

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

JEAN CARLOS GUARESCHI

**IDENTIFICAÇÃO DE ATRIBUTOS NO PROCESSO DE COMPRA DE SERVIÇOS
DE *COACHING* EXECUTIVO NA REGIÃO METROPOLITANA DE PORTO
ALEGRE**

PORTO ALEGRE

2017

JEAN CARLOS GUARESCHI

**IDENTIFICAÇÃO DE ATRIBUTOS NO PROCESSO DE COMPRA DE SERVIÇOS
DE *COACHING* EXECUTIVO NA REGIÃO METROPOLITANA DE PORTO
ALEGRE**

Trabalho de conclusão de curso de graduação, apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Walter Nique

PORTO ALEGRE

2017

JEAN CARLOS GUARESCHI

**IDENTIFICAÇÃO DE ATRIBUTOS NO PROCESSO DE COMPRA DE SERVIÇOS
DE *COACHING* EXECUTIVO NA REGIÃO METROPOLITANA DE PORTO
ALEGRE**

Conceito Final: _____

Aprovado em: _____/_____/_____

Banca Examinadora:

Prof. Orientador Dr. Walter Nique

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prof. Convidado

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

AGRADECIMENTOS

A Deus, princípio, meio e fim;

Aos meus pais, Sérgio e Marilene Guareschi, pelo empenho e dedicação empenhados para me oferecer as condições e oportunidades que nunca tiveram;

A minha noiva, Jéssica Dick, pelo amor, paciência e apoio em todos meus projetos;

Ao professor orientador Dr. Walter Nique, pela paciência e dedicação em ensinar, orientar e conduzir o presente trabalho;

A todos profissionais entrevistados que disponibilizaram seu tempo e atenção necessários para a realização deste trabalho;

A todos os *coaches* executivos que trabalham de forma ética e competente, ajudando esta classe de profissionais e elevar seus padrões de entrega e a fortalecer a reputação desta atividade.

“A simplicidade é o último degrau da sabedoria.”

Khalil Gibran

RESUMO

O objetivo deste estudo é identificar quais são os atributos salientes na contratação de serviços de *coaching* executivo, assim como analisar o grau de importância dos atributos identificados. A metodologia utilizada foi dividida em uma etapa qualitativa e uma quantitativa. Na etapa qualitativa foi utilizado a Rede de Repertório de Kelly, com o objetivo de gerar a lista de atributos utilizada no processo de compra, a qual resultou em 14 atributos salientes. Em seguida, na etapa quantitativa, foi realizada a aplicação de 61 questionários em prestadores do serviço, especialistas, clientes e compradores, com o objetivo de mensurar a importância de cada um dos atributos encontrados na primeira etapa, resultando no ordenamento dos atributos, de acordo com os dados obtidos, nas seguintes colocações: 1. “Ética”; 2. “Referências (Histórico de casos, indicações diretas)”; 3. “Centramento (linha de raciocínio, falas e ações que demonstram equilíbrio)”; 4. “Habilidade de Comunicação”; 5. “Conhecimento Técnico”; 6. “Empatia”; 7. “Objetividade”; 8. “Método (princípios, ferramentas e modo de fazer)”; 9. “Carisma”; 10. “Experiência como empreendedor”; 11. “Formação Acadêmica”; 12. “Tempo de mercado”; 13. “Experiência corporativa como executivo/gestor”; 14. “Experiência corporativa em recursos humanos”.

Palavras-chave: Atributos. Processo decisório de compra. *Coaching* Executivo.

ABSTRACT

The objective of this study is to identify the salient attributes in the contracting of executive *coaching* services, as well as to analyze the degree of importance of the attributes identified. The methodology used was divided into a qualitative and a quantitative step. In the qualitative step, the Kelly Repertoire Network was used to generate the list of attributes used in the purchase process, which resulted in 14 salient attributes. Then, in the quantitative stage, 61 questionnaires were applied to service providers, specialists, clients and buyers, with the objective of measuring the importance of each of the attributes found in the first step, resulting in the ordering of the attributes according to the data obtained, in the following settings: 1. "Ethic"; 2. "References (Case history, direct indications)"; 3. "Centering (line of reasoning, speeches and actions that demonstrate balance)"; 4. "Communication Skills"; 5. "Technical Knowledge"; 6. "Empathy"; 7. "Objectivity"; 8. "Method (principles, tools and method of doing)"; 9. "Charisma"; 10. "Experience as an entrepreneur"; 11. "Academic Formation"; 12. "Time in the Market"; 13. "Corporate experience as an executive / manager"; 14. "Corporate experience in human resources".

Key-Words: Attributes. Decision making process. Executive *coaching*.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Tabela 1 – Nomenclaturas relacionadas ao processo de <i>coaching</i>	11
Figura 1 – Modelo de cartão utilizado na etapa qualitativa.	19
Tabela 2 – Atributos salientes no processo decisório em relação a serviços de <i>coaching</i> executivo.	22
Tabela 3 – Sexo dos respondentes.	23
Tabela 4 – Profissão dos respondentes.....	24
Tabela 5 – Idade dos respondentes.	24
Tabela 6 – Relevância dos atributos.	25
Tabela 7 – Importância dos atributos.....	27
Tabela 8 – Comparação de posições e média dos atributos avaliados na seção 1 e 2.	28
Tabela 9 – Importância média dos atributos	31

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
2. OBJETIVOS.....	13
2.1 OBJETIVO GERAL.....	13
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
3. REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
3.1 <i>COACHING</i> EXECUTIVO.....	14
3.2 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR.....	14
3.3 PROCESSO DE COMPRA.....	15
3.4 ATRIBUTOS.....	15
4. MÉTODO.....	18
4.1 ETAPA QUALITATIVA.....	18
4.2 ETAPA QUANTITATIVA.....	20
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	21
5.1 RESULTADOS DA ETAPA QUALITATIVA.....	21
5.2 RESULTADOS DA ETAPA QUANTITATIVA.....	23
5.2.1 PERFIL DOS RESPONDENTES.....	23
5.2.1.1 SEXO.....	23
5.2.1.2 PROFISSÃO.....	23
5.2.1.3 IDADE.....	24
5.2.2 RELEVÂNCIA DOS ATRIBUTOS.....	25
5.2.3 IMPORTÂNCIA DOS ATRIBUTOS.....	26
5.2.4 RELEVÂNCIA X IMPORTÂNCIA.....	28
6. CONCLUSÃO.....	30
REFERÊNCIAS.....	34
APÊNDICE A – INSTRUMENTO REDE DE REPERTÓRIO DE KELLY.....	37
APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	39
APÊNDICE C – CÓDIGO DE ÉTICA DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COACHING EXECUTIVO E EMPRESARIAL – ABRACEM.....	45

1. INTRODUÇÃO

A atuação profissional como *Coach* tem crescido muito nas últimas décadas, chegando a um número aproximado a 53.000 profissionais autointitulados “*Coaches*” ao redor do mundo, sendo que cerca de 4.000 estão localizados na América Latina e no Caribe, onde o Brasil está incluso, de acordo com o último levantamento global realizado pela ICF em 137 países. Embora a falta de regulamentação da profissão não permita chegar a um número aproximado de *Coaches* que trabalham especificamente com executivos, no Brasil, quando perguntados sobre o tipo de trabalho usual dos clientes, cargos de Gerência estiveram presentes em 66% das respostas, seguido de Diretores e Executivos, com 60%, demonstrando que a atuação de *Coaches* Executivos já é uma opção recorrentemente aceita e demandada pelas organizações (INTERNATIONAL COACHING FEDERATION, 2016).

A essência do *coaching* é ajudar o indivíduo a resolver seus problemas e a transformar o que aprendeu em resultados positivos para si e para a equipe a qual lidera. Dessa forma, seu aprendizado é ampliado para seu grupo de trabalho e, daí, para a coletividade organizacional (O’NEIL, 2001). Ser um *coach* significa ser um profissional qualificado a ajudar uma pessoa a expandir suas competências, levando-o de um posicionamento a outro, sustentado por seus princípios e valores, enquanto a expressão *coaching* é utilizada para designar esse processo de ajuda e a expressão *coachee* remete a pessoa que recebe este apoio (MILARÉ; YOSHIDA, 2007). A utilização do *coaching* como forma de desenvolvimento de executivos é mais uma evolução do conceito que tem se ampliado nas últimas décadas.

A palavra *coach* tem sua origem etimológica na palavra *koczi*, de origem húngara, destinada a um modelo de carruagem coberta chamada *koczi*, idealizada para oferecer proteção aos passageiros de intempéries climáticas ao serem transportadas de um lugar a outro (MILARÉ, 2007). Ao longo da história a palavra esteve associada ao transporte, e mais recentemente, ao esporte, em que um especialista ou praticante experiente treina e apoia o desenvolvimento de um atleta ou equipe de atletas a atingirem suas metas e aumentarem sua performance através da utilização de técnicas e modelos oferecidos pelo treinador. A palavra *coach* também é utilizada com o sentido de tutorado: alguém que guia os passos de uma pessoa para que esta tenha sucesso em uma atividade, profissão ou desafio. De forma geral, a definição oferecida pelo Dicionário Oxford (1997) para a palavra *coach* engloba todos estes sentidos anteriores, sendo traduzida como “técnico, treinador, tutor”, assim como “carruagem, ônibus” e “viagem em carro ou carruagem.

O *coaching* de executivos, por sua vez, é um processo individualizado de desenvolvimento de liderança que otimiza a capacidade do líder para alcançar metas organizacionais de curto e longo prazo. É conduzido por interação um a um, dirigido por feedbacks de múltiplas fontes e baseado em confiança e respeito mútuo. A organização, um executivo e o *coach* trabalham em parceria para alcançar aprendizagem e impacto máximos. Tal procedimento pode ser fornecido pelo chefe do executivo, pelos pares, profissionais de recursos humanos da organização do executivo ou um consultor externo. Em alguns casos, um *coach* profissional é formalmente contratado por um executivo e sua organização para trabalhar em parceria colaborativa com o executivo e outros na organização para alcançar os resultados de negócios e os objetivos de aprendizagem para o executivo. Nessas circunstâncias, um contrato formal precisa incorporar as regras concordadas, o período de tempo, as metas e as medidas específicas de sucesso (ENNIS; GOODMAN; STERN, 2003). Para auxiliar a compreensão dos diferentes termos relacionados ao processo de *Coaching*, que serão abordados neste estudo, confira a tabela abaixo.

Tabela 1 – Nomenclaturas relacionadas ao processo de *coaching*.

<i>Coaching</i>	Processo de ajuda para resolver problemas, desenvolver competências e a transformar o que aprendeu em resultados positivos para si. (O'NEIL, 2001)
<i>Coach</i>	Profissional qualificado a ajudar uma pessoa a expandir suas competências, levando-o de um posicionamento a outro, sustentado por seus princípios e valores (MILARÉ; YOSHIDA, 2007).
<i>Coachee</i>	Pessoa que recebe o apoio de um profissional em um processo de <i>coaching</i> (MILARÉ; YOSHIDA, 2007).
<i>Coaching Executivo</i>	Processo individualizado de <i>coaching</i> para desenvolvimento de liderança que otimiza a capacidade do líder para alcançar metas organizacionais de curto e longo prazo. É conduzido por interação um a um, dirigido por feedbacks de múltiplas fontes e baseado em confiança e respeito mútuo. A organização, um executivo e o coach trabalham em parceria para alcançar aprendizagem e impacto máximos (ENNIS; GOODMAN; STERN, 2003).

Fonte: elaborado pelo autor (2017).

O início da atuação profissional como *Coach* Executivo é difícil de ser identificada com precisão, embora pareça ser uma consequência de programas corporativos para desenvolvimento de executivos que exigiam um foco mais individual e uma estrutura flexível (Kampa-Kokesch & Anderson, 2001). O termo foi usado pela primeira vez no final da década de 1980 (Tobias, 1996). Desde então, o seu crescimento tem sido rápido e generalizado, com muitas das organizações mais admiradas do mundo realizando investimentos significativos em processos de *Coaching* Executivo, gerando um mercado global de US\$2 bilhões por ano (Passmore & Gibber, 2007; Sherman & Freas, 2004). Entretanto, o crescimento correspondente da literatura acadêmica não acompanhou o ritmo do mercado, mostrando o *Coaching* Executivo como uma área onde a prática lidera a teoria (Joo, 2005). A maioria da literatura existente sobre *coaching* executivo reside em campos relacionados ao desenvolvimento de executivos, podendo ser categorizada em três grupos – consultoria de gestão, treinamento e desenvolvimento e consultoria em psicologia – onde cada grupo foca em sua própria perspectiva sobre o *Coaching* executivo e seus resultados (Feldman & Lankau, 2005); (Kampa-Kokesch & Anderson, 2001).

A escolha de um *coach* capacitado para exercer essa função é o principal cuidado a ser tomado ao iniciar um programa de *coaching* de executivos. A condução de programas de desenvolvimento desse tipo deve ser realizada por profissionais com forte base e formação humanista para entender de relações interpessoais, grupais, ter vivência organizacional e institucional diversificada. Um profissional sênior garantirá que será ouvido pelo participante (recomenda-se já ter exercido cargo de comando de mesmo nível ou superior aos de seus clientes) e seu histórico profissional e pessoal assegurará credibilidade e confiança em processos sigilosos e delicados (MILARÉ; YOSHIDA, 2007). É importante notar que o processo de *Coaching* Executivo pode ser aplicado em diferentes níveis hierárquicos da organização e isto reflete no processo seletivo. O nível de exigência referentes a um processo de *Coaching* Executivo para um cargo de supervisão, coordenação ou gerência naturalmente é diferente em relação ao mesmo serviço quando prestado em níveis de diretoria ou mesmo com

os sócios ou principais executivos da organização. A responsabilidade associada ao processo é aumentada em grandes proporções e o perfil do profissional que irá executar o serviço exige maiores níveis de competências, experiências e conhecimentos, o que reflete em um número muito menor de *coaches* executivos adequados ao caso e preços muito superiores em relação a processos em níveis hierárquicos menores.

Este estudo buscou compreender quais são os principais atributos relacionados ao processo de compra de serviços de *coaching* executivo, sendo, portanto, uma pesquisa sobre o comportamento do consumidor, mais especificamente ao processo de identificação de atributos. Foram consultadas as bases de dados do Google Acadêmico, Scielo, Portal de Periódicos Capes, EBSCO Business Source e ANPAD, resultando em virtualmente nenhum artigo ou estudo a respeito do assunto, sob a perspectiva de atributos, o que por si só, já bastaria como justificativa para estudos exploratórios neste sentido.

O estudo almeja ser especialmente útil para profissionais de recursos humanos e empresas de médio e grande porte, da região metropolitana de Porto Alegre, que já possuem ou estão implementando a cultura *coaching* na organização e desejam melhorar seu processo de contratação e avaliação dos serviços. Também pretende ser útil para profissionais e consultorias que oferecem estes serviços na região e desejem adaptar seu discurso, método ou estratégia de comunicação, para que estejam alinhados com os atributos realmente valorizados pelos compradores e potenciais clientes.

Por fim, a região metropolitana de Porto Alegre foi utilizada como delimitação geográfica deste estudo. A região possui uma grande riqueza de organizações e instituições de médio e grande porte com histórico ou potencial de compra e utilização de serviços de *Coaching* Executivo. Desta forma, chegamos a pergunta central deste estudo: **quais são os atributos salientes e importantes no processo decisório para aquisição de serviços de *coaching* executivo, na região metropolitana de Porto Alegre?**

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Identificar e avaliar a importância dos atributos utilizados no processo de decisão de contratação de serviços de *coaching* executivo.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar atributos salientes em relação ao serviço de *coaching* executivo;
- Mensurar a importância dos atributos.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste trabalho buscou apresentar os principais conceitos relacionados ao *coaching* executivo, comportamento do consumidor, processo de compra e atributos. Os conceitos apresentados abaixo foram utilizados como fundamentação teórica para a definição dos métodos utilizados para o alcance dos objetivos definidos neste trabalho.

3.1 COACHING EXECUTIVO

Em revisão de bibliografia sobre *coaching* de executivos, Kampa-Kokesch e Anderson (2001) encontraram dois agrupamentos das publicações relacionadas com o tema: um grupo de publicações que enfoca a psicologia, o treinamento, o desenvolvimento e o gerenciamento de pessoas, e outro agrupamento com cerca de seis temas emergentes: definição e modelos; comparação entre mentoring, counselling e psicoterapia; qualificação ou credenciamento como *coach*; técnicas e metodologias utilizadas; quem procura os serviços e os propósitos do *coaching* de executivos.

O conceito técnico do *coaching* de executivos é diferente de *mentoring* e de *counselling*, ambos os procedimentos utilizados pelas empresas para desenvolvimento de pessoas e de líderes. Kilburg (2000, p. 67) define, tecnicamente, *coaching* de executivos como a “relação de ajuda entre um cliente que tem autoridade administrativa e responsabilidade em uma organização e um consultor que usa grande variedade de técnicas e métodos comportamentais para ajudar o cliente a atingir o conjunto mutuamente identificado de metas para melhorar seu desempenho profissional e satisfação pessoal e, conseqüentemente, melhorar a efetividade da organização do cliente dentro de um acordo de *coaching* formalmente definido”.

3.2 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

O campo de comportamento do consumidor abrange uma extensa área: é o estudo dos processos envolvidos quando indivíduos ou grupos selecionam, compram, usam ou descartam produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazerem necessidades e desejos. Em seus estágios iniciais de desenvolvimento, os pesquisadores chamavam essa área de estudo de comportamento do comprador, o que refletia uma ênfase naquela época (nas décadas de 1960 e 1970) sobre a interação entre consumidores e produtores no momento da compra. A maioria dos profissionais de marketing agora reconhece que o comportamento do consumidor na verdade é um processo contínuo e não se restringe ao que ocorre no instante em que o consumidor entrega o dinheiro ou apresenta seu cartão de crédito e recebe em troca uma mercadoria ou serviço (SOLOON, 2016 p.6-7).

Kotler (1998), afirma que a cultura, a subcultura e a classe social são fatores particularmente importantes dentro da esfera dos fatores culturais. Dentre os fatores sociais, destacam-se os grupos de referência, como a família e os amigos, os papéis sociais que exercemos em cada grupo e também o status. A influência de grupos se dá na pressão direta ou indireta que estes imprimem nos indivíduos, comportamentos que, em situações não coletivas, não aconteceriam (SOLOMON, 2016). Os fatores pessoais são compostos por características pessoais de cada indivíduo, como idade, estágio no ciclo de vida, ocupação, situação econômica, personalidade, autoimagem, estilo de vida, valores, entre tantos outros. E por fim,

a motivação, a percepção, a aprendizagem e a memória são considerados importantes fatores psicológicos.

3.3 PROCESSO DE COMPRA

O processo de compra do consumidor pode ser sintetizado, segundo Kotler (1998), em um modelo de cinco estágios: reconhecimento do problema, busca de informações, avaliação de alternativas, decisão de compra e comportamento pós compra, enquanto Blackwell, Miniard e Engel (2005) apresentam um modelo semelhante e dividindo o comportamento pós compra em consumo, avaliação pós-consumo e descarte. Para este trabalho de identificação e avaliação de atributos, podemos afirmar que a etapa de avaliação de alternativas é a que possui maior relevância, pois é nesta fase que as alternativas são avaliadas e selecionadas de acordo com as necessidades do consumidor, utilizando justamente os atributos do produto ou serviço como critério de seleção entre as alternativas.

É importante notar que a compra de serviços de *coaching* executivo, de acordo com sua própria definição, é naturalmente realizada entre duas organizações, ou seja, trata-se de uma transação B2B (*business to business*). Para Webster (1991), o processo de compra B2B difere do B2C, que é voltado ao consumidor final, muito mais pela natureza do consumidor, do que pela natureza do produto. Entretanto, embora a realização da compra seja efetivada pela organização, é importante reconhecer que a escolha do *coach* executivo que irá conduzir o trabalho normalmente recai ao profissional que fará parte do processo, denominado anteriormente como *coachee*, mesmo que suas opções já partam de uma pré-seleção realizada pela organização contratante.

A avaliação das alternativas acontece através de julgamentos dos produtos ou serviços, com base racional e consciente, isto é, o consumidor busca satisfazer uma necessidade e então procura benefícios a partir da solução oferecida pelo produto (Kotler, 1998). Os consumidores comparam o que conhecem sobre diferentes produtos e marcas com o que consideram mais importante e começam a estreitar o campo de alternativas antes de finalmente resolver comprar uma delas”. (BLACKWELL, MINIARD e ENGEL, 2005, p. 79)

3.4 ATRIBUTOS

Após compreendermos em qual etapa do processo de compra a avaliação dos atributos tem seu espaço, podemos iniciar a definição de atributo que será considerada neste estudo. Os atributos são inerentes ao produto e são uma característica da sua composição (MITTAL, 2004). Representam os blocos estruturantes que os consumidores usam para fazer juízos sobre o produto e onde assentam a sua decisão de compra (JOHNSON e GUTAFSSON, 2000). O detalhamento dos produtos é baseado em seus atributos e, na área de pesquisa de mercado, o conhecimento desses atributos ajuda a compreender as razões pelas quais determinados produtos são favoritos em relação a outros (WOODRUFF e GARDIAL, 1996). Sendo assim, os produtos podem ser percebidos pelos consumidores como pacotes de atributos (PETER e OLSON, 2009).

Segundo Alpert (1971), para uma organização é essencial identificar as razões pelas quais os consumidores decidem entre um ou outro produto/marca. É a base dessa escolha para a tomada de decisão de compra se dá por meio da percepção de um ou mais atributos. Para Peter e Olson (2009), um atributo pode ser entendido como uma característica, componente ou função que um produto/marca desempenham, e durante o processo de compra, os atributos surgem como principal estímulo a tomada de decisão.

Na visão de Tinoco e Ribeiro, os atributos considerados mais importantes para os clientes podem ser priorizados, na busca pela excelência e direcionamento dos negócios, por parte das organizações (TINOCO; RIBEIRO, 2008). Complementando, Christino e Souki (2004) dizem que a compreensão desses atributos valorizados pode gerar vantagens competitivas sustentáveis. Matilla e Wirtz (2002), porém, afirmam que, na avaliação de serviços, clientes potenciais também baseiam sua decisão de compra a partir das informações existentes.

Espartel sintetiza que os atributos podem ser vistos como propriedades ou características intrínsecas ao produto, sendo concretos, observáveis, mensuráveis e de relevante importância na escolha entre alternativas, ao passo que os benefícios são funções ou utilidades decorrentes da posse ou consumo. Enquanto as informações sobre atributos são integradas à formação da preferência do consumidor entre marcas, as informações sobre os benefícios entram na formação da preferência como avaliadoras da performance do produto. (ESPARTEL, 1999).

Kotler e Keller (2012) pontuam que as decisões do consumidor, no momento de comprar um produto, estão baseadas nos aspectos, nas qualidades e no design desse produto. Deve-se, então, de acordo com os autores, mensurar a relevância de cada um desses atributos, a fim de ter conhecimento sobre quais são os atributos importantes e quais são apenas salientes no processo decisório de compra.

Shocker e Srinivasan (1979) afirmam que, em princípio, atributos estão relacionados com a relação custo/benefício que o consumidor busca, e afirmam, baseados na classificação de Alpert (1971), que os atributos importantes podem ser psicológicos, sociológicos ou ainda físicos.

Szybillo e Jacoby (1974) abordam a noção de atributos como intrínsecos ou extrínsecos, afirmando que os atributos intrínsecos estão relacionados ao modo de fabricação, não podendo ser modificados posteriormente, sem a alteração da estrutura básica do produto. Já os atributos extrínsecos são os que permitem modificações sem mudar a estrutura do produto em si, como, por exemplo, o preço e a propaganda.

Olson e Reynolds (1983) falam dos atributos como sendo concretos ou abstratos. Na realidade, trata-se de uma releitura do modelo que os classifica como intrínsecos e extrínsecos. Eles relacionam atributos concretos ao modo de fabricação, de fácil tangibilidade, enquanto atributos abstratos estariam ligados a conceitos mais intangíveis como preço e marca.

Nowlis e Simonson (1997) separam os atributos em comparáveis e enriquecidos utilizando como base a facilidade existente em se comparar diferentes produtos. Neste olhar, os atributos comparáveis são aqueles sobre os quais se podem fazer comparações precisas, fáceis de calcular. Por serem mais simples, tendem a ser relativamente mais importantes em comparações como, por exemplo, de preço, tamanho e quantidade. Já os atributos enriquecidos, são mais difíceis de comparar, são frequentemente mais significativos e informativos. São geralmente utilizados para análises como imagem e marca, tanto de produtos e serviços como da própria empresa.

Alpert (1971), em um estudo pioneiro e relevante, apresentou um modelo que pudesse auxiliar o profissional de marketing a identificar as razões pelas quais os consumidores decidem suas compras. Baseado na publicação de Alpert (1971) e no estudo bibliográfico de outros autores importantes, Zanella (1997) resumiu essas classificações que dividem atributos em salientes, importantes e determinantes.

Atributos salientes são os atributos que “saltam aos olhos” do consumidor e que são facilmente percebidos ao entrarem em contato com o produto ou marca. Zanella (1997) resume que eles funcionam como um conjunto de atributos observados por “um determinado público consumidor sem, entretanto, possuir qualquer grau de importância ou determinação no processo de compra do produto, apenas estão reconhecidamente presentes em um determinado produto ou marca para um grupo específico”.

Já os atributos importantes são aqueles que os consumidores, ou parte deles, consideram importante, no momento de escolher um produto. Alpert (1971) ressalta, porém, que eles ainda não decidem a compra por si só e, eventualmente, podem não ser totalmente impactantes no processo decisório de compra. Atributos vistos como importantes podem ser essenciais enquanto “diferenciais”, em processos de compra onde diferentes opções parecem ter pouca diferenciação nos atributos determinantes, servindo como um critério secundário.

Atributos determinantes, por sua vez, são atributos importantes, porém com capacidade de influenciar a compra de um produto. São aqueles que estão mais alinhados com uma possível satisfação do consumidor, ou seja, ao preenchimento da lacuna entre sua necessidade e seu estado real. São atributos com maior grau de importância e impactam diretamente na percepção de custo e benefício do consumidor.

Embora existam diversas outras possibilidades de categorização e classificação de atributos disponíveis na literatura, os modelos supracitados compreendem suficientemente as principais formas de diferenciação de atributos. Para fins práticos desta pesquisa, os conceitos descritos por Alpert (1971) como salientes, importantes e determinantes serão utilizados como base teórica por sua capacidade de agrupar os atributos em categorias que terão diferentes impactos no processo de compra de processos de *coaching* executivo.

4. MÉTODO

Esta seção tem como objetivo apresentar os métodos e procedimentos utilizados para a definição dos instrumentos de coleta, análise e interpretação dos dados utilizados neste estudo.

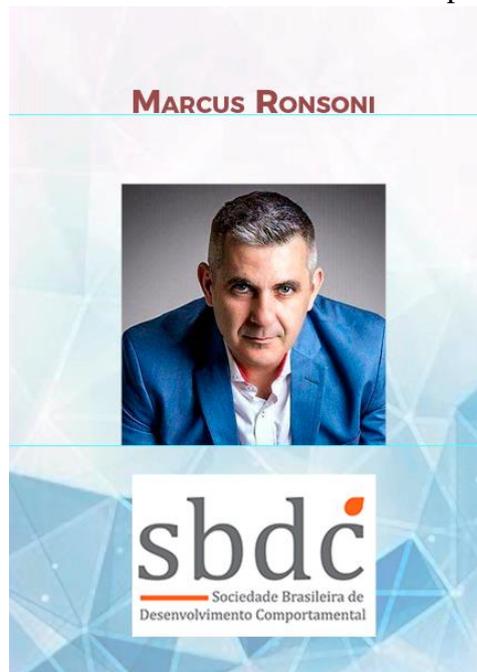
4.1 ETAPA QUALITATIVA

Esta etapa tem uma abordagem qualitativa e exploratória, que pode ser descrita como o processo de reflexão e análise da realidade através da utilização de métodos e técnicas para compreensão detalhada do objeto de estudo em seu contexto histórico (OLIVEIRA, 2011). A pesquisa qualitativa é uma metodologia de pesquisa que tem como objetivo alcançar uma compreensão do contexto de um problema, suas razões e motivações subjacentes. Sua coleta de dados é não-estruturada e baseada em amostras pequenas que proporcionam uma compreensão inicial a respeito do problema de pesquisa delimitado (MALHOTRA, 2006). A pesquisa exploratória tem o intuito de explorar problemas ou situações que venham a prover critérios ou possibilitar a compreensão. Esta tem grande importância quando o pesquisador não dispõe de conhecimento suficiente sobre os fatos relevante ao estudo (MALHOTRA, 2006). A proposta da pesquisa qualitativa como um precedente da pesquisa quantitativa não exclui a possibilidade de ela encerrar um fim em si mesma, uma vez que seus resultados podem ser aplicados diretamente se forem suficientes para a decisão (MOTTA, 2002).

Com o propósito de identificar os atributos percebidos em relação aos serviços de *coaching* executivo, foram realizadas nove entrevistas em profundidade com pessoas diretamente ligadas ao tema e ao processo de compra, no caso, especialistas, compradores, clientes e prestadores do serviço, utilizando o método da “Rede de Repertório de Kelly” como instrumento de base e amostragem intencional, tendo em vista que o conhecimento sobre o assunto era imprescindível para que os resultados fossem significativos.

A Rede Repertório de Kelly, também conhecida como “Tríade de Kelly”, parte do princípio de que os esquemas de conceituação das pessoas, as estruturas cognitivas de representação de si próprias e do mundo exterior, denominam o comportamento individual. Para a aplicação desta técnica foram criados trinta cartões de tamanho proporcional a uma carta de baralho contendo o nome, foto e logotipo dos principais *coaches* executivos do mercado, com base em dados secundários disponíveis na internet.

Figura 1 – Modelo de cartão utilizado na etapa qualitativa.



Fonte: elaborado pelo autor (2017).

O número de entrevistas foi definido pelo critério da redundância, ou seja, no momento onde as respostas e atributos revelados pelos entrevistados começou a se repetir frequentemente. O critério para seleção dos entrevistados foi o nível de proximidade, experiência e conhecimento sobre *coaching* executivo. Todas as entrevistas foram realizadas de forma pessoal entre entrevistado e entrevistador, contando com o apoio de um gravador de áudio, para análise posterior e com consentimento dos entrevistados, seguindo o mesmo procedimento metodológico descrito no parágrafo anterior. A partir da quinta entrevista as respostas começaram a se repetir constantemente e na nona entrevista o processo já podia ser descrito como redundante. A análise das gravações resultou em uma lista final com 14 atributos salientes, os quais foram utilizados como base para a construção do instrumento utilizado na etapa qualitativa, cujo método será descrito na próxima seção.

4.2 ETAPA QUANTITATIVA

O método qualitativo difere, em princípio, do quantitativo à medida que não adota um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema (NIQUE, LADEIRA, 2014). Com base na lista de atributos, gerada na etapa quantitativa, foi construído um questionário dividido em três seções, o qual foi respondido por um total de 61 respondentes que atendiam aos critérios exigidos para participação desta etapa da pesquisa.

Foram convidados a responder o instrumento de coleta de dados somente pessoas que atendiam a, ao menos, um dos seguintes critérios: ser um(a) *coach* executivo(a); já ter realizado um processo de *coaching* executivo; ser o(a) responsável pela seleção e contratação de *coaches* executivos na organização onde trabalha/trabalhou; ter formação comprovada como *coach* executivo(a); conhecer e demonstrar proximidade com o assunto.

A primeira seção, com o objetivo de mensurar o nível de relevância dos atributos, questionou qual o nível de relevância para cada um dos 14 atributos revelados na etapa qualitativa, utilizando a escala de Likert, “que exige que os entrevistados indiquem um grau de concordância ou discordância com cada uma da série de afirmações sobre objeto de estímulo” (MALHOTRA, 2006, p.266), além de auxiliar no momento de comparação de atributos, que é o principal objetivo do trabalho (MALHOTRA, 2006). Nesta seção os respondentes classificaram os atributos conforme o grau de relevância de 1 (baixíssima relevância) a 5 (altíssima relevância).

A segunda seção buscava analisar o grau de importância de cada um dos atributos anteriores, oferecendo ao respondente 14 afirmações, uma para cada atributo gerado na etapa qualitativa, da seguinte forma: “*O critério mais importante para a escolha de um Coach Executivo é...*” seguido por cada um dos atributos, com a mesma ordem e nomenclatura utilizada na primeira seção. Cabia ao respondente, utilizando novamente a escala likert, assinalar seu grau de concordância com a afirmação, de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

Finalmente, a terceira seção do instrumento de coleta tratou de coletar os dados referentes ao perfil dos respondentes, restringindo a perguntas sobre o sexo, profissão e faixa etária, tendo em vista que o público-alvo da pesquisa foi composto conforme o critério de amostragem não probabilística por conveniência, na qual o entrevistador seleciona a amostra mais conveniente e acessível (MALHOTRA, 2006).

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção tem como objetivo expor os principais dados e observações resultantes da coleta e análise dos dados, conforme escritos na seção anterior, buscando alcançar os objetivos gerais e específicos deste trabalho.

5.1 RESULTADOS DA ETAPA QUALITATIVA

Inicialmente foi questionado a cada entrevistado quais, dos 30 *coaches* executivos expostos nos cartões, ele conhecia. Todos cartões contendo profissionais que não eram conhecidos pelo entrevistado eram descartados. Os cartões restantes foram apresentados, de três em três (o que faz o método também ser conhecido como “Triade de Kelly”), aleatoriamente, ao entrevistado, que deveria escolher dentre os três quais eram os dois que mais se parecem. A partir da resposta, foi questionado ao entrevistado quais foram os critérios utilizados para a resposta, as semelhanças e as diferenças entre eles, revelando assim, através de questionamento indireto, quais atributos estão associados à escolha do entrevistado. Após este resultado inicial, os três cartões são descartados e o processo se repete, ao menos, mais quatro vezes, comparando as cartas restantes.

Após finalizar a dinâmica com o baralho, foi explicado aos entrevistados o objetivo do estudo e perguntado se alguma característica ou atributo essencial para a escolha e contratação de um *coach* executivo não havia sido comentada durante a entrevista. Também foi perguntado, dentre o que foi dito, qual atributo o entrevistado considerava ser o mais importante no processo decisório. Portanto, vemos que tanto o questionamento indireto quanto o direto, ambos definidos como métodos válidos para identificação de atributos determinantes (ALPERT, 1971), foram utilizados nesta etapa.

Ao analisar as gravações e anotações das nove entrevistas realizadas, foi possível elencar uma lista com 14 atributos que sintetizavam ou agrupavam todos adjetivos e critérios citados pelos entrevistados. A lista de atributos gerada pode ser conferida abaixo.

Tabela 2 – Atributos salientes no processo decisório em relação a serviços de *coaching* executivo.

Atributos Salientes – <i>Coaching</i> Executivo
Referências (Histórico de casos, indicações diretas)
Método (princípios, ferramentas e modo de fazer)
Objetividade
Ética
Formação Acadêmica
Conhecimento Técnico
Experiência corporativa como executivo/gestor
Experiência como empreendedor
Experiência corporativa em recursos humanos
Centramento (histórico, linha de raciocínio, falas e ações que demonstram equilíbrio)
Carisma
Empatia
Habilidade de comunicação
Tempo de mercado

Fonte: elaborado pelo autor (2017).

Com base na tabela acima foi possível construir o instrumento de coleta de dados utilizado na etapa quantitativa. O próximo passo desta pesquisa foi a mensuração da importância dos atributos listados acima, conforme descrição na próxima seção.

5.2 RESULTADOS DA ETAPA QUANTITATIVA

O instrumento utilizado para a coleta de dados teve uma fase de pré-teste com 15 respondentes, os quais não demonstraram nenhuma dúvida ou dificuldade durante o preenchimento, validando e possibilitando a aplicação do instrumento aos demais respondentes. Para a verificação e estudo dos dados obtidos na etapa quantitativa, os dados foram organizados em um banco de dados e analisados com o software IBM SPSS Statistics, com apoio técnico do Centro de Estudos e Pesquisas em Administração da UFRGS. Foram observadas a distribuição de frequência, média e desvio-padrão das respostas obtidas na primeira (relevância) e segunda seção (importância), verificando-se uma variável por vez, a partir de tabelas que facilitam a interpretação dos mesmos (MALHOTRA, 2006).

5.2.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

5.2.1.1 SEXO

Em relação ao sexo dos respondentes pode se verificar uma proporção muito bem definida entre o gênero masculino e feminino.

Tabela 3 – Sexo dos respondentes.

Sexo	Frequência	%
Masculino	30	49,2
Feminino	31	50,8
Total	61	100,0

Fonte: elaborado pelo autor (2017).

5.2.1.2 PROFISSÃO

Ao questionar a profissão dos respondentes, em formato de pergunta aberta, podemos observar que 34,4% (21) dos respondentes descreveram sua profissão como empresário(a), seguido de 23% (14) profissionais de RH (Recursos Humanos), 18% (11) *coach* executivo(a), 16,4% administrador(a) e, por fim, 8,2% (5) dos respondentes relataram outras profissões, que para fins de representatividade foram agrupadas na categoria outros, conforme tabela abaixo. Dentre os profissionais de RH podemos constar ainda que 6 ocupavam a posição de Analista de RH, 1 Analista de RH Senior, 3 Coordenadores(as) de RH e 4 Gerentes de RH. É importante reforçar que para realização desta etapa da pesquisa só foram convidados a participar pessoas que atendiam a, ao menos, um dos seguintes critérios: ser um(a) *coach* executivo(a); já ter realizado um processo de *coaching* executivo; ser o(a) responsável pela seleção e contratação de *coaches* executivos na organização onde trabalha/trabalhou; ter formação comprovada como *coach* executivo(a); conhecer e demonstrar proximidade com o assunto.

Tabela 4 – Profissão dos respondentes.

Profissão	Frequência	%
Administrador(a)	10	16,4
<i>Coach</i> Executivo(a)	11	18,0
Empresário(a)	21	34,4
Profissional RH	14	23,0
Outros	5	8,2
Total	61	100,0

Fonte: elaborado pelo autor (2017).

5.2.1.3 IDADE

Também foi questionado aos respondentes em qual das seguintes faixas etárias eles se encontravam: 1. Menos de 18 anos; 2. 18 a 35 anos; 3. 36 a 50 anos; 4. 51 a 65 anos; 5. 66 ou mais. 62,3% (38) dos respondentes relataram idade entre 18 e 35 anos, nenhum dos respondentes informou ter menos de 18 anos e os 37,7% (23) restantes estavam divididos entre as demais opções, sendo agrupados como “Mais de 35 anos” para fins de representatividade.

Tabela 5 – Idade dos respondentes.

Idade	Frequência	%
18 a 35 anos	38	62,3
Mais de 35 anos	23	37,7
Total	61	100,0

Fonte: elaborado pelo autor (2017).

5.2.2 RELEVÂNCIA DOS ATRIBUTOS

A primeira seção do instrumento de coleta utilizado na etapa quantitativa teve como objetivo central responder ao segundo objetivo específico desta pesquisa, ou seja, mensurar a importância dos atributos relativos ao processo decisório de serviços de *coaching* executivo. Para alcançar este objetivo foi questionado aos respondentes qual o nível de relevância para cada um dos 14 atributos revelados na etapa qualitativa, utilizando a escala de Likert, onde os respondentes classificaram os atributos conforme o grau de relevância de 1 (baixíssima relevância) a 5 (altíssima relevância). Os atributos foram ordenados de acordo com a média resultante e podem ser observados na tabela 7.

Tabela 6 – Relevância dos atributos.

Relevância (Atribua uma nota de 1 a 5, aos critérios abaixo, considerando seu grau de relevância ao escolher um *Coach* Executivo)

Atributos	Média
1. Ética	4,69
2. Referências (Histórico de casos, indicações diretas)	4,31
3. Centramento (linha de raciocínio, falas e ações que demonstram equilíbrio)	4,31
4. Habilidade de Comunicação	4,28
5. Conhecimento Técnico	4,16
6. Empatia	4,11
7. Objetividade	4,00
8. Método (princípios, ferramentas e modo de fazer)	3,93
9. Carisma	3,69
10. Experiência como empreendedor	3,64
11. Formação Acadêmica	3,62
12. Tempo de mercado	3,51
13. Experiência corporativa como executivo/gestor	3,20
14. Experiência corporativa em recursos humanos	3,18
Grupo de atributos	3,90

Alpha de Cronbach = 0,866

Fonte: elaborado pelo autor (2017).

Antes de analisarmos o resultado individual de cada um dos atributos listados, é importante notar que o grupo de atributos como um todo teve uma média geral de 3,90. Este dado nos mostra que a lista de atributos gerados na etapa qualitativa foi assertiva, pois, dado que a nota 3 significava “relevante”, todos atributos analisados podem ser considerados como relevantes ou importantes durante o processo decisório, visto que a menor média encontrada foi de 3,18, referente a “Experiência corporativa em recursos humanos”. Outra informação que reforça a assertividade dos atributos identificados na etapa qualitativa é o Alpha de Cronbach, que resultou em 0,866, que aponta para um bom nível de consistência interna nas avaliações recebidas.

Ao observarmos as notas individuais, podemos destacar o atributo “Ética” por sua nota 4,69, seguido de “Referências (Histórico de casos, indicações diretas)” e “Centramento (linha de raciocínio, falas e ações que demonstram equilíbrio)”, ambos com média de 4,31. É interessante notar que os quatro atributos com maior média podem ser considerados como de difícil mensuração ou comparação objetiva. Afinal, por exemplo, é difícil decidir entre dois ou mais possíveis fornecedores utilizando a “ética” como fator determinante. Talvez a presença de tantos atributos intangíveis possa justificar o atributo “Referências (Histórico de casos, indicações diretas)” como a segunda maior média da lista.

5.2.3 IMPORTÂNCIA DOS ATRIBUTOS

A segunda seção do instrumento de coleta utilizado na etapa quantitativa teve como objetivo central responder ao segundo objetivo específico desta pesquisa, ou seja, verificar a determinância dos atributos no processo de decisão para a contratação de serviços de *coaching* executivo. Para isso foram apresentadas 14 afirmações aos respondentes. Todas iniciavam com: “O critério mais importante para a escolha de um *Coach* Executivo é...” seguido de cada um dos atributos levantados na etapa qualitativa e também analisados na primeira seção deste instrumento de coleta. Para cada uma das afirmações, utilizando novamente a escala de Likert, os respondentes classificaram os atributos conforme seu grau de concordância com a afirmação, de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Os atributos foram novamente ordenados de acordo com a média resultante e podem ser observados na tabela 8.

Tabela 7 – Importância dos atributos.

Importância (O critério mais importante para a escolha de um *Coach* Executivo é...)

Atributos	Média
1. Ética	4,52
2. Habilidade de Comunicação	4,36
3. Centramento (linha de raciocínio, falas e ações que demonstram equilíbrio)	4,30
4. Conhecimento Técnico	4,23
5. Referências (Histórico de casos, indicações diretas)	4,16
6. Empatia	4,11
7. Método (princípios, ferramentas e modo de fazer)	3,95
8. Objetividade	3,85
9. Carisma	3,67
10. Experiência corporativa como executivo/gestor	3,59
11. Experiência como empreendedor	3,41
12. Tempo de mercado	3,39
13. Formação Acadêmica	3,33
14. Experiência corporativa em recursos humanos	3,21
Grupo de atributos	3,86

Alpha de Cronbach = 0,796

Fonte: elaborado pelo autor (2017).

Novamente o atributo “Ética” foi avaliado com a maior média da lista, de 4,52, seguido de “Habilidade de Comunicação”, com 4,36 e “Centramento (linha de raciocínio, falas e ações que demonstram equilíbrio)” com a média de 4,30. Assim como percebido na primeira etapa, a média geral foi de 3,86 e o atributo com menor média foi novamente “Experiência corporativa em recursos humanos”, com média de 3,21, dados que novamente reforçam a assertividade dos atributos gerados na primeira etapa e sua relevância no processo decisório.

5.2.4 RELEVÂNCIA X IMPORTÂNCIA

Com o apoio da tabela 9, logo abaixo, podemos verificar que o ordenamento dos atributos foi muito semelhante, com base na média de suas avaliações, ao observar a lista resultante da seção 1, que avaliou o grau de relevância dos atributos, ao lado da lista resultante da seção 2, que avaliou o grau de importância dos mesmos atributos. Observando a tabela é possível distribuir os atributos avaliados em três grupos, de acordo com a média obtida para cada um destes.

Tabela 8 – Comparação de posições e média dos atributos avaliados na seção 1 e 2.

Relevância (Seção 1)	Média	Importância (Seção 2)	Média
1. Ética	4,69	1. Ética	4,52
2. Referências (Histórico de casos, indicações diretas)	4,31	2. Habilidade de Comunicação	4,36
3. Centramento (linha de raciocínio, falas e ações que demonstram equilíbrio)	4,31	3. Centramento (linha de raciocínio, falas e ações que demonstram equilíbrio)	4,30
4. Habilidade de Comunicação	4,28	4. Conhecimento Técnico	4,23
5. Conhecimento Técnico	4,16	5. Referências (Histórico de casos, indicações diretas)	4,16
6. Empatia	4,11	6. Empatia	4,11
7. Objetividade	4,00	7. Método (princípios, ferramentas e modo de fazer)	3,95
8. Método (princípios, ferramentas e modo de fazer)	3,93	8. Objetividade	3,85
9. Carisma	3,69	9. Carisma	3,67
10. Experiência como empreendedor	3,64	10. Experiência corporativa como executivo/gestor	3,59
11. Formação Acadêmica	3,62	11. Experiência como empreendedor	3,41
12. Tempo de mercado	3,51	12. Tempo de mercado	3,39
13. Experiência corporativa como executivo/gestor	3,20	13. Formação Acadêmica	3,33
14. Experiência corporativa em recursos humanos	3,18	14. Experiência corporativa em recursos humanos	3,21

Fonte: elaborado pelo autor (2017).

O primeiro grupo, que tem as maiores médias de relevância e importância, conta com os atributos Ética, Habilidade de Comunicação, Centramento (linha de raciocínio, falas e ações

que demonstram equilíbrio), Referências (Histórico de casos, indicações diretas) e Conhecimento Técnico. Todos os cinco tiveram uma nota média superior a 4,16 nas duas etapas e ficaram entre os 5 atributos melhor avaliados nas duas avaliações realizadas durante a etapa quantitativa.

O segundo grupo contém os atributos Empatia, Objetividade, Método (princípios, ferramentas e modo de fazer) e Carisma. Ao analisar a tabela 9, também podemos ver que estes atributos se encontram entre a sexta e nona posição em ambas as seções da etapa quantitativa e receberam notas entre 3,69 a 4,11 na primeira seção e entre 3,67 e 4,11 na segunda seção da etapa quantitativa.

Já o terceiro grupo nos mostra os atributos Experiência corporativa como executivo/gestor, Experiência como empreendedor, Tempo de mercado, Formação Acadêmica e Experiência corporativa em recursos humanos. Nas duas seções podemos ver este grupo de atributos posicionados entre as 5 posições mais baixas da tabela, com médias que vão de 3,18 a 3,64 na primeira seção e 3,21 a 3,59 na segunda seção da etapa quantitativa.

Finalmente, com os dados obtidos na etapa qualitativa e quantitativa, foi possível encontrar respostas e dados importantes para o alcance dos objetivos gerais e específicos definidos neste estudo, os quais serão descritos na seção seguinte.

6. CONCLUSÃO

Este trabalho tem como propósito identificar os atributos salientes no processo de decisão de contratação de serviços de *coaching* executivo e mensurar a importância dos atributos identificados com base na opinião de prestadores do serviço, contratantes e consumidores finais. Com base na realização da etapa qualitativa deste trabalho, conforme descrita anteriormente, foi possível gerar a seguinte lista de atributos salientes relacionados ao processo decisório para contratação de serviços de *coaching* executivo:

- Referências (Histórico de casos, indicações diretas);
- Método (princípios, ferramentas e modo de fazer);
- Objetividade;
- Ética;
- Formação Acadêmica;
- Conhecimento Técnico;
- Experiência corporativa como executivo/gestor;
- Experiência como empreendedor;
- Experiência corporativa em recursos humanos;
- Centramento (histórico, linha de raciocínio, falas e ações que demonstram equilíbrio);
- Carisma;
- Empatia;
- Habilidade de comunicação;
- Tempo de mercado.

Com base nesta lista, ordenada de forma aleatória, podemos notar a existência de uma série de atributos salientes que podem ser considerados como intangíveis, ou de difícil mensuração, como por exemplo: ética, carisma, empatia, habilidade de comunicação e centramento. Embora esta constatação seja comum ao tratarmos de serviços, podemos entender, já nesta etapa, que o processo decisório referente a contratação de serviços de *coaching* executivo pressupõe consideráveis índices de subjetividade. O objetivo específico de identificar atributos salientes em relação ao serviço de *coaching* executivo pode ser considerado como alcançado a partir da lista citada acima.

Embora a análise do preço possa ser geralmente considerada como relevante em praticamente qualquer processo decisório de compra, é interessante observar que em nenhuma das entrevistas em profundidade, conversa com especialistas, contratantes e clientes finais o preço foi ao menos citado. A ausência deste atributo na lista gerada por este estudo não indica que o mesmo não seja relevante no processo decisório, podendo servir até mesmo como fator determinante, o que deve ser analisado em estudos futuros. A precificação de serviços de *coaching* executivo é muito variada, de processos que partem de R\$3.000 para cargos de média liderança, como coordenação ou gerência, podendo chegar a valores entre R\$15.000 e R\$50.000, para cargos de diretoria e presidência, conforme informação fornecida por um dos especialistas entrevistados.

Como principal conclusão deste trabalho podemos observar a tabela 10, logo abaixo, que ordena os atributos encontrados de acordo com a média resultante das médias obtidas na primeira e na segunda seção do instrumento de coleta de dados utilizado na etapa quantitativa. Enquanto a primeira seção buscava avaliar o nível de relevância dos atributos, com notas de 1 a 5, sendo 1 baixíssima relevância e 5 altíssima relevância, a segunda seção buscava analisar o grau de importância de cada um dos atributos anteriores, oferecendo ao respondente 14 afirmações, uma para cada atributo gerado na etapa qualitativa, da seguinte forma: “O critério mais importante para a escolha de um *Coach* Executivo é...” seguido por cada um dos atributos, com a mesma ordem e nomenclatura utilizada na primeira seção.

Tabela 9 – **Importância média dos atributos**

Atributos	Relevância	Importância	Média
1. Ética	4,69	4,52	4,61
2. Referências (Histórico de casos, indicações diretas)	4,31	4,36	4,34
3. Centramento (linha de raciocínio, falas e ações que demonstram equilíbrio)	4,31	4,30	4,30
4. Habilidade de Comunicação	4,28	4,23	4,25
5. Conhecimento Técnico	4,16	4,16	4,16
6. Empatia	4,11	4,11	4,11
7. Objetividade	4,00	3,95	3,98
8. Método (princípios, ferramentas e modo de fazer)	3,93	3,85	3,89
9. Carisma	3,69	3,67	3,68
10. Experiência como empreendedor	3,64	3,59	3,61
11. Formação Acadêmica	3,62	3,41	3,52
12. Tempo de mercado	3,51	3,39	3,45
13. Experiência corporativa como executivo/gestor	3,20	3,33	3,26
14. Experiência corporativa em recursos humanos	3,18	3,21	3,20
Média Geral	3,90	3,86	3,88

Com base na tabela 10 podemos observar o alcance do segundo objetivo específico deste trabalho, que buscava justamente mensurar a importância dos atributos referentes ao processo decisório na compra de serviços de *coaching* executivo. Considerando uma escala de Likert, de 0 a 5, devemos observar que todos atributos gerados e analisados podem ser considerados como importantes, dado que a menor média foi de 3,20, ao atributo “Experiência corporativa em recursos humanos”.

No topo da tabela podemos encontrar o atributo “Ética”, com uma média final de 4,61. Em harmonia com este ponto, é possível observar que diversas instituições, escolas e associações de *coaching* criaram códigos de ética específicos para a atuação profissional como *coach* e os tratam como leitura e conteúdo obrigatório nas formações de novos *coaches*. Para citar alguns códigos importantes, em nível global, podemos encontrar facilmente em pesquisas online o código de ética da *Internacional Coaching Federation* e da *Association for Coaching*, duas das instituições internacionais de *coaches* com maior quantidade de membros cadastrados e ativos. No cenário brasileiro, podemos também encontrar facilmente, em pesquisas online, o código de ética da *Sociedade Brasileira de Coaching* e de outras escolas nacionais que formam grandes quantidades de profissionais na área, inclusive em formações específicas para *coaching* executivo, que é o foco deste estudo. Para fins de exemplificação foi adicionado no apêndice C deste documento o código de ética da *Associação Brasileira de Coaching Executivo e Empresarial – ABRACEM*, que cobre seções como princípios, proibições, publicidade e queixas éticas.

Embora a ética seja o atributo saliente avaliado como maior importância, é difícil julgar se um profissional ou organização realmente presta seus serviços de forma ética antes de experimentá-los. Quase como se fosse uma resposta a este dilema, o atributo “Referências (Histórico de casos, indicações diretas)” aparece em segundo lugar, na ordem de importância mensurada neste trabalho. Com base em conversa com especialistas e profissionais da área, podemos afirmar que é muito comum neste mercado, mesmo para cargos de média liderança, como coordenação e gerência, uma solicitação formal de nome, *e-mail* e telefone de clientes com casos semelhantes, realizados recentemente.

Através da conversa direta com pessoas que já realizaram o processo de *coaching* executivo, com o profissional ou instituição que está sendo considerada como alternativa, é possível questionar se o profissional agiu de forma ética, alcançou os resultados pretendidos, teve objetividade, demonstrou realmente ter domínio sobre os conhecimentos técnicos e outros atributos, além dos listados como relevantes neste estudo, que sejam especificamente determinantes para a necessidade específica do cliente. Por exemplo, podemos considerar que para um determinado processo a experiência e conhecimento sobre o mercado financeiro seja determinante para a contratação de um *coach* executivo que deverá realizar um processo com um dos sócios de um banco de investimentos. Esta competência (conhecimento sobre o mercado financeiro) pode ser avaliada, por exemplo, através de perguntas diretas, entrevista comportamental com foco em competência ou pela busca de referências em processos anteriores.

Em relação aos atributos “Centramento (linha de raciocínio, falas e ações que demonstram equilíbrio)”, “Habilidade de Comunicação”, “Empatia” e “Carisma” posicionados respectivamente na terceira, quarta, sexta e oitava colocação, de acordo com suas médias, podemos notar que todos estes atributos podem ser considerados como de difícil mensuração

objetiva e impessoal. Neste mercado é comum que cada organização, com o tempo, construa sua própria lista de fornecedores aptos a prestação do serviço, delegando ao cliente final, ou seja, ao profissional que realizará o papel de *coachee* durante o processo de *coaching* executivo, a escolha dentre um pequeno número de *coaches* executivos previamente selecionados e considerados competentes para a condução do processo. Nesta etapa é possível que atributos como “Empatia” e “Carisma” possam assumir a posição de atributos determinantes, conforme definida por Alpert (1971), em um processo decisório que passou por etapas anteriores, conduzidas pela organização, onde atributos como “Conhecimento técnico” (quinta colocação), “Formação Acadêmica” (décima primeira colocação), “Tempo de Mercado” (décima segunda colocação)” preço e conhecimentos específicos já foram avaliados pela organização contratante, cabendo ao cliente final, o *coachee*, apontar aquele com quem se sente mais a vontade, ou com quem acredita que terá melhores resultados durante o processo.

Por fim, embora os atributos “Experiência como empreendedor” (décima colocação”, “Experiência corporativa como executivo/gestor” (décima terceira colocação” e “Experiência corporativa em recursos humanos” (décima quarta colocação” estejam alocados entre os 5 atributos avaliados como de menor importância no processo decisório, é importante observar melhor o contexto para evitar compreensões errôneas. No instrumento de coleta de dados utilizado na etapa quantitativa, que pode ser verificado no apêndice B deste documento, é possível verificar que nenhum contexto específico é apresentado aos respondentes. Com um cenário mais generalista é compreensível que o conhecimento e experiência profissional como empreendedor, executivo ou profissional de recursos humanos tenha notas menos expressivas. Entretanto, é importante levar em consideração que as competências e experiências exigidas para cada processo são, normalmente, customizadas com base nas necessidades e no contexto específico que o cliente final, no caso o *coachee*, está passando. Ou seja, embora este estudo tenha mensurado a importância dos atributos em uma situação genérica de um processo de compra de serviços de *coaching* executivo, é possível que em situações reais a importância e até mesmo a determinância de qualquer um dos atributos tenha variações consideráveis em relação ao seu impacto no processo de compra.

REFERÊNCIAS

- ALPERT, M. Identification of determinant attributes: a comparison of methods. Em: **Journal of Marketing Research**, Vol. 8 (2): 184-191,1971.
- BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W.; ENGEL, J. F. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- CHRISTINO, J. M. M.; SOUKI, G. Q. Comportamento do consumidor de refrigerantes: fontes de informação e atributos importantes para a decisão de compra. **Faces R. Adm.**, Belo Horizonte: Fundação Mineira de Educação e Cultura, Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis, v. 3, n. 2, p. 27-42, jul./dez. 2004.
- ENGEL, F. J.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. **Comportamento do consumidor**. 8.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- ENNIS, S.; GOODMAN, R.; STERN, L. The executive coaching handbook. In: Wellesley, MA: **The Executive Coaching Forum** (<http://www.executivecoachingforum.com>). 2003.
- ESPARTEL, L. B. Atributos de Produto e Motivações de Compra no Mercado Jornalístico do Rio Grande do Sul. 1999. 125 f. **Dissertação (Mestrado)** – Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/29923>>. Acesso em: 13 jun. 2017.
- FELDMAN, Daniel C.; LANKAU, Melenie J. Executive coaching: A review and agenda for future research. **Journal of management**, v. 31, n. 6, p. 829-848, 2005.
- JOHNSON, M. D., & GUSTAFSSON, A. **Customer Satisfaction, Loyalty, and Profit**. 2000.
- JOO, Baek-Kyoo. Executive coaching: A conceptual framework from an integrative review of practice and research. **Human Resource Development Review**, v. 4, n. 4, p. 462-488, 2005.
- KAMPA-KOKESCH, S.; ANDERSON, M. Executive coaching: a comprehensive review of the literature. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 53, n. 4, p. 205-228, 2001.
- KILBURG, Richard R. Executive coaching: Developing managerial wisdom in a world of chaos. **American Psychological Association**, 2000.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: PrenticeHall do Brasil. 1998.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing: a bíblia do marketing**. 14. ed. Pearson Education Brasil, 2012.
- INTERNATIONAL COACHING FEDERATION. **2016 ICF Global Coaching Study**. Disponível online em <https://coachfederation.org/2016study>. Acessado em 13/11/2017.
- MALHORTA, Naresh K. Pesquisa de Marketing Uma Orientação Aplicada. 4º ed. Porto Alegre: Artmed Editora, 2006.

- MATTILA, Anna S.; WIRTZ, Jochen. The impact of knowledge types on the consumer search process: an investigation in the context of credence services. **International Journal of Service Industry Management**, v. 13, n. 3, p. 214-230, 2002.
- MILARÉ, Sueli Aparecida; YOSHIDA, Elisa Médici Pizão. Coaching de executivos: adaptação e estágio de mudanças. **Psicologia: teoria e prática**, v. 9, n. 1, p. 86-99, 2007.
- MOTTA, Paulo C. **Serviços: Pesquisando a Satisfação do Consumidor**. Rio de Janeiro: Imprinta Express, 2002.
- NEWMAN, Bruce; SHETH, Jagdish; MITTAL, Banwari. **Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2001.
- NIQUE, Walter; LADEIRA, Wagner. **Pesquisa de Marketing: Uma orientação para o mercado brasileiro**. São Paulo: Atlas, 2014.
- NOWLIS, S.; SIMONSON, I. Attribute-task compatibility as a determinant of consumer preference reversals. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 34, n. 2, p. 205-218, maio 1997.
- OLIVEIRA, M. M. **Como fazer projetos, relatórios, monografias, dissertações e teses**. 5a ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- O'NEILL, Mary Beth. **Coaching: treinando executivos**. São Paulo: Futura, 2001.
- OLSON, J. C.; REYNOLDS, T. J. **Understanding consumers cognitive structures: implications for advertising strategy**. Lexington, Massachusetts: Lexington Books, 1983."
- PETER, J. P.; OLSON, J.C. **Comportamento do consumidor e estratégia de marketing**. São Paulo: McGraw-Hill, 2009.
- SHOCKER, A. D.; SRINIVASAN, V. Multi-attribute approaches for product concept evaluation and generation: a critical review. **Journal of Marketing Research** n. 16, 1979.
- SOLOMON, Michael R. **O Comportamento do Consumidor: Comprando, Possuindo e Sendo**. 11ª ed. Bookman Editora, 2016.
- SZYBILLO, G. J.; JACOBY, J. Intrinsic versus extrinsic cues as determinants of perceived product quality. **Journal of Applied Psychology**, 1974.
- TINOCO, M. A.; RIBEIRO, J. L. Estudo qualitativo dos principais atributos que determinam a percepção de qualidade e de preço dos consumidores de restaurantes a la carte. **Gestão e Produção**, v. 15, n. 1, p. 73-87, 2008.
- TOBIAS, Lester L. Coaching executives. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 48, n. 2, p. 87, 1996.
- ZANELLA, V. H. B. Atributos importantes e determinante do consumo de alimentos tipo fast food para o consumidor adolescente de Porto Alegre. 1997. 156 f. **Dissertação (Mestrado)** - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1997. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/49487>>. Acesso em: 12 jun. 2017.
- WEBSTER, Frederick E. **Industrial Marketing Strategy**. 3 ed. EUA: Wiley, 1991.

WOODRUFF, Robert B.; GARDIAL, Sarah F. Know your customer. **New approaches to understanding**, 1996.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO REDE DE REPERTÓRIO DE KELLY – ETAPA QUALITATIVA

<p>THIAGO GEORDANO</p>  <p>Act COACHING</p>	<p>VILLELA DA MATA</p>  <p>SOCIEDADE BRASILEIRA DE COACHING</p>	<p>MARCUS RONSONI</p>  <p>sbdc Sociedade Brasileira de Desenvolvimento Comportamental</p>	<p>LUCIANA SALDANHA</p>  <p>Luciana Saldanha COACHING EXECUTIVO E ACONSELHAMENTO DE CARRERA</p>
<p>PAULO VIEIRA</p>  <p>FEBRACIS FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE COACHING INTEGRALISTAS</p>	<p>LIANA GUS GOMES</p>  <p>Associação Brasileira de Coaching Executivo e Empresarial ABRACEM</p>	<p>ROSA R. KRAUSZ</p>  <p>Associação Brasileira de Coaching Executivo e Empresarial ABRACEM</p>	<p>RONALD DENNIS P. FILHO</p>  <p>Sociedade Gaúcha de Coaching</p>
<p>SILVIA SARMENTO</p>  <p>TCHÊ TREINAMENTOS</p>	<p>CESAR ROVAK</p>  	<p>CLAUDIO D'AMICO</p>  <p>MISSSEL CAPACITAÇÃO EMPRESARIAL</p>	<p>SORAIA SCHUTEL</p>  <p>SB SONATA BRASIL</p>
<p>TONY ROBBINS</p>  <p>TONY ROBBINS</p>	<p>SIMONI MISSEL</p>  <p>MISSSEL CAPACITAÇÃO EMPRESARIAL</p>	<p>ANDRÉA ABS DE AGOSTO</p>  <p>POTENCIALE GESTÃO DE PESSOAS</p>	<p>CARINE BEN DA COSTA</p>  <p>CONSISTENCY.RH 15 ANOS desenvolvendo pessoas</p>

GERONIMO THELM



GERONIMOTHEML

MARCIO MARTINS



SALETE STAHL



SALETE STAHL

JOSÉ ROBERTO MARQUES



PAULO AMORIM



PARALLAX
move to
change

BRUNO JULIANI



SULIVAN FRANÇA



CAROLINE CALAÇA



MONICA LATORRE



MARGARETE DE BONI



ICP

KATIA MAGNI



DENISE CASAGRANDE



DENISE CASAGRANDE -
DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS
E ORGANIZAÇÕES

CAROLINA L. FUHRMEISTER



RENATO MORANDI



APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS - ETAPA QUANTITATIVA

Relevância de Critérios - Coaching Executivo

Prezado(a), esta pesquisa tem por objetivo analisar qual a relevância de certos critérios, previamente estabelecidos, durante o processo de escolha e contratação de um Coach Executivo. Para tanto, precisamos da sua contribuição preenchendo este questionário. As questões são objetivas e podem ser respondidas em menos de 10 minutos. O questionário não é identificado e os resultados obtidos serão analisados no conjunto, nunca individualmente. Obrigado pela sua colaboração!

*Obrigatório

SEÇÃO 1 - RELEVÂNCIA:

Atribua uma nota de 1 a 5, aos critérios abaixo, considerando seu grau de relevância ao escolher um Coach Executivo: *

	1 - Baixíssima relevância	2 - Baixa relevância	3 - Relevante	4 - Alta Relevância	5 - Altíssima relevância
Referências (Histórico de casos, indicações diretas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Método (princípios, ferramentas e modo de fazer)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Objetividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ética	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formação Acadêmica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento Técnico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experiência corporativa como executivo/gestor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experiência como empreendedor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experiência corporativa em recursos humanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Centramento (histórico, linha de raciocínio, falas e ações que demonstram equilíbrio)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Carisma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empatia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Habilidade de comunicação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tempo de mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

SEÇÃO 2 - IMPORTÂNCIA:

Analise as afirmações abaixo e escolha a alternativa que melhor descreve sua opinião:

O critério mais importante para a escolha de um Coach Executivo são as REFERÊNCIAS (Histórico de casos, indicações diretas) *

1. Discordo totalmente
2. Discordo parcialmente
3. Nem concordo nem discordo
4. Concordo parcialmente
5. Concordo totalmente

O critério mais importante para a escolha de um Coach Executivo é o MÉTODO (princípios, ferramentas e modo de fazer) *

1. Discordo totalmente
2. Discordo parcialmente
3. Nem concordo nem discordo
4. Concordo parcialmente
5. Concordo totalmente

O critério mais importante para a escolha de um Coach Executivo é a OBJETIVIDADE *

1. Discordo totalmente
2. Discordo parcialmente
3. Nem concordo nem discordo
4. Concordo parcialmente
5. Concordo totalmente

O critério mais importante para a escolha de um Coach Executivo é a ÉTICA *

1. Discordo totalmente
2. Discordo parcialmente
3. Nem concordo nem discordo
4. Concordo parcialmente
5. Concordo totalmente

O critério mais importante para a escolha de um Coach Executivo é a **FORMAÇÃO ACADÊMICA** *

1. Discordo totalmente
2. Discordo parcialmente
3. Nem concordo nem discordo
4. Concordo parcialmente
5. Concordo totalmente

O critério mais importante para a escolha de um Coach Executivo é o **CONHECIMENTO TÉCNICO** *

1. Discordo totalmente
2. Discordo parcialmente
3. Nem concordo nem discordo
4. Concordo parcialmente
5. Concordo totalmente

O critério mais importante para a escolha de um Coach Executivo é a **EXPERIÊNCIA COMO EMPREENDEDOR** *

1. Discordo totalmente
2. Discordo parcialmente
3. Nem concordo nem discordo
4. Concordo parcialmente
5. Concordo totalmente

O critério mais importante para a escolha de um Coach Executivo é a **EXPERIÊNCIA CORPORATIVA COMO EXECUTIVO/GESTOR** *

1. Discordo totalmente
2. Discordo parcialmente
3. Nem concordo nem discordo
4. Concordo parcialmente
5. Concordo totalmente

O critério mais importante para a escolha de um Coach Executivo é a EXPERIÊNCIA CORPORATIVA EM RECURSOS HUMANOS *

1. Discordo totalmente
2. Discordo parcialmente
3. Nem concordo nem discordo
4. Concordo parcialmente
5. Concordo totalmente

O critério mais importante para a escolha de um Coach Executivo é o CENTRAMENTO (histórico, linha de raciocínio, falas e ações que demonstram equilíbrio) *

1. Discordo totalmente
2. Discordo parcialmente
3. Nem concordo nem discordo
4. Concordo parcialmente
5. Concordo totalmente

O critério mais importante para a escolha de um Coach Executivo é o CARISMA *

1. Discordo totalmente
2. Discordo parcialmente
3. Nem concordo nem discordo
4. Concordo parcialmente
5. Concordo totalmente

O critério mais importante para a escolha de um Coach Executivo é a EMPATIA *

1. Discordo totalmente
2. Discordo parcialmente
3. Nem concordo nem discordo
4. Concordo parcialmente
5. Concordo totalmente

O critério mais importante para a escolha de um Coach Executivo é a HABILIDADE DE COMUNICAÇÃO *

1. Discordo totalmente
2. Discordo parcialmente
3. Nem concordo nem discordo
4. Concordo parcialmente
5. Concordo totalmente

O critério mais importante para a escolha de um Coach Executivo é o TEMPO DE MERCADO *

1. Discordo totalmente
2. Discordo parcialmente
3. Nem concordo nem discordo
4. Concordo parcialmente
5. Concordo totalmente

SEÇÃO 3 – PERFIL DO RESPONDENTE:

Sexo *

1. Masculino
2. Feminino
3. Prefiro não informar

Profissão *

Faixa Etária *

1. Menos de 18 anos
2. 18 a 35 anos
3. 36 a 50 anos
4. 51 a 65 anos
5. 66 ou mais

APÊNDICE C – CÓDIGO DE ÉTICA DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COACHING EXECUTIVO E EMPRESARIAL – ABRACEM

O Código de Ética da Associação Brasileira de Coaching Executivo e Empresarial – ABRACEM é constituído por um conjunto de princípios e normas que visam garantir e promover a dignidade humana, base essencial para a interação profissional produtiva dos Coaches certificados da ABRACEM no processo de Coaching Executivo e Empresarial. A mencionada interação assegura e estimula tanto o Coach, quanto o Coachee a alcançarem o mais alto nível de aproveitamento de seu potencial.

Coaching Executivo e Empresarial é uma metodologia sustentável de desenvolvimento profissional, bem como de promoção dos mais elevados valores humanísticos das organizações produtoras de bens e serviços, das pessoas que nelas trabalham, dos consumidores e das sociedades nas quais estão inseridos.

Todo aquele que postula sua admissão na ABRACEM estará ciente e de acordo com os princípios e normas do presente Código de Ética, estando assim sujeito às penalidades previstas quando do não cumprimento dos mesmos.

Capítulo I - DOS PRINCÍPIOS

1. O membro da ABRACEM promove o respeito à dignidade humana e exerce a sua profissão com plena consciência de sua responsabilidade para com seu Coachee/cliente e a sociedade.
2. O membro da ABRACEM respeita a diversidade.
3. O membro da ABRACEM age sempre com o máximo zelo e na melhor das suas capacidades, considerando que o princípio fundamental da profissão do Coach Executivo e Empresarial é jamais prejudicar o Coachee/cliente.
4. O membro da ABRACEM manterá uma relação contratual com o Coachee/cliente, assegurando-se que este tenha plena compreensão dos termos do contrato.

5. O membro da ABRACEM abster-se-á de outros relacionamentos com o Coachee/cliente, seus superiores ou subordinados, que possam comprometer o contrato profissional.

6. O membro da ABRACEM manterá em estrita confidencialidade todas as informações relacionadas ao Coachee/cliente, definindo previamente com este os limites da mencionada confidencialidade, inclusive o nome do Coachee/cliente e da organização a que está vinculado.

7. O membro da ABRACEM, na qualidade de profissional que presta serviços especializados, deverá ter seu trabalho remunerado de forma justa e transparente, podendo, entretanto, trabalhar gratuitamente em serviços sociais como voluntário.

8. A relação contratual se encerra com o término ou rescisão do contrato profissional. Entretanto, determinadas responsabilidades profissionais continuam após o encerramento. Dentre estas, destacamos a manutenção do sigilo, a não exploração do relacionamento anterior e os cuidados posteriores para que não resultem danos provenientes do relacionamento contratual.

9. O membro da ABRACEM compromete-se a aprimorar continuamente seus conhecimentos e competências na sua especialidade, através de leituras, participação em cursos, congressos e demais atividades, bem como através de atuação em organizações profissionais da área.

10. O membro da ABRACEM exercerá sua profissão/atividade de acordo com as leis e normas do país ou estado em que atua. Qualquer infração desta natureza será considerada como infração do Código de Ética da ABRACEM.

11. O membro da ABRACEM terá consideração e respeito por seus colegas, tendo sempre presente sua responsabilidade como integrante desta instituição e representante da comunidade de Coaches Executivos e empresariais.

12. O membro da ABRACEM está comprometido com a filosofia e os princípios éticos que regem o Coaching Executivo e Empresarial, confrontando colegas que estejam agindo de forma não ética, relatando o fato à Diretoria de Ética da ABRACEM, para a tomada de medidas cabíveis.

13. O membro da ABRACEM não exercerá sua atividade de Coach em organizações nas quais a autonomia pessoal e/ou profissional seja tolhida e os princípios éticos estabelecidos não sejam respeitados.

14. O membro da ABRACEM aplicará os princípios do presente Código nas suas ações de publicidade e marketing, oferecendo tão somente os serviços compatíveis com sua especialidade, formação e experiência.

Capítulo II - DAS PROIBIÇÕES

É vedado aos membros da ABRACEM:

1. Utilizar-se da profissão para favorecer atos ilícitos, desrespeitar as pessoas e assediá-las moral ou sexualmente.
2. Acumpliciar-se a pessoas que exerçam a profissão sem o devido preparo, acobertar erros e condutas antiéticas ou imorais.
3. Praticar atos profissionais imprudentes, negligentes ou danosos para o Coachee/cliente.
4. Praticar/consentir com atos de coação que resultem em dano à dignidade e aos direitos da pessoa, à imagem das organizações e da ABRACEM.
5. Pressionar, seduzir e manipular o Coachee/cliente, impedindo-o de decidir sobre questões pessoais / profissionais.
6. Praticar atos que impliquem em concorrência desleal com colegas.
7. Tornar público de forma desonrosa a atuação de outro colega.
8. Divulgar informações sigilosas obtidas em função de sua atividade profissional.

9. Deturpar/falsificar dados em trabalhos publicados
10. Copiar ou adaptar matéria de outrem, sem mencionar autor e fonte.

Capítulo III – DA PUBLICIDADE

1. O membro da ABRACEM só anunciará os serviços que poderá fornecer com a devida competência.
2. O membro da ABRACEM só anunciará os títulos e experiências que possa comprovar com clareza e precisão através de documentação precedente.
3. O membro da ABRACEM não anunciará resultados infalíveis ou qualquer outra forma de sensacionalismo.
4. Recomenda-se que, quando certificados, os membros da ABRACEM coloquem o seu título por extenso.
5. O membro da ABRACEM só mencionará o nome daqueles clientes que autorizarem, por escrito, esta divulgação.

Capítulo IV - DAS QUEIXAS ÉTICAS

1. Cabe aos membros da ABRACEM, que tenham razões comprovadas de que outro membro não está cumprindo o Código de Ética, encaminhar uma queixa ética a citada entidade.
2. As queixas, por escrito, contendo provas que a sustentem, serão enviadas para a ABRACEM que a encaminhará para a Diretoria de Ética.

3. O Diretor de Ética designará um membro da ABRACEM como moderador a quem caberá entrar em contato com queixoso e o acusado. O moderador terá até 60 dias para ouvi-los, juntar provas que ambos tenham apresentado e procurar alcançar um acordo entre as partes. Obtido o acordo, mesmo que envolva a penalidade de advertência, será encaminhado ao Diretor de Ética para endosso e o processo será encerrado.

4. Se não houver acordo, o moderador encaminhará os resultados de suas investigações e as provas coligidas ao Diretor de Ética, com recomendação de Auditoria.

5. A Comissão de Auditoria, única para cada caso, será composta por três (3) membros designados pelo Diretor de Ética e presidida por um membro da Comissão de Ética. A reunião julgadora da Comissão de Auditoria será fixada e comunicada às partes envolvidas e ao moderador com 30 dias de antecedência. Este poderá apresentar as provas à Comissão, mas não poderá integra-la, participar da discussão, nem votar. Caso se faça necessário, a Comissão de Auditoria poderá realizar reuniões preliminares com as partes, solicitar novas provas, interrogando partes ou testemunhas ou determinando novas investigações.

6. A Comissão de Auditoria deliberará por maioria simples de 2/3, podendo concluir por inocência, arquivar o processo ou determinar as penalidades de advertência ou censura. Nos casos de suspensão ou expulsão, haverá necessidade de submeter a decisão ao Conselho Deliberativo que será encaminhada pelo Diretor de Ética ao Presidente da ABRACEM para ser cumprida.

7. A penalidade de advertência será sigilosa, enquanto as demais, censura, suspensão e expulsão serão comunicadas aos membros da ABRACEM. Esta comunicação dar-se-á após 30 dias, vencido o prazo estabelecido para a solicitação de recurso.

8. Caberá recurso nas decisões da Comissão de Auditoria, quando requerido num prazo máximo de 30 dias após o conhecimento do veredito pelo Conselho Deliberativo. Este não admitirá novas provas, revendo todos os procedimentos e confirmando ou modificando o veredito.

São Paulo, 9 de julho de 2005.

Disponível publicamente em: http://www.abracem.org.br/pdf/arquivo_20140414212525.pdf

Último acesso 24 de Novembro de 2017.