

TRABALHO E RELAÇÕES FAMILIARES DE EXECUTIVOS: CONTRIBUIÇÕES DO COACHING EXECUTIVO

Work and family relations of executives: executive coaching contributions

Trabajo y relaciones familiares de ejecutivos: contribuciones de coaching ejecutivo

ELIZABETH NERY SINNOTT¹,
GRAZIELLE TAGLIAMENTO²

Resumo: Este estudo visou analisar a influência do trabalho nas relações familiares e as contribuições do *coaching* executivo para essas relações. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com três executivos, e analisados através da análise de conteúdo. Foram identificadas duas categorias temáticas: influência do trabalho nas relações familiares; e mudanças nas relações familiares após o processo de *coaching*. Foi possível observar que, entre as influências do trabalho nas relações familiares, destacam-se a progressiva diminuição do tempo dedicado à família, a frequente ausência na convivência familiar e a transferência de atividades do trabalho para o contexto familiar. Após o processo de *coaching*, foi percebida mudança na relação com a família, estabelecendo inclusive objetivos pessoais de mudança e a ampliação de sua autoconsciência, percebendo os aspectos presentes na sua trajetória de carreira e os impactos na sua vida, com consequente resultado positivo na carreira e na vida pessoal.

Palavras-chave: *coaching* executivo; trabalho; relações familiares.

Abstract: *This study aimed to analyze the influence of work on family relationships and the contributions of executive coaching to these relationships. Data were collected through semi-structured interviews with three executives and analyzed using content analysis technique. Two thematic categories were identified: influence of work in family relationships; and changes in family relationships after the coaching process. It was identified that, among the influences of work in family relationships, the situations of the progressive decrease in the time devoted to the family, the frequent absence in the family, and the transfer of work activities at times when the executive should be with the family are highlighted. After the coaching process, some change was perceived in the behavior with the family, including setting personal goals for change and the expansion of self-consciousness, realizing the aspects present in their career trajectory and the impact on life, with consequent positive results in career and personal life.*

Keywords: *executive coaching; work; family relationship.*

Resumen: *Este estudio pretendió analizar la influencia del trabajo em las relaciones familiares y las contribuciones de coaching ejecutivo para esas relaciones. Los datos fueron conseguidos mediante entrevistas semiestructuradas con tres ejecutivos, y analizados por medio de análisis de contenido. Fueron identificadas dos categorías temáticas: la influencia del trabajo en las relaciones familiares; y las contribuciones de coaching ejecutivo para esas relaciones. Fue posible observar que, entre las influencias del trabajo en las relaciones familiares, destacándose la progresiva disminución del tiempo dedicado a la familia, la frecuente ausencia en la convivencia familiar y la transferencia de actividades del trabajo para el contexto familiar. Después del proceso de coaching, fue notado un cambio en la relación con la familia, estableciendo incluso objetivos personales de cambio y la ampliación de su autoconsciencia, percibiendo los aspectos presentes en su trayectoria de carrera y los impactos en su vida, con consecuente resultado positivo en la carrera y en la vida personal.*

Palabras clave: *coaching ejecutivo; trabajo; relaciones familiares.*

¹ Mestre em Psicologia Social Comunitária pela Universidade Tuiuti do Paraná, Professora do UNINTER – Curitiba, PR., Rua Joquei Clube, 437 ap.83, Prado Velho, Curitiba, PR. CEP: 80215-220, e-mail: bethsinnott@gmail.com, ORCID 0000-0002-6538-9286.

² Doutora em Psicologia, Professora Adjunta da Universidade Tuiuti do Paraná, endereço: Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Rua Sydnei Antonio Rangel Santos, 245, Santo Inácio, Curitiba, PR. CEP. 82010-330, e-mail: tgrazielle@hotmail.com, ORCID 0000-0003-4438-5806.

Introdução

Socialmente há uma série de atributos que determinam quais são as metas e objetivos que devem ser alcançados por executivos, para que, assim, eles possam ocupar um lugar no mercado de trabalho e possuir uma carreira de sucesso. Os executivos têm práticas que são requisitos para serem considerados como bons executivos, ou seja, possuem objetivos semelhantes entre eles, como gerir suas equipes, ter um nível de autoconhecimento favorável, desenvolver as pessoas envolvidas no processo, ter um relacionamento interpessoal positivo e alcançar os resultados propostos pela organização.

Cada vez mais é solicitado que as pessoas, para atingirem o sucesso profissional e a não perderem seus empregos, despendam um maior tempo de suas vidas às organizações (Zanelli, Calzaretta, García, Lipp, & Chambel, 2010; Borges & Yamamoto, 2014). Segundo Zanelli et al. (2010), para as empresas, há uma ligação direta entre tempo dedicado à organização e comprometimento. Quanto maior o tempo dedicado ao trabalho, maior seria o comprometimento da pessoa com a organização, fazendo com que o trabalhador perca a sua “autonomia em relação ao tempo e ao próprio trabalho.” (Faria & Ramos, 2014, p. 56).

Os executivos renunciam à sua vida pessoal e a um maior convívio com a família pela sua ascensão profissional e manutenção de seu trabalho (Oltamari & Grisci, 2014; Silva & Rosseto, 2010). Em um mundo neoliberal, tem-se uma “ênfase na competitividade das empresas, dos indivíduos” (Valadas, 2013, p. 90), o que faz com que os executivos se sintam culpados por não conseguirem mudar essa situação. Por outro lado, esta é uma realidade que permite manter a sua família com um padrão socioeconômico mais elevado e a sua imagem de competência, assim como o seu *status* de sucesso (Oltamari & Grisci, 2014).

Paula (2005) coloca que vivemos em profunda mudança de paradigma, que se reflete nas exigências aos profissionais dentro do atual sistema político-social. Isso se refere à expressão “capitalismo flexível”, proposta por Sennett (2015, p. 9), onde:

...pede-se aos trabalhadores que sejam ágeis, estejam abertos a mudanças, que a curto prazo assumam riscos continuamente, dependam cada vez menos de leis e procedimentos formais... Desse modo, é bastante natural que a flexibilidade cause

ansiedade, pois as pessoas não sabem que riscos serão compensados, que caminhos seguir.

Relacionando essas exigências feitas aos trabalhadores para que tenham melhores resultados, está presente a realidade dos profissionais que assumem papéis de liderança, mas não recebem dos cursos que participam uma formação consistente para lidar de forma mais eficaz com a sua equipe. Diante desse panorama, são levados a buscar treinamentos muitas vezes superficiais, e são cobrados a apresentar domínios na relação com as vicissitudes dos seres humanos e consigo (Sennett, 2015). Dutra (1996) acrescenta que o ambiente pressiona as pessoas a planejarem suas carreiras, pois a diversificação das oportunidades profissionais, do mercado de produtos e serviços e a revisão das estruturas organizacionais exigem posicionamentos cada vez mais conscientes quanto à trajetória profissional. Além disso, existe a disseminação cada vez maior da valorização do contínuo crescimento e da responsabilidade de cada um para com a sua carreira, o que faz com que as pessoas avaliem constantemente suas expectativas e necessidades profissionais (Rocha, Kubo, Pitombo, Farina & Oliva, 2014). Essa avaliação frequente que os profissionais necessitam ter sobre a sua carreira perpassa ao quanto o trabalho e a sua representação estão a toda a história e cultura na qual o indivíduo está inserido (Ribas, 2003). A partir dessa visão, é importante ressaltar o quanto da trajetória de vida está presente na carreira de cada indivíduo (Rocha et al., 2014). As suas buscas, conquistas e fracassos estão relacionados com a forma de cada um ver o mundo. Cada pessoa desenvolve o seu trabalho de forma diferente, bem como obtém os seus resultados. Os significados não são semelhantes, cada um se relaciona com o trabalho da sua forma, por meio da cultura, meio social e do momento histórico. Conforme destaca Dias (2011), a carreira é a continuidade da vida; tanto o passado vivenciado pelo sujeito quanto o planejamento do futuro vão direcionar as ações no presente, impactando na conciliação da vida profissional e pessoal, no seu projeto de vida e na sua performance. Stachiu e Tagliamento (2016) afirmam que quanto maior é a clareza que os profissionais têm quanto às suas metas profissionais, maior será a facilidade para direcionar as ações e acompanhar os progressos da sua carreira, o que irá auxiliar o alcance do seu sucesso profissional e pessoal; considerando também que a direção dada à

sua profissão e carreira facilita o equilíbrio da sua satisfação profissional e pessoal (Dias, 2011).

Ao mencionar projeto de vida, Dutra (1996) cita que existem processos que servem como facilitadores no desenvolvimento profissional e pessoal solicitados nas organizações. Um exemplo seria o processo de *coaching*. Para Krausz (2007), a eficácia desse processo tem sido reiteradamente comprovada em várias partes do mundo, pelo trabalho de profissionais experientes, éticos e capacitados para colaborar com as lideranças no equacionamento de dificuldades, que se não forem prontamente sanadas poderão provocar prejuízos que ultrapassam o âmbito da organização para a qual trabalham.

Ainda de acordo com Krausz (2007), o *coaching* executivo é um tipo de intervenção que surgiu nos Estados Unidos como resposta às necessidades dos executivos nas grandes empresas. Essa intervenção auxilia o ajuste de competências e a orientação das competências que devem ser cultivadas, aperfeiçoadas ou estimuladas. É uma relação basicamente um a um, ou seja, do *coach*, profissional responsável por conduzir o processo, que auxilia o cliente (*coachee*) no sentido de levá-lo a desenvolver soluções e opções para algumas de suas dificuldades ou barreiras que encontra no seu trabalho e no alcance de resultados.

Para Batista e Cançado (2017) e Melo, Matos, Machado e Melo (2015), o *coaching* visa capacitar o indivíduo em sua autorrealização a partir do alcance de suas metas, alinhando-as para uma vida equilibrada com seus valores, missão e propósito. Além disso, as metas são trabalhadas considerando aspectos pessoais e profissionais.

Embora existam inúmeras razões para as pessoas irem trabalhar numa empresa, os motivos para sua saída são poucos, tendo como um dos principais a relação negativa com a sua chefia. Partindo desse cenário, Krausz (2007) percebe que o processo de *coaching* seria indicado para que os gestores de equipes ampliassem a visão do seu comportamento, da sua comunicação e da sua abordagem de gerir as pessoas, percebendo, assim, os seus impactos. *Coaching* está ligado à aprendizagem e à expansão do autoconhecimento e de canais que utilizamos para captar a realidade à nossa volta.

A característica fundamental do *coaching* executivo é a visão global e sistêmica do cenário empresarial, conforme relata Krausz (2007), pois se trata de um contexto que demanda em grande parte competências que profissionais de outras áreas não

precisam ter. Esses profissionais necessitam entender como funciona o mundo empresarial e suas transformações. A partir de um cenário de grande imprevisibilidade, onde o executivo deverá ser capaz de aproveitar as oportunidades reconhecidas nas mudanças, surgiu o *coaching* executivo, que é uma metodologia para melhor atender às necessidades específicas dos diferentes executivos (Krausz, 2007; Sagin, 2016). Trata-se de uma alternativa customizada, que vai ao encontro de demandas específicas dos que ocupam posições elevadas nas estruturas organizacionais e apresenta um potencial considerável de geração de resultados, para os dirigentes, para suas equipes e para a empresa como um todo.

Na maioria das vezes, o processo de *coaching* executivo é solicitado pelas organizações para o alcance de resultados profissionais cada vez maiores. Mas o *coaching* executivo tem, também, como um dos seus objetivos o desenvolvimento de qualidades pessoais.

Na Tipologia de Resultados do *Coaching* (Figura 1), representada por Goldsmith e Lyons (2012), estão presentes quatro quadrantes: Resultados, Organizacional, Comportamento e Pessoal. Entre os quadrantes “Resultados e Organizacional”, estão “Definir estratégias” e “Resultados financeiros corporativos”.

Entre os quadrantes, “Organizacional e Comportamento”, estão “Delegar” e “Criar uma equipe melhor”. Entre os quadrantes Comportamento e Pessoal, estão “Gerir sucessão”, “Criar presença de liderança”, “Definir objetivo pessoal”, “Aprofundar a autoconsciência” e “Mudar ou aprender novo comportamento”. Por fim, entre os quadrantes Pessoal e Resultados, estão “Aprender a engajar funcionários” e “Influenciar positivamente”.

Nesse sentido, o *coaching* facilita a autoconsciência e a consciência do outro e desenvolve a capacidade de autogestão. Então, ao proporcionar essa autoconsciência e autogestão, o *coaching* também não teria um resultado contrário ao esperado pelas organizações? Em outras palavras, ao repensar sobre a sua trajetória de vida e ter outro olhar sobre ela, o executivo não passaria a pensar mais em seu sucesso pessoal, nas suas relações familiares que tanto são relegadas para a obtenção do sucesso profissional? O que poderia, por exemplo, diminuir o seu tempo dedicado ao trabalho, à organização. Diante desse questionamento, este estudo tem como objetivo

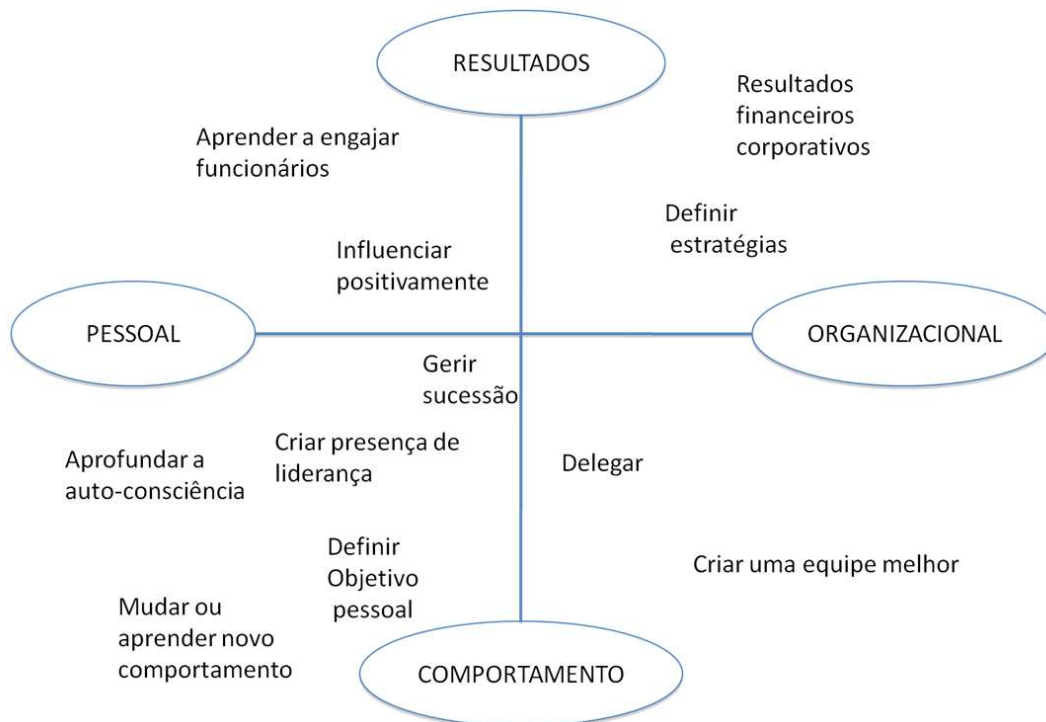


Figura 1. Tipologia de Resultados do Coaching.

Fonte: Goldsmith e Lyons (2012).

analisar a influência do trabalho nas relações familiares e as contribuições do processo de *coaching* executivo para essas relações.

Método

Este estudo é caracterizado como descritivo, tendo como objetivo principal a apresentação das características de determinada população ou fenômeno (Gil, 2017). Além disso, a presente proposta apresenta uma abordagem qualitativa em função de que o estudo busca compreender o fenômeno estudado sob a percepção dos envolvidos (Sampieri, Collado & Lucio, 2013).

Foram participantes desta pesquisa executivos de empresas de Curitiba/PR e região metropolitana, que tivessem sido submetidos ao processo de *coaching* executivo. Para ter acesso a esses sujeitos, primeiramente, foi feito contato com profissionais (*coaches*) que realizam *coaching* em empresas de Curitiba, que por sua vez indicaram os executivos (*coachees*) que previamente autorizaram a pesquisadora a entrar em contato. Foi entrado em contato com os executivos indicados e disponíveis para contribuir com a pesquisa. Importante salientar que alguns *coaches* não quiseram indicar *coachees* que

se submeteram ao processo de *coaching* com eles, por conta do contrato de sigilo do próprio processo, como também alguns executivos não aceitaram contar sobre o seu processo de *coaching*.

Dessa forma, fizeram parte do estudo dois executivos e uma executiva:

- VR – executivo de 52 anos, natural de Minas Gerais, engenheiro, casado há 34 anos, com uma filha e um filho que hoje moram em sua casa em Curitiba. Gerente de fábrica de uma empresa multinacional montadora de automóveis. Tem mais de 25 anos de experiência como gestor e foi indicado para fazer o processo de *coaching*, pois a sua imagem com a equipe não estava muito boa. Para ele foi uma surpresa ser indicado ao processo de *coaching* pela empresa.
- RS – executivo de 34 anos, natural do interior do Paraná, contador, casado há 4 anos, não tem filhos e a família de origem mora próximo. Gerente de uma federação nacional. Tem em torno de 10 anos de experiência como gestor. Foi indicado para fazer o processo de *coaching* para desenvolver a habilidade de gestão de grande grupo. Já tinha interesse pelo processo.
- IB – executiva de 37 anos, natural do interior do

Paraná, psicóloga, casada, não tem filhos e a família de origem mora próximo. Coordenadora de uma empresa multinacional no segmento de diagnóstico e tem experiência em torno de 5 anos como gestora. Buscou o processo de *coaching* para desenvolver melhor a sua carreira profissional.

A coleta dos dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, que tinham como objetivo entender por que foram fazer o *coaching*, se este proporcionou mudanças e quais foram, e quais eram os seus objetivos de carreira. As entrevistas foram agendadas nas empresas em que os executivos trabalhavam no período de abril a maio de 2014, e foram gravadas após a autorização dos participantes, e assegurado aos executivos o seu anonimato, bem como o anonimato das organizações, por meio de um contrato de sigilo e confidencialidade. Para preservar o anonimato dos sujeitos do estudo, eles foram identificados por letras escolhidas aleatoriamente. O estudo foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética e Pesquisa da Faculdade Evangélica do Paraná, sob o número 552833. A análise dos dados foi composta de três etapas, conforme proposto por Bauer (2017): 1) pré-análise; 2) exploração do material; e 3) tratamento dos resultados e interpretação. A primeira etapa foi constituída pela leitura flutuante, formação de hipóteses e elaboração de indicadores que fundamentariam a interpretação. Na segunda etapa, os dados foram codificados a partir das unidades de registro. Na última etapa foi realizada a categorização, em que foram classificados os elementos segundo suas semelhanças e por diferenciação, com posterior reagrupamento, em função de características comuns.

Os dados coletados resultaram em duas categorias para a análise, a saber: (i) influência do trabalho nas relações familiares; e (ii) mudanças nas relações familiares após o processo de *coaching*.

Resultados e Discussão

De maneira descritiva são expostos os resultados obtidos a partir dos relatos dos entrevistados que se submeteram ao processo de *coaching*. Os profissionais *coaches* que realizaram o processo com os executivos entrevistados foram diferentes. Alguns *coaches* utilizaram instrumentos como implementação do processo com alguns executivos. Especificamente, no processo de RS, foi aplicado o questionário *Myers-Briggs Type Indicator* (MBTI), que é considerado um

indicador de preferências pessoais que identifica os tipos psicológicos e aspectos da personalidade (Vizioli, 2011). Foi aplicada no processo da executiva IB, para análise do seu perfil, uma ferramenta com foco nas habilidades e competências do líder. Não foi aplicado nenhum instrumento no processo de VR. Todos os encontros do processo de *coaching* dos executivos foram realizados no escritório do *coach* e, na média, foram realizados de 10 a 12 encontros. Os contextos para realizarem o processo de *coaching* foram diferentes entre os executivos. Para VR o processo foi indicado pela empresa para refinar a comunicação e a relação com a equipe, o que lhe causou surpresa e desconforto; RS já apresentava interesse e curiosidade, mas também foi indicado pela empresa para se desenvolver no processo de gestão de pessoas; e IB, diferentemente, foi buscar por conta própria, pois gostaria de experimentar esse processo de desenvolvimento, mais especificamente desejava identificar as suas competências e planejar a sua carreira de uma forma mais clara e assertiva.

Influência do trabalho nas relações familiares

Conforme Faria e Ramos (2014), na nossa sociedade ocidental o trabalho é um “elemento central da sociabilidade humana” (p. 52). Isso porque o trabalho está associado à dignidade humana, à inserção social e ao consumo (acúmulo de riquezas). Com isso, o tempo para a família fica escasso, deixando-a em segundo plano. Essa situação, segundo Silva e Rosseto (2010), está ligada à própria mudança nas relações de trabalho, acrescida e impulsionada pela crise internacional que tem aumentado o número de pessoas desempregadas (Valadas, 2013). Tal situação impactou a prática dos gestores nas empresas e fora delas, “uma vez que a competição por um espaço no mercado demanda a necessidade de grande investimento pessoal (energia e tempo) para o desenvolvimento profissional.” (Silva & Rosseto, 2010, p. 42).

Dessa forma, o tempo dedicado à família tem ficado cada vez menor, conforme apontado por VR:

Antigamente era muito complicado... eu era um... falando com a coach... me consideravam um trator! Me davam um objetivo, eu falava 'eu tenho que chegar lá'... eu ia limpando a estrada... e chegava lá aos trancos e barrancos!... mas eu chegava... mas então... a minha vida era realmente voltada aos resultados do meu trabalho... a família eu me

dedicava... não tinha muita quantidade mas qualidade, de dar atenção ao que precisa... mas eu era muito dedicado ao trabalho! (VR)

Oltramari e Grisci (2014) se referem a situações de executivos expatriados em relação à responsabilidade da sua carreira, pois existem fatores que repercutem na sua trajetória profissional. Existe a necessidade da conciliação com a vida familiar nesse processo, resultando em muitas dificuldades pela perda de referência pessoal e de seus laços afetivos. Essa perda de referencial muitas vezes pode ocorrer pelas viagens longas e frequentes desses executivos, em função da sua posição estratégica em empresas multinacionais, conforme relatado por VR:

Passei um tempo na Itália pela empresa XX... fiquei uns 2 anos na Itália...a gente fica muito tempo fora com esse negócio do trabalho, né?... aí exige muito da gente ficar fora um pouquinho... (VR).

VR ficava mais tempo na empresa do que com sua família. Devido às oportunidades em grandes multinacionais montadoras, VR se submetia às exigências dessas empresas. Conforme a origem de algumas delas, ele tinha que viajar para outros países, afastando-se cada vez mais da sua família. O executivo ficou dois anos na Itália separado da família, e, quando esteve na empresa alemã, o nível de exigência, segundo ele, era muito elevado, pois o tempo dedicado à sua família, à sua vida privada, era muito pouco. VR começou a prestar atenção que talvez tivesse que investir mais na qualidade dos encontros pessoais, pois estes estavam prejudicados. VR falou sobre o quanto era complicado conciliar a dedicação à empresa e os poucos momentos que tinha com a sua família:

...muito complicada minha vida familiar nesta empresa alemã...a vida era dentro da empresa... final de semana era por conta da empresa... você tem os objetivos e não aceita desculpas... era bem assim... dedicado à empresa...ao extremo... vida familiar era muito complicado... o tempo é curto...era valorizar para o lado da qualidade... mas o tempo realmente era muito curto ... (VR).

Em relação ao tempo dedicado ao trabalho em detrimento das relações familiares, Borges, Miranda e Casado (2010) fazem uma contextualização histórica da relação casa-trabalho. Os autores destacam que a casa e o trabalho eram concebidos distintamente, e que o território privado era considerado “não trabalho” e o trabalho como “não casa”. O papel pela

mulher era desempenhado na casa, onde predominava toda a condição natural de amor relativo à família e às decisões irracionais. Os autores destacam que essa distinção ideológica fez com que as pessoas pensassem em casa como sendo “não trabalho” e o trabalho como sendo “não casa”, em dois mundos separados e/ou sistemas fechados. A partir dessa cultura de segmentação, o trabalho foi relegado para os “dias de trabalho”. Percebe-se, no entanto, que atualmente essa segmentação está distorcida e não existe mais. O espaço da casa, o de “não trabalho”, não existe mais, retratando que não se tem mais espaço para o ócio (Faria & Ramos, 2014). Essa centralidade do trabalho impacta na família. Esse cenário esteve presente nos relatos dos entrevistados:

...mas assim alguns anos atrás eu levava o meu computador todo final de semana e eu tinha muita reclamação da família. ‘Você não dá atenção pra gente, você só trabalha, você precisa descansar, precisa ter final de semana’. (IB).

...É algo pra mim que não fazia diferença a atenção. Chegava em casa não tinha atenção, eu ia pro trabalho. Entendeu? Ficava no computador, vou estudar, vou ler alguma coisa e tal. E acaba fazendo uma fuga pra esse tipo de coisa... Eu percebi que eu tava muito mecanizado efetivamente. De pensar somente em cumprir tarefas, me dedicar ao estudo, né. (RS).

Eu levava mais trabalho pra casa, no começo. No começo eu levei bastante, porque eu tava na fase de adaptação, de conhecer mais os processos, né? Hoje em dia eu levo bem pouco, muito raramente eu levo trabalho pra casa. Então, eu levava mais, mas hoje eu tô tentando levar menos. E tô conseguindo levar bem menos. Porque foi interessante o coaching que eu iniciei... Que é a questão da delegação... (RS).

Cada vez mais os executivos sentem as pressões que vêm das famílias, referentes à atenção e presença. De acordo com Oltramari e Grisci (2014), os sujeitos, nesta sociedade, passam por diversas situações que causam medo, dificultando a administração de conflitos e dúvidas, pois não compartilham com as famílias.

Contudo, essas famílias muitas vezes estão se beneficiando também monetariamente da ascensão de carreira desse sujeito. De acordo com os entrevistados, a família muitas vezes não vê problemas na ausência do familiar por ser uma forma de manter um *status* social através dos rendimentos

advindos da sua dedicação ao trabalho. No entanto, como não foram entrevistadas as famílias, não há como saber se essa percepção condiz à realidade vivida pela família.

Para VR, a sua família também têm ganhos que, às vezes, valem mais a pena do que a presença/convívio com um familiar:

Um profissional bem-sucedido para mim é uma pessoa que consiga balancear a sua vida... eu falo com o pessoal... ... o pessoal me questiona muito ... você não faz parte de alguma coisa para ajudar... “bichão” eu não consigo nem ajudar a minha família direito... como vou conseguir ajudar os outros, né?... eu quero primeiro ajudar meu filho, minha filha, minha família, minha esposa... minha mãe...esses estejam bem...acho que essa é a base... a partir do momento que eu consigo fazer tudo isso... e conseguir realmente ajudar mais... ok... mas a primeira prioridade é... a base de qualquer ser humano... é a família... então para mim é... eu tenho que ter a minha família bem estruturada... robusta... meus filhos bem!!! (VR).

Percebe-se que existe uma responsabilidade do executivo em fortalecer a sua carreira em função dos valores intrínsecos à sua formação familiar de “fazer bem-feito” e ao mesmo tempo para que isso ocorra abre-se mão dos aspectos pessoais/familiares, pois a pressão do mercado organizacional é muito grande para se atingir resultados (Rocha et al., 2014; Borges & Yamamoto, 2014; Sagin, 2016).

Dessa forma, identificou-se que o *coaching* possibilitou, através de encontros e dos instrumentos e técnicas utilizados, a ampliação da consciência desses indivíduos em relação às suas atitudes no contexto profissional. O que era primeiramente uma oportunidade para elevar a sua performance enquanto gestor, resultou em um processo reflexivo sobre o trabalho e suas relações familiares, proporcionando mudanças nesse âmbito, assunto que será abordado no próximo tópico.

Mudanças nas relações familiares após o processo de coaching

Os entrevistados também relataram a diferente condição do seu comportamento em relação às pessoas no seu trabalho, às diferentes visões de mundo e ao cenário junto à sua família e amigos após o *coaching*. Referem-se ao olhar ter ficado mais crítico e suas decisões mais conscientes na sua vida pessoal.

O processo de *coaching* favoreceu através da sua dinâmica de diálogo, questionamentos e reflexões, mais o autoconhecimento do *coachee* e, com isso, eles começaram a perceber que, ao levar trabalho para casa, não tinham possibilidade de se dedicar à sua vida pessoal, à sua família, aos seus amigos e a outras práticas que lhes davam prazer e descanso.

Percebe-se que, por mais que os executivos tenham se inserido no processo de *coaching* por uma demanda profissional, este teve repercussões na sua vida familiar. Tal repercussão pode estar relacionada à forma de condução do processo de *coaching*, que seria por meio do processo reflexivo (Krausz, 2007; Stachiu & Tagliamento, 2016), ressaltando-se “que o *coach* não deve prescrever ações para o *coachee*, mas sim explorar o contexto e os objetivos do cliente, buscar integrar os objetivos individuais e organizacionais.” (Batista & Cançado, 2017, p. 26).

É possível observar, na tipologia de Goldsmith e Lyons (2012), que são diversos os resultados proporcionados pelo *coaching*, mas que nos quadrantes “Comportamento” x “Pessoal” estão presentes os aspectos referentes à vida pessoal, sendo que esses resultados foram alcançados nos processos pelos quais os entrevistados passaram.

Os entrevistados relataram que a partir do processo de *coaching* começaram a perceber a importância de estar com as pessoas do seu âmbito pessoal, pois o processo favoreceu a identificação dos seus reais interesses e a percepção do seu cotidiano e atitudes. O bem-estar, as experiências voltadas aos seus valores, de acordo com os entrevistados, somente poderiam ser experienciados com a família. Os entrevistados afirmaram também que ampliaram a sua autoconsciência, percebendo mais claramente os aspectos presentes na sua trajetória de carreira e os impactos na sua vida pessoal. Relataram mudanças no comportamento com a família e com as pessoas do seu trabalho, estabelecendo até melhor os seus objetivos pessoais e profissionais.

RS relatou que sua mãe sempre falava para ele trabalhar menos. Após o processo de *coaching*, começou a perceber que não “era somente coisa de mãe!”. Ficou mais atento à importância de estar mais com as pessoas da sua família e considerar o tempo dedicado ao seu trabalho e o tempo dedicado à sua vida pessoal com qualidade. Como também o significado do seu envolvimento com a sua família e o quanto isso impactaria na sua abordagem enquanto gestor de pessoas. Segue seu relato:

...minha mãe falava 'filho, calma, você está trabalhando demais, dá uma segurada.' Eu achava que era só coisa de mãe, é só uma mãe falando. (RS).

Conforme relatou IB, o processo de *coaching* facilitou perceber sobre a sua dedicação ao trabalho ao extremo, que fazia com que ela dedicasse menos tempo à sua vida pessoal:

Eu acho assim que devido essa autoconsciência que foi o meu maior ganho, eu pude perceber o quanto eu estava e estou destinando o meu tempo pras coisas da empresa e que assim nem sempre é o retorno que eu espero. Então, opa, vou mudar um pouco. Será que eu não tenho que dar mais atenção ou mais tempo pra minha família, pros meus amigos, pras minhas coisas que eu gosto de fazer, que me dão mais retorno. Um retorno de sensação boa, de sentimento, de alegria, de amizade. (IB).

VR relatou que reverteu a situação de equilibrar mais a sua vida pessoal com a profissional há alguns anos, pois antes sua dedicação era extrema ao trabalho, prejudicando a relação com a sua família. Em suas palavras:

Agora tem uns 10 anos pra cá... mais ou menos... uns 5 anos... que eu realmente reverti um pouquinho...né?...um pouquinho mais de organização... de balancear um pouco mais a vida privada e pública para que a gente consiga realmente ter aproveitamento um pouquinho melhor disso aí... antigamente era mais ou menos quase 12 horas todo dia no trabalho! Hoje eu consigo me manter no máximo nas 9 horas... no início de carreira muita correria... (VR).

Percebe-se que o processo de *coaching* favoreceu a autorreflexão dos entrevistados sobre a sua trajetória de vida, ampliando o seu autoconhecimento. Os executivos relataram que começaram a perceber melhor o seu cotidiano, a se perceberem melhor e o que era realmente importante para si e para o outro, a estarem mais atentos às suas atitudes. Com isso eles passaram a compartilhar mais com amigos e família, além do ambiente profissional. Isso porque houve uma ampliação da percepção da importância da sua vida pessoal e familiar, que influenciam, inclusive, a sua carreira.

Houve uma mudança, portanto, na concepção de mundo que os entrevistados tinham, pois antes o primordial para eles era o trabalho, observado na demasiada dedicação de horas à empresa ou até

mesmo nas atividades que levavam para casa, após o *coaching* passou a ser também as suas relações familiares, o seu lazer e a sua vida pessoal. Montero (2004, p. 68) diz que “toda ação humana, explícita ou implicitamente, está orientada por uma concepção do mundo, dos seres humanos e das relações que se dão entre eles. Estas concepções orientam o comportamento das pessoas, imprimindo sentido e direção.”

O entrevistado RS relatou que começou a perceber melhor as pessoas, ouvi-las e até a se dedicar mais à sua vida pessoal, aos amigos e à família, como podemos observar em sua fala:

Não me dedicar tanto ao trabalho e ser tão automático nas coisas e não me dedicar a amigos, família, encontrar as pessoas, conversar sobre outros assuntos efetivamente de me abrir mais, de expor mais sentimento, porque ficou evidente pra mim a questão do coaching, você trabalhar o teu interno, essa situação, você se conhecer pra poder agir melhor com as pessoas. Então, questão pessoal é isso mesmo, me conhecer melhor, conhecer melhor minhas emoções e de agir com as pessoas de uma forma que eu achava que era correto, e faz certo e necessariamente não era. (RS).

No entanto, pode-se considerar que um dos objetivos do *coaching* executivo é trabalhar as questões relacionadas ao âmbito pessoal, para, assim, se atingir um melhor desempenho profissional. Lages e O'Connor (2004), assim como Zanelli e outros (2010), consideram que o desempenho profissional é impactado frequentemente pelas preocupações no âmbito pessoal, principalmente familiares. Campos e Pinto (2012, p. 11), a esse respeito, afirmam que no processo de *coaching*

...há uma preocupação para o aprimoramento do ser humano, pois esse aprimoramento permite que sejam alcançados ganhos que repercutem para o aumento dos resultados organizacionais. Por outro lado, a organização, ao mostrar interesse em desenvolver e aprimorar seus executivos, obtém um maior engajamento e envolvimento de seus funcionários.

Considera-se que o processo de *coaching* favoreceu esses executivos a perceberem o valor do investimento na sua vida pessoal. Os entrevistados passaram a administrar melhor o seu tempo dedicado ao trabalho e, com isso, começaram a dar uma maior importância

ao fato de estarem junto à sua família; por consequência, tiveram uma maior satisfação na vida pessoal e profissional. Os executivos identificaram que a intenção desse método é exatamente facilitar com que atinjam o melhor em sua vida pessoal e produzir os resultados que eles desejam em sua vida pessoal e profissional; ou seja, uma forma para facilitar a mudança e a transformação para o melhor que eles pudessem ser.

Considerações Finais

As organizações têm considerado cada vez mais o foco em resultados, sendo o executivo considerado o grande líder que promove o êxito nas empresas. Para tanto, entre outras demandas, o executivo continuamente busca consolidar a sua carreira profissional, também aprimorando habilidades que possam contribuir na sua relação com o trabalho. As diferentes demandas levam a um excesso de atividades que, por vezes, não são possíveis de serem realizadas somente no tempo e no ambiente de trabalho, fazendo com que essas atividades e até mesmo o resultado de seu desempenho sejam transferidos para o lar, afetando as relações familiares. Somando-se a isso, existe a necessidade de manutenção de redes de relacionamento e participação em eventos sociais a serem mantidos fora do trabalho, também interferindo nos momentos de convívio com a família. Os resultados obtidos neste estudo apontaram interferência do trabalho no tempo e nas oportunidades de convívio com a família, o que, em muitos momentos, comprometeu as suas relações familiares que estão diretamente ligadas ao sucesso profissional, sendo fundamental que esses aspectos fossem considerados em seu processo de *coaching*. Nesse processo, puderam ser explicitadas as metas pessoais e profissionais do executivo, visando a buscar um equilíbrio entre os propósitos empresariais, suas necessidades enquanto ser humano e os variados papéis que vive na empresa, na família e na sociedade, pois foi reconhecida a existência de uma influência

recíproca entre vida familiar e atividade profissional. Observou-se que o *coaching* possibilitou, através dos encontros, dos instrumentos e técnicas utilizadas, uma reflexão crítica dos entrevistados em relação à sua vida pessoal e profissional. O que era inicialmente uma possibilidade de desenvolver apenas o profissional, para melhor alcançar os resultados organizacionais, resultou num crescimento mais amplo do executivo. Pôde-se observar, também, que é fundamental que a condução da carreira considere o equilíbrio entre o trabalho e a família, pois esta também se sente responsável pelo desenvolvimento da carreira do executivo, ou seja, existe um comprometimento bilateral.

Ao identificar a influência do trabalho sobre a família, o processo de *coaching* pôde permitir que fosse compreendida a dinâmica dos conflitos que pudessem estar presentes na condução da carreira e o seu impacto sobre a família, destacando-se a precarização das relações familiares. Conhecendo esse conflito e reforçando as potencialidades do executivo, o processo de *coaching* configurou-se como uma possibilidade de melhor preparo para posições futuras ou para lidar com novas situações e relacionamento familiar, gerando maior satisfação no trabalho e melhora na qualidade de vida. Após a análise dos resultados evidenciados, surgem novas perspectivas para que estudos sejam desenvolvidos no sentido de refinar a aplicabilidade do processo de *coaching*, a fim de que esse método possa ser utilizado com maior clareza quanto ao seu objetivo, as técnicas utilizadas, como também investigar a importância de uma melhor formação desses profissionais que atuam como *coaches*. Percebem-se também limitações desta pesquisa quanto às distinções entre o *coaching* e outras modalidades de intervenções, com seus diferentes resultados. Sugere-se, portanto, que novas pesquisas incluam as famílias dos *coachees* e outros métodos e ferramentas utilizadas no *coaching*, para que contribuam para garantir melhores processos de desenvolvimento do ser humano na sua condição profissional e pessoal.

Referências

- Batista, K., & L. Cançado, V. (2017). Competências requeridas para a atuação em coaching: a percepção de profissionais coaches no Brasil. *REGE Revista de Gestão*, 24(1), 24-34.
- Bauer, M. W. (2017). Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In M. W. Bauer & G. Gaskell, *Pesquisa qualitativa com som, imagem e texto* (5a ed., pp. 189-221). Petrópolis: Vozes.
- Borges, J. F., Miranda, B. S., & Casado, T. (2010). Desenvolvimento de carreira: trabalho, família e outras dimensões do projeto de vida da pessoa. In J. S. Dutra (org.), *Gestão de carreiras na empresa contemporânea* (pp. 172-194). São Paulo: Ed. Atlas.

- Borges, L. O., & Yamamoto, O. H. (2014). O mundo do trabalho. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (orgs.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (2a ed.). Porto Alegre: ArtMed.
- Campos, T. M., & Pinto, H. M. N. (2012). Coaching nas organizações: uma revisão bibliográfica. *REUNA*, 17(2), 15-26.
- Dias, M. S. L. (2011). *O projeto de vida: sentidos do trabalho futuro*. Curitiba: CRV.
- Dutra, J. S. (1996). *Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas.
- Faria, J. H., & Ramos, C. L. (2014). Tempo dedicado ao trabalho e tempo livre: os processos sócio-históricos de construção do tempo de trabalho. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 15(4), 47-74.
- Gil, A. C. (2017). *Como elaborar projetos de pesquisa* (6a ed.). São Paulo: Atlas.
- Goldsmith, M., & Lyons, L. (2012). *Coaching: o exercício da liderança*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Krausz, R. R. (2007). *Coaching executivo: a conquista da liderança*. São Paulo: Nobel.
- Lages, A., & O'Connor, J. (2004). *Coaching com PNL*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Melo, L. H., Matos, F. R. N., Machado, D. Q., & Melo, L. H. (2015). O coaching e o processo de desenvolvimento de competências e habilidades na aprendizagem gerencial. *CAD*, 9(1), 25-48.
- Montero, M. (2004). *Introducción a la psicología comunitaria. Desarrollo, conceptos y procesos*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Paidós.
- Oltamari, A. P., & Grisci, C. L. I. (2014). Carreira e família na sociedade líquido-moderna. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 15(1), 15-48. doi: <https://dx.doi.org/10.1590/S1678-69712014000100002>.
- Paula, A. P. P. (2005). *Por uma nova gestão pública*. Rio de Janeiro: FGV.
- Ribas, J. M. B. (2003). Trabajar en la modernidad industrial. In J. M. Blanch Ribas & C. Gala Durán, *Teoría de las relaciones laborales: fundamentos* (pp. 19-147). Barcelona: Editorial UOC.
- Rocha, J. B., Kubo, E. K. M., Pitombo, N. R., Farina, M. C., & Oliva, E. C. (2014). Percepção de sucesso na carreira da mulher executiva brasileira. *Revista de Administração da UNIMEP*, 12(3), 47-72.
- Sagin, T. (July/Aug, 2016). The case for executive coaching. *Healthcare Executive*, 60-61.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2013). *Metodologia de pesquisa* (5a ed.). São Paulo: McGraw-Hill Interamericana do Brasil Ltda.
- Sennett, R. (2015). *A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record.
- Silva, A. B., & Rosseto, C. R. (2010). Os conflitos entre a prática gerencial e as reações em família: uma abordagem complexa e multidimensional. *RAC*, 14(1), 40-60. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552010000100004>.
- Stachiu, M., & Tagliamento, G. (2016). Coaching de carreira e psicologia social comunitária: Análise de uma intervenção. *Temas em Psicologia*, 24(3), 791-804. doi: <https://dx.doi.org/10.9788/TP2016.3-01>.
- Valadas, C. (2013). Mudanças nas políticas: Do (des) emprego à empregabilidade. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, (102), 89-110. doi: <https://dx.doi.org/10.4000/rccs.5479>.
- Vizioli, M. (2011). MBTI: ferramenta ponderosa no desenvolvimento de líderes. *Focus Coaching*. Disponível em: <<http://www.focuscoaching.com.br/?p=329>>. Acesso em: 26 de agosto, 2019.
- Zanelli, J. C., Calzaretta, A. V., García, A. J., Lipp, M. E. N., & Chambel, M. J. (2010). *Estresse nas organizações de trabalho: compreensão e intervenção baseadas em evidências*. Porto Alegre: Artmed.

Recebido: 17.09.2019 / Corrigido: 05.12.2019 / Aprovado: 16.04.2020