente, foram identificados 232 possíveis documentos com diferentes tipologias.

Logo em seguida, em uma segunda busca mais direcionada para o tema e para uma maior organização e delimitação do tipo de documento inserido nesta revisão, foram considerados somente artigos completos publicados na *Scopus*, sendo excluídos para esse estudo, capítulos de livros, revisões, livros e *papers* de conferências, restando dessa maneira, 175 artigos completos para verificação.

Como a pesquisa trata da observação das eficácias, ou efeitos, do *executive coaching* nas lideranças organizacionais, foi direcionado um terceiro filtro, no qual, ocorreu uma delimitação na área de estudos deixando somente a área de negócios - *Business, Management and Accounting*, restando assim, para a leitura de títulos e resumos, 84 artigos completos. Essa escolha se deu devido ao escopo fundamental desta pesquisa, o qual é direcionado para uma análise no âmbito das organizações. Na sequência, após a leitura dos títulos e resumos dos 84 trabalhos delimitados, foram descartados 65 artigos com abordagens que não atenderiam essa

pesquisa e considerados 19 artigos, dentre os quais, poderiam contribuir para a análise e que foram lidos em sua íntegra.

Tabela 01 – Processo de busca e seleção dos artigos na base de dados *Scopus*

Etapa 01	Busca inicial na <i>Scopus</i> = 232 documentos
Etapa 02	Primeira delimitação (somente artigos completos) = 175 artigos
Etapa 03	Segunda delimitação (área de negócios) = 84 artigos
Etapa 04	Após leitura de títulos e resumos = 19 artigos para leitura completa

Fonte: elaborado pelos autores (2021)

A análise fundamental da pesquisa se refere às eficácias, ou efeitos, do *coaching* executivo para o desenvolvimento das lideranças organizacionais, com isso, foi realizada uma análise com a posterior categorização dos achados mais importantes para responder o objetivo principal desse estudo. A busca e seleção de estudos na base *Scopus* pode ser verificada através do passo a passo que segue: *TITLE-ABS-KEY ("executive coaching" AND "development") AND (LIMIT-TO (DOCTYPE, "ar")) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA, "BUSI"))*.

Na base de dados *Web of Science*, em tópicos, as *strings* de busca utilizados foram: *"executive coaching" AND "development"*, retornando em princípio, 86 documentos. O primeiro filtro realizado foi relacionado à escolha direcionada para artigos completos, excluindo dessa forma, revisões, *papers*, livros e outros documentos que não interessam para este estudo. Neste primeiro filtro restaram 70 artigos. Logo após, foi realizado um segundo filtro, nesta etapa, foram considerados somente trabalhos nas áreas de *Management e Business*, restando após essa fase, 37 artigos completos para uma análise inicial baseada na leitura de títulos e resumos.

O processo completo de busca e seleção dos trabalhos pode ser vislumbrado no passo a passo a seguir: *TÓPICO: ("executive coaching") AND TÓPICO: ("development") Refinado por: TIPOS DE DOCUMENTO: (ARTICLE) AND TIPOS DE DOCUMENTO: (ARTICLE) AND CATEGORIAS DO WEB OF SCIENCE: (MANAGEMENT OR BUSINESS)*. A tabela 02, estabelece todo o processo de busca e escolha dos estudos na base de dados *Web of Science*.

Tabela 02 – Processo de busca e seleção dos artigos na base de dados *Web of Science*

Etapa 01	Busca inicial na <i>Web of Science</i> = 86 documentos
Etapa 02	Primeira delimitação (somente artigos completos) = 70 artigos
Etapa 03	Segunda delimitação (área de negócios) = 37 artigos
Etapa 04	Após leitura de títulos e resumos = 05 artigos para leitura completa

Fonte: elaborado pelos autores (2021)

Após a leitura dos títulos e resumos dos 37 artigos escolhidos, restaram 05 artigos para leitura na íntegra, 05 artigos duplicados e descartados, 02 não disponíveis para leitura no momento da busca e, por fim, 25 artigos foram descartados, pois não contribuiriam para responder o que propõe o objetivo central desta pesquisa, não estando diretamente relacionado com o ponto focal do tema.

Na base de dados *Scielo*, para uma busca inicial, foram considerados as *strings* "executive coaching" AND "development". Na primeira busca (em todos os índices da base), foram verificados 03 artigos que poderiam auxiliar na pesquisa. Após a leitura dos títulos e resumos, ficou somente 01 artigo para leitura completa e posterior análise.

Tabela 03 – Processo de busca e seleção dos artigos na base de dados *Scielo*

Etapa 01	Busca inicial na <i>Scielo</i> = 03 documentos
Etapa 02	Após leitura de títulos e resumos = 01 artigo para leitura completa

Fonte: elaborado pelos autores (2021)

A tabela 04 demonstra a quantidade de artigos escolhidos para a leitura completa e posterior análise, dentre os quais, foram identificados nas três bases de dados definidas para esse estudo, somando assim, 25 artigos para leitura completa e análise.

Tabela 04 – Quantidade de artigos considerados para a presente revisão integrativa de literatura

Base de dados	Quantidade de artigos para leitura completa e análise por base de dados
<i>Scopus</i>	19
<i>Web of Science</i>	05
<i>Scielo</i>	01
Total de artigos nas três bases	25
Artigos descartados após leitura completa	06
Total de artigos considerados para a revisão integrativa de literatura	19

Fonte: elaborado pelos autores (2021)

Após a leitura completa e análise dos 25 artigos, foi verificado que 06 artigos não iriam atender o direcionamento da questão de pesquisa desse trabalho e foram descartados, restando assim, 19 artigos, que após análise detalhada, contribuíram de alguma maneira para a presente revisão integrativa de literatura.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Após a análise dos 19 artigos, considerados adequados conforme a delimitação temática da presente pesquisa elaborou-se uma tabela (abaixo) com “categorias”, “características” e “autores (as). No qual podem ser constatadas as principais descobertas, sintetizadas, pelo

presente estudo realizadas. A tabela identifica também as principais contribuições do *coaching* executivo no que se refere a sua eficácia para o desenvolvimento de lideranças organizacionais.

Tabela 05 – Categorias, Características e Autores (as)

Categorias	Características	Autores(as)
Mudança de comportamento	CE auxiliou nas mudanças comportamentais dos executivos.	Athanas opoulou, A; Dopson, S (2017); Albizu <i>et al.</i> (2018); Styhre, A (2007); Shaughnessy, S, O (2001); Trevillion, F.M.H. (2018); Roelofs, B (2019); Day, D.V (2000); Crethar, M; Phillips, J; Brown, P. (2011); Villiers, R; Botes, V. (2013); Rekalde <i>et al.</i> (2017); Sanchés, L.B; Marcos, I.O; Rivero, R. R. (2019)
Habilidades em liderança	CE melhorou as habilidades em liderança dos <i>coachees</i> .	Athanas opoulou, A; Dopson, S (2017); Styhre, A (2007); Trevillion, F.M.H. (2018); Roelofs, B (2019); Crethar, M; Phillips, J; Brown, P. (2011) Thach, E. (2002); Villiers, R; Botes, V. (2013); Sanchés, L.B; Marcos, I.O; Rivero, R.R. (2019)
Autoconsciência	CE impactou positivamente no desenvolvimento da autoconsciência dos executivos.	Athanas opoulou, A; Dopson, S (2017); Roelofs, B (2019); Thach, E. (2002)
Melhoria de <i>performance</i> do <i>coachee</i>	CE possibilitou efeitos positivos gerais na melhoria de <i>performance</i> dos executivos.	Athanas opoulou, A; Dopson, S (2017); Albizu <i>et al.</i> (2018); Styhre, A (2007); Haan, E; Culpin, V; Curd, J. (2011); Haan, E; Gray, D.E; Bonneywell, S (2019); Shaughnessy, S.O. (2001); Trevillion, F.M.H. (2018); Roelofs, B (2019); Day, D.V (2000); Villiers, R (2012); Fischer, R. L; Beimers, D. (2009); Crethar, M; Phillips, J; Brown, P. (2011); Jones, R.A; Rafferty, A. (2006); Thach, E. (2002); Villiers, R; Botes, V. (2013); Rekalde <i>et al.</i> (2017); Egan, T. (2013); Sanchés, L.B; Marcos, I.O; Rivero, R. R. (2019)
Relações interpessoais	CE ajudou os participantes no desenvolvimento de <i>networking</i> e nas relações humanas.	Athanas opoulou, A; Dopson, S (2017); Styhre, A (2007); Haan, E; Culpin, V; Curd, J. (2011); Haan, E; Gray, D.E; Bonneywell, S (2019)
Comunicação	CE contribuiu na melhoria de comunicação dos executivos.	Athanas opoulou, A; Dopson, S (2017); Styhre, A (2007); Haan, E; Culpin, V; Curd, J. (2011)
Auto eficácia e resiliência	CE auxiliou no processo de auto eficácia e resiliência dos participantes.	Athanasopoulou, A; Dopson, S (2017); Haan, E; Gray, D.E; Bonneywell, S (2019); Trevillion, F.M.H. (2018)

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

No que diz respeito às mudanças comportamentais dos *coachees*, uma parte considerável dos artigos analisados, corrobora que em relação a esse ponto específico, são possibilitadas melhorias significativas nos comportamentos dos executivos (Athanas opoulou, A; Dopson, S (2017); Albizu *et al.* (2018); Styhre, A (2007); Shaughnessy, S, O (2001); Trevillion, F. M. H. (2018); Roelofs, B (2019); Day, D. V (2000); Crethar, M; Phillips, J; Brown, P. (2011); Villiers, R; Botes, V. (2013); Rekalde *et al.* (2017); Sanchés, L.B; Marcos, I. O; Rivero, R. R. (2019).

Outros autores (as) corroboram baseados em seus estudos teóricos e empíricos, que o processo de *coaching* executivo ajudou os executivos a desenvolverem ou melhorarem suas habilidades de liderança (Athanas opoulou, A; Dopson, S (2017); Styhre, A (2007); Trevillion, F.M.H. (2018); Roelofs, B (2019); Crethar, M; Phillips, J; Brown, P. (2011) Thach, E. (2002); Villiers, R; Botes, V. (2013); Sanchés, L.B; Marcos, I.O; Rivero, R. R. (2019).

No que concerne às melhorias significativas na autoconsciência dos executivos, Athanas opoulou, A; Dopson, S (2017); Roelofs, B (2019); Thach, E. (2002), possibilitam uma importante reflexão a respeito.

No quesito melhoria de *performance* geral, podem ser vislumbrados, vários benefícios e impactos positivos do processo de *coaching* nos executivos, a grande maioria dos autores(as), sinalizam que o *coaching* executivo pode melhorar inúmeros aspectos relacionados ao desempenho dos executivos dentro e fora das organizações (Athanas opoulou, A; Dopson, S (2017); Albizu *et al.* (2018); Styhre, A (2007); Haan, E; Culpin, V; Curd, J. (2011); Haan, E; Gray, D.E; Bonneywell, S (2019); Shaughnessy, S.O. (2001); Trevillion, F. M. H. (2018); Roelofs, B (2019); Day, D.V (2000); Villiers, R (2012); Fischer, R. L; Beimers, D. (2009); Crethar, M; Phillips, J; Brown, P. (2011); Jones, R.A; Rafferty, A. (2006); Thach, E. (2002); Villiers, R; Botes, V. (2013); Rekalde *et al.* (2017); Egan, T. (2013); Sanchés, L.B; Marcos, I.O; Rivero, R. R. (2019).

Ao que se refere as relações interpessoais, os estudos relataram que o *coaching* executivo ajudou os *coachees* no desenvolvimento das relações que são importantes dentro de suas organizações, sendo um fator essencial para o desempenho de uma liderança eficaz (Athanas opoulou, A; Dopson, S (2017); Styhre, A (2007); Haan, E; Culpin, V; Curd, J. (2011); Haan, E; Gray, D.E; Bonneywell, S (2019).

As melhorias relacionadas a comunicação também foram relatadas em alguns estudos. Esse aspecto é fundamental para a eficácia no desenvolvimento de lideranças (Athanas opoulou, A; Dopson, S (2017); Styhre, A (2007); Haan, E; Culpin, V; Curd, J. (2011).

Em se tratando da auto eficácia e resiliência dos executivos, alguns autores corroboram que ocorreram melhorias significativas após o processo de *coaching* executivo ser finalizado com qualidade (Athanas opoulou, A; Dopson, S (2017); Haan, E; Gray, D.E; Bonneywell, S (2019); Trevillion, F.M.H. (2018).

Além das categorias principais já relatadas anteriormente, outros aspectos importantes foram identificados neste estudo. Alguns artigos analisados relataram que o *coaching* executivo é eficaz e ajuda no desenvolvimento da carreira (Haan, E; Gray, D.E; Bonneywell, S (2019); auxilia no *networking* (Day, D.V (2000); torna a gestão de pessoas, os diálogos e a

produtividade mais eficazes (Villiers, R (2012); ajuda no crescimento pessoal e nas habilidades técnicas (Fischer, R. L; Beimers, D. (2009); aumenta a flexibilidade gerencial dos executivos (Jones, R.A; Rafferty, A. (2006); produz efeitos positivos para indivíduos e organizações (Villiers, R; Botes, V. (2013); ajuda no alcance de objetivos individuais (Egan, T. (2013); e, impacta de maneira positiva ao possibilitar melhores competências de gestão para os executivos (Rekalde *et al.* (2017); Sanchés, L.B; Marcos, I.O; Rivero, R. R. (2017).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho possibilitou reflexões importantes associadas à eficácia do *coaching* executivo para o efetivo desenvolvimento de lideranças. No entanto, mesmo o *coaching* executivo se tornando cada vez mais popular, algumas evidências empíricas demonstram limitações sobre seu impacto e apresentam ampla discordância sobre a qualificação profissional necessária e desejada do *coaching* executivo.

Neste artigo, foram apresentados alguns estudos que evidenciaram significativas mudanças positivas no que se refere ao efetivo desenvolvimento de lideranças dos *coachees*, as quais agregam valor tanto para indivíduos como organizações. Entre as principais eficácias, ou efeitos, evidenciados podemos citar: mudanças comportamentais positivas; melhorias significativas nas habilidades em liderança; impactos positivos no desenvolvimento da autoconsciência; melhorias em *performance* dos executivos; desenvolvimento de *networking* e eficiência das relações interpessoais; habilidades de comunicação; e, geração do processo de auto eficácia e resiliência quando o *coaching* executivo foi finalizado com qualidade.

Além disso, outros fatores positivos e de suma importância para o desenvolvimento de liderança dos *coachees* também foram observados, tais como: eficácia e ajuda no desenvolvimento de suas carreiras; eficácia na gestão de pessoas, nos diálogos e na produtividade; ajuda no crescimento pessoal e habilidades técnicas; aumento da flexibilidade gerencial; produção de resultados positivos para os indivíduos e para as organizações; ajuda no alcance de objetivos individuais; e, por fim, possibilita melhorias nas competências de gestão.

As limitações encontradas neste trabalho estão relacionadas à falta de estudos sobre o desenvolvimento de lideranças femininas em âmbito organizacional, como também, foi percebida uma escassez de estudos empíricos mais específicos que possam demonstrar a eficácia do *coaching* para o treinamento de executivos. Neste sentido, essa pesquisa sugere novos estudos para um entendimento mais aprofundado desses importantes fatores.

Outra limitação foi à impossibilidade de análise das metodologias empregadas em cada um dos artigos estudados, como também a respectiva discussão sobre as afirmações em torno de mudanças comportamentais verificadas nestes artigos. Destaca-se, com isso, que fazer inferências sobre o comportamento humano exige metodologias e estudos mais complexos, fato que iria além da proposta inicial deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

This study was financed in part by the Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Finance Code 001.

REFERÊNCIAS

- Albizu, E. *et al* (2018). *Analysis of executive coaching effectiveness: a study from the coachee perspective*. Cuadernos de Gestión. Vol. 19 Nº 2 (2019), pp. 33-52. DOI: 10.5295/cdg.170876ea
- Athanas opoulou, 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 (2017), <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.11.004>
- Baek-Kyoo, B.J. (2005). *Executive Coaching: A Conceptual Framework From an Integrative Review of Practice and Research*. Human Resource Development Review. 4: 462.
- Botelho, L.L.R.; Cunha, C.C.A.; (2011). *Macedo, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais*. Revista Gestão e Sociedade. Belo Horizonte. Vol. 05, p. 121-136.
- Crethar, M; Phillips, J; Brown, P. Queensland Health. (2011). *A leadership development journey: A case study*. Leadership in Health Services. Vol. 24 No. 4. p. 308-324, ISSN 1751-1879. DOI 10.1108/175118711111172358
- Day, D. V. (2000). *Leadership Development: a review in context*. Leadership Quarterly vol. 11 no. 4.
- Egan, T. Response to Nieminen *et al.*'s (2013). *Feature Article on Executive Coaching and Facilitated Multisource Feedback: Toward Better Understanding of a Growing HRD Practice*. Human Resource Development Quarterly. Vol. 24, no. 2, DOI: 10.1002/hrdq.21159

- Evans D. & Pearson A. (2001). *Systematic reviews: gatekeepers of nursing knowledge*. Journal of Clinical Nursing, 10, 593–599.
- Fiedler, F. E. (1996). *Research on leadership selection and training: One view of the future*. Administrative Science Quarterly, 41, 241–250.
- Fischer, R. L; Beimers, D. (2009). *Nonprofit management & leadership*, vol. 19, no. 4, Summer. DOI: 10.1002/nml.234
- Grant, A. M., & Cavanagh, M. (2004). *Toward a profession of coaching: Sixty-five years of progress and challenges for the future*. International Journal of Evidence-based Coaching and Mentoring. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/255667407_Toward_a_Profession_of_Coaching_Sixty-Five_Years_of_Progress_and_Challenges_for_the_Future. Acesso em 12 abr. 2021.
- Haan, E; Culpin, V; Curd, J. (2011). *Executive coaching in practice: what determines helpfulness for clients of coaching*. Personnel Review. Vol. 40 No. 1, pp. 24-44. DOI 10.1108/00483481111095500
- Haan, E; Gray, D.E; Bonneywell, S. (2018). *Executive coaching outcome research in a field setting: a near-randomized controlled trial study in a global healthcare corporation*. Academy of Management Learning & Education, 2019, Vol. 18, No. 4, p. 581–605. <https://doi.org/10.5465/amle.0158>
- IBC, Instituto Brasileiro de Coaching. (2021) *Tipos e Nichos de Coaching*. Disponível em <https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/o-que-e-coaching-executivo/> Acessado em 07Out2021.
- Jones, R.A; Rafferty, A; Griffin, M.A. (2006). *The executive coaching trend: towards more flexible executives*. Leadership & Organization Development Journal. Vol. 27 No. 7, p. 584-596. ISSN 0143-7739. DOI 10.1108/01437730610692434
- Kampa-Kokesch, S.; Anderson, M.Z. (2001). *Executive Coaching: A Comprehensive Review of the Literature* DOI 10.1037//1061-4087.53.4.205. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, Vol. 53, No. 4, 205-228
- Nieuwerburgh, C. V. et al. (2020). *Experiences of aspiring school principals receiving coaching as part of a leadership development programme*. International Journal of Mentoring and Coaching in Education. Vol. 9 No. 3, pp. 291-306.
- Orenstein, R. L. (2007). *Multidimensional Executive Coaching*. E-book. Nova York: Springer Publishing Comp., LLC.
- Rekalde et al. (2017). Is executive coaching more effective than other management training and development methods. Management Decision, p. 2149-2162. ISSN 0025-1747. DOI 10.1108/MD-10-2016-0688
- Roelofs, B. (2019). *How Shadow Coaching helps Leaders to Improve their Performance on the Job in Real-Time*. International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring. 2019, S13, pp.49-62. DOI: 10.24384/1saj-7n35

- Shaughnessy, S. O. (2001). *Executive Coaching: the route to business stardom*. *Industrial and Commercial Training*. Volume 33, Number 06, p.194-197. ISSN 0019-7858.
- Sanchés, L.B; Marcos, I.O; Rivero, R.R. (2019). *The Impact of Executive Coaching on Project Managers' Personal Competencies*. *Project Management Journal*. Volume: 50 issue: 3, p. 306-321. DOI: <https://doi.org/10.1177/8756972819832191>
- Souza, Marcela Tavares de, Silva, Michelly Dias da e Carvalho, Rachel de (2010). *Revisão integrativa: o que é? Como fazer isso?* Einstein (São Paulo) [online]. 2010, v. 8, n. 1 [Acessado 17 Outubro 2021], pp. 102-106. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1679-45082010RW1134>>. ISSN 2317-6385. <https://doi.org/10.1590/S1679-45082010RW1134>.
- Styhre, A. (2007). *Coaching as second-order observations Learning from site managers in the construction industry*. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 29 No. 3, 2007, pp. 275-290. DOI 10.1108/01437730810861326
- Thach, E.C. (2002). "The impact of executive coaching and 360 feedback on leadership effectiveness". *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 23 No. 4, pp. 205-214. <https://doi.org/10.1108/01437730210429070>
- Torraco, R. J. (2005). *Writing Integrative Literature Reviews: Guidelines and Examples*. *Human Resource Development Review* Vol. 4, No. 3 September 2005 356-367. DOI: 10.1177/1534484305278283
- Trevillion, F.M.H. (2018). *Executive Coaching Outcomes: An investigation into leadership development using five dyadic case studies illustrating the impact of executive coaching*. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. 2018, Special Issue 12, DOI: 10.24384/000542
- Villiers, R (2012). *Optimizing corporate control through executive development: the role of coaching*. *Corporate Ownership & Control*. Volume 10, Issue 1, 2012.
- Villiers, R; Botes, V. (2013). *The impact of skills development interventions on corporate control: executives' & directors' coaching*. *Corporate Board: Role, Duties & Composition*. Volume 9, Issue 3, 2013.