



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS**



VITOR FAVARO MINETTO

DESENVOLVENDO LÍDERES SOB A PERSPECTIVA DO COACHING EXECUTIVO: uma revisão bibliográfica

Limeira
2024



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS**



VITOR FAVARO MINETTO

DESENVOLVENDO LÍDERES SOB A PERSPECTIVA DO COACHING EXECUTIVO: uma revisão bibliográfica

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas à Faculdade de Ciências Aplicadas da Universidade Estadual de Campinas.

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Hermínio Salati Marcondes de Moraes

Limeira
2024

Autor: Vitor Favaro Minetto

Título: Desenvolvendo líderes sob a perspectiva do coaching executivo: uma revisão bibliográfica

Natureza: Trabalho de Conclusão de Curso em MBA em Gestão Estratégica de Pessoas

Instituição: Faculdade de Ciências Aplicadas, Universidade Estadual de Campinas

Aprovado em: ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Gustavo Hermínio Salati Marcondes de Moraes (Orientador) – Presidente
Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/UNICAMP)

Profa. Dra. Damaris Chierregato Vicentin - Avaliadora
Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/UNICAMP)

Prof(a). Dr(a). Gisela Consolmagno Pelegrini – Avaliadora
Universidade de São Paulo (USP/ESALQ)

A Ata da defesa com as respectivas assinaturas dos membros encontra-se no SIGA/Sistema de Fluxo de Trabalho de Conclusão de Curso e na Secretaria de Pós-Graduação da Unidade.

Ficha catalográfica
Universidade Estadual de Campinas
Biblioteca da Faculdade de Ciências Aplicadas
Renata Eleuterio da Silva - CRB 8/9281

M662d Minetto, Vitor Favaro, 1999-
Desenvolvendo líderes sob a perspectiva do coaching executivo : uma revisão bibliográfica / Vitor Favaro Minetto. – Limeira, SP : [s.n.], 2024.

Orientador: Gustavo Hermínio Salati Marcondes de Moraes.
Trabalho de Conclusão de Curso (especialização) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Ciências Aplicadas.

1. Liderança. 2. Desenvolvimento profissional. 3. Competências. I. Moraes, Gustavo Hermínio Salati Marcondes de, 1981-. II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Ciências Aplicadas. III. Título.

Informações adicionais, complementares

Título em outro idioma: Developing leaders from the perspectiva of executive coaching: a literature review

Palavras-chave em inglês:

Leadership

Professional development

Competence

Área de concentração: Administração

Titulação: Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas

Banca examinadora:

Gustavo Hermínio Salati Marcondes

Damaris Chierregato Vicentin

Gisela Consolmagno Pelegrini

Data de entrega do trabalho definitivo: 11-05-2024

MINETTO, Vitor Fávaro. Desenvolvendo líderes sob a perspectiva do coaching executivo: uma revisão bibliográfica. 2024. n.º. Trabalho de Conclusão de Curso Pós-graduação em gestão estratégica de pessoas. – Faculdade de Ciências Aplicadas. Universidade Estadual de Campinas. Limeira, 2024.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo apresentar as principais teorias sobre desenvolvimento e capacitação voltada especificamente para a liderança, e que colaborem estratégias de desenvolvimento proporcionadas pela atuação do coaching executivo. Para isso, utilizou-se a metodologia de revisão bibliográfica sistemática para o levantamento do referenciamento teórico dos conceitos relevantes para a temática. De forma descritiva, buscou-se apresentar como é o processo de intervenção e avaliação de competências, quais os principais métodos e testes utilizados, a conceituação de metodologias e o entendimento técnico/teórico e o recente cenário de atuação para este profissional.

Palavras-chave: Coaching executivo, liderança, desenvolvimento, teoria.

MINETTO, Vitor Favaro. Developing Leaders from the Perspective of Executive Coaching: A Literature Review. 2024. n.º. Trabalho de Conclusão de Curso Pós-graduação em gestão estratégica de pessoas. – Faculdade de Ciências Aplicadas. Universidade Estadual de Campinas. Limeira, 2024.

ABSTRACT

This paper aimed to present the leading theories on development and training explicitly aimed at leadership, which collaborate development strategies provided by executive coaching. To this end, the methodology of systematic bibliographic review was used to survey the theoretical referencing of concepts relevant to the topic. In a descriptive way, we sought to present what the process of intervention and assessment of skills is like, what the main methods and tests are used, the conceptualization of methodologies, the technical/theoretical understanding, and recent scenarios of action for this professional.

Keywords: Executive coaching, leadership, development, theory.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelo teórico básico de autodeterminação no ambiente de trabalho.	23
Figura 2 - Modelo conceitual de coach efetivo de liderança	26
Figura 3 - Modelo processual de autorreflexão	32
Figura 4 - Modelo de mudança transteórico	33

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Teorias de desenvolvimento construtivista	20
Tabela 2. Modelo aplicado de identificação de resistências a mudança	30
Tabela 3. Comparação entre os modelos de centros de serviço.....	37

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

16 PF – Dezesesseis fatores de personalidade

CA – Centro de avaliação

CD – Centro de desenvolvimento

CDT – Centro de desenvolvimento de talentos

FIRO-B – Orientação de interpessoal de relações fundamentais – Behaviour

MBTI – Myers Briggs Type Indicator

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	METODOLOGIA	12
3	COACHING EXECUTIVO.....	13
3.1	Contato inicial	14
3.2	Testes e devolutiva.....	15
3.3	Coaching agenda	16
3.4	Aplicação do coaching.....	16
3.5	Revisão e avaliação dos resultados obtidos.....	17
4	LIDERANÇA COMO PREMISSA DE CONSTANTE MUDANÇA	18
5	MODELOS DE DESENVOLVIMENTO CONSTRUTIVISTA	19
6	METODOLOGIAS DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA	21
6.1	Teoria da autodeterminação e motivação	22
6.2	Teoria da mudança intencional	24
6.2.1	Modelo conceitual de coach de liderança efetiva	25
6.2.2	Inventário de comportamento de mudança em Líderes	27
6.3	Desenvolvimento vertical de liderança	28
6.3.1	Imunidade no processo de mudança	29
6.4	Modelos teóricos complementares	31
6.4.1	Modelo de autorreflexão guiada	31
6.4.2	Modelo transteórico de mudança	32
7	PROCESSO DE AVALIAÇÃO	34
7.1	Desafios de avaliar o desenvolvimento de líderes.....	34
7.2	O uso da tecnologia na avaliação de líderes	35
7.3	Estratégias de avaliação de competências e habilidades	37
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	39
	REFERÊNCIAS	40

1 INTRODUÇÃO

É fato que com o advento da tecnologia, as mudanças se tornaram frequentes e mais profundas dentro das organizações Coopersmith (2022), o que torna se um desafio muito grande para alinhar estratégias empresariais com estratégias de gestão de pessoas. O mercado de trabalho começou a exigir candidatos mais capacitados com conhecimento aplicável amplo e dinâmico Reams (2020), algo que enfatiza a insuficiência do sistema de ensino regular no Brasil, faz com que empresas estudem estratégias voltadas em capacitar e desenvolver habilidades para atingir as metas da organização, superando assim o gap encontrado no mercado de trabalho (KRAUSZ, 2011).

Considerando que o cargo de mais impacto nas organizações são os líderes, sejam eles atuantes nas mais diversas áreas internas da organização, o novo contexto que vivemos abordado por Evseeva; Evseeva; Rawat (2022), realizam uma análise do conceito Frágil, Ansioso, Não linear e Incompreensível (do inglês Brittle, Anxious, Nonlinear e Incomprehensible - *BANI*), de Jamais Cascio, no desenvolvimento e adaptação das organizações após o período de COVID-19. De acordo com os pesquisadores, as empresas precisam entender a necessidade das constantes mudanças, incluindo as estratégias de gestão de pessoas. O que corrobora com a inferência de Coetzee; Veldsman; Odendaal (2023) ao expor que as ansiedades mentais precisam ser desenvolvidas e afinadas, tornando o líder ágil e capaz de identificar oportunidades e riscos emergentes.

Dentre várias estratégias adotadas, a que mais se popularizou nas organizações foi o coaching executivo/liderança (sua nomenclatura pode se diferenciar de acordo com a região da pesquisa) sendo uma área que estuda as formas de desenvolver equipes e líderes dentro de organizações. Os estudos apontados por Wolverhampton (2017) nomeiam como *executive coaching* (coaching executivo) como um profissional que com foco exclusivo na atuação em níveis de gerência sênior que se utiliza técnicas e instrumentos que estimulem o desenvolvimento de habilidades como forma de incrementar performance, alinhando estratégias do negócio com as estratégias pessoais. Já o Instituto Brasileiro de Coaching (IBC, 2024), essa atuação é nomeada coaching de liderança, focado na eficácia da liderança, ou seja, o foco é capacitar o indivíduo a realizar as atividades

em um cargo de liderança como realizar *feedbacks*, motivar times e inteligência emocional são mencionados como habilidades a serem trabalhadas, o que complementa a definição das atividades realizadas pelo coaching executivo. Todavia, apesar da similaridade, não deve ser considerado uma prática análoga ou conjunta ao coaching corporativo, considerando que esta segunda atuação tem foco no desenvolvimento de cargos operacionais de acordo com o (WOLVERHAMPTON, 2017).

Outro ponto a ser enfatizado é o papel do líder na organização, como pontua Harrison (2018) não existe um conceito de líder por ser considerado um fenômeno universal, desse modo, podemos compreender através do mesmo autor que o conceito de liderança e gestão (*leadership and manager*) estão intimamente ligados na literatura, sendo que por esse motivo, a liderança tende a mudar seus comportamentos considerando a estratégia adotada para alcançar os objetivos da empresa Krausz (2011), portanto, será abordado apenas técnicas que sejam aplicáveis de maneira universal sem foco específico de atuação.

O objetivo desta pesquisa é apresentar as principais teorias sobre desenvolvimento e capacitação voltada especificamente para a liderança, e que possa colaborar com estratégias de desenvolvimento proporcionadas pela atuação do coaching executivo. Portanto será utilizado a nomenclatura de coaching executivo considerando as diversas nomenclaturas acerca deste tema. Outro ponto a ser trabalhado é as ferramentas de avaliação de desenvolvimento e aquisição de novos comportamentos e habilidades.

2 METODOLOGIA

A presente pesquisa utiliza os pressupostos metodológicos de revisão bibliográfica sistemática a partir da metodologia de qualitativa indutiva para trabalhar o tema estratégias de *executive coaching*, unindo as teorias mais recentes acerca do desenvolvimento e aprimoramento de habilidades de liderança, assim como os principais métodos de avaliação de habilidades e competências ao decorrer do processo.

Foram utilizados artigos científicos e livros pertinentes ao tema utilizando os buscadores científicos Google Scholar, Scopus, ScienceDirect e mídias físicas. As pesquisas foram feitas na língua inglesa com termos “*executive coaching*”,

“assessment leadership”, “leadership development” e “leadership development coaching”. As buscas foram realizadas entre os meses de novembro de 2023 e março de 2024.

3 COACHING EXECUTIVO

Apesar de não ter evidências do criador que preconizou a prática do coaching, Krausz (2011) aponta que a filosofia do coaching acompanha a humanidade desde seus primórdios. As práticas filosóficas e os ensinamentos trazidos ao longo dos anos por sociedades milenares, formam hoje as múltiplas definições para o coaching (Krausz, 2011; Harrison, 2018; Taylor; Passarelli; Oosten, 2019), sofrendo variações de para essa atividade de acordo com a região como aponta (WOLVERHAMPTON, 2017). Contudo a prática do coaching em sua essência é auxiliar o sujeito a definir objetivos através da narrativa pessoal trazendo reflexões para que o sujeito alcance os objetivos pretendidos (GRANT; GERRARD, 2019).

A aplicação do coaching nas organizações teve seu auge nos anos 90, tanto nos Estados Unidos quanto na Inglaterra (KRAUSZ, 2011). A oportunidade que fez com que o coaching entrasse no mundo corporativo foi a popularização da internet no início do século XXI, período que houve uma mudança profunda mudança de necessidades no mercado de trabalho para atender as exigências do novo milênio (EVSEEVA; EVSEEVA; RAWAT, 2022). Dentre tantos outros cargos fundamentais na organização, o papel das lideranças foi visto como pontos chaves para a resiliência da organização, seja lideranças sêniores que atuam diretamente com a estratégia do negócio, quanto com líderes juniores / gerentes / supervisores que precisam diretamente gerir pessoas (KRAUSZ, 2011). Os autores Nyfoudi et al. (2022) reforçam a importância do desenvolvimento de líderes considerando seus impactos na performance geral de equipes, sendo uma estratégia que deve ser adotada pela área de recursos humanos como forma de aprimorar os processos de gestão de pessoas e que deve aproximar os líderes de sua capacidade máxima de gestão.

O papel do coaching executivo nas organizações é considerado como um potencializador de resultados, segundo Krausz (2011, pág. 28) é “um tipo especial de colaboração que expande a consciência e aprendizagem e permite a obtenção de resultados com menos esforço e menos tempo.” As estratégias do coaching executivo é abordado por Calvosa et al. (2021) sendo separado em 3 partes: (1) foco na relação

coach e coachee; (2) discriminação de gaps técnicos de habilidades; (3) estruturação de estratégias alternativas de incremento de desempenho pessoal. Considerando essas estratégias, o coaching consegue desenvolver habilidades socioemocionais, desempenho e estimula a criação de uma rede de apoio entre o coach, o gestor do coachee e os representantes da empresa (diretores), afirmam os mesmos autores.

Portanto, devemos entender o coaching como um processo orientado a resultado positivo, pautado na descoberta, desenvolvimento e treinamento de habilidades e capacidades pessoais e profissionais necessárias para que o coachee (líder) possa atingir as metas (neste caso profissional especificamente) em um curto período com alta assertividade no resultado. Tal processo pode ser esquematizado seguindo as principais etapas listadas abaixo.

3.1 Contato inicial

É através do contato inicial em que o cliente toma consciência sobre os papéis dentro de cada elemento dentro do processo, os objetivos a serem alcançados, as metodologias a serem utilizados e os prazos (BLUCKERT, 2006; KRAUSZ, 2011; ENGLISH; SABATINE; BROWNELL, 2019). Desse modo, é possível dar ao cliente uma prévia de como será o trabalho em conjunto.

O coach deve estar atento pois é nesse primeiro momento em que ele pode avaliar quais são as impressões dele em relação ao cliente e vice e versa (BLUCKERT, 2006). Por este motivo, o profissional deve ser receptivo ao passo em que engaja o cliente através de sua explicação e clareza sobre o processo (TAYLOR; PASSARELLI; OOSTEN, 2021).

O contrato celebrado entre as partes irá expor informações importantes para o funcionamento do processo, desse modo, será delimitado as responsabilidades de cada elemento assim como informações de pagamento, prazos e demais informações contratuais que caracterize o processo dentro da legalidade da prática profissional (BLUCKERT, 2006). Alguns casos requerem que o coach faça um contrato entre apenas ele e o sujeito, assim como pode ser entre ele, o sujeito e a organização (KRAUSZ, 2011). Todavia, nenhum dos contratos irão se contradizer, mas sim, complementar informações e reforçar a delimitação de cada elemento dentro do processo, assim como será manejado as informações, prevalecendo a transparência

e ética profissional entre as partes (BLUCKERT, 2006), sendo esta última um ponto muito importante o qual deve ser priorizado pelo profissional considerando que os dados obtidos são sensíveis e desse modo não serão expostos inadequadamente (ENGLISH; SABATINE; BROWNELL, 2019).

Um ponto exposto por Bluckert (2006) é que o coach deve estar atento ao objetivo quando já é pré-definido pelas organizações, pois existe o risco do contrato ser assinado com o objetivo de demitir o líder, utilizando dos resultados como uma base de criação da imagem de inaptidão do cliente ao desempenhar atividades de liderança, desse modo o profissional deve atentar-se a o que e como irá informar a empresa sobre o processo.

3.2 Testes e devolutiva

Os testes fazem parte do processo de desenvolvimento de líderes considerando o que será analisado e sua importância no processo. Grande parte dos testes como citados por Bluckert (2006) como MBTI, 16 PF, FIRO-B, perfil de inteligência emocional e demais testes compõem um leque de instrumentos que podem auxiliar o coach a avaliar partes do processo, servindo como uma orientação para o planejamento das intervenções e medir os avanços. Contudo, grande parte dos testes são administrado por psicólogos, visto tanto através de Bluckert (2006) no cenário internacional quanto através da Lei nº4.119/62, artigo 13, parágrafo 1 determina como uso privativo do psicólogo a aplicação de testes validados e utilizados em diagnóstico psicológico, apontam que os psicólogos que utilizam testes em intervenções de coaching tem mais sucesso no uso dessas ferramentas pois é um profissional com aporte técnico-teórico para a utilização e resolução deles.

O ponto crucial após a aplicação do teste, é comunicar o cliente do resultado obtido através do instrumento utilizado no Brasil, para tanto, o profissional coach precisa utilizar de técnicas de devolutiva e principalmente da empatia para transformar a devolutiva em um momento de promoção ao crescimento pessoal do cliente fortalecendo a confiança no vínculo (BLUCKERT, 2006; KRAUSZ, 2011). Todavia, é fundamental que o profissional destine um tempo considerável na agenda de atividades para trazer essa devolutiva, promovendo um momento de transparência e alinhamento entre expectativas e resultados obtidos (BLUCKERT, 2006). Vale

considerar que os testes têm apenas caráter mensurável e informativo, ou seja, apenas deve complementar o processo sem ser um ponto determinante ou até mesmo impeditivo para o cliente.

3.3 Coaching agenda

A agenda, ou programação de ações ao longo do processo é estruturado pelo próprio coach, sendo estruturado de acordo com a estratégia que ele acredita que é o mais adequado para cada caso, considerando área de atuação econômica, descritivo do cargo que ocupa, objetivos da organização entre outros pontos pertinentes (BLUCKERT, 2006).

Em um apontamento feito por Bluckert (2006) alguns profissionais tendem a não dar muita atenção para os momentos iniciais do processo, desse modo, pode gerar uma sensação de incompetência ou superficialidade no cliente em relação ao serviço ofertado. Portanto, é necessário que o coach se atente na elaboração e programação das atividades em todos os momentos, pois todas as partes devem estar comprometidas para que haja sucesso nos resultados (KRAUSZ, 2011).

É uma prática convencional ofertar pacotes de sessões com duração entre 1 e 2 horas cada ao longo de um período em meses, contudo, deve ser orientado para o contratante que o pacote pode sofrer alterações como adição de sessões, aumento de atividade e avaliações, estando sujeito a alterações de valores e prazos (KRAUSZ, 2011). Deve ser avaliado também nesse pacote a estratégia utilizada para alcançar os objetivos propostos pelo sujeito/organização como: meios que irão se comunicar, o espaço em que acontecerá as sessões, se o processo precisará do apoio de outro profissional (BLUCKERT, 2006). Dessa forma é possível estimar um valor considerando o pacote de serviços ofertados.

3.4 Aplicação do coaching

É fundamental que o coach utilize estratégias de abordagem com o cliente para realizar as atividades, seja online, presencial ou por telefone, é necessário que os objetivos sejam contemplados assim como a satisfação do cliente ao longo do processo (ENGLISH; SABATINE; BROWNELL, 2019).

É importante também que o coach esteja alinhado com as abordagens e técnicas propostas em seu escopo de trabalho, iniciando-se pela disponibilidade do profissional em receber o cliente e recepcioná-lo da melhor maneira a fim de acolhê-lo, algumas técnicas de rapport (BLUCKERT, 2006; KRAUZS, 2006). O momento de preparo pré-sessão é fundamental para que o profissional possa se preparar e presentificar-se para recepcionar o cliente de forma empática e acolhedora, dispondo minimamente de congruência interna (ROGERS, 2009). É através desse preparo que o coach pode entrar em contato com o que é trazido pelo cliente na sessão, podendo modelar suas estratégias de acolhimento e trabalho para atender as necessidades emergentes no momento Perls; Hefferline; Goodman (1997) ao passo que o mobiliza e incentiva a trabalhar pontos pessoais para alcançar os objetivos propostos ao longo do processo.

É notado que o discurso utilizado para descrever a entrega do serviço ofertado pelo coach seja semelhante ao oferecido pelo psicoterapeuta durante seus atendimentos clínicos Krausz (2011), o qual tende a ser flexível o suficiente para trabalhar inúmeras possibilidades de contextos trazidos pelo cliente, por este motivo, foi salientado através de literaturas próprias da psicologia para exemplificar esse tema.

3.5 Revisão e avaliação dos resultados obtidos

Esta é a última etapa do processo de desenvolvimento proposto pelo coach, é um momento considerado frágil por Bluckert (2006) e Krausz (2011) pois será mostrado ao cliente/empresa os resultados obtidos ao longo do processo, mostrando o jus dos investimentos realizados até o momento. Bluckert (2006) explana que uma maneira simples de realizar este momento apresentando as métricas utilizadas para avaliação ao longo do processo assim com o compilado dos objetivos e resultados avaliados ao longo do processo através de uma reunião com todas as partes envolvidas (este momento deve contemplar o sigilo profissional e informar o que é devido para cada parte sem expor impropriamente informações do cliente).

Enquanto Krausz (2011) parte do ponto em que é o próprio cliente que trará a devolutiva se o processo proposto pelo coach realmente agregou valor em suas ações e permitiram que ele aprendesse e alcançasse seus objetivos. A autora envolve o resultado como uma percepção intrínseca da experiência que o próprio cliente teve

durante o processo de aprendizagem com o coach, sendo esse o fator primordial de avaliação quando os dados forem apresentados para outras partes envolvidas.

4 LIDERANÇA COMO PREMISSA DE CONSTANTE MUDANÇA

Nas últimas duas décadas houve um aumento de pesquisas e investimentos na parte de treinamento de lideranças, as empresas dos Estados Unidos aumentaram em 17% seus investimentos em treinamento de liderança comparando os anos de 2007 e 2012 Crawford; Kelder (2019) sendo aproximadamente de 130 a 356 bilhões de dólares gastos anualmente com desenvolvimento de líderes nos Estados Unidos considerando gastos de empresas ou de investimentos pessoais (REAMS, 2020).

A alta complexidade de melhorar a capacidade de tomar consciência para que possa promover o incremento de habilidades, conhecimento e mudança comportamental é reconhecida pelas organizações como essencial para gerar mudanças necessárias na organização (BUNKER; HALL; KRAM, 2010; STILWELL; PASSMORE; SHON, 2016). Como abordam Kiersch; Gullekson (2021), a partir de uma estratégia de desenvolvimento de liderança que foque claramente em atingir características típicas de liderança. Apesar do termo liderança ser compreendido a partir de diversos pontos de vista e conceituações, este termo é conhecido como um fenômeno universal, a partir da percepção das habilidades e comportamentos necessários para gerar influência a partir de seu contexto (THUN; KELLOWAY, 2011; HARRISON, 2018; RIGGIO, 2019).

Ao analisarmos o contexto da indústria 4.0, Reams (2020) propõem que precisamos considerar a discrepância entre conceitos e teorias atuais sobre desenvolvimento e liderança, tendo o objetivo de integrar e discriminar apropriadamente seus conceitos a um nível macro de metodologias de desenvolvimento de liderança para poder organizá-las de forma a convergirem seus conceitos. Jones; Chesley; Egan (2020) corrobora ao expor que as organizações estão sofrendo com a adaptação e desenvolvimento de métodos que possam desenvolver líderes com efetividade e coerência com as necessidades da empresa, diminuindo o gap gerado entre o sujeito e os desafios encontrados na atividade profissional.

O desenvolvimento da liderança necessita de habilidades de percepção cruciais para que ele possa analisar seus próprios valores em comparação a si e aos

outros, desse modo ele pode desenvolver de receber críticas, ser mais tolerante à diversidade e trabalhar de forma mais centrada e direcionada aos seus próprios valores (BUNKER; HALL; KRAM, 2010). Taylor; Passarelli; Oosten (2021) corroboram ao explicarem que o objetivo do coach é ser um guia facilitador para o desenvolvimento autoguiado e autônomo do coachee. Boyatzis (2008) infere que muitas pessoas acabam realizando ações para satisfazer a necessidade de terceiros e não consideram suas próprias necessidades ou valores, recaindo sobre um dilema proposto de quanto o sujeito está disposto a investir (tempo e energia) para se tornar um líder e provocar mudanças (sociais, comportamentais e sociais) que o confirmem essa posição.

As empresas se veem em um cenário de constantes mudanças Evseeva; Evseeva; Rawat (2022), necessitando que o líder proponha a mudança de pensamentos e comportamentos, contudo, ele precisa antes de todos, mudar seu próprio jeito de pensar e agir (STILWELL; PASSMORE; SHON, 2016).

5 MODELOS DE DESENVOLVIMENTO CONSTRUTIVISTA

Para entender as estratégias de intervenção propostas ao decorrer dessa pesquisa, é importante reconhecer os principais modelos de desenvolvimento aplicados nas intervenções de desenvolvimento de liderança, desse modo, podemos contextualizar a perspectiva teórica de cada abordagem.

Vale ressaltar que as teorias desenvolvimentistas trabalhadas neste tópico estão voltadas apenas para o desenvolvimento de habilidades de liderança em adultos, são separadas em estágios socioemocionais e cognitivos Jones; Chesley; Egan (2020) de entendimento e resolução de problemas disposto em uma escala de aprimoramento assim como vistos em outras teorias da psicologia (REAMS, 2020).

A relação das principais teorias de desenvolvimento de forma cronológica assim como a estimativa populacional dos Estados Unidos pertencentes a cada fase é apontada na Tabela 1.

Tabela 1. Teorias de desenvolvimento construtivista

% da população dos EUA (est.)	Níveis de consciência Kegan (1994)	Estágios de desenvolvimento do ego Cook-Greuter (2004)	Ações lógicas Torbert (2004)	Estágios da vida O'Murchu (2010)
10%	1 – Percepção da realidade 2 – Categorias duráveis	2 – Impulsivo 2/3 – Auto-defensivo	Impulsivo Oportunista	Fé primitiva Intuitivo-projetivo
75%	3 - Interpessoal / Tradicional 4 – Institucional / Moderno	3 - Conformista 3/4 – Autoconhecimento 4 - Consciente	Diplomata Especialista Conquistador	Mítico-literal Sintético-convencional Individuativo-reflexivo
12%	5 – Interindividual / Pós-moderno	4/5 – Individualista 5 – Autônomo 5/6 – Constructo-consciente	Redefinindo Transformando Alquimista	Conjuntivo Voltando para casa
3%		6 - Unitivo	Irônico	Fé universal

Fonte: Reams (2020, pág. 158). Tradução nossa.

Iniciando por Kegan e a teoria da consciência/mente, a ênfase do estudo está no desenvolvimento de percepção e abstração (REAMS, 2020). Para progredir entre as fases, o sujeito deve desenvolver a capacidade de percepção de si, quanto mais elevado o grau percepção, mais desenvolvida é a capacidade de resolução de problemas complexos (JONES; CHESLEY; EGAN, 2020). Cook e a teoria do EGO, utiliza estágios de desenvolvimento que separam em níveis o ser e estar do sujeito com o mesmo objetivo de separar as formas de pensar e perceber a si e ao outro (REAMS, 2020). Torbert propõe na teoria da lógica da ação analisar a percepção e processamento de informações sobre o mundo, dando ênfase a suas ações em diferentes contextos (JONES; CHESLEY; EGAN, 2020).

O'Murchu e os estágios da vida são apontados a partir da relação que o sujeito estabelece com suas crenças espirituais (independe o tipo de religião) ao longo da vida, considerando que tais valores unificam as experiências do mundo, dando um significado ao padrão de vida estabelecido pelo sujeito (REAMS, 2020).

Para cada teoria, os conceitos de competência e habilidades podem variar, como Coopersmith (2022) apresenta a definição através do desenvolvimento de liderança como uma estratégia que permite a aprendizagem e aplicação de novas

habilidades que tenham vínculo com informações aprendidas e situações experienciadas.

As teorias de Kegan, Cook-Greuter e Torbert são apontados por Reams (2020) como as teorias mais populares ao tratar desenvolvimento de liderança. Jones; Chesley; Egan (2020) em sua pesquisa, compara as teorias de Kegan e Torbert ao retratarem a abordagem de liderança vertical, assim como sua aplicação na teoria de desenvolvimento vertical de liderança. A teoria de O'Murchu apesar de enfatizar aspectos importantes das crenças do sujeito, não tem uma boa disseminação de sua teoria na prática de desenvolvimento e capacitação de líderes.

6 METODOLOGIAS DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA

As pesquisas e teorias sobre liderança tiveram início entre as décadas de 80 a 2000, sendo as áreas de pesquisa em psicologia, sociologia, administração e política tem concentrado a maior quantidade de estudos sobre a liderança nos últimos anos (RIGGIO, 2018).

Abarcar os pontos de vista de uma ampla diversidade de estudos em diferentes disciplinas apontam Helsing; Howell (2014) como sendo o principal obstáculo das teorias de desenvolvimento da liderança. É visto uma crescente criação e distinção de teorias sobre lideranças e suas especificidades como a abordagem carismática, autêntica, transformacional, entre outras (HARRISON, 2018). Riggio (2018, pág. 43) define que “a liderança é um fenômeno multinível e não apenas uma variável do processo, mas algo individual, díade, grupos/equipes, coletivos/organizações e múltiplos níveis simultaneamente” (tradução nossa) e que por este motivo deve ser compreendida a um nível mais abrangente do que específico das características de liderança.

Considerando tais afirmações, será utilizado as teorias que mais são apontadas em pesquisas envolvendo o tema “liderança”, “desenvolvimento de liderança” e “teorias de desenvolvimento de liderança” sem a distinção do tipo de liderança a ser desenvolvida. Sendo um elemento indisponível como orientador das ações propostas pelo coaching ao elaborar a agenda de sessões.

6.1 Teoria da autodeterminação e motivação

Podemos entender o conceito como uma macro teoria de motivação humana, com aplicação sugerida para motivação e engajamento no ambiente de trabalho Deci; Olafsen; Ryan (2017), com objetivo de melhorar a performance de empregados e a qualidade de vida a partir do que os autores próprios autores conceituam como autonomia-suportável (ENGLISH; SABATINE; BROWNELL, 2019).

Nesta teoria, também são focadas as necessidades psicológicas humanas, que segundo Deci; Olafsen; Ryan (2017) é avaliado através dos impactos ambientais causados diretamente na motivação pessoal, são a chave principal de fortalecimento para o coaching pois é negligenciado em outras esferas como o trabalho, relacionamentos e estilo de vida (ENGLISH; SABATINE; BROWNELL, 2019). As necessidades psicológicas básicas podem ser entendidas segundo Taylor; Passarelli; Oosten (2021, pág. 3) como 3 principais necessidades humanas “(1) necessidade de autonomia, (2) necessidade de proximidade, e (3) necessidade de competência” (tradução nossa). Tais necessidades fazem parte da contextualização teórica acerca das necessidades psicológicas básicas da teoria de autodeterminação e motivação a qual gera grande impacto na autonomia-suportável (DECI; OLAFSEN; RYAN, 2017).

Outro ponto trabalhado é a percepção de propósito do trabalho, o qual é possível trabalhar a sensação de autonomia ou dono do próprio negócio (DECI; OLAFSEN; RYAN, 2017). Entende-se por motivação intrínseca a motivação própria do sujeito em realizar suas atividades e acreditar em seus propósitos e valores pessoais sem a necessidade de uma recompensa ou retorno externo. Por outro lado, a motivação extrínseca (internalizada) depende de recompensas ou reconhecimento externo, são esforços externos que variam de acordo com o impacto gerado na motivação interna com objetivo de integrar sem que haja conflitos com os valores pessoais envolvidos na motivação intrínseca (TAYLOR; PASSARELLI; OOSTEN, 2019).

Aplicada no contexto do trabalho, pode ser compreendida através de um fluxograma (Figura 1) separando os principais elementos que influenciam na motivação, mostrando sua causalidade no contexto vivido pelo sujeito.

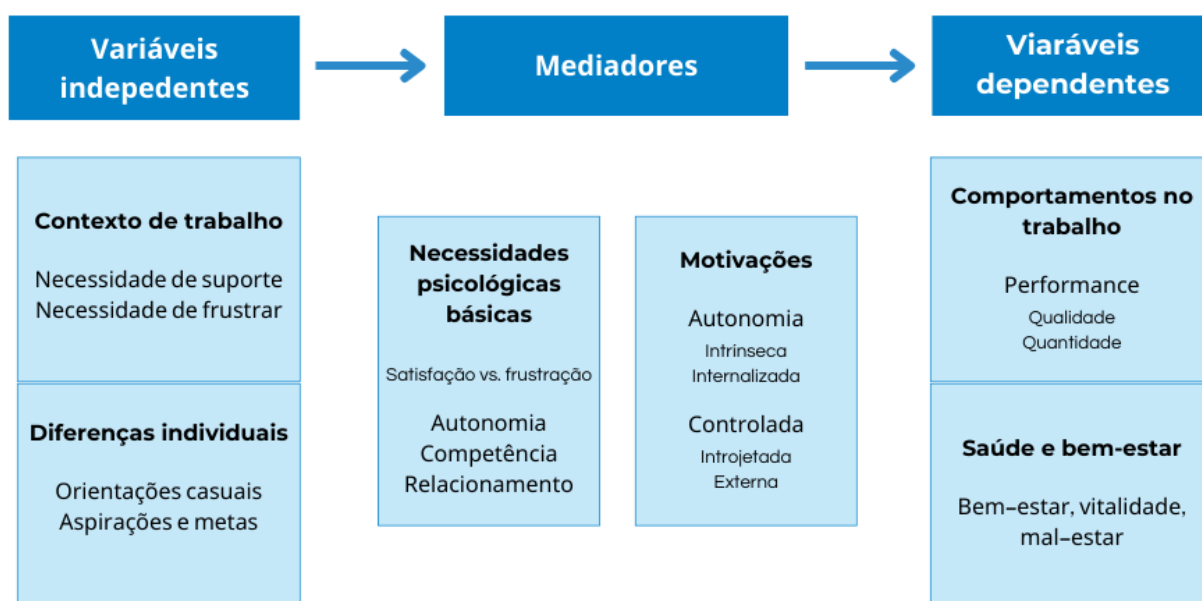


Figura 1. Modelo teórico básico de autodeterminação no ambiente de trabalho
 Fonte: Deci; Olafsen; Ryan (2017, pág. 23). Tradução nossa.

Como observado na Figura 1, os autores separam as variáveis encontradas no contexto de trabalho através de 3 elementos:

- Variáveis independentes: são elementos encontrados no contexto como as necessidades encontradas no local de trabalho e as diferenças individuais como objetivos e valores pessoais;
- Mediadores: são os fatores de alta influência para que a motivação cause efeitos de mudança como a satisfação das necessidades psicológicas e a autonomia (intrínseca ou extrínseca) e controle (introjetado ou externo);
- Variáveis dependentes: são elementos considerados como produto desse fluxo, sendo eles a mudança de comportamentos no trabalho que melhora a qualidade e a performance e/ou a qualidade de vida no trabalho e a sensação de bem-estar com a atividade que realiza.

Essa tabela explicita a relação de motivação e satisfação das necessidades dentro das organizações. Sendo capaz de demonstrar o impacto da automotivação na melhora de performance no trabalho, melhora no autoconhecimento, sensação de pertença, conhece o valor do próprio trabalho etc. ou a falta de engajamento pela não satisfação das necessidades psicológicas básicas Deci; Olafsen; Ryan (2017) sendo o objetivo coaching trabalhar com essas necessidades ao estar em sintonia com o coachee a ponto de estabelecer uma relação empoderadora, empática e pessoal, algo similar ao que é visto nas relações de psicoterapia entre terapeuta e cliente para que

ele possa satisfazer suas necessidades e empoderar-se. (TAYLOR; PASSARELLI; OOSTEN, 2021).

6.2 Teoria da mudança intencional

Baseada em conceitos de mudança de comportamento a partir de estudos da neurociência e da psicofisiologia English; Sabatine; Brownell (2019) a teoria da mudança intencional mescla teorias como a auto congruência, auto regulação, auto discrepância, auto verificação e complexidade no qual são unidas em uma única perspectiva de entendimento sequencial da mudança a partir de descobertas em cadeia tendo 5 principais fenômenos: (1) ideal de eu; (2) eu real; (3) agenda de aprendizado; (4) experimentação e prática e (5) identidade social (TAYLOR; PASSARELLI; OOSTEN, 2021).

Para melhor entendermos a aplicação da teoria no desenvolvimento de lideranças, é necessário entendermos a teoria da complexidade a qual Boyatzis (2008) introduz que precisamos explorar 3 fatores, sendo estes: (a) sistemas dinâmicos descontínuos e a não linearidade; (b) padrões de auto-organização de equilíbrio e desequilíbrio e (c) interação entre níveis de organização social por meio da liderança, conhecido também por multinivelidade. Para o autor, muito desse conceito foi aplicado em áreas de desenvolvimento e mudança organizacional como forma de analisar estatisticamente os efeitos da mudança dentro da organização, considerando a teoria da complexidade é uma combinação de sistemas independentes.

- Eu ideal: considerado como ponto de partida para o desenvolvimento da liderança Boyatzis (2008), consiste em uma manifestação simbólica de como o sujeito pretende chegar ou ser como um líder, atenuando as obrigações e responsabilidades que contrastam com seu prazer em liderar (TAYLOR; PASSARELLI; OOSTEN, 2021);

- Eu real: um importante processo de autoconhecimento sobre quem é o sujeito no momento presente, envolve a tomada de consciência a partir da autopercepção e da percepção de terceiros que retratam esse momento Boyatzis (2008) e que tornam as mudanças com significados reais a partir da comparação entre o que é desejado e o que é agora Taylor; Passarelli; Oosten (2021) considerando suas forças e fraquezas

para alcançar as mudanças esperadas e se manter focado e motivado (ENGLISH; SABATINE; BROWNELL, 2019);

- Agenda de aprendizado: como parte de um processo de mudanças orientadas a partir de pressupostos (um conceito de estado ideal comparado ao conceito de estado real), é considerado um planejamento com foco em experiências e tentativas que o sujeito pretende realizar durante o processo de descoberta e mudança Boyatzis (2008) objetivando as orientações de aprendizado enfatizando seus potenciais de melhoria. Contudo, não deve ser entendido como uma agenda técnica ou relato de avanços, mas de um ponto de conversão de experiências e percepções sobre mudanças e experiências durante o processo de mudança (ENGLISH; SABATINE; BROWNELL, 2019), tornando o processo um sistema automotivado e provido de sentido e ação pelo próprio sujeito;

- Relacionamento confiáveis: a base para manter o processo ativo, são os grupos que servem de apoio para que o sujeito possa testar mudanças e experienciar novas formas de agir dentro de relacionamentos seguros Boyatzis (2008) são esses grupos que servem de empoderamento para que o sujeito possa conquistar sua autonomia e satisfação pessoal através de relações afetivas verdadeiras (TAYLOR; PASSARELLI; OOSTEN, 2019). Sem essas relações, certamente o sujeito terá dificuldades de motivação e engajamento para realizar as mudanças necessárias e ser acolhido quando errar no processo.

A teoria da mudança intencional ajuda o coach a examinar o cenário do indivíduo, seja sozinho ou em grupo com foco no desenvolvimento e criação de líderes de forma sustentável ao contexto organizacional Boyatzis (2008) sendo o objetivo principal do coach de acordo com os preceitos trabalhados, promover a autonomia para tomar decisões e a imaginação para escolher caminhos que nunca imaginou Taylor; Passarelli; Oosten (2019) sendo capaz de criar uma relação segura e empoderadora a qual torna o sujeito capaz de trabalhar habilidades a serem desenvolvidas, engajando-o a se comprometer profundamente com o processo de desenvolvimento pessoal de suas fraquezas (ENGLISH; SABATINE; BROWNELL, 2019).

6.2.1 Modelo conceitual de coach de liderança efetiva

Com objetivo de aprimorar e integrar as teorias de: mudança intencional por Boyatzis (2006) e autodeterminação e motivação por Deci; Ryan (2017), o objetivo

proposto por essa pesquisa é observar o nível de efetividade das intervenções do coach, assim como a valorização da singularidade das escolhas realizadas pelo coachee (TAYLOR; PASSARELLI; OOSTEN, 2019). Colocar de forma a deixar sequencial o processo em que o self real parte rumo a descobertas sobre suas capacidades a partir da automotivação até que chegue à descoberta do self real de liderança objetivada.

De acordo com Taylor; Passarelli; Oosten (2019, pág. 5 e 6) o esquema proposto reflete dois questionamentos fundamentais: “quem realmente quero ser?” e “o que realmente quero fazer”, sendo esses questionamentos norteadores para avaliar a automotivação do coachee em relação ao processo de intervenção proposto pelo coach, dessa forma é possível entender qual o nível de aderência ao processo proposto.

O modelo indicado na Figura 2, expõe que no início do processo é iniciado com dois conceitos, que o coachee é (*real self*) e quem ele quer ser (*ideal self*).

Nos indicativos numéricos P seguido de números, indicam as intervenções do coaching facilitando a descobertas pessoais do coachee durante o processo, sendo esse o elemento motivador para que ele possa chegar no self ideal de liderança proposto inicialmente (TAYLOR; PASSARELLI; OOSTEN, 2021).

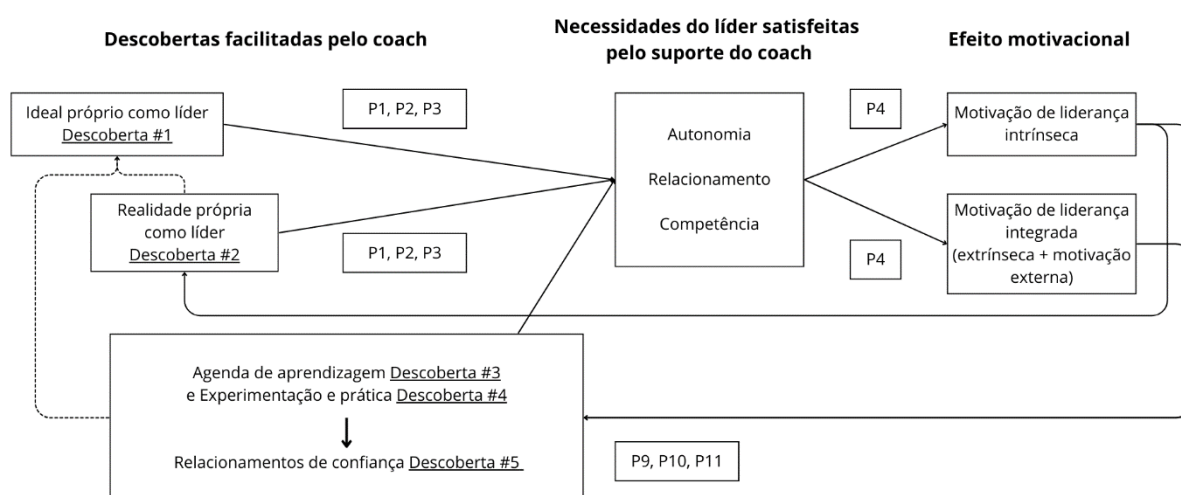


Figura 2. Modelo conceitual de coach efetivo de liderança
Fonte: Taylor; Passarelli; Oosten (2019, pág. 6). Tradução nossa.

- Autonomia, Relacionamento e Competência são as bases para que o coachee avance no processo com segurança, como supracitado na teoria da mudança intencional de Boyatzis (2006) como relações facilitadoras, sendo a base para o

processo de descoberta. Para os autores Taylor; Passarelli; Oosten (2021) pontuam que estabelecer uma relação de motivação autêntica e natural do treinando será muito mais efetivo às intervenções propostas pelo coach ao decorrer das sessões.

As motivações intrínsecas (automotivação) e extrínsecas (apoios externos) são o produto da estruturação das relações propostas pelas intervenções do coach como forma de consolidar o propósito a qual o coachee pretende atingir em suas descobertas.

Todas as descobertas realizadas até essa etapa serão implementadas no diário de aprendizagem por descoberta e experimentação e prática da descoberta, são implementos de fortalecimento das relações de descoberta e permanência da mudança.

As descobertas realizadas ao final do processo são confrontadas com o que é idealizado inicialmente como self de liderança para observar se as mudanças promoveram o desenvolvimento esperado. De acordo com os autores, os resultados obtidos proporcionam o exercício de descobrir e redescobrir através de reflexões sobre as questões realizadas inicialmente (quem sou? e onde quero chegar?). Esse tipo de questionamento fortalece a motivação e o engajamento durante o processo de descoberta guiado pelo coaching.

6.2.2 *Inventário de comportamento de mudança em Líderes*

Stilwell; Passmore; Shon (2016) realizaram um estudo de análise comportamental em líderes para a criação do Inventário de Comportamento de Mudança em Líderes (*Change Leader Behavior Inventory*) com objetivo de mensurar os comportamentos da liderança que promovam as mudanças organizacionais a partir da percepção dos liderados. Os autores utilizaram o estudo a partir de 5 dimensões de comportamento: comunicação, planejamento, envolvimento, ações e sustentação, com 7 sub dimensões: a comunicação como necessidade para mudança, compartilhamento de informação durante a mudança, planejamento e preparação, engajamento, execução, monitoramento e ajustamento e sustentação.

O processo de validação dos dados é utilizado no processo de confirmação de fatores de análises a partir das metodologias de Chi-quadrado, graus de liberdade e índices de ajuste. Ao final os dados são validados através da convergência/discriminação de resultados (STILWELL; PASSMORE; SHON, 2016).

6.3 Desenvolvimento vertical de liderança

Focada no desenvolvimento socioemocional e cognitivo de forma progressivos em estágios, tem suas bases em teorias construtivistas de desenvolvimento de domínios da psicologia e filosofia moral Jones; Chesley; Egan (2020) ainda é pouco disseminada entre as práticas de desenvolvimento de liderança, considerando que sua prática tende a estruturar padrões relativamente previsíveis de mudanças de pensamentos e comportamento com objetivo de auxiliar o sujeito a interpretar, incentivar e medir as suas próprias mudanças em cenários mais complexos (REAMS, 2020). Também pode ser entendida como a teoria de desenvolvimento de liderança a qual foca na ampliação da capacidade de abstração, tomada de decisões e formação de estratégias que possam integrar e interagir o mundo à sua volta (COOPERSMITH, 2022).

É observado na literatura que os pesquisadores modelam suas estratégias de acordo com os tipos de habilidades a serem desenvolvidas, colocando-as em um processo de etapas conforme mostra a ideia de, Jones; Chesley; Egan (2020) e Coopersmith (2022) ao contextualizarem a aplicação da teoria em contextos de desenvolvimento de liderança a partir da teoria de desenvolvimento cognitivo elaborada por Robert Kegan.

Para traçar planos de desenvolvimento de liderança baseada no desenvolvimento vertical utilizando conceitos chaves, Coopersmith (2022) elenca 5 pontos chaves a serem considerados para estruturar uma estratégia de desenvolvimento, sendo eles: (1) o desenvolvimento e aplicação de habilidades: a qual destina-se o aprimoramento de habilidades pela aprendizagem e experimentação; (2) autopercepção: está aplicada a capacidade de percepção de si, do outro e do mundo a sua volta a um nível de valorização de pensamento, sentimentos, valores e ações; (3) autoeficácia: é a percepção qualitativa do sujeito em relação a aplicação de suas habilidades para resolver uma determinada tarefa; (4) auto exploração: processo de descoberta que busca responder qual é o objetivo a ser alcançado pelo sujeito assim como as estratégias para alcança-lo e (5) melhoria contínua: destina-se a manutenção da melhoria contínua de habilidades e conhecimentos ao longo da vida, sendo pontos cruciais para progredir entre os níveis de desenvolvimento.

Ao passo que, Jones; Chesley; Egan (2020) estrutura uma intervenção pautada em escala integrada às estratégias organizacionais, no qual são dispostas verticalmente seguindo: habilidades específicas (comportamentos), valores específicos (valores da organização) e os princípios da própria organização (comportamentos necessários para o cargo) sendo esse último tópico, separados em elementos horizontais que escalam a aquisição de novas habilidades e elementos verticais que apontam as ferramentas que auxiliam no processo de aquisição dessas habilidades.

Em ambas as pesquisas, é possível observar que cada pesquisador definiu habilidades a serem desenvolvidas pautadas em valores base, sendo avaliados em uma escala de critérios como o Personal Development Growth Inquiry (PDGI) desenvolvido por Coopersmith (2022) e a Deliberately Developmental Organizations (DDO) elaborado por Kegan e Lahey e adaptado por (JONES; CHESLEY; EGAN, 2020).

Os autores pesquisados que retrataram as intervenções nesta abordagem concluem que é uma abordagem focada em desenvolvimento de habilidades e valores chaves com aplicação de sistemas de benchmark para avaliação de aderência e progressão no processo, tendo alta adaptabilidade aos diferentes ramos de negócio, gerando impactos individual e coletivo na organização (NYFOUDI ET AL., 2022). Todavia, o processo é constituído de uma relação à qual proporciona um profundo nível de engajamento a longo prazo e participação para que o indivíduo não se sinta sozinho.

6.3.1 *Imunidade no processo de mudança*

Desenvolvida por Robert Kegan e Lisa Lahey, introduz uma extensão da abordagem teórica do desenvolvimento adulto vertical (HELSING; HOWELL, 2014), enfatiza a perspectiva psicológica do entendimento prévio de suas frustrações no decorrer do processo de desenvolvimento (BUNKER; HALL; KRAM, 2010).

Kegan; Lahey (2009) trazem em seu livro “A imunidade da mudança” (*Immunity to change*) observações teóricas acerca dos motivos os quais levam o sujeito a ter resistências contra as mudanças, sejam elas de caráter psicológico, cognitivo ou social. O destaque desta abordagem está no entendimento dos principais dilemas enfrentados durante o processo de desenvolvimento, sendo meios para engajar e praticar novos meios de sentir, pensar e agir (REAMS, 2020).

Na tentativa de responder como podemos apoiar o processo de desenvolvimento considerando a complexidade psicológica do sujeito, Kegan; Lahey (2009) trazem através de seus experimentos aplicados em contextos reais utilizam assim denominado a ferramenta pelos próprios autores como mapa de imunidade.

Para contextualizar a aplicação do mapa de imunidade, Kegan; Lahey (2009) utiliza o caso do personagem fictício Peter Donavan, empresário e cofundador de uma empresa de serviços financeiros multibilionária norte americana, a qual adquiriu recentemente uma companhia concorrente, ele vê nessa nova aquisição um momento oportuno para desenvolver novas habilidades. Peter então é posto a listar seus objetivos, impasses e resistências como mostra a Tabela 2.

Tabela 2. Modelo aplicado de identificação de resistências à mudança

1 (Objetivos comportamentais) Comentários visíveis	2 Fazer/não fazer em vez de (Comportamentos que trabalham contra os objetivos)	3 Comentários ocultos ativos
Ser mais receptivo a novas ideias. Ser mais flexível em minhas respostas, especialmente no que se refere às novas definições de papéis e responsabilidades. Ser mais aberto ao delegar e apoiar novas linhas de autoridade.	Dar respostas curtas a novas ideias; “fechando”, “cortando” em tom de anulação Não fazer perguntas abertas ou buscar opiniões de outras pessoas Comunicando aos outros demais/muito frequente que eles precisam entrar em contato comigo Ser rápido demais para opinar quando isso pode não ser o que as pessoas estão pedindo	Ter as coisas feitas do <i>meu jeito!</i> Experimentar a mim mesmo como tendo um impacto direto Sentir orgulho da “propriedade” (de como fazemos as coisas); ou seja, “veja meu carimbo”. Para preservar meu senso de autopercepção como o super solucionador de problemas, o que sabe o melhor, aquele que está no controle.

Fonte: Kegan, Lahey (2009, pág. 36). Tradução nossa.

Através dessa tabela é possível traçar estratégias que eliminem os comportamentos listados na coluna 2, a partir do entendimento dos impasses observados pelo próprio sujeito que dificultam o processo de mudança descrito na coluna 3. O objetivo é entender que a imunidade contra a mudança é benéfica para nossa sobrevivência, contudo, pode-se tornar um elemento de resistência e de dificuldade em que o sujeito se depara ao tentar mudar a si mesmo (KEGAN; LAHEY, 2009).

6.4 Modelos teóricos complementares

Este tópico destina-se a todas os implementos teóricos e modelos em fase experimental encontrados ao decorrer da pesquisa realizada, não tendo uma ligação explícita com os modelos anteriores já apresentados, mas que agregam uma possibilidade de aplicação e implementação técnica geral.

6.4.1 Modelo de autorreflexão guiada

Este modelo tem por objetivo o desenvolvimento de características da liderança baseada no caráter. Gullekson; Kiersch (2021) descrevem que esse estilo de liderança pode ser desenvolvido a partir do processo de autopercepção a qual envolve suas experiências pessoais, o nome dado a esse processo é desenvolvimento a partir na autorreflexão guiada com foco no desenvolvimento da moralidade e virtude pessoal.

Desenvolver a moralidade de um líder é reconhecer como um valor primordial como norteador de suas ações, isso requer estruturar um processo de autopercepção a qual envolve suas experiências pessoais. O desenvolvimento de aspectos morais da liderança é pautado em uma autorreflexão guiada por suas próprias experiências (KIERSCH; GULLEKSON, 2021).

Kiersch; Gullekson (2021) utilizam outras pesquisas acerca do desenvolvimento de liderança e ao modelo de aprendizagem refletida para estruturar o modelo adaptado do círculo de aprendizagem de David Kolb com foco na autorreflexão guiada conforme a Figura 3.

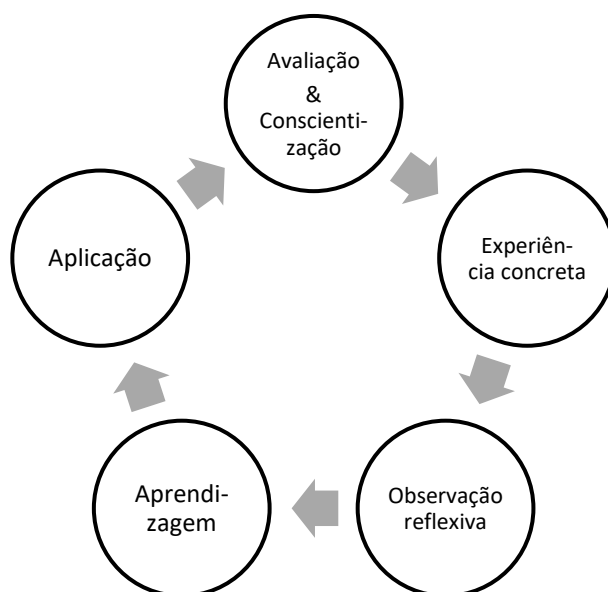


Figura 3. Modelo processual de autorreflexão guiada

Fonte: Kiersch; Gullekson (2019, pág.5). Tradução nossa.

- Avaliação e tomada de consciência: etapa de avaliação e percepção sobre seus comportamentos e sentimentos (KIERSCH; GULLEKSON, 2021);
- Experiência concreta: é o contato direto com o elemento a ser trabalho/conhecido (BARKER; LENCUCHA; ANDERSON, 2016);
- Observação reflexiva: etapa responsável pela observação reflexiva do que foi experienciado e constatado entre sujeito e elemento (BARKER; LENCUCHA; ANDERSON, 2016);
- Aprendizagem: momento de analisar as observações e afunilam em conceitos gerais sobre o que foi conhecido/constatado (BARKER; LENCUCHA; ANDERSON, 2016);
- Aplicação: como estágio final, o sujeito após interagir, observar, analisar e conceituar o elemento estudado, este é o momento de aplicação dos conceitos em outros campos e situações (BARKER; LENCUCHA; ANDERSON, 2016);

Apesar de ser um estudo focal e aplicado apenas em alunos no contexto acadêmico, Kiersch; Gullekson (2021) apontam que é possível a partir dessa metodologia sistematizar o processo de aprendizado e autopercepção de experiências, guiado pelo coaching ao longo do processo visando a aquisição de habilidades características de perfis de liderança servidora, autêntica e baseada no caráter considerando a autopercepção.

6.4.2 *Modelo transteórico de mudança*

Esse modelo é utilizado comumente em contextos clínicos, sendo aplicado em casos de recuperação de vícios em drogas, contudo, este estudo aponta o processo de mudança de comportamento do sujeito independente dos fatores motivadores (internos ou externos) aplicados no escopo de desenvolvimento de líderes (REIS; NAKATA, 2010). É separado as principais etapas do processo de mudança de acordo com os próprios autores (Figura 4).

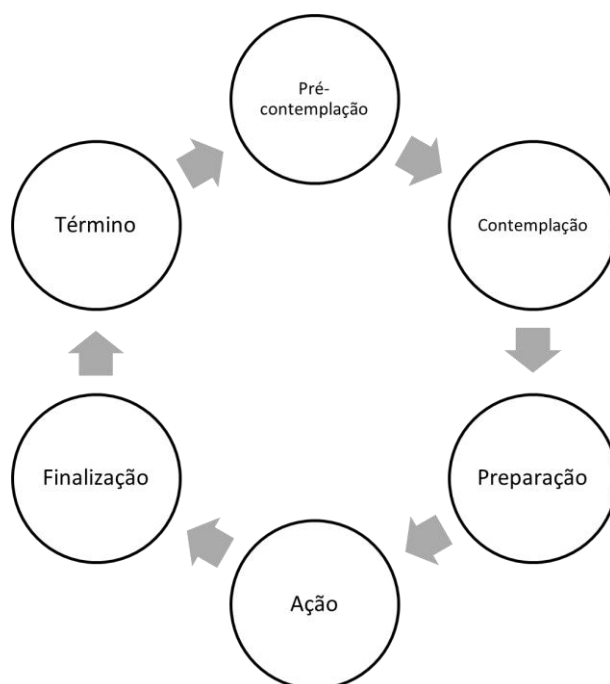


Figura 4. Modelo de mudança transteórico

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

- Pré-contemplação: estado de não intenção/necessidade de mudança do sujeito;
- Contemplação: estado de ideação, o sujeito apenas pensa nas possíveis mudanças;
- Preparação: estado de comprometimento com os objetivos de mudança estimados;
- Ação: emprego de esforço para efetivar as mudanças estimadas, comprometimento pleno do sujeito com o processo;
- Manutenção: aplicação de estratégias de fixação e manutenção do comportamento aprendido;
- Término: constatação de que os comportamentos foram internalizados e fazem parte do repertório do sujeito.

De acordo com Reis; Nakata (2010), esse é um modelo que necessita ser estudado além das demandas clínicas, contudo, atualmente mostra-se uma ferramenta usual para chegar em mudanças sustentáveis a partir da revisão e fixação de novos repertórios comportamentais, sendo necessário também entender o contexto em que o sujeito está inserido e seu nível de comprometimento com o processo para que não haja retrocessos.

7 PROCESSO DE AVALIAÇÃO

A avaliação durante o processo de desenvolvimento de líderes é considerada o ponto central para a tomada de decisão frente aos resultados de performance (positivos ou negativos) a serem trabalhados (REAMS, 2020). Também mostra sua importância como uma ferramenta de apoio nas tomadas de decisão estratégicas das empresas em promover, compensar e capacitar líderes (RIGGIO, 2019).

Na literatura, não fica claro se todos os tipos de liderança têm explicações científicas robustas sobre como desenvolver ou avaliar líderes (CRAWFORD; KELDER, 2019; SCHAEFLER, 2023). Todavia, Riggio (2019) aborda a importância de avaliar a personalidade do líder para entender como as características do perfil de liderança adotado seguindo os perfis de liderança conhecidos como liderança transformacional, servidora, entre outras.

Embora haja uma infinidade de testes com objetivo de avaliar inúmeras faces da complexidade psicológica humana, Morgado et al. (2017) contribuem ao enfatizarem que avaliação psicológica é um tema complexo e que requer rigor técnico e metodológico para serem desenvolvidos e ofertados no mercado para os profissionais da área.

Considerando tais afirmações, este tópico trará informações pertinentes para entender a importância e aplicação dos testes no processo de desenvolvimento de líderes, considerando suas particularidades de aplicação, abordando as principais discussões da literatura recente envolvendo esse tema.

7.1 Desafios de avaliar o desenvolvimento de líderes

O desafio de avaliar líderes é dispor de ferramentas as quais avalie o líder considerando a complexidade de sua atuação e suas variantes Kraus (2011), pois existem diversos posicionamentos de liderança nas áreas operacional, financeira, gestão geral e entre outros (REAMS, 2020). Por este motivo não é possível avaliar apenas competências comportamentais e emocionais sem os vincular com sua atuação dentro da companhia (RIGGIO, 2019).

Alguns instrumentos de avaliação e treinamento são criados por empresas sem embasamento técnico oferecido pelas universidades com intuito de se adaptarem a

suas realidades. O reflexo desses programas, é o exemplo de avaliações 360 graus em que o feedback de 75% dos líderes que acreditam que não são realmente efetivos em seu propósito (CRAWFORD; KELDER, 2019).

Ao avaliar 17 escalas de avaliação, os autores Crawford; Kelder (2019) expõem que pelo fato de muitas escalas serem construídas por empresas e não por universidades, as principais críticas estão voltadas a uma construção exploratória empírica de como será avaliado. Os autores reforçam que ao ter uma metodologia, não há a necessidade de adaptar as escalas de avaliação, assim como também proporciona uma clareza maior do que está sendo avaliado.

McCleskey (2012) aponta a falta de criteriosidade ao avaliar elementos como a Inteligência Emocional, considerando as múltiplas definições sobre a mesma habilidade. Desse modo, observa-se que vários teóricos propuseram escalas de avaliação como por exemplo: Mayer (escala MEIS), Boyatzis-Goleman (inventário ECI), Bar-On (teste-reteste EQ-I) e Gingnac (inventário GenosEI) a qual avaliam sob perspectivas diferentes e não convergem ou se complementam em seus resultados.

As pesquisadoras Morgado et.al (2017) corroboram ao descreverem 10 principais limitações das escalas de desenvolvimento a partir da metodologia de revisão bibliográfica. Tal pesquisa evidencia que a maior parte das escalas apontadas utilizam a métodos dedutivos, o qual necessita definir adequadamente o constructo conceitual objetivando o objeto a ser analisado. Outro ponto considerado pelas pesquisadoras é que a literatura não deixa claro qual é a lógica teórica utilizada para análise dos itens, desse modo, torna-se mais difícil compreender sobre qual base teórica está pautado a criação do modelo. Do mesmo modo, foi percebido tal dificuldade de compreensão teórica dos modelos de avaliação ao elaborar essa pesquisa.

7.2 O uso da tecnologia na avaliação de líderes

A partir de uma revisão literária, Alcañiz; Parra; Giglioli (2018) apontam que as pesquisas de neurociência que analisam o comportamento organizacional, estudam os fenômenos em laboratórios de pesquisa em que as variáveis ambientais são controladas, facilitando o monitoramento das respostas, contudo, não incluem variáveis importantes presentes no contexto real fora dos laboratórios. Shute (2011)

ênfatisa em suas pesquisas que o uso da tecnologia em testes principalmente usados nos contextos educacionais e clínicos, tornaram-se mais precisos e fidedignos, logo que, tais experimentos utilizam uma avaliação que converge respostas sensoriais diferentes para compor a escala geral de resultados (VEGAS et.al, 2022).

Elaborando uma estratégia para tornar os dados observados em laboratório mais próximos aos dados reais, Alcañiz; Parra; Giglioli (2018) indicam que a realidade virtual pode criar situações e contextos no qual o sujeito irá interagir emulando eventos reais, assim como é feito em alguns estudos de neuroimagem ao utilizar a realidade virtual para mapear o funcionamento cerebral em determinados contextos.

Alcañiz; Parra; Giglioli (2018) e Vegas et.al (2022) utilizam as pesquisas de Valerie Shute para elaborar um aprimoramento do processo de aprendizagem para líderes, logo que, Shute (2011) utiliza jogos de realidade virtual para avaliar o processo de aprendizagem de habilidades como resolução de problemas e pensamentos sistêmico/lógico através da metodologia de análise oculta por computador.

Alcañiz; Parra; Giglioli (2018) e Shute (2011) explicam que a análise virtual oculta visa avaliar participante enquanto interage com o mundo virtual, os avaliadores estão obtendo resultados de forma imperceptível ao sujeito estudado, destoando do cenário geral de estudos de interação humana onde as metodologias de análise são menos discretas.

A metodologia utilizada para a obtenção de dados é a avaliação centrada na evidência (*evidence-centred design* - ECD) e a rede de Bayesian. Elaborado por Shute (2011) a avaliação centrada na evidência é uma ferramenta que objetiva o elemento a ser estudado, levando em consideração que, tais elementos não são meramente observáveis, mas sim identificados ao longo do processo a partir de comportamentos e desempenhos demonstrados pelo sujeito. O autor descreve as principais dúvidas norteadoras que compõem esse modelo: qual conjunto de conhecimento e habilidade será avaliado? (1); quais comportamentos ou performances demonstram as habilidades e conhecimentos? (2); quais tarefas promovem para que o comportamento apareça? (3). Já a rede de Bayesian utiliza os dados obtidos para projetar um cenário hipotético que delimita as prováveis tomadas de decisão do sujeito em determinado contexto.

Outro enfoque de pesquisas é a aplicação da realidade virtual e neurociência para medir o nível de empatia e tomada de decisão em líderes. Em um estudo aplicado por Vegas et.al (2022) pautados na metodologia ACD de V. Shute, os autores aplicam

também a aprendizagem de máquina (*machine learning*) para processar os dados e projetar modelos preditivos através do método de avaliação cognitiva de empatia afetiva TECA, tornando os resultados mais precisos considerando a aprendizagem dos dados obtidos ao longo do processo.

7.3 Estratégias de avaliação de competências e habilidades

Os modelos de avaliação de habilidades e competências podem variar de acordo com a atuação do líder dentro da companhia, ramo econômico do negócio, estratégia organizacional, estratégia profissional, entre outros (RIGGIO, 2019). Muitas escalas foram criadas nas últimas décadas, como apontam Morgado et.al (2017) como forma de mensurar diferentes dimensões psicológicas do sujeito e implementar dados aos processos de avaliação e desenvolvimento de pessoas.

Considerando tal afirmação, este tópico traz uma modalidade de avaliação o qual teve destaque pela sua fundamentação teórica e prática sobre a avaliação de competências.

Os centros de avaliação mostraram-se ao longo da história muito compensadores considerando os custos para avaliar e selecionar candidatos a potenciais líderes e a especificidade do serviço ofertado para realizar as avaliações in company (RIGGIO, 2019). Baseado em uma estrutura de departamento com objetivo similar aos Centro de Avaliação (CA) e Centro de Desenvolvimento (CD), o Centro de Desenvolvimento de Talento (CDT) se difere em propor um processo dinâmico de aprimoramento de habilidades, comportamentos e virtudes características de líderes para que possam desenvolver a sua própria identidade de liderança com abordagem mista de entrevistas estruturadas e não estruturadas, estudos de caso, avaliação 360° e aplicação de testes psicológicos (STANDER; ZYL, 2019).

Tabela 3. Comparação entre os modelos de centros de serviço

Função	Centro de Avaliação	Centro de Desenvolvimento	Centro de Desenvolvimento de Talentos
Princípio	Avaliação pessoal	Avaliação, desenvolvimento e transferência de conhecimento	Capacitação de liderança e capacitação de desenvolvimento

Metodologia	Diagnóstico	Aprendizagem por experimentação, autorreflexão	Baseado em fenômenos de aprendizagem
Papel do participante	Passiva	Ativa	Ativa
Foco	Avaliação de desempenho geral	Melhora de competência	Desenvolvimento de competência, mapeamento de talento e aceleração
Estratégia de desenvolvimento	Nenhuma	Estruturada pela companhia	Estruturada pelo sujeito e apoiada pela companhia
Devolutiva	Conclusão por aprovado/reprovado	Devolutiva extensa em vários pontos do processo	Devolutiva extensa antes, durante e após o processo
Avaliadores	Apenas 1 avaliador	1 avaliador por participante	Vários avaliadores por participante
Candidatos	Externo (potencial candidato)	Interno (todos os interessados)	Interno (liderança)
Posições	Vagas livres	Atual/futura	Futura (promoção)
Duração do processo	De 1 dia a 1.5 dias	De 1 dia a 1.5 dias	Contínuo (>12 meses)

Fonte: STANDER; ZYL (2019, pág.37). Tradução nossa.

Pautada na prática positiva organizacional, os pesquisadores Stander; Zyl (2019) apontam que a aplicação pode ser utilizada em larga escala com as finalidades de desenvolvimento baseado em pontos fortes, aprendizagem por autodirecionamento, mapeamento de carreira, construção de significados e desenvolvimento de capacidades mentais em líderes.

Standar; Zyl (2019) elencam 7 elementos principais para alcançar os objetivos propostos pela CDT: estratégia de capacitação estruturada sob a perspectiva do negócio (1); clara definição das principais habilidades, valores e competências a serem desenvolvidas (2); uso de múltiplas ferramentas avaliativas para acompanhar o progresso (3); construção de um processo de aprendizagem contínua e não de um breve momento focado a um objetivo (4); uso de dados claros e objetivos que agreguem na aprendizagem ao longo do processo (5); intervenções focadas no

aprimoramento de habilidades consolidadas para suprir defasagens (6); uso da tecnologia (7).

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que o processo de desenvolvimento de líderes deve ser modelado considerando a especificidade de sua atuação, equipe, ramo económico de atuação da companhia e objetivos profissionais, requer dos pesquisadores um posicionamento analítico frente as múltiplas facetas do conceito de liderança aplicada. Tais fundamentos redigidos ao longo dessa pesquisa revelam que tanto a conceituação quanto a prática de desenvolver líderes são descritos de forma superficial e muitas vezes não explicita as singularidades de cada atuação, evidenciando que as principais dificuldades encontradas estão nas pesquisas retratarem a aplicação dentro de contextos organizacionais, logo que seus estudos foram realizados dentro de ambientes acadêmicos.

Outro ponto a ser considerado é o referenciamento teórico misto entre áreas de sociologia, psicologia, neurologia e administração. É certo que para entendermos o processo de desenvolvimento de habilidades e capacidades em líderes está em uma esfera multidisciplinar tanto na sua teoria quanto na prática, contudo, ainda parece estar confuso aonde o coaching executivo se encontra dentro desses ramos. Por fim a dificuldade em conceituar quais são as principais habilidades de liderança e a complexa elaboração de um processo interventivo para líderes de diversos setores económicos estanca a necessidade de estudos de casos e aplicações in company para o entendimento da atuação de liderança.

É possível concluir que a partir dos apontamentos extraídos dos materiais científicos utilizados para elaboração dessa pesquisa apontam que as pesquisas mais recentes a focar na elaboração e refinamento de testes de habilidades e cognição, o uso de equipamentos tecnológicos como VR como método avaliativo e a implementação técnico teórico voltada ao desenvolvimento de lideranças.

De uma forma geral, esta pesquisa trouxe as pesquisas mais recentes que abordam o tema de desenvolvimento de liderança a partir da intervenção do coaching executivo. O qual mostra um cenário muito promissor para pesquisadores que focam no aprimoramento e objetivação de conceitos sobre desenvolvimento de líderes,

contudo, muito fragmentado e divergente nas formulações do entendimento dessa prática considerando a nacionalidade em que o material é construído.

REFERÊNCIAS

- ALCAÑIZ, M.; PARRA, E.; GIGLIOLI, I. A. C. Virtual reality as an emerging methodology for leadership assessment and training. **Frontiers in Psychology**, v. 9, n. SEP 11 set. 2018.
- BARKER, D. J.; LENCUCHA, J.; ANDERSON, R. Kolb's learning cycle as a framework for early fieldwork learning. **World Federation of Occupational Therapists Bulletin**, v. 72, n. 1, p. 28–34, 2016.
- BLUCKERT, P. **Psychological Dimensions of Executive Coaching**. 1. ed. New York, USA: McGraw-Hill Education, 2006.
- BOYATZIS, R. E. LEADERSHIP DEVELOPMENT FROM A COMPLEXITY PERSPECTIVE. **Consulting Psychology Journal**, v. 60, n. 4, p. 298–313, 2008.
- BUNKER, KERRY; HALL, DOUGLAS T.; KRAM, KATHY E. **Extraordinary Leadership: Addressing the Gaps in Senior Executive Development**. 1. ed. [s.l.] John Wiley & Sons, Incorporated, 2010. v. 133
- BRASIL. Decreto nº4.119, de 27 de agosto de 1962. **Câmara dos deputados**, Centro de Documentação e Informação, Brasília, DF, 27 de ago. de 1962.
- COETZEE, M. E.; VELDSMAN, T.; ODENDAAL, A. Problematising current coaching strategies from a worldview perspective. **SA Journal of Industrial Psychology**, v. 49, 2023.
- COOPERSMITH, K. Personal Development Planning and Vertical Leadership Development in a VUCA World. **Journal of Values-Based Leadership**, v. 15, n. 1, 13 Dez. 2021.
- CRAWFORD, J. A.; KELDER, J. A. Do we measure leadership effectively? Articulating and evaluating scale development psychometrics for best practice. **Leadership Quarterly**, v. 30, n. 1, p. 133–144, 1 Fev. 2019.
- CURETON; DEBRA. **The University Coaching & Mentoring Handbook**. [s.l: s.n.]. Disponível em: <<http://www.associationforcoaching.com/pages/about/coaching-defined>>. Acessado em: 10/03/2024
- DECI, E. L.; OLAFSEN, A. H.; RYAN, R. M. Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. **Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.**, v. 4, p. 19–43, 2017.
- EVSEEVA, S.; EVSEEVA, O.; RAWAT, P. **Employee Development and Digitalization in BANI World**. Communications in Computer and Information Science. Anais...Springer Science and Business Media Deutschland GmbH, 2022.
- GLUFKE REIS, G. et al. Disponível em Revista Brasileira de Orientação Profissional jan. [s.l: s.n.]. Disponível em: <<http://pepsic.bvs-psi.org.br/rbop>>. Acessado em: 10/02/2024.

GRANT, A. M.; GERRARD, B. Comparing problem-focused, solution-focused and combined problem-focused/solution-focused coaching approach: solution-focused coaching questions mitigate the negative impact of dysfunctional attitudes.

Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice, v. 13, n. 1, p. 61–77, 2 Jan. 2020.

HARRISON, C. **LEADERSHIP THEORY AND RESEARCH A Critical Approach to New and Existing Paradigms**. Palgrave Macmillan Cham: New York, 2018.

HELSING, D.; HOWELL, A. Understanding Leadership from the Inside Out: Assessing Leadership Potential Using Constructive-Developmental Theory. **Journal of Management Inquiry**, v. 23, n. 2, p. 186–204, abr. 2014.

JONES, H.; CHESLEY, J.; EGAN, T. Helping Leaders Grow Up: Vertical Leadership Development in Practice. **Journal of Values-Based Leadership**, 1 Jan. 2020.

KEGAN, ROBERT; LAHEY, LISA LASKOW. **Immunity to Change: how to overcome it and unlock potential in yourself and your organization**. 1. ed. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press, 2009. v. 1

KIERSCH, C.; GULLEKSON, N. Developing character-based leadership through guided self-reflection. **International Journal of Management Education**, v. 19, n. 3, 1 Nov. 2021a.

KRAUSZ, ROSA R. **Coaching executivo: a conquista da liderança**. 1° ed. São Paulo: Nobel editorial. 2011.

MCCLESKEY, J. Emotional intelligence and leadership: A review of the progress, controversy, and criticism. **International Journal of Organizational Analysis**. Emerald Group Publishing Ltd., 2014.

MORGADO, F. F. R. et al. Scale development: Ten main limitations and recommendations to improve future research practices. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 30, n. 1, p. 1–20, 2017.

NYFOUDI, M. et al. Managerial coaching skill and team performance: How does the relationship work and under what conditions? **Human Resource Management Journal**, v. 33, n. 2, p. 328–345, 1 abr. 2023.

PERLS, F., HEFFERLINE, R., & GOODMAN, P. **Gestalt-terapia**. São Paulo: Summus. 1997.

REAMS, JONATHAN. **Maturing Leadership: How Adult Development Impacts Leadership**. 1. ed. [s.l.] Emerald Publishing Limited, 2020. v. 1

RIGGIO, R. E.; **WHAT'S WRONG WITH LEADERSHIP?**. Routledge: Taylor & Francis Group, v.1, 2019.

ROGERS, CARL R. **Tornar-se Pessoa**. 5° ed. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

SCHAEFLER, D. Authentic leadership: A critical review. In: **The Emerald Handbook of Authentic Leadership**. [s.l.] Emerald Group Publishing Ltd., 2023. p. 91–124.

SHUTE, V. J. **Stealth Assessment in Computer-Based Games to Support Learning**. [s.l.: s.n.].

STANDER, F. W.; VAN ZYL, L. E. **The Talent Development Centre as an Integrated Positive Psychological Leadership Development and Talent**

Analytics Framework. In: Positive Psychological Intervention Design and Protocols for Multi-Cultural Contexts. [s.l.] Springer International Publishing, 2019. p. 33–56.

STILWELL, R. A.; PASMORE, W. A.; SHON, D. H. Change Leader Behavior Inventory: Development and Validation of an Assessment Instrument. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 52, n. 4, p. 373–395, 1 dez. 2016.

TAYLOR, S. N.; PASSARELLI, A. M.; VAN OOSTEN, E. B. Leadership coach effectiveness as fostering self-determined, sustained change. **Leadership Quarterly**, v. 30, n. 6, 1 dez. 2019.

THUN, B.; KELLOWAY, E. K. Virtuous leaders: Assessing character strengths in the workplace. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, v. 28, n. 3, p. 270–283, set. 2011.

VARGAS, E. P. et al. Virtual reality stimulation and organizational neuroscience for the assessment of empathy. **Frontiers in Psychology**, v. 13, 7 nov. 2022.

Editorial.