

**DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS: O COACHING COMO ESTRATÉGIA NO
PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES**

PATRICIA MARTINS FAGUNDES CABRAL
UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)

JOSÉ CARLOS DA SILVA FREITAS JUNIOR
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

LUCIANE WOLFF

DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS: O COACHING COMO ESTRATÉGIA NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES

1. INTRODUÇÃO

A busca pelo aprimoramento de competências de liderança é um desafio recorrente, seja para as organizações, seja para os indivíduos que almejam o crescimento e a diferenciação no mundo contemporâneo.

Neste cenário de tensão dialógica entre o acirramento da competitividade e a necessidade de estabelecimento de redes de cooperação, ter estratégias organizacionais para o desenvolvimento de lideranças e para a formação de sucessores, é fator de vantagem competitiva. Contudo, este é um investimento que exige um constante repensar sobre os caminhos e métodos a serem adotados no desafio de potencializar as competências dos líderes.

Estudos científicos abordando liderança nas organizações são vastos e, de um modo geral, estão relacionados com diversos contextos e segmentos organizacionais. Liderança é um tema que desperta o interesse dos diversos atores que compõem as organizações contemporâneas. Pesquisadores, estudantes, profissionais e empregadores sempre apresentam enorme interesse em ampliar seus conhecimentos sobre liderança nas organizações. Portanto, o acesso a resultados de estudos realizados sobre liderança organizacional é, sempre, relevante e pertinente para diversos públicos (Junior Ramos, Reis Neto, Kilmnik, & Souki, 2016).

Sendo o desenvolvimento de líderes um objetivo contínuo das organizações de trabalho, as Instituições de Ensino Superior (IES) são, na sociedade, um importante espaço para a formação e aperfeiçoamento de profissionais que almejam lugares de liderança em seus ambientes laborais.

Muito adotado na prática das organizações, mas ainda carente em fundamentação teórica, o coaching é uma estratégia para desenvolvimento de líderes. Theeboom, Beersma, & Van Vianen (2014), ao examinarem as relações entre intervenções de coaching e diversos resultados em nível individual, constataram que tais resultados são relevantes tanto para os indivíduos, quanto para as organizações, e sinalizaram a importância de maior produção teórica sobre o tema.

Neste sentido, entende-se que não apenas pesquisas relacionando as temáticas de coaching e desenvolvimento de lideranças são demandas às Universidades, como a aproximação desta metodologia em seus espaços formativos de líderes são uma oportunidade de levar à sociedade práticas transformadoras, com embasamento conceitual.

Este estudo tem por objetivo, portanto, apresentar um artigo aplicado onde a temática do coaching se insere, em nível conceitual e prático, como estratégia para contribuir no desenvolvimento de liderança em um programa de pós-graduação lato sensu da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos), nomeado Pós-MBA em Liderança.

Assim, este artigo traz contribuições teóricas e práticas, uma vez que ela colabora para com o avanço do estudo do coaching como estratégia para o desenvolvimento de liderança, tema ainda com poucas pesquisas empíricas no Brasil. As contribuições práticas ficam evidenciadas ao longo da descrição do caso e análise dos resultados, promovendo insights em gestores acadêmicos, educadores e consultores, que podem se valer dos conceitos estudados para aprimorar suas atividades profissionais.

Desta forma, o presente artigo está assim organizado: após esta introdução são apresentados o referencial teórico, seguido da narrativa do caso, bem como dos

procedimentos metodológicos concernentes e resultados obtidos. As considerações finais visam resgatar os principais achados, apontando as limitações do estudo e encaminhando questões de reflexão e possibilidades de estudos futuros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A liderança é tema recorrente nas organizações e sua relevância é evidente tanto nas publicações acadêmicas como nas empresariais, com vieses mais práticos. Todavia, percebe-se que a falta de investigações sobre o processo de desenvolvimento de líderes conforme se vê em um levantamento bibliográfico recente que buscou compreender as bases do conhecimento que têm orientado a produção do tema, onde se vê têm-se buscado entender as relações teóricas e efeitos da liderança nos contextos organizacionais e poucos são os estudos sobre o desenvolvimento de liderança (Turano & Cavazotte, 2016).

Uma estratégia para desenvolvimento de pessoas, que têm ganhado força, particularmente a partir da década de 1990, quando os modelos de gestão por competências passaram a ser mais utilizados é o coaching. Porém, da mesma forma que a liderança, o Coaching carece de maiores estudos empíricos, pois conforme destacam (Batista & Cançado, 2017, p.25) existem várias lacunas sobre o tema, por exemplo, “não há distinção clara entre a prática do coaching em relação às práticas do mentoring e do aconselhamento e há pouca orientação no tocante aos parâmetros objetivos de desenvolvimento do processo”. Assim sendo, esta seção tem por objetivo destacar o desenvolvimento de liderança e o coaching, que são as bases teóricas do projeto do Pós-MBA em Liderança.

2.1 Desenvolvimento de Liderança

O desenvolvimento da liderança é um processo dinâmico, social e relacional, onde a capacitação e o aperfeiçoamento dos indivíduos, de distintos níveis hierárquicos, ocorre tanto de maneira formal como informal, podendo ocorrer de forma individualizada ou em grupo (Buschlen & Dvorak, 2011; Derue & Ashford, 2010; Komives, Owen, Longerbeam, Mainella, & Osteen, 2005).

Van Velsor, McCauley e Moxley (1998) definem o desenvolvimento de liderança como um processo de expansão da capacidade pessoal para ser efetivo nos processos e papéis de liderança. Esses papéis e processos de liderança são aqueles que habilitam grupos de pessoas a trabalharem juntas de forma produtiva e com um significado comum ao grupo.

Seja qual for o modelo ou processo de desenvolvimento de liderança, é preciso destacar a importância do fator humano, focando nos comportamentos e relações grupais com vistas a um relacionamento interpessoal efetivo (Trigo & Costa, 2008). Nesse sentido, destaca-se o modelo de liderança relacional que inclui elementos de inclusão, empoderamento, ética, proposição e orientação de processo (Komives et al., 2005).

Estes elementos do modelo de liderança relacional são fundamentais nas organizações contemporâneas devido a sua dinamicidade e um crescente número de *stakeholders*. Assim, Díaz-Gibson, Zaragoza, Daly, Mayayo e Romaní (2017) enfatizam a necessidade de liderança em rede para facilitar a interação, coordenação e colaboração entre os membros da empresa e parceiros, manter a sustentabilidade e impulsionar a eficácia das organizações.

Neste contexto, destaca-se a importância da liderança em rede que é descrita neste trabalho como o tipo de liderança desenvolvida em contextos em rede ou altamente interligados como redes colaborativas educacionais e é particularmente focada no gerenciamento da diversidade de habilidades e capacidades do colaborativas, o que potencialmente pode levar a colaboração e inovação (Díaz-Gibson et al., 2017).

Um dos modelos possíveis para desenvolver liderança é o Modelo de Mudança Social (MMS) desenvolvido na Universidade da Califórnia pelo instituto de pesquisa denominado “*Higher Education Research Institute*” (HERI) em 1996. Este modelo foi desenvolvido para atuar como currículo para auxiliar no desenvolvimento de valores individuais, valores de grupo e valores comunitários (cidadania interorganizacional).

O MMS fornece uma estrutura que é consistente com os paradigmas de liderança contemporâneos, baseado em duas premissas básicas. A primeira é que o modelo é projetado para incluir todos os níveis de líderes: aqueles com funções designadas e aqueles sem funções definidas. E a segunda premissa é que a liderança é vista como um processo e não como um título ou posição (Buschlen e Dvorak, 2011).

Komives et al. (2005), alinhados a esta perspectiva da liderança como um processo social, discutem o desenvolvimento de identidade de liderança no qual destacam a importância do autodesenvolvimento de liderança e do papel dos pares nos processos de desenvolvimento de liderança.

No que tange ao autodesenvolvimento os autores ressaltam a necessidade de buscar a autoconsciência, construindo autoconfiança, estabelecendo eficácia interpessoal, aplicação de novas habilidades e expansão das motivações. Sobre o papel dos pares, deve-se proporcionar a interação entre colegas com níveis de experiências e expertises diferentes (Komives et al., 2005).

Por fim, Van Velsor et al. (1998) que as pessoas possuem características diferentes, histórias de vida diversas e experiências profissionais variadas, devido a isso, algumas possuem mais facilidade para liderar. Entretanto, os autores destacam que todos podem aprender, crescer e mudar, basta se ter um processo bem estruturado, baseado numa avaliação inicial para se entender o nível de liderança do indivíduo e os seus gaps, ou seja, quais competências precisam ser mobilizadas. Com base nisso, pode-se apresentar desafios em que a pessoa experiencie verdadeiramente. Além disso, deve contar com um suporte, um apoio de um ou mais profissionais para que possa auxiliá-lo ao longo do processo de desenvolvimento. A figura a seguir ilustra este modelo.

Figura 1: Modelo de Desenvolvimento de Liderança



Fonte: Adaptado de Van Velsor et al. (1998)

Considerando os modelos apresentados nesta seção, sempre está presente a relação interpessoal com diferentes atores que interagem na rede do líder (profissionais externos, liderados, pares, superiores hierárquicos, etc.). A seguir, são apresentadas estratégias de coaching que podem corroborar com os processos de desenvolvimento de liderança.

2.2 Estratégias de Coaching no Desenvolvimento de Lideranças

De acordo com Marques, Dimas e Lourenço (2014), o coaching tem sido definido na literatura, mais recentemente, como uma intervenção que visa a melhoria imediata do desempenho e o desenvolvimento de competências, seja em relação à vida profissional ou pessoal, sendo visto, portanto “(...) como uma forma de libertação do potencial dos

indivíduos para maximizar o seu desempenho, sob a lógica de ajuda-los a aprender em vez de ensiná-los.” (p. 68)

Amplamente utilizado nas organizações, ora como estratégia, ora como ferramenta, o coaching tem sido adotado para elevar os níveis de motivação e de desempenho dos trabalhadores em geral e, em especial, daqueles que se direcionam para uma carreira gerencial (Goldsmith, Lyons e McArthur, 2012; Echeverría, 2015). Ao examinar as relações entre intervenções de coaching e diversos resultados em nível individual, foi constatado que tais resultados são relevantes tanto para os indivíduos, quanto para as organizações, ou seja, observa-se efeitos positivos na performance e nas habilidades, bem-estar, atitudes no trabalho e autorregulação dirigida a resultados (Theeboom et al., 2014).

Marques et al. (2014) assinalam que o coaching dos líderes pode, em algumas circunstâncias, aumentar a autogestão da equipe, a qualidade das relações interpessoais dos seus membros e a satisfação dos mesmos com a equipe e com o seu trabalho. Na mesma linha, Tolfo (2014) destaca que o que se espera de um líder contemporâneo é que ele exerça um papel de facilitador no sentido de utilizar o potencial dos liderados para o alcance de objetivos. Nessa perspectiva, para a autora, o líder é um coach, um facilitador que age reunindo as capacidades das pessoas, dos grupos ou das instituições com os quais se relaciona, exercendo influência no desenvolvimento de padrões éticos e comportamentais. O “coach é alguém com conhecimento de negócios e da dinâmica interpessoal”, assinala Tolfo (2004, p. 294). Pensando na aplicação do coaching em uma equipe de trabalho, o líder pode promover uma interação direta, que visa moldar os processos grupais para produzir um bom desempenho, bem como para desenvolver seus membros, ajudando-os a estabelecer processos conversacionais saudáveis e a usarem adequadamente os recursos coletivos até atingirem um verdadeiro trabalho de equipe. (Echeverría, 2015; Marques et al., 2014; Tolfo, 2004).

Pascual e Rosillo (2015), pesquisaram sobre a efetividade do coaching no contexto acadêmico, e afirmam que o coach educativo tem o papel de acompanhar o estudante no atingimento de suas metas educativas através da tomada de consciência e do fortalecimento de suas capacidades e competências para estabelecer suas próprias metas de aprendizagens, manter-se motivado e ter ações concretas para obter os resultados desejados. Ou seja, também neste contexto o papel do coach é de fomentar a autonomia e apoiar o desenvolvimento do coachee em direção aos objetivos almejados.

Kouzes e Posner (2012) apontam três fatores essenciais para o estabelecimento e a sustentação de um relacionamento de coaching bem-sucedido: a) definir padrões claros; b) esperar pelo melhor; estabelecer exemplo. Reforçando esta perspectiva do coaching focado em solução, Neste sentido vale destacar a importância de delimitar a situação-problema ou a expectativa do resultado, tendo em vista que o coaching é indicado para pessoas com problemas menos sérios ou complexos, que podem, em um número menor de sessões (em média de cinco sessões), experimentar efeitos mais positivos do coaching, do que pessoas com problemas mais sérios e/ou complexos, onde é necessário considerar se a indicação é mesmo para coaching ou para psicoterapia (Theeboom et al, 2014, Echeverría, 2015; Goldsmith, Lyons e McArthur, 2012; Marques, Dimas e Lourenço, 2014).

Em relação às características necessárias ao perfil de um coach efetivo, encontra-se na literatura uma convergência para: comportamento empático, acolhedor, motivador e de suporte; competências conversacionais, sobretudo de escuta; capacidade analítica; técnicas de questionamento e de observação; habilidade para dar e receber feedback relativo ao desempenho e para comunicar e estabelecer expectativas claras (Theeboom et al, 2014; Echeverría, 2015; Goldsmith, Lyons e McArthur, 2012; Marques, Dimas e

Lourenço, 2014). Theeboom et al (2014) retoma da literatura em Psicologia o conceito de ‘*coachability*’: um construto multidimensional que reflete a combinação de traços de personalidade, com componentes motivacionais e a busca de melhorias na função e na performance.

No entanto, para além da dimensão individual do coach, vale salientar que a efetividade do coaching no ambiente corporativo requer uma cultura organizacional propícia à aprendizagem, à conversação e ao desenvolvimento de valores humanos, bem como o alinhamento à políticas de gestão de pessoas compatíveis (Marques et al., 2014; Echeverría, 2015; Reis, 2016).

Outra possibilidade do coaching é entre pares, ou seja, entre dois ou mais indivíduos que não possuem assimetria hierárquica entre si, e que estabelecem uma relação de aprendizagem mútua, oferecendo e recebendo coaching com o objetivo de obter desenvolvimento pessoal ou profissional (Marques, Dimas e Lourenço, 2014; Donegan, Ostrosky e Fowler, 2000). Em contexto de trabalho tem o propósito de apoiar os indivíduos no atingimento de objetivos de trabalho e na busca de soluções para problemas pontuais, sendo que a sistematização da observação (sendo aconselhável a gravação, quando possível) do comportamento do coachee na ação, seguida por um momento de trocas de percepção, análise e feedback entre ambos envolvidos, é o cerne do processo do coaching entre pares (Donegan, Ostrosky e Fowler, 2000).

De acordo com Parker et al. (in: Marques, Dimas e Lourenço, 2014) existem alguns elementos característicos do coaching de pares: a) o estatuto de igualdade dos envolvidos; b) o foco no desenvolvimento profissional e pessoal de ambas as partes; c) a integração de reflexão enquanto prática; d) a ênfase no processo assim como no conteúdo; e) o fato de ser um potencializador da aceleração da aprendizagem de carreira. Neste sentido, o objetivo primário desta relação é a aprendizagem de ambas as partes, dos indivíduos que oferecem o coaching e dos que o recebem, assim como o estabelecimento de uma relação de apoio e de confiança fundamentais aos processos de desenvolvimento humano.

A figura a seguir propõe uma síntese das conexões encontradas entre as temáticas do desenvolvimento da liderança e do coaching, abordadas ao longo deste segundo capítulo:

Figura 2: Síntese das Conexões Temáticas



Fonte: Elaborado pelos autores

3. MÉTODO

Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, em função do objeto de estudo e dos objetivos definidos. A pesquisa qualitativa permite lidar com a complexidade de determinado problema, pois oportuniza analisar a interação de variáveis de modo a identificar e compreender os processos dinâmicos vividos por grupos sociais a fim de ampliar e aprofundar o entendimento das suas particularidades comportamentais. (Richardson, 2011). Ainda foi de natureza exploratório-descritiva quanto aos fins e adotou a estratégia de estudo de caso, tendo como contexto o Pós-MBA em Liderança da Unisinos, que será melhor detalhado no item 3.1 a seguir.

Os dados foram coletados durante intervenção com foco em desenvolvimento de liderança, em dois momentos: inicialmente em uma atividade de “Coaching entre pares”, e em um segundo momento, no “Trabalho de Integração do Curso”. Para isso, foram considerados “excertos” dos participantes, fotos, gravações de vídeo e observação participante direta. Os participantes foram alunos do curso que consentiram em participar da pesquisa autorizando o uso dos dados coletados. No presente trabalho, as verbalizações que ilustram a análise dos dados são dos seguintes participantes:

Tabela 1: Descrição dos Participantes

PARTICIPANTE	GÊNERO	TURMA
P1	Feminino	Porto Alegre – 1ª Ed
P2	Masculino	Novo Hamburgo
P3	Masculino	Porto Alegre – 1ª Ed
P4	Masculino	Porto Alegre – 1ª Ed
P5	Feminino	Porto Alegre – 1ª Ed
P6	Masculino	São Leopoldo – 1ª Ed
P7	Masculino	São Leopoldo – 1ª Ed
P8	Masculino	Porto Alegre – 2ª Ed
P9	Feminino	Porto Alegre – 2ª Ed
P10	Masculino	Porto Alegre – 2ª Ed
P11	Feminino	São Leopoldo – 2ª Ed
P12	Masculino	Porto Alegre – 2ª Ed
P13	Masculino	São Leopoldo – 2ª Ed
P14	Masculino	São Leopoldo – 2ª Ed
P15	Feminino	Porto Alegre – 2ª Ed

Fonte: Elaborado pelos autores

Cabe ressaltar que para o presente artigo foram considerados alunos que participaram de turmas abertas e não *in company*.

Quanto ao tratamento dos dados foi realizado através da Análise de Conteúdo (Richardson, 2011; Godoi, Bandeira-De-Mello, & Silva, 2010). As categorias, definidas a priori, se estruturaram de acordo com as intervenções nos dois momentos já destacados no parágrafo anterior. Além disso, destaca-se algumas unidades de análise (que estão grifadas na discussão dos dados), identificadas em consonância com o referencial teórico que conecta coaching e desenvolvimento de lideranças: a) o valor dos pares no processo; b) crença na capacidade humana de desenvolvimento e transformação; c) foco em feedback para a aprendizagem contínua; d) autoconhecimento/autodesenvolvimento; e) importância de líderes referências, e posterior generatividade; f) coerência da Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas; g) valores da Cultura Organizacional compatíveis.. A

seguir é descrito o caso do Pós-MBA em Liderança, e logo após, adentra-se na apresentação e discussão dos resultados.

3.1 O Caso Pós-MBA em Liderança da Unisinos

A trajetória profissional para quem deseja desenvolver-se como liderança demanda atualização constante no aprimoramento das suas competências, sendo essencial a construção de uma postura proativa e a busca pelo autoaperfeiçoamento. Ao ofertar alternativas de formação acadêmica que atendam tal necessidade, a Instituição de Ensino Superior deve ter ciência de que a formação e o aperfeiçoamento de profissionais-líderes exigem, do ponto de vista pedagógico, um constante repensar sobre os caminhos e métodos a serem adotados no desafio de potencializar não apenas a articulação teoria e prática, mas cada vez mais, a conexão entre experiência e sentido.

E é nesse contexto que a proposta do Pós-MBA em Liderança da Unisinos foi elaborada e implantada. Enquanto formação acadêmica em nível de aperfeiçoamento Lato Senso, o curso possui uma carga-horária de 120 horas, distribuída ao longo de nove (09) meses, com encontros quinzenais. O requisito para ingresso discente é já ter concluído ao menos um curso de Especialização, MBA ou MBE; para fins seletivo, o tempo de experiência em cargos de liderança é um fator desejável. A proposta política pedagógica visa oportunizar o desenvolvimento continuado de competências necessárias aos líderes, com um embasamento teórico consistente, aliado a vivência de atividades focadas nas competências necessárias à prática da liderança em distintos espaços hierárquicos, nos distintos segmentos e setores organizacionais. Atualmente na 11ª edição, o curso ocorre com regularidade desde 2012, já tendo formado mais de 200 alunos, em turmas nas cidades gaúchas de Porto Alegre, São Leopoldo, Caxias do Sul, Novo Hamburgo, além de uma edição in company, em Carlos Barbosa.

O processo metodológico do curso foca o aprimoramento das competências comportamentais do aluno, assim como a atualização conceitual e a reflexão crítica do contexto, combinando a aprendizagem no ambiente coletivo e em momentos individuais, onde o aluno dispõe de atenção individualizada, sendo o coaching uma das estratégias.

Assim, são oportunizadas, além de aulas com conteúdo teórico atual e relevante, uma gama de atividades vivenciais por meio das quais o aluno se experiencia, compartilha suas experiências e matura sua capacidade crítica-reflexiva sobre si mesmo, sobre as relações grupais, sobre o contexto organizacional e sobre a realidade e paradigmas contemporâneos. O intuito é fazer com que, ao longo da formação, o aluno-profissional realmente visualize as mudanças ocorridas consigo, levando-o a uma reflexão acerca de sua trajetória profissional e mobilizando-o a novas e consistentes ações de desenvolvimento, enquanto liderança potencialmente transformadora em suas práxis.

Conforme já anunciado, o presente artigo se debruça nas ações de coaching como estratégia metodológica para o desenvolvimento de lideranças no referido Pós-MBA da Unisinos. Tal experiência é apresentada a seguir, em dois momentos distintos, mas articulados: a) a prática de coaching entre pares; b) o processo de orientação-coaching no Trabalho de Integração do Curso (TIC). Cabe salientar que os dados empíricos aqui referidos emergiram de vídeos gravados na atividade do coaching de pares, e dos TICs, sendo tais dados tratados pela Análise de Conteúdo (Stake, 2011). A utilização destes dados para fins de estudo e pesquisa, se dá mediante o consentimento livre e esclarecido dos alunos participantes, sendo resguardado a divulgação de suas imagens (fotos e vídeos), o sigilo de seus nomes e demais informações identitárias, em nível pessoal ou profissional.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção está subdividida em dois itens, correspondente às categorias de análise dos dados: A atividades de Coaching entre pares, que é apresentado logo a seguir no item 4.1 e O Coaching no Trabalho de Integração do Curso, no item 4.2.

4.1 A atividades de Coaching entre pares

Para realizar o coaching entre pares, iniciou-se com o mapeamento de saberes dos alunos em atividades com possibilidade de ensino e aprendizagem no contexto do curso. Entre os temas estavam jogos (xadrez, damas), idiomas (inglês, alemão, espanhol), prática de esportes (capoeira, dança de salão, valsa) e habilidades como marcenaria e pintura. Com base nestas possibilidades de ensino-aprendizagem, os alunos marcavam, em um questionário, um tema para ensinar e um para aprender.

Diante deste mapeamento, cruzou-se as informações formando as duplas de coach e coachee para ser realizado, em duas etapas e um processo de coaching distribuídos ao longo da atividade de outdoor training. Ao todo, esta atividade de coaching entre pares teve duração de quatro horas, distribuídas em períodos de uma hora, ao longo de dois dias. Na primeira etapa o coach ensinava aquilo que sabia e coachee aprendia; depois invertiam-se os papéis. Tal como discutido no capítulo 2.2, esta proposta estimulou o exercício de coaching entre colegas de curso que, naquele contexto, não possuíam assimetria hierárquica, e que alternaram entre si, os lugares de coach e de coachee. Os alunos foram estimulados a colocarem em prática as habilidades de coaching: acolher, questionar, motivar, buscar estratégias para a aprendizagem do coachee, levando-o a superar dificuldades e atingir os objetivos acordado entre ambos, e compatível com a entrega combinada para a atividade (Donegan, Ostrosky, & Fowler, 2000, Theeboom et al, 2014; Marques et al., 2014, Echeverría, 2015).

Assim, ao final de cada processo de coaching, o coachee deveria apresentar a todos, uma evidência real e concreta sobre a aprendizagem que teve, em três minutos: um diálogo no novo idioma, uma apresentação de dança, uma peça construída, tricotada ou pintada, foram algumas das aprendizagens demonstradas. Em seguida, coach falava de como estruturou sua intervenção no processo de coaching, e por fim, coach e coachee, faziam um breve relato crítico-reflexivo sobre a experiência vivida.

Nesta etapa ficou evidente, pelas verbalizações dos participantes, o **valor dos pares no processo** de desenvolvimento da liderança, ou seja, a validação dos pares como coaches capazes de estimularem (auto)reflexões, relatarem comportamentos observados e estruturar **feedbacks** a partir daí, como por exemplo: *“eu não acreditava que seria capaz de fazer isso”* (P10), disse um aluno que aprendeu um pouco de marcenaria com seu coach e fez um brinquedo de madeira para seu filho; ou outro que refletiu sobre sua autoimagem, depois de jogar capoeira: *“Achava que eu estava velho para aprender algo assim..”* (P14). Um fator observado foi a confiança não só entre as duplas de pares (coach/coachee), mas também no contexto educacional em que estavam, o que ficou ricamente ilustrado na fala de um executivo que dançou funk: *“aA pessoas que me conhecem fora daqui não iriam acreditar nisso... acho que nem eu acreditaria! Mas decidi me jogar nesta atividade, esquecer a timidez, aprender a coreografia que ela (coach) estava me propondo. E foi uma experiência muito legal!”* (P13).

Por outro lado, os desconfortos desta vivência foram perceptíveis em situações onde o coachee evidenciava uma postura de maior racionalização em detrimento de uma vivência onde os aspectos emocionais e intuitivos fossem integrados no processo de aprendizagem.

O encerramento do coaching entre pares com as apresentações foi um momento de florescimento de novos talentos e habilidades dos alunos, confirmando a importância

dos pares no processo social de desenvolvimento da liderança (Komives et al., 2005), Mais do que isto: por um lado, como coachee, a satisfação de se deparar com a possibilidade de **receber feedback e aprender algo novo** e fora do seu cotidiano mindset; por outro, como coach, a satisfação em ter conduzido o colega pelo processo de aprendizagem, tomando mais contato com o próprio potencial ‘coachability’ (Theeboom et al., 2014), e renovando a **crença na capacidade humana de desenvolvimento e transformação**.

Neste sentido, os momentos de trocas em pares e os consecutivos debates em grande grupo e análise de processo vivenciado também foram destacados como muito relevantes no **processo de aprendizagem, desenvolvimento e transformações**, como verifica-se nas verbalizações abaixo:

Os diversos momentos de incentivo à reflexão (...) proporcionaram sensações inesperadas e um resultado ímpar para novas atitudes na continuidade nossas vidas. (P2)

Através de conversas [no coaching], penso que muitas decisões tomadas, hoje seriam diferentes... eu teria outra forma de agir, pararia um pouco e raciocinaria mais. Tenho como exemplo os momentos em que um colega/colaborador sentou-se para conversar comigo, para perguntar coisas óbvias, e que, pela pressa, pela falta de tempo ou falta de paciência, não pude dar-lhe a atenção necessária. Hoje sei que as pessoas dão mais valor por ouvirmos o que elas têm a dizer, por prestarmos atenção, e não por resolvermos os seus problemas ou darmos as respostas aos seus questionamentos. (P4)

Com esta atividade, foi possível corroborar para com o coaching, quando inserido em um ambiente com valores e cultura compatível, apresenta efeitos positivos na performance e nas habilidades e no bem-estar, promovendo atitudes no trabalho e autorregulação dirigida a resultados, não apenas na situação presente, mas também oferecendo recursos de autonomia e autorreflexão que poderão ser acionados em futuras tomadas de decisão em suas vidas pessoais, profissionais ou acadêmicas (Marques et al., 2014; Theeboom et al., 2014, Echeverría, 2015, Pascual & Rosillo, 2015).

4.2 O Coaching no Trabalho de Integração do Curso

A temática do TIC no referido Pós MBA versa sobre “Reflexão e prospecção da trajetória de carreira em liderança e impacto social transformador”, tendo como objetivo proporcionar ao participante a oportunidade de refletir e prospectar sua carreira integrando e articulando as competências trabalhadas ao longo do Pós MBA, discutindo os impactos em sua atuação como líder (PPP do curso, 2012).

Cada aluno, portanto, tem um período de atenção individualizada que se dá por meio do Coaching, no qual pode refletir sobre a sua trajetória como líder (efetivo ou potencial), a partir das vivências deste aluno na “linha do tempo”: a) ontem (vivências, experiências e relações mais significativas, processo de aprendizagem, formação acadêmica, dentre outros); b) hoje (momento atual de vida e carreira, competências instaladas (consolidadas) e os gaps percebidos em si); c) e amanhã (perspectivas, desejos e desafios para o futuro).

O projeto do curso propõe cerca de quatro (04) encontros ou mais, ao longo de dois meses, a critério de cada orientador-coach, como são denominados os professores nesta função de coaches educacionais. Cabe destacar que, além de docentes, estes orientadores possuem experiência profissional como coaches, perfil “coachability” e competências conversacionais, além de terem ciência da importância de delimitar a

intervenção a um nível de complexidade possível dentro das condições e do tempo disponível para este processo no contexto educacional (Theeboom et al., 2014; Echeverría, 2015; Pascual & Rosillo, 2015).

Durante os encontros objetiva-se levar o aluno ao autodesenvolvimento de liderança, buscando a autoconsciência, construção da autoconfiança a fim de melhorar a eficácia interpessoal (Komives et al., 2005; Van Velsor et al., 1998). Os alunos, em sua quase totalidade, verbalizam uma dificuldade inicial de falar de si, mas com o andamento do processo eles conseguem estabelecer conexões entre o que aprendem no curso com a sua realidade.

Além da entrega do trabalho escrito, os alunos participam de um workshop articulador, em que cada um tem cerca de 20 minutos para apresentar, de forma singular e criativa, as reflexões, aprendizagens e ações que decorreram no seu percurso de orientação-coaching. Para esta atividade, todos os professores são convidados a estar presentes, pois é o momento de encerramento oficial do curso.

Assim, ao final da orientação-coaching, os alunos conseguem perceber um sentido neste processo de **autoconhecimento/autodesenvolvimento**, como ilustram os excertos, a seguir:

Por fim é possível afirmar que é extremamente necessária uma busca interior para descobrir quem é você realmente, saber identificar os pontos de melhoria através de um processo de autoconhecimento. Porque um líder que não conhece a si mesmo, jamais poderá imaginar-se liderando outras pessoas.” (P3)

Isto [orientação-coaching] permitiu uma análise mais “reservada”, em que o estímulo foi de dentro para fora, da autoanálise à teoria. (P5)

Muitas vezes nossos maiores adversários somos nós mesmos, nos exigindo mais que outros nos exigiram, fazendo com que a realização de nossas tarefas não seja mais tão alegre como poderiam ser. (P7)

Não havia parado tanto tempo para pensar sobre mim, para refletir sobre a minha história de vida. Passei a compreender muitos dos meus comportamentos. (...)Para isso, se autoconhecer é o melhor início. Identificar aquilo que te faz bem, buscar o que lhe faz acordar todos os dias (ikigai), compreender dos comportamentos que lhe caracterizam e saber lidar com eles. (P15)

Ao final desta retrospectiva, me senti gratificado por resgatar algumas passagens da minha trajetória pessoal e profissional, foram lembranças boas que me fizeram lembrar de histórias marcantes, de decisões passadas que implicaram no que eu me tornei como pessoa, como profissional e líder. (P9)

Imbricado a ao autoconhecimento, a **crença na capacidade humana de desenvolvimento e transformações**, ampliando as próprias possibilidades e esperança no futuro:

O curso me fez também pensar sobre as possibilidades que existem fora da minha, ‘caixa’. Penso que não estou nem na metade da minha trajetória profissional e que, além da carreira que ainda posso trilhar dentro desta empresa, posso buscar experimentar outras

possibilidades, como empreender em algum negócio próprio, quem sabe.
(P8)

Outro aspecto a ser destacado diz respeito à **importância de líderes referências** durante o Pós-MBA, seja entre os próprios colegas, seja em relação ao próprio orientador-coach:

“(...) a troca de informações com as experiências dos colegas dos diversos tipos de empresas ali representadas, foi de extrema importância para entender as etapas que eu enfrentei no passado, compreender minhas posições e atitudes em situações ocorridas, e contribuir para o enriquecimento e desenvolvimento do meu crescimento como líder no presente e futuro. (P6)

“Minha orientadora teve papel primordial nesse processo. Sua conduta profissional e a pessoa que ela é, foram determinantes para despertar em mim o desejo pelo crescimento. Os dispositivos e os questionamentos disparados nos encontros constituíram-se como mobilizadores do desequilíbrio necessário ao crescimento. Foi muito inspirador vivenciar esta experiência. Quero ser um pouco ela nas minhas práticas. Tive um belo exemplo de liderança durante o personal coach! E mais do que isso, pude me experimentar novamente como aprendiz e vivenciar como se dá legitimamente a construção de aprendizagem. Hoje tenho recursos para ser mais empática nas minhas ações de desenvolvimento no trabalho.” (P1)

Na mesma linha, pode-se observar que referências positivas de liderança contribuem para, em um estágio mais avançado, se estabeleça a **Generatividade** (KOMIVES, 2005; 2006), ou seja, quando o líder em seu processo de desenvolvimento, implica-se no desenvolvimento e na formação de novas lideranças, como pode-se observar nas falas dos participantes 11 e 12, respectivamente:

Olhar pelo retrovisor resgatando experiências que impactaram na formação da minha própria liderança além das trocas cognitivas e afetivas com colegas e professores estimularam “devires” que ampliaram o antigo “lugar” que o consultor ocupava no meu imaginário. Assim como reconhecer-me enquanto uma liderança, criadora de outras lideranças mostrou-se fundamental para ampliar minha compreensão das demandas dos meus clientes. (P11)

,(...) Pude perceber que o papel de um líder vai muito além de motivar, direcionar e orientar sua(s) equipe(s), ele se mistura com a vida pessoal de cada um e, com o despertar dentro de cada liderado a descoberta por um propósito e o engajamento com este propósito, fazendo com que este passe a ter um sentido para sua vida.(P12)

Ao considerar que as **Políticas de Gestão de Pessoas devem ser coerentes com os resultados almejados** para o desenvolvimento de lideranças e processos de coaching, a experiência da Participante 9, ainda que indiretamente, é ilustrativa. Ela buscou o Pós-MBA em Liderança impulsionada por uma avaliação de desempenho adversa que recebeu

e que, naquele momento, limitou sua ascensão hierárquica. Na ocasião, ela recebeu o feedback de que tecnicamente superava expectativas de entrega, mas que embora muito cordial e com bom relacionamento interpessoal, ainda lhe faltava maturidade emocional para assumir maiores responsabilidades como líder naquela organização. Eis seu relato ao final do curso:

Saio deste curso e após este trabalho, descobrindo que o que vivenciei e exerci durante este ano, não foi o desenvolvimento profissional e sim a busca por mim mesma, o autoconhecimento, a entrega, a reflexão sobre quem eu sou e o que eu quero ser, descobri que o que eu preciso desenvolver é meu lado pessoal, minhas atitudes, como me coloco pra vida, meu lado emocional e não o desenvolvimento profissional, de habilidades técnicas e lado racional. Descobri que desenvolvendo esta emoção que está dentro de mim, automaticamente terei consequências positivas em meu trabalho e talvez é isto que esteja faltando para eu me tornar uma líder, é isso que meus gestores e diretores notam em mim e que preciso mostrar a todos que estou trabalhando nisso. (P9)

Em relação à necessidade da **Cultura Organizacional ter valores compatíveis** com os processos de desenvolvimento de liderança e coaching, pode-se verificar que a vivência dos alunos no referido curso estimula um olhar mais crítico sobre suas realidades organizacionais, como lê-se a seguir:

Este autoconhecimento me proporcionou identificar o que não quero para a minha vida, tal qual a situação em que vivo na empresa, de intolerância com a cultura e os processos do passado e a imposição e desabono com profissionais que pertenciam a tal contexto, bem como com a desumanização pela busca do ter e do poder. (P15)

“Em resumo destas experiências, posso referir que quando pessoas sabem o que está acontecendo e o que se espera disso (propósito), dá-se um grande passo em direção a uma elevada maturidade psicológica e organizacional. E naturalmente, dispõem-se a colaborar no desenvolvimento dos negócios e das relações, afim de participar”.

Destarte, fica evidenciada a recursão entre as temáticas cultura organizacional e liderança, como já destacado por Schein (2009), ao afirmar que nem uma, nem outra podem ser entendidas isoladamente e ambas estão interligadas conceitualmente.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo de caso teve por objetivo destacar a inserção da temática do coaching, em nível conceitual e prático, em um programa de pós-graduação lato senso da Unisinos, nomeado Pós-MBA em Liderança.

Os resultados demonstram que o coaching é uma prática que pode trazer muitos benefícios no desenvolvimento da liderança a partir de duas atividades utilizadas no curso que têm trazido muitos benefícios aos alunos: o Coaching de pares e o Coaching no trabalho final. No primeiro, o aluno aprende e se desenvolve com as “mãos na massa”, ou seja, experienciando. No segundo, é um processo reflexivo, com o apoio de um professor-coach, que leva o aluno a sua autoconsciência e seu autodesenvolvimento. Ao

longo da vivência deste curso de Pós-MBA em Liderança, sobretudo nas duas atividades analisadas neste artigo, pode-se salientar como principais achados empíricos que corroboram as referências teóricas: a) o valor dos pares no processo social de desenvolvimento da liderança; b) a importância do feedback para novas aprendizagens e para o autodesenvolvimento, reforçando a crença na capacidade de transformação de si e dos outros; c) a importância da conexão com líderes que tornam-se referências, exemplos e estímulo ao desenvolvimento da própria liderança e posteriormente, passam a se apropriar do papel de desenvolvimento de novos líderes (generatividade). Em relação ao alinhamento dos valores da Cultura Organizacional e das Políticas de Gestão de Pessoas aos resultados almejados pelos processos de desenvolvimento de liderança e coaching, verifica-se que, mesmo de forma indireta, estes aspectos se confirmam, e neste sentido, merecem ser mais pesquisados, sobretudo com turmas de formação *in company*.

Além dos resultados já apresentados, percebe-se que muitos alunos conseguem pôr em prática seus planos de ação propostos no TIC, por exemplo: um aluno deixou o cargo de gestor de marketing para abrir seu próprio negócio de doces, outra aluna decidiu vender sua franquia de educação para focar sua carreira como consultora, muitos conseguiram alcançar os desejados cargos de gestão, outros optaram por prosseguir nos estudos e se dedicar a carreira acadêmica. São várias evidências que ilustram o papel transformacional do curso sobre o aluno, futuro líder.

Como limitação, deve-se levar em conta que o caso diz respeito a um curso com um público qualificado, ou seja, como pré-requisito, deve possuir pelo menos uma especialização *lato sensu* e experiência profissional mínima de 5 anos. Como sugestão para pesquisas futuras, indica-se a aplicação das atividades apresentadas em outros contextos, com grupos de níveis escolares distintos e na formação de novas lideranças.

6. REFERÊNCIAS

- Batista, K., & Cançado, V. L. (2017). Competências Requeridas para a Atuação em Coaching: a Percepção de Profissionais Coaches no Brasil. *REGE - Revista de Gestão*, 24(1), 24–34. <https://doi.org/10.1016/j.rege.2016.01.002>
- Buschlen, E., & Dvorak, R. (2011). The Social Change Model as Pedagogy : Examining Undergraduate Leadership Growth. *Journal of Leadership Education*, 10(2), 38–56.
- Derue, D. S., & Ashford, S. J. (2010). Who Will Lead and Who Will Follow? A Social Process of Leadership Identity Construction in Organizations, 35(4), 627–647. <https://doi.org/10.5465/AMR.2010.53503267>
- Díaz-Gibson, J., Zaragoza, M. C., Daly, A. J., Mayayo, J. L., & Romaní, J. R. (2017). Networked leadership in Educational Collaborative Networks. *Educational Management Administration and Leadership*, 45(6), 1040–1059. <https://doi.org/10.1177/1741143216628532>
- Donegan, M. M., Ostrosky, M. M., & Fowler, S. A. (2000). Peer Coaching: Teachers Supporting Teachers. *Young Exceptional Children*, 3(3), 9–16. <https://doi.org/10.1177/109625060000300302>
- Echeverría, R. (2015). *Ética y Coaching Ontológico*. Santiago del Chile: JC Saéz.
- Godoi C. K., Bandeira-De-Mello, R., Silva, A. B. (orgs).(2010) *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, p. 89-112.
- Goldsmith, M., Lyons, L. S., & McArthur, S. (2012). *Coaching for leadership: Writings on leadership from the world's greatest coaches* (Vol. 399). John Wiley & Sons.
- Junior Ramos, I. de O., Reis Neto, M. T., Kilmnik, Z. M., & Souki, G. Q. (2016). Liderança Organizacional:um levantamento bibliográfico. *Universitas: Gestão E TI*, 6(2), 87. <https://doi.org/10.5102/un.gti.v6i2.4189>

- Komives, S. R., Owen, J. E., Longerbeam, S. D., Mainella, F. C., & Osteen, L. (2005). Developing a Leadership Identity: A Grounded Theory. *Journal of College Student Development*, 46(6), 593–611. <https://doi.org/10.1353/csd.2005.0061>
- Komives, S. R. et. al. (2006) *A Leadership Identity Development Model: Applications from a grounded Theory*: Journal of College Student Development. [S.l.], v. 47, n. 4, p.401-418, jul..
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2012). Quando líderes são coaches. In *Coaching: o exercício da Liderança*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Marques, I. R., Dimas, I. D., & Lourenço, P. R. (2014). Eficácia , emoções e conflitos grupais : a influência do coaching do líder e dos pares. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 7(1), 67–81.
- Pascual, L. P. R., & Rosillo, V. M. M. (2015). Efectividad del coaching grupal sobre el desarrollo de la autorregulación del aprendizaje en estudiantes de ingeniería. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 6(1), 71–88. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5367412.pdf%5Cnhttps://dialnet.unirioja.es/servlet/extart?codigo=5367412>
- Reis, H. (2016). *Coaching Ontológico: Doutrina Fundamental*. Brasília: Trampolim.
- Richardson, Roberto Jarry.(2011) *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Schein, E. H. (2009). *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas.
- Stake, R. (2011). *Pesquisa Qualitativa*. Porto Alegre: Penso.
- Theeboom, T., Beersma, B., & Van Vianen, A. E. M. (2014). Does Coaching work? A Meta-Analysis on the Effects of Coaching on Individual Level Outcomes in an Organizational Context. *Journal of Positive Psychology*, 9(1), 1–18. <https://doi.org/10.1080/17439760.2013.837499>
- Tolfo, S. da R. (2004). A Liderança: da Teoria dos Traços ao Coach. In *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. (pp. 271–298).
- Trigo, J. R., & Costa, J. A. (2008). Liderança nas organizações educativas : a direção por valores. *Ensaio: Avaliação de Políticas Educacionais*, 16(61), 561–582.
- Turano, L. M., & Cavazotte, F. (2016). Conhecimento Científico sobre Liderança : Uma Análise Bibliométrica do Acervo do The Leadership Quarterly. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(4), 434–457. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140075>
- Van Velsor, E., McCauley, C. D., & Moxley, R. S. (1998). Our View of Leadership Development. In *Handbook of Leadership Development* (pp. 1–25).