

COACHING COMO INSTRUMENTO PARA O DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES

Aulina Judith Folle Esper, MSc.¹, Cristiano José Castro de Almeida Cunha, Dr. rer. pol.²

Abstract. *How does coaching help leader development (DL)? This article responds to this question by analyzing publications available in Scopus, Web of Science and Scielo databases in the period 2006-2016. Three types of studies were identified: a) those that investigate the components of coaching and how to increase their effectiveness in leader development; b) studies on how to achieve certain goals through coaching; and c) studies that advocate new coaching models for leader development. Based on the findings, two research directions are proposed: a) to study how coaching contributes to the development of leaders from the foundations of development psychology and adult learning; and b) investigate new ways of using coaching for leader development.*

Keywords: *Leader development; Coaching; Integrative review.*

Resumo. *Como o coaching auxilia o desenvolvimento de líderes (DL)? Este artigo responde a esta questão a partir da análise das publicações disponíveis nas bases Scopus, Web of Science e Scielo no período 2006-2016. Foram identificados três tipos de estudos: a) os que investigam os componentes do coaching e como incrementar sua eficácia para o desenvolvimento de líderes; b) sobre como alcançar determinados objetivos por meio do coaching; e c) que preconizam novos modelos de coaching para o desenvolvimento de líderes. Com base nos achados, são propostas duas direções de pesquisa: a) estudar como o coaching contribui para o desenvolvimento de líderes a partir dos fundamentos da psicologia do desenvolvimento e da aprendizagem de adultos; e b) investigar novas formas de coaching para o desenvolvimento de líderes.*

Palavras-chave: *Desenvolvimento de líderes; Coaching; Revisão integrativa.*

¹ Graduate Program of Knowledge and Engineering Management – Federal University of Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – SC – Brazil. Email: aulia.esper@gmail.com

² Graduate Program of Knowledge and Engineering Management – Federal University of Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – SC – Brazil. Email: cunha@egc.ufsc.br

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento de líderes (DL) é o processo pelo qual busca-se expandir a capacidade de uma pessoa para ser um líder. Para tanto, ele envolve a aquisição de novas competências, assim como um processo de autoconscientização e de promoção de mudanças na identidade, caracterizando-se, em última análise, como um processo de desenvolvimento de adultos (Day, 2000, Day, Harrison & Halpin, 2009; Day, Fleenor, Atwater, Sturm & McKee, 2014).

Nas pesquisas sobre desenvolvimento de líderes um dos principais focos envolve a identificação e análise das técnicas que promovem o desenvolvimento de uma pessoa para que ela se torne um líder. Algumas dessas técnicas são: *feedback 360°*, *mentoring*, *action learning*, aprendizagem pela experiência e também o *coaching* (Day, 2000; Hartley & Hicksman, 2003).

O *coaching* destaca-se como uma das técnicas que se encontra em evidência na atualidade. Diversos programas de desenvolvimento de líderes, internacionalmente reconhecidos, como os programas do Center for Creative Leadership (CCL) e do International Global Leadership Centre (IGLC), do Insead, têm no *coaching* um dos seus principais instrumentos de desenvolvimento de líderes (Ting & Hart, 2004; Kets de Vries, Hellwig, Ramo, Florent-Treacy & Korotov, 2008; Frankovelgia & Riddle, 2010; Esper, 2015).

Uma vasta literatura voltada aos *practioners* sugere que o *coaching* é um dos principais instrumentos disponíveis para o desenvolvimento de líderes e que até mesmo o líder deve se tornar um *coach* de seus liderados (Ellinger, Hamlin & Beattie, 2008). Este destaque é atestado quando se consulta o Google. Uma busca realizada em 22 de maio de 2017 com os descritores “leadership development” e “coaching” resultou em 2.020.000 resultados. Dentre estes resultados é possível identificar diversos programas e cursos que se propõem tanto a habilitar *coaches* para se tornarem “formadores” de líderes, quanto a desenvolver líderes pelo *coaching*.

Pode-se definir o *coaching* voltado ao desenvolvimento de líderes como um processo baseado na relação entre duas partes: o *coachee* é a pessoa que se submete ao *coaching* visando se desenvolver como líder e o *coach*, que é a pessoa que apoia o processo de desenvolvimento. No *coaching*, ambas as partes definem conjuntamente os objetivos de desenvolvimento e o coach busca facilitar a aprendizagem do coachee e a sua mudança comportamental, através do uso de diversas técnicas (Brotman, Libery & Wasylshyn, 1998; Carey, Philippon & Cummings, 2011; Day, 2000; Kilburg, 1996; Ting & Hart, 2004).

O que distingue o *coaching* das demais técnicas de desenvolvimento de líderes é a relação estabelecida entre o *coach* e o *coachee*. O *coach* é um participante direto da relação, que

acompanha durante todo o processo como o *coachee* implementa as atividades planejadas e quais são os resultados obtidos a partir dessas atividades. Além disso, o *coaching* não segue um programa previamente estabelecido, o processo é definido considerando o objetivo, as necessidades e as dificuldades de cada *coachee*, tratando-se, portanto, de um processo personalizado e customizado (Baron, Morin & Morin, 2011; Ely, Boyce, Nelson, Zaccaro, Hernez-Broome & Whyman, 2011; Haan, Duckworth, Birch & Jones, 2013).

Tendo em vista que o *coaching* é uma técnica frequentemente associada ao desenvolvimento de líderes, nesta pesquisa buscou-se investigar qual como o *coaching* auxilia o desenvolvimento de líderes, considerando-se as publicações sobre o tema no período entre os anos de 2006 e 2016. Optou-se neste artigo por focar as contribuições teóricas e os trabalhos de revisão sobre o tema, com o objetivo de analisar quais são os rumos que estão sendo propostos para a pesquisa sobre *coaching* e DL. Para atingir este objetivo desenvolveu-se uma revisão integrativa, que permitiu sumarizar e analisar o estado da arte do objeto investigado.

Além dessa introdução este artigo está composto por uma seção que apresenta a metodologia que orientou esta revisão integrativa, a seção três apresenta e analisa os resultados da revisão integrativa, e a seção quatro expõe as considerações finais.

2 METODOLOGIA

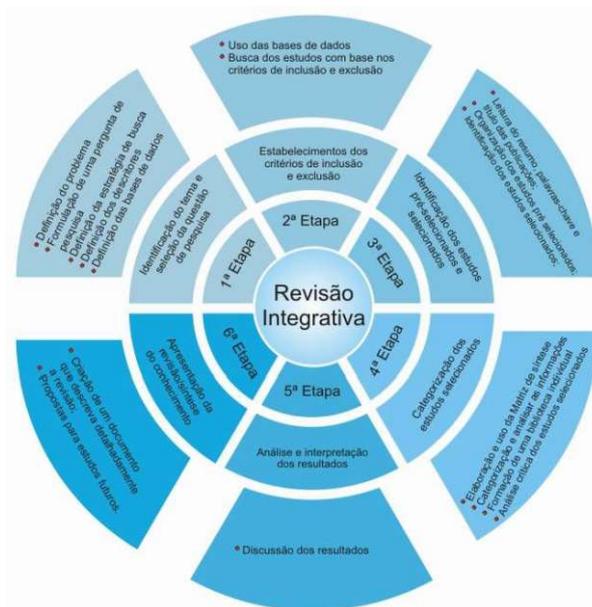
Existem diversas modalidades de revisão sistemática, destacando-se dentre estas a revisão integrativa, utilizada nesta pesquisa, que permite revisar a literatura com um escopo mais amplo do que as demais modalidades existentes (Botelho, Cunha & Macedo, 2011; Mendes, Silveira & Galvão, 2008; Whittemore, 2005; Whittemore & Knafl, 2005).

Adotou-se a proposta de Botelho et al. (2011) como guia para esta pesquisa, que é composta por seis etapas, sendo elas: 1) identificação do tema e seleção da questão de pesquisa; 2) estabelecimento dos critérios de inclusão e exclusão; 3) identificação dos estudos pré-selecionados e selecionados; 4) categorização dos estudos selecionados; 5) análise e interpretação dos resultados; e 6) apresentação da revisão/síntese do conhecimento (Figura 1).

A primeira etapa envolve a definição do problema da pesquisa, das variáveis/constructos de interesse, bem como os bancos de dados que serão consultados (Botelho et al., 2011). Como visto na introdução, o objetivo desta revisão é investigar como o *coaching* pode auxiliar o desenvolvimento de líderes, de acordo com os artigos publicados sobre o tema no período entre 2006 e 2016. Foram definidos como descritores: “*leadership development*” AND *coach** e

também “*leader development*” AND *coach**.³ As buscas foram realizadas nas bases Scopus, Web of Science e SciElo, procurando-se por artigos em português, inglês ou espanhol.

Figura 1 - Processo de revisão integrativa



Fonte: Botelho et al. (2011).

A segunda etapa do modelo de Botelho et al. (2011) envolve a definição dos critérios de seleção dos artigos, que foram os seguintes: a) o artigo deve expressamente abordar a temática do *coaching* para o desenvolvimento de líderes; b) somente serão aceitos artigos publicados em periódicos científicos; c) o texto completo deve estar disponível para acesso; d) o artigo deve possuir uma média ponderada igual ou superior a duas citações por ano, buscando selecionar apenas das publicações mais influentes sobre o assunto.

Tabela 1 – Resultados da busca da literatura

Descritor	Scopus	Web of Science	SciElo	TOTAL
“ <i>leadership development</i> ” AND <i>coach</i> *	206	73	0	279
“ <i>leader development</i> ” AND <i>coach</i> *	15	3	0	18
TOTAL	221	76	0	297

Fonte: Os autores, 2016.

³ Embora o foco deste artigo seja o desenvolvimento de líderes, não se pode ignorar o fato de que a literatura comumente faz uso da categoria “desenvolvimento de liderança”, quando aborda mais propriamente o desenvolvimento de líderes (Dalakoura, 2009; Day, 2000; Esper, 2015; Esper & Cunha, 2016). Dessa forma, ao se efetuar a busca pautada apenas no termo *leader development* haveria um viés na seleção de artigos para este estudo. O uso do descritor *coach**, por sua vez, teve por motivo se recuperar tanto trabalhos que façam referência à figura do *coach*, quanto ao processo de *coaching* propriamente dito.

Na terceira etapa, a pré-seleção e seleção dos artigos, o pesquisador faz a leitura dos títulos, resumos e palavras-chave dos trabalhos encontrados nas bases. Dos 297 artigos obtidos 67 foram eliminados por serem duplicatas ou triplicatas e 194 foram eliminados por não atenderem à média de duas citações/ano. Dessa forma, um total de 36 artigos foram lidos. Após a leitura, outros 21 artigos foram eliminados, por não abordarem conjuntamente o *coaching* e o desenvolvimento de líderes. Dessa forma, um total de 15 artigos empíricos e teóricos foi encontrado na literatura. Finalmente, tendo em vista o corte de somente analisar neste artigo publicações teóricas, um total de cinco artigos integraram a presente revisão.

Os artigos selecionados foram exportados para o programa de gestão de referências EndNote® e, na sequência, procedeu-se ao *download* dos textos na íntegra, passando-se então para a quarta fase da revisão integrativa, que envolve a sumarização e documentação das informações obtidas. Nessa fase, houve a utilização da matriz de síntese, como uma ferramenta auxiliar (Botelho et al., 2011; Klopper, Lubbe & Rugbeer, 2007).

A quinta etapa compreende a análise e a interpretação dos dados propriamente dita e está representada pela próxima seção deste artigo. Já a sexta e última fase da revisão integrativa é a elaboração do texto que consolida a pesquisa, estando também compreendida por este artigo em sua completude (Botelho et al., 2011).

3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Como visto na seção anterior, a partir da busca nas bases de dados foram selecionados cinco artigos teóricos que integraram a revisão. Desses artigos um deles se trata de uma revisão integrativa (Carey et al., 2011), enquanto os demais são artigos teóricos.

Tabela 2 – Síntese dos artigos teóricos sobre *coaching* e desenvolvimento de líderes

Categoria	Descrição	Autores
<i>Processo de coaching e possíveis melhorias</i>	Publicações que investigam quais são os componentes do <i>coaching</i> ou de que forma o processo de <i>coaching</i> pode ser eficaz	Carey et al. (2011) e Ely et al. (2010)
Aplicações do <i>coaching</i>	Publicações que consideram os resultados que podem ser obtidos pelo processo de <i>coaching</i>	Boyatzis, Smith e Blaize (2006) e Rhodes e Fletcher (2013)
Proposta de um novo modelo de <i>coaching</i>	Publicações que apresentam novos modelos de se aplicar a técnica do <i>coaching</i> para o desenvolvimento de líderes	Kempster e Iszatt-White (2013)

Fonte: Os autores, 2017.

Os artigos selecionados foram divididos em três categorias: a) estudos que buscam identificar quais são os componentes do *coaching* e a forma como eles devem ser considerados para a eficácia do *coaching* para o desenvolvimento de líderes; b) estudos que propõem o *coaching* para que o líder possa atingir um determinado objetivo; c) estudos que propõem novos modelos de *coaching*.

A tabela 2 sintetiza as informações referentes a estes três grupos de publicações, que a seguir serão analisados.

3.1 PROCESSO DE COACHING E POSSÍVEIS MELHORIAS

O primeiro grupo de publicações envolve os artigos que analisam o processo de *coaching*, visando compreender quais são seus elementos essenciais e de que forma o *coaching* pode ser melhorado. Destacam-se nesse grupo a revisão integrativa de Carey et al. (2011) e também o influente trabalho de Ely et al. (2010), que, além de apresentar uma considerável média de citações/ano (7,71 na Scopus), também foi frequentemente citado pelos demais artigos incluídos nessa pesquisa.

Carey et al. (2011) elaboraram uma revisão integrativa da literatura sobre modelos de *coaching* para o desenvolvimento de líderes entre os anos de 1996 e 2010. Os autores selecionaram 10 artigos que propõem diferentes modelos de *coaching*.

Dentre esses modelos, foram encontrados cinco elementos comuns: a) criação de um relacionamento aberto, de confiança e de apoio entre o *coach* e o *coachee*; b) a definição de um problema a ser resolvido e o estabelecimento de um objetivo a ser alcançado ao final do trabalho; c) a resolução do problema, através do uso de diversas técnicas dentro e fora da sessão de trabalho do *coach* com o *coachee*; d) o *coaching* envolve um processo transformativo, buscando-se promover o acréscimo na autoconsciência do *coachee* (Carey et al., 2011).

A revisão de Carey et al. (2011) identificou, ainda, alguns fatores que impactam o *coaching*. O primeiro deles foi o fato do *coaching* ser interno ou externo, ou seja, ser promovido por um *coach* que faz parte da organização do *coachee* ou que é externo à mesma. Segundo os autores não há um resultado conclusivo sobre qual desses modelos é mais vantajoso que o outro, embora a escolha de um *coach* interno traga maiores desafios, como aqueles de evitar que a pessoa escolhida seja um amigo pessoal ou até mesmo superior hierárquico do *coachee*.

Outro aspecto destacado é o papel e os atributos do *coach*, que de acordo com a literatura revisada pode variar entre trabalhos de *coaching* de curto, médio ou longo prazo. No *coaching* de curto prazo um *coach* pode possuir um papel mais diretivo, admitindo-se que o *coach*

interprete os resultados da avaliação do *coachee* e faça recomendações, enquanto que no *coaching* de médio ou longo prazo há uma colaboração do *coach* para que o *coachee* entenda aquilo que ele necessita mudar e reflita sobre as melhores formas de promover essa mudança (Carey et al., 2011).

Destaca-se também o processo seletivo e o perfil de um *coachee*, destacando-se a importância de que o candidato possua o desejo e a disposição para mudar, além da disciplina e do comprometimento para progredir. Além disso, a literatura revisada pelos autores destaca que o suporte organizacional pode ser um grande facilitador do trabalho de *coaching*, enquanto que o ceticismo quanto ao *coaching*, o desalinhamento com os objetivos organizacionais, a falta de vontade de mudar e a escolha do *coach* errado para um determinado contexto foram considerados os principais obstáculos (Carey et al., 2011).

Ely et al. (2010) se propõem a identificar critérios orientem a avaliação e a análise de programas de *coaching* voltados ao DL. De acordo com os autores, a despeito da proliferação da produção científica e das práticas de *coaching* nas organizações ainda há uma carência de instrumentos para a avaliação tanto dos resultados da intervenção do *coaching*, quanto da qualidade dos programas existentes, visando a sua melhoria.

Ely et al. (2010) destacam quatro aspectos que distinguem o *coaching* das demais técnicas de desenvolvimento de líderes: a) o *coaching* foca nas necessidades do *coachee* e da sua respectiva organização, sendo portanto um processo individualizado; b) o *coaching* requer que os *coaches* tenham um conjunto de habilidades específicas previamente desenvolvidas; c) o *coaching* foca na relação *coach-coachee*; e d) o *coaching* requer que o processo de implementação seja flexível (ajustado ao *coachee*) para o atingimento dos resultados.

Um outro aspecto enfrentado por Ely et al. (2010) é o desafio de se estabelecer critérios de avaliação do processo de *coaching*, tendo em vista as características destacadas acima, em especial o enfoque na relação *coach-coachee*, que faz com que cada trabalho de *coaching* possua características muito próprias.

Os autores destacam que a avaliação do processo de *coaching* deve envolver os seguintes pontos: a) a avaliação deve atender às pretensões de todos *stakeholders* envolvidos no processo de *coaching*, isso porque os *coaches*, os *coachees* e também as organizações possuem interesses distintos; b) a avaliação deve envolver os resultados do trabalho de *coaching* a todos *stakeholders*; c) é preciso avaliar também o processo de *coaching*, visando aprimorá-lo.

A avaliação deve atender a todos *stakeholders*, pois o *coach*, o *coachee* e a organização possuem interesses distintos na avaliação. *Coaches* podem usar da avaliação como forma de verificar não somente o desempenho do seu *coachee*, mas a sua própria atuação como *coach*,

como forma de aprimoramento contínuo, além de poder se utilizar da avaliação como uma forma de *portfolio*. O *coachee*, por sua vez, possui o interesse em saber quais foram as mudanças alcançadas ao longo do processo e quais são os próximos desafios a serem enfrentados após o término do trabalho. Já a organização pode estar interessada tanto nos resultados do *coachee*, quanto na construção de um histórico dos resultados dos líderes que participaram do *coaching*, como forma de orientar futuros trabalhos nesse mesmo sentido (Ely et al., 2010).

Ely et al. (2010) destacam também a importância de se avaliar o atingimento dos resultados pretendidos com o *coaching* propondo para tanto o uso do bastante conhecido modelo de quatro níveis de Kirkpatrick (1994) complementado pelas sugestões de Kraiger, Ford e Salas (1993). Os focos de avaliação nesse nível envolvem as reações do cliente, o nível de aprendizagem obtido, os comportamentos manifestos a partir do aprendizado e, por fim, os resultados práticos.

A terceira vertente de avaliação do *coaching* envolve um componente classificado por Ely et al. (2010) como formativo, busca-se melhorar a qualidade da intervenção do *coach*, com o objetivo de aumentar as possibilidades de que os objetivos pretendidos no trabalho de *coaching* sejam alcançados. O foco está no processo do *coaching*, ao invés dos resultados. Os autores propõem que esta dimensão de avaliação necessita considerar os papéis do *coachee* e do *coach*, a qualidade da relação *coach-coachee* e também a forma como o processo de *coaching* foi realizado.

Ely et al. (2010) sugerem que para que todos estes objetos de avaliação sejam atendidos, não basta apenas promover uma avaliação baseada em entrevistas e pesquisas com o *coachee* (autoavaliação), sendo necessárias outras fontes de informação. Instrumentos de avaliação 360° podem ser utilizados como forma de se mensurar a mudança comportamental, além disso, o acesso a determinadas informações da organização pode ser necessário para a obtenção de dados sobre a retenção ou sobre o planejamento sucessório, que permitem avaliar os resultados do *coaching* em uma perspectiva da carreira do *coachee*.

Dessa forma, o foco de análise não envolve apenas os resultados reportados pelo próprio *coachee*, mas também os reflexos percebidos pelos demais *stakeholders* envolvidos, como a organização, os colegas de trabalho e os próprios liderados do *coachee*.

Além de propor estes critérios de avaliação, Ely et al. (2010) também revisaram artigos sobre a avaliação do processo de *coaching*. De acordo com os autores, embora o número de estudos sobre a avaliação do *coaching* seja crescente, tais pesquisas tendem a possuir metodologias e análises muito limitadas, pois eles dependem geralmente da aplicação de

surveys após o término do *coaching*, apresentando as estatísticas descritivas obtidas pela autoavaliação dos *coachees*.

Dessa forma, os autores recomendam que os estudos futuros atentem tanto para a dimensão das mudanças (com avaliações de pré-teste e pós-teste), quanto o papel dos envolvidos a partir dos critérios propostos pelos autores (*coachee*, *coach*, relação *coach-coachee* e processo de *coaching*). Além disso, outra recomendação é a ampliação do foco de análise, para não depender apenas da autoavaliação dos *coachees*, considerando-se dessa forma as avaliações dos demais *stakeholders* envolvidos (Ely et al., 2010).

3.2 APLICAÇÃO DO COACHING

O segundo grupo de publicações revisadas envolve artigos que propõem a utilização do *coaching* como instrumento para o desenvolvimento de algum determinado aspecto do líder. Assim, Rhodes e Fletcher (2013) propuseram um modelo que promove a autoeficácia do *coachee*, enquanto que Boyatzis et al. (2006) propõem que o líder pode se desenvolver através do *coaching* com compaixão, reduzindo os seus níveis de estresse e agindo como *coaches* de seus liderados.

Rhodes e Fletcher (2013) propõem um modelo de desenvolvimento de líderes para professores que se preparam para o exercício de cargos de direção, baseando-se no aumento da autoeficácia através de um processo de pesquisa-ação (*action research*) que se utiliza do *coaching* e do *mentoring*.

De acordo com Day et al. (2009), a autoeficácia é um dos aspectos importantes a serem desenvolvidos no líder, relacionando-se à sua capacidade de autorregulação, ou seja, a sua capacidade de se orientar para o atingimento de objetivos. A autoeficácia está vinculada ao nível de confiança que o líder possui nos seus conhecimentos e habilidades para ser um líder, isso porque a autoeficácia é definida como a crença que uma pessoa tem de que ela possui a habilidade necessária para organizar e executar as ações para o atingimento de um objetivo, ou seja, a crença de que essa pessoa é capaz de alcançar os objetivos definidos (Bandura, 2003; Knippenberg, Knippenberg, Cremer & Hogg, 2004; Hannah, Avolio, Luthans & Harms, 2008).

O modelo de Rhodes e Fletcher (2013) propõe o desenvolvimento da autoeficácia através do *coaching* e do *mentoring* a partir de três etapas: a) aculturação, que é o processo de se tornar parte da escola e da cultura social dominante; b) assimilação, que é o processo de se assumir como membro da equipe escolar; e c) atualização, que envolve o atingimento das características desejadas. Essas etapas, por sua vez, se destinam à formação não somente das

peessoas que estão se preparando para assumir um cargo de direção, mas envolvem também os jovens diretores e os diretores escolares mais experientes.

Embora Rhodes e Fletcher (2013) tenham proposto um modelo para o desenvolvimento de líderes escolares, voltado especialmente ao desenvolvimento da autoeficácia do líder, verificou-se que os autores não se preocuparam em discutir *como* o processo de *coaching* pode promover os resultados desejados e de que forma a pesquisa-ação é aplicada nesse contexto.

Na realidade Rhodes e Fletcher (2013) se preocuparam em debater *o que* necessita ser trabalhado com os futuros diretores, diretores que recém assumiram a função, ou ainda com os diretores mais maduros, abordando mais o conteúdo a ser trabalhado, do que a forma como o *coach* deveria trabalhar seu *coachee*. Nem mesmo uma distinção entre o *coaching* e o *mentoring* foi proposta pelos autores.

Boyatzis et al. (2006) formulam uma proposta distinta dos demais autores. Para eles, o *coaching* não é considerado como um instrumento para desenvolver alguém para ser um líder. De modo diverso, os autores propõem que os líderes, ao agirem como *coaches* de seus liderados promovem o seu próprio desenvolvimento através do uso da compaixão. Nota-se dessa forma que os autores fazem uma aproximação entre o *coaching* com as abordagens que propõem o autodesenvolvimento do líder (Nesbit, 2012; Reichard & Johnson, 2011).

Para Boyatzis et al. (2006) a atuação do líder envolve a vivência de diversas situações estressantes, específicas da pessoa que assume a atribuição de influenciar outras pessoas. Um antídoto para esse acúmulo de estresse, segundo os autores, é a prática do *coaching* com compaixão, entendido como o processo pelo qual o líder ajuda aos seus liderados visando somente o interesse deles, ou seja, o alcance dos sonhos ou aspirações dos seus liderados ou a mudança no modo como eles pensam, sentem ou agem. Isso significa que o líder age como um *coach* dos seus liderados no interesse deles, sem o objetivo do alinhamento dos liderados aos interesses da organização ou do próprio líder.

O processo de *coaching* com compaixão induz uma relação de cuidado do líder com seu liderado, que, de acordo com Boyatzis et al. (2006) pode vir a reduzir os efeitos do estresse próprio do exercício da liderança, além de contribuir no processo de desenvolvimento de líderes. Outros efeitos positivos defendidos pelos autores envolvem a redução do narcisismo, além de poder reforçar a relação entre líder e liderado.

3.3 NOVO MODELO DE COACHING

O trabalho de Kempster e Iszatt-White (2013) representa um último grupo dentre as publicações revisadas. Em seu artigo os autores propõem um novo modelo de *coaching*, batizado por eles de *coaching* co-construído, que integra dentro de si as pesquisas sobre a autoetnografia co-construída (AECC). De certa forma a proposta desses autores é tanto uma crítica ao uso do *coaching* como instrumento para o DL, quanto uma ressignificação do processo do *coaching*, a partir da AECC.

A autoetnografia co-construída (AECC) é caracterizada como um processo colaborativo de autodescoberta pelo qual uma pessoa (o pesquisador) escreve sobre si mesmo e se põe aberto às críticas, reflexões e questionamentos de seu coautor, criando-se dessa forma um processo de ligação narrativa entre ambas partes, chamado pelos autores de um “sanduíche narrativo” (Ellis, 2004, p. 108). A metáfora do sanduíche representa este processo, pois o pesquisador manifesta as suas reflexões sobre as suas experiências sociais, constituindo o “recheio”, enquanto que o coautor desafia a narrativa apresentada, gerando observações e interpretações sobre a prática social, o que representa o “pão” do sanduíche (Kempster & Stewart, 2010).

De acordo com Kempster e Iszatt-White (2013) a AECC é um método de desenvolvimento do pesquisador/coprodutor, em um processo de aprendizagem mútua e de co-construção do conhecimento através de um processo de prática dialógica e reflexiva guiada, que permite que a pessoa (um líder) derive uma perspectiva crítica sobre a sua situação.

Kempster e Iszatt-White (2013) criticam o *coaching* convencional, que na visão dos autores é a técnica que prepondera nos programas de desenvolvimento de líderes da atualidade, pelo seu foco dirigido à reflexão, entendida como um processo cognitivo de análise da experiência vivida. Os autores prosseguem dizendo que no *coaching* não há uma unidade de interesses entre *coach* e *coachee*, enquanto o primeiro está interessado em melhorar suas habilidades como *coach* e/ou receber a devida compensação financeira pelo seu trabalho, o *coachee* está interessado no desenvolvimento das habilidades necessárias para o seu trabalho, sendo possível a existência de conflitos de interesses entre ambos polos.

A proposta do AECC é apresentada como uma alternativa ao *coaching*, pois ela favorece à flexibilidade no lugar da reflexão. A flexibilidade (*reflexivity*) é uma atividade relacional que envolve um processo essencialmente dialógico do pesquisador com seu coautor, o que permite explorar aspectos que são tomados como certos nas práticas convencionais de desenvolvimento de líderes. Dessa forma, a proposta do *coaching* co-construído envolve um processo de parceria mais profunda entre ambas *coach* e *coachee*.

Nessa proposta o *coaching* co-construído envolve um objetivo claramente especificado. Este objeto de investigação será conjuntamente analisado por ambas partes, em um formato muito assemelhado ao AECC e o seu produto final será um texto, que poderá ou não vir a ser publicado. Nesta modalidade não há uma hierarquia ou papéis para o *coach* e o *coachee*, ambos são colaboradores em um processo de aprendizagem compartilhada, de modo que a metáfora do sanduíche também é aplicável ao processo de *coaching* co-construído. O *coachee* apresenta as suas narrativas pessoais, as quais são analisadas, criticadas e problematizadas pelo *coach*, dando-se dessa forma o início ao processo reflexivo e interpretativo (Kempster & Izsatt-White, 2013).

O artigo de Kempster e Izsatt-White (2013) pode ser considerado como uma provocação para se pensar de uma nova maneira sobre o processo de *coaching*. De acordo com os autores, uma série de questões permanecem em aberto, tais como: poderá, o *coaching* co-construído se tornar uma alternativa possível e desejável ao *coaching* convencional? O processo de *coaching* co-construído requererá algum tipo de treinamento específico? O *coaching* co-construído está disponível tanto para pesquisadores, quanto para *coaches* profissionais? Tais questões, dentre outras permaneceram propositalmente abertas para pesquisas futuras sobre o assunto.

3.4 NOVOS CAMINHOS

Embora a literatura sobre o *coaching* tenha conseguido identificar quais são os principais elementos que caracterizam a relação de *coaching*, quais sejam, o *coach*, o *coachee*, a relação entre ambos e os objetivos de desenvolvimento, verifica-se que ainda há uma carência de publicações que discutam quais são os fundamentos teóricos que orientam/permitem que uma pessoa se desenvolva por intermédio do *coaching*. Nesse sentido, recomenda-se que as pesquisas futuras sobre o tema alinhem o debate do *coaching* com a literatura sobre a psicologia do desenvolvimento humano e também do processo de aprendizagem de adultos.

Outra linha de pesquisas futuras que se encontra em aberta pode ser verificada a partir da proposta de Kempster e Izsatt-White (2013). É preciso aprofundar as pesquisas sobre um possível modelo de *coaching* co-construído, assim como é importante problematizar outras formas pelas quais o *coaching* poderia ser melhor implementado e quais são os possíveis resultados em termos de desenvolvimento de líderes.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo representa uma revisão integrativa das pesquisas teóricas sobre o *coaching* como instrumento para o DL. De certa forma, a análise da literatura teórica permite verificar de que forma o *coaching* voltado ao DL tem sido debatido pela literatura mais recente.

Conforme visto, três principais eixos temáticos foram destacados nesta revisão: a) artigos que analisam o processo de *coaching* e buscam encontrar características comuns às diferentes abordagens e critérios para a avaliação do processo de *coaching*; b) artigos que propõem aplicações do *coaching*, visando ao desenvolvimento de habilidades ou conhecimentos necessários para liderar; c) artigos que propõem novos modelos de *coaching*, como é o caso da proposta do *coaching* co-construído.

Constatou-se que embora o *coaching* seja tratado nos meios não acadêmicos como uma abordagem já consolidada do desenvolvimento de líderes, a literatura acadêmica ainda tem buscado identificar quais são os elementos que fazem com que esta técnica favoreça (ou não) ao desenvolvimento de líderes. Nesse sentido, destaca-se principalmente o trabalho de Ely et al. (2010) como um grande divisor de águas nas pesquisas sobre o campo.

Foram indicados, ainda, dois possíveis nortes para as futuras pesquisas sobre o desenvolvimento de líderes. O primeiro deles envolve uma aproximação das pesquisas sobre *coaching* como instrumento de desenvolvimento de líderes com a literatura sobre a psicologia do desenvolvimento e também sobre a aprendizagem de adultos, aspecto que não foi diretamente abordado pela literatura revisada. Outro caminho é indicado pela proposta de Kempster e Iszatt-White (2013) e envolve a proposição (e posterior aplicação e análise dos resultados) de novos modelos de *coaching*, para além dos atualmente indicados pela literatura.

REFERÊNCIAS

- Bandura, A. (2003). *Self-efficacy: the exercise of control*. 6th ed. New York: Freeman, 2003.
- Baron, L., Morin, L., & Morin, D. (2011). Executive coaching: the effect of working alliance discrepancy on the development of coachees' self-efficacy. *Journal of Management Development*, 30(9), 847-864. doi 10.1108/026217111111164330
- Botelho, L. L. R., Cunha, C. J. C. A., & Macedo, M. (2011). O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Revista Eletrônica Gestão e Sociedade*, 5(11), 121-136. doi 10.21171/ges.v5i11.1220.
- Boyatzis, R. E., Smith, M. L., & Blaize, N. (2006). Developing sustainable leaders through coaching and compassion. *Academy of Management Learning and Education*, 5(1), 8-24. doi 10.5465/AMLE.2006.20388381.

- Brotman, L. E., Liberi, W. P., & Wasylyshyn, K. M. (1998). Executive coaching: the need for standards of competence. *Consulting Psychology Journal*, 50(1), 40-46. doi 10.1037/1061-4087.50.1.40.
- Carey, W., Philippon, D. J., & Cummings, G. G. (2011). Coaching models for leadership development: an integrative review. *Journal of Leadership Studies*, 5(1), 51-69. doi 10.1002/jls.20204.
- Dalakoura, A. (2010). Differentiating leader and leadership development: a collective framework for leadership development. *Journal of Management Development*, 29(5), 432-441. doi 10.1108/02621711011039204
- Day, D. V. (2000). Leadership development: a review in context. *Leadership Quarterly*, 11(4), 581-613. doi 10.1016/S1048-9843(00)00061-8
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: a review of 25 years of research and theory. *Leadership Quarterly*, 25(1), 63-82. doi 10.1016/j.leaqua.2013.11.004.
- Day, D. V., Harrison, M. M., & Halpin, S. M. (2009). *An integrative theory of leadership development: connecting adult development, identity, and expertise*. New York: Taylor and Francis.
- Ellinger, A. D., Hamlin, R. G., & Beattie, R. S. (2008). Behavioural indicators of ineffective managerial coaching: a cross-national study. *Journal of European Industrial Training*, 32(4), 240-257. doi 10.1108/03090590810871360.
- Ellis, C. (2004). *The ethnographic I: a novel about autoethnography*. Walnut Creek: AltaMira.
- Ely, K., Boyce, L. A., Nelson, J. K., Zaccaro, S. J., Hernez-Broome, G., & Whyman, W. (2010). Evaluating leadership coaching: a review and integrated framework. *Leadership Quarterly*, 21(4), 585-599. doi 10.1016/j.leaqua.2010.06.003.
- Esper, A. J. F. (2015). *Análise comparativa de programas de desenvolvimento de líderes*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Esper, A. J. F., & Cunha, C. J. C. A. (2015). Liderança autêntica: uma revisão integrativa. *Navus*, 5(2), 60-72, Recuperado de <http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/254/219>, em 22 agosto 2016.
- Esper, A. J. F., & Cunha, C. J. C. A. (2016). Análise de dinâmica do conteúdo das teses e dissertações sobre desenvolvimento de líderes e de liderança. *Working Paper*. Material não publicado.
- Frankovelgia, C. C., Riddle, D. D. (2010). Leadership coaching. In E. Velsor, C. D. McCauley, & M. N. Ruderman (Eds.). *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development*. 3rd ed. San Francisco: John Wiley & Sons;
- Haan, E., Duckworth, A., Birch, D., & Jones, C. (2013). Executive coaching outcome research: the contribution of common factors such as relationship, personality match, and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal*, 65(1), 40-57. doi 10.1037/a0031635
- Hannah, S. T., Avolio, B. J., Luthans, F., & Harms, P. D. (2008). Leadership efficacy: review and future directions. *Leadership Quarterly*, 19(6), 669-692. doi 10.1016/j.leaqua.2008.09.007
- Hartley, J., & Hiksman, B. (2003). *Leadership development: a systematic review of the literature*. NHS Leadership Centre: London.

- Kempster, S., & Stewart, J. (2010). Becoming a leader: a co-produced autoethnographic exploration of situated learning of leadership practice. *Management Learning*, 41(2), 205-219. doi 10.1177/1350507609355496.
- Kempster, S., & Iszatt-White, M. (2013). Towards co-constructed coaching: exploring the integration of coaching and co-constructed autoethnography in leadership development. *Management Learning*, 44(4), 319-336. doi 10.1177/1350507612449959.
- Kets de Vries, M. F. R., Hellwig, T., Ramo, L. G., Florent-Treacy, E., & Korotov, K. (2008). Long-term effectiveness of a transitional leadership development program: an exploratory study. *INSEAD working papers collection*, 24, p. 1-29. Recuperado de search.ebscohost.com, em 15 setembro 2014.
- Kilburg, R. R. (1996). Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. *Consulting Psychology Journal*, 48(2), 134-144. Disponível em: <www.scopus.com/inward>. Acesso em: 15 out. 2016. doi 10.1037/1061-4087.48.2.134.
- Kirkpatrick, D. L. (1994). *Evaluation in training programs: the four levels*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Klopper, R.; Lubbe, S.; Rugbeer, H. (2007). The matrix method of literature review. *Alternation*, 14(1), 1-17. Recuperado de http://journals.co.za/content/alt/14/1/AJA10231757_377, em 04 jun. 2017.
- Knippenberg, D., Knippenberg, B., Cremer, D., & Hogg, M. A. (2004). Leadership, self, and identity: a review and research agenda. *Leadership Quarterly*, 15(6), 825-856. doi 10.1016/j.leaqua.2004.09.002.
- Kraiger, K., Ford, J. K., & Salas, E. (1993). Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 78, 311–328. doi 10.1037/0021-9010.78.2.311
- Mendes, K. S., Silveira, R. C. C. P., & Galvão, C. M. (2008). Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. *Texto Contexto - Enfermagem*, 17(4). doi 10.1590/S0104-07072008000400018.
- Nesbit, P. L. (2012). The role of self-reflection, emotional management of feedback, and self-regulation processes in self-directed leadership development. *Human Resource Development Review*, 11(2), 203-226. doi 10.1177/1534484312439196
- Reichard, R., & Johnson, S. K. (2011). Leaders self-development as organizational strategy. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 33-42. doi 10.1016/j.leaqua.2010.12.005.
- Rhodes, C., & Fletcher, S. (2013). Coaching and mentoring for self-efficacious leadership in schools. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 2(1), 47-63. doi 10.1108/20466851311323087.
- Ting, S., & Hart, E. W. (2004). Formal coaching. In C. D. McCauley & E. Velsor (Eds.). *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*. 2nd ed. (p. 116-150). San Francisco: John Wiley & Sons.
- Whittemore, R. (2005). Combining evidence in nursing research: methods and implications. *Nursing Research*, 54(1), 56-62. Recuperado de www.scopus.com, em 04 junho 2017.
- Whittemore, R., & Knafl, K. (2005). The integrative review: updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, 52(5), 546-553. doi 10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x.