



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS E *COACHING* EXECUTIVO: UMA REVISÃO DAS PUBLICAÇÕES EM ADMINISTRAÇÃO

Fernanda Kempner-Moreira

Mestre em Administração

Doutoranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento na Universidade Federal de Santa Catarina
kempnereletrica@hotmail.com

Eliane Duarte Ferreira

Mestre em Administração Universitária

Professora na Faculdade Capivari
eliane_dfer@hotmail.com



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

RESUMO

Desenvolver lideranças é consenso entre as organizações que compreendem a importância do papel do líder para a competitividade. O *coaching* executivo apresenta-se como um processo individualizado de desenvolvimento de lideranças. Os dois termos têm inúmeras definições e aplicações, diversidade que, por vezes, atrapalha a real contribuição que essa relação pode oferecer para as organizações. Este artigo teve como objetivo investigar a relação entre desenvolvimento de lideranças e o processo de *coaching* executivo na visão dos administradores brasileiros por meio da análise de publicações na área de Administração. Foi realizada uma revisão bibliográfica sistemática pelo método de revisão integrativa. A base de dados escolhida foi a biblioteca eletrônica SPELL®, recomendada pela Anpad. Os resultados apontaram que a literatura brasileira sobre liderança e *coaching* é ampla, entretanto não apresenta profundidade em termos de conteúdo científico. Percebe-se que ainda há grande confusão na definição dos conceitos para sua efetiva utilização, e os trabalhos científicos já publicados pouco contribuem para a diminuição desta lacuna. Aparentemente os pesquisadores brasileiros não se atentaram para a relação existente entre o desenvolvimento de liderança e o processo de *coaching*. Publicar mais sobre o assunto seria de grande valia para dar suporte científico aos administradores brasileiros na integração desses processos.

Palavras-chave: desenvolvimento de lideranças. *coaching* executivo. administração.



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

LEADERSHIP DEVELOPMENT AND EXECUTIVE COACHING: A REVIEW OF PUBLICATIONS IN ADMINISTRATION

ABSTRACT

Develop leadership and consensus among as organizations that understand an important role for the leader for a competitiveness. Executive coaching presents itself as an individualized process of leadership development. The two terms are myriad and applications, diversity that sometimes hinders a real contribution that you can offer as organizations. This article aimed to investigate a relationship between the development of leaderships and the process of executive coaching in the view of Brazilian administrators through the analysis of publications in the Administration area. A systematic bibliographic review was performed using the integrative review method. A database chosen for an SPELL® electronic library, recommended by Anpad. The results pointed out that the Brazilian literature on leadership and coaching is broad, however they do not present depth in terms of scientific content. It is noticed that there is still great confusion in the definition of the concepts for its effectiveness, and the scientific works already published little contribute to a reduction of this gap. Apparently the Brazilian researchers did not pay attention to an existing relationship in the development of leadership and coaching process. I have published more on the subject as a great value for the support for the diagnosis of Brazilian processes in the industry.

Keywords: *leadership development. executive coaching. management.*



1 INTRODUÇÃO

Desenvolver lideranças é consenso entre as organizações que compreendem a importância do papel do líder para a competitividade. Entretanto, certa confusão de conceitos é percebida na definição dos termos líder e desenvolvimento de liderança. Desenvolver líderes e desenvolver liderança é mais do que uma questão semântica (DAY, 2000).

Van Velsor (2004, p. 2) define o desenvolvimento de líderes como “a expansão da capacidade de uma pessoa para ser eficaz em papéis e processos de liderança”, enquanto que o desenvolvimento de liderança trata da “capacidade da organização para aprovar as tarefas básicas de liderança necessárias para o trabalho coletivo” (VAN VELSOR, 2004, p. 18). Um trata do capital humano (líderes) e outro do capital social (liderança) (DAY, 2000).

Uma vez colocada a diferença entre desenvolver líderes e desenvolver lideranças, o *coaching* executivo apresenta-se como um processo individualizado de desenvolvimento de lideranças, a fim de alcançar metas organizacionais (MILARE, YOSHIDA, 2007). Segundo Day (2000) o *coaching* é a segunda prática mais popular do desenvolvimento de liderança, tanto a título de reconhecimento organizacional como domínio acadêmico. Gaspar e Portásio (2009) apresentam o *coaching* como saída estratégica para as empresas, por formar líderes de alta performance que atuam em função de resultados e exigências de mercado.

No mundo dos negócios, tanto a liderança como o *coaching* apresentam-se como elementos fundamentais para o alto desempenho e o alcance dos objetivos estratégicos (VAN VELSOR, 2004; MILARE, YOSHIDA, 2007; GASPAR, PORTÁSIO, 2009). Entretanto os dois termos têm inúmeras definições e aplicações. E essa diversidade, por vezes, atrapalha a real contribuição que essa relação pode oferecer para as organizações.

Se a liderança e o *coaching* são essenciais para que as organizações consigam se sobressair em ambientes altamente competitivos, é necessário que os gestores tenham plena consciência do efeito desses processos. E isso depende de um correto entendimento do que significam os termos desenvolvimento de liderança e *coaching* executivo, e de que forma esses conceitos se inter-relacionam.



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

Diante deste contexto, a pergunta que norteia esse artigo é: Na visão dos administradores brasileiros, qual a relação existente entre o processo de desenvolvimento de lideranças e de *coaching* executivo? A partir da pergunta de pesquisa definiu-se como objetivo geral: Investigar a relação entre desenvolvimento de lideranças e o processo de *coaching* executivo na visão dos administradores brasileiros através da análise de publicações na área de Administração.

Para alcançá-lo, estabeleceram-se três objetivos específicos: (a) Definir os conceitos de Desenvolvimento de Lideranças e *Coaching* Executivo; (b) Identificar os elementos de relação entre os dois processos; (c) Analisar as publicações que envolvam as duas temáticas na base da biblioteca eletrônica SPELL® *Scientific Periodicals Electronic Library*.

Entender a essência de termos significativos como desenvolvimento de lideranças e *coaching* executivo é fundamental para que os gestores possam utilizar-se desses processos em suas organizações de maneira consciente e correta. Afinal, só se executa de maneira satisfatória aquilo que se conhece, o que torna o esclarecimento dos termos relevante. Compreender de que forma desenvolvimento de lideranças e *coaching* executivo se inter-relacionam proporciona aos administradores uma visão completa de como aplicar os processos de forma que um contribua com o outro.

Esse artigo estrutura-se a partir desta introdução, seguida de fundamentação teórica onde são apresentados os conceitos dos termos Desenvolvimento de Lideranças e *Coaching*, bem como a identificação dos elementos de relação entre esses dois processos. Em seguida contempla-se a metodologia adotada, os resultados encontrados e as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Desenvolver líderes é um dos desafios das organizações, especialmente aquelas que se encontram em ambientes altamente competitivos. Entretanto, o que exatamente é o desenvolvimento de líderes? Uma das publicações mais relevantes e citadas sobre o assunto é o artigo de Day (2000), o terceiro artigo mais citado na base de dados Scopus para o descritor “*leadership development*”.



Day (2000) deixa clara a distinção entre o que é desenvolvimento de liderança e desenvolvimento de gestores, partindo do princípio de que liderança e gestão não são conceitos sinônimos. Northouse (2004) ressalta que tanto liderança como gestão envolvem questões de influência, do trabalho com pessoas e da preocupação com o alcance de objetivos. Entretanto, a gestão está mais focada em promover a ordem em uma organização e a liderança em produzir mudança e desenvolvimento.

Desenvolver gestores envolve a educação e formação gerencial e o treinamento, buscando aplicar “[...] soluções provadas a problemas conhecidos, o que confere uma orientação principal no sentido de um treinamento” (DAY, 2000, p. 582). Daí propõe-se que o desenvolvimento de gestores tem como ênfase as competências, habilidades e atitudes para melhorar o desempenho, aplicando soluções comprovadas para problemas conhecidos, ou seja, sua orientação é para o treinamento. Velsor e McCauley (2004) definem o desenvolvimento do líder como um processo que torna uma pessoa eficiente em uma variedade de funções de liderança e processos, através da capacidade que cada indivíduo tem de expandir suas capacidades de liderança.

Em outras palavras, o desenvolvimento do líder está interessado em melhorar a auto compreensão e construir identidades independentes, já o desenvolvimento de liderança é uma estratégia de integração, aplicando a auto compreensão (do líder) a imperativos sociais e organizacionais. Trata-se do processo de desenvolvimento para que uma pessoa se torne líder, envolvendo desse modo o seu capital humano, a aquisição de conhecimentos e habilidades relacionados à atuação do líder, bem como o desenvolvimento da própria pessoa do líder, melhorando sua autoconsciência, autorregulação e automotivação (DAY, 2000).

Já o desenvolvimento de liderança envolve uma expansão da capacidade coletiva dos membros da organização, de forma que estes se envolvam de maneira mais eficaz nos papéis e processos de liderança. Requer trabalho em equipe, desenvolvimento de soluções para situações futuras e desafios imprevistos, sendo que sua orientação é para o enfrentamento de desafios de forma criativa (YUKL, 2010). Desta forma, o desenvolvimento de liderança envolve a construção da capacidade de antecipação dos desafios que ainda não foram percebidos (DAY, 2000).



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

Vicere e Fulmer (1998 apud DAY, 2000) observaram um aumento no interesse pelo desenvolvimento da liderança, já que a liderança tornou-se uma vantagem competitiva real. Hartley e Hiksman (2003) distinguem o desenvolvimento de lideranças em termos de programas formais de desenvolvimento e de atividades informais, ou ainda, em termos do indivíduo, do grupo, de grupos de determinadas atribuições em comum ou mesmo voltado para toda a organização (desenvolvimento organizacional).

Em sua revisão, Day (2000) apresenta o estado da arte das pesquisas sobre o tema, apontando uma quebra da noção antiquada de desenvolvimento de liderança apenas em determinados locais, para um processo contínuo que ocorre em qualquer lugar, o que significa que, na prática, as pessoas aprendem com o seu trabalho e coloca o desenvolvimento de liderança no contexto de negócios estratégicos (FULMER, 1997; MOXLEY, O'CONNOR WILSON, 1998; DOTLICH, NOEL, 1998; apud DAY, 2000).

A noção de desenvolvimento de liderança enfoca a interação da abordagem tradicional de liderança com a abordagem compartilhada e relacional, em que o capital social assume importância no processo (DAY, 2000). Segundo Nahapiet e Goshal (1998 apud Day 2000), o capital social está embasado em três aspectos: (a) dimensão estrutural, relacionada às interações sociais normalmente avaliadas por laços de rede; (b) dimensão relacional que descrevem o tipo de relações pessoais desenvolvidas nas relações em rede; e (c) dimensão cognitiva, que se refere aos significados coletivos entre as pessoas (DAY, 2000).

A ênfase do desenvolvimento da liderança está na construção e utilização de competências interpessoais, na capacidade de entender as pessoas, na preocupação fundamental de construção de confiança, respeito e compromisso (GARDNER, 1993 apud DAY, 2000). Para isso, é necessário desenvolver tanto competências interpessoais através da consciência social (empatia e orientação para serviço) como habilidades sociais (colaboração e construção de laços) (DAY, 2000). Ou seja, o desenvolvimento de liderança envolve o desenvolvimento dos membros da organização, para que os papéis e processos de liderança sejam melhor implementados, estando mais relacionado ao capital social, com ênfase na construção de relações em rede entre os indivíduos, que incrementem



a cooperação e as trocas entre os seus membros. Pode-se afirmar que o desenvolvimento de líder está interessado no indivíduo e o desenvolvimento na liderança com o grupo, a organização.

2.1 COACHING EXECUTIVO

Tanto Day (2000) quanto Hartley e Hicksman (2003) retratam o *coaching* como uma das principais práticas no processo de desenvolvimento de liderança. Day, inclusive, apresenta o *coaching* executivo como das mais eficientes abordagens, especialmente quando associada ao Feedback 360 graus. Importante ressaltar que, atualmente, o termo *coaching* tem aplicações para todas as áreas da vida (WITHERSPOON; WHITE, 1996). Este artigo concentra-se no *coaching* executivo, ou seja, o coaching relacionado aos principais gestores e líderes organizacionais.

O *coaching* executivo é apontado na literatura como um processo de múltiplas dimensões, fundamentado em práticas e estudos comportamentais, relacionais e organizacionais, com significativo aporte da Psicologia. A demanda pelo *coaching* executivo aumentou nos últimos anos, diante da necessidade de ferramentas que auxiliassem os executivos a aprimorar suas habilidades de gestão. Embora a tendência seja crescente, e se observe um número relativamente vasto de *coachs*, o mesmo avanço não se aplica aos estudos científicos acerca do tema. A maior parte da literatura estuda padrões de competências e avaliações de resultados dos processos (DAY, 2000).

O processo pode ser visto como interdisciplinar, uma vez que os nexos de conhecimento disciplinares são identificados e reunidos intencionalmente, de forma a oferecer contribuição para a solução de problemas reais. Apesar da complexidade do processo, o *coaching* executivo pode ser definido como “uma consulta a um indivíduo em relação ao desempenho de um papel organizacional” (ORENSTEIN, 2007, p. 25).

O processo de *coaching* executivo gera aprendizagem pessoal através de um relacionamento entre coache e coachee (treinador e treinado, tradução livre). Deve estabelecer uma relação confidencial e abranger questões interpessoais e intrapessoais. Entretanto, o *coach* não exerce nenhuma autoridade direta sobre o cliente executivo (WITHERSPOON; WHITE, 1996; KAMPA-KOKESCH; ANDERSON, 2001).



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

A *International Coaching Federation* (IFC) define *coaching* como uma parceria do profissional *coach* com os clientes “em um processo instigante e criativo que os inspira a maximizar seu potencial pessoal e profissional” (IFC, 2016). No entanto, não destaca os tipos de *coaching*, nem tampouco vincula o *coaching* executivo à necessidade de vinculação organizacional. Sperry (1993 apud ORENSTEIN, 2007, p. 264) retratam o *coaching* executivo, como "o ensino de habilidades no contexto de uma relação pessoal com um aprendiz"

O processo de *coaching* tem como objetivo gerar desempenho, desenvolver o melhor de cada indivíduo, suas competências mentais e emocionais, ampliando a automotivação e a autoconfiança tão necessárias para a efetividade nos resultados (WITHERSPOON & WHITE, 1996). Apesar desta percepção, não há comprovação nos estudos científicos a respeito da contribuição efetiva do *coaching* nos resultados da organização, mas sim no impacto da dinâmica organizacional, gerando aumento da motivação e da produtividade nas equipes de trabalho e subordinados dos *coachees* (WITHERSPOON; WHITE (1996); KAMPA-KOKESCH; ANDERSON, 2001).

Witherspoon e White (1996) apresentam três papéis no *coaching* executivo: o *coaching* para performance, no qual o cliente é ajudado a tornar-se mais eficaz no trabalho atual; *coaching* para o desenvolvimento, no qual o cliente se prepara para o avanço, fazendo face às necessidades de desenvolvimento de longo prazo; e *coaching* para a agenda do executivo, em que há aprendizagem abrangente nas áreas de liderança organizacional ou bem-estar pessoal.

Para Orenstein (2007) a prática de *coaching* executivo é um processo que envolve múltiplas perspectivas, onde existem pelo menos quatro dimensões que fundamentam o processo, que deve considerar os aspectos psicológicos do indivíduo, da organização e do ambiente externo como um todo. Na primeira dimensão o *coaching* executivo pode ser definido como “uma consulta a um indivíduo em relação ao desempenho de um papel organizacional” (ORENSTEIN, 2007, p. 25), o que envolve, diretamente, o estudo das interações entre o indivíduo e a organização.

Na segunda dimensão Orenstein (2007) considera que comportamentos podem ser moldados por “forças inconscientes” que devem ser identificadas e reconhecidas no processo de *coaching*. A autora considera como basilares as ideias do início do século passado, a partir dos



estudos de Sigmund Freud, sobre o conteúdo consciente, pré-consciente e inconsciente da mente, que moldam o comportamento humano.

Na terceira dimensão Orenstein (2007) considera que organizações são compostas por grupos, que são compostos por indivíduos, que estabelecem relação mútua. Ela verifica que o comportamento individual está incorporado no comportamento organizacional, grupal, intergrupal e interpessoal, com mútua influência das forças correspondentes, inclusive psíquicas.

A quarta dimensão que fundamenta a prática do *coaching* para executivos, de acordo com Orenstein (2007), é o autoconhecimento do *coach*. Trata-se de identificar e entender os próprios comportamentos, pensamentos e emoções, para não se deixar dominar pelas forças inconscientes evocadas a partir do ingresso no contexto assistido, a fim de perceber a influência das forças intelectuais e emocionais internas (BERG; SMITH, 1985 apud ORENSTEIN, 2007). O autoconhecimento é importante para neutralizar as distorções inevitáveis, diferenciar entre causas pessoais e reconhecer projeções ao encontrar resistência (CAMMANN, 1985 apud ORENSTEIN, 2007).

Visualiza-se a complexidade e as inter-relações multidimensionais do processo; a necessidade de confiança entre *coach* e cliente; a compreensão de que não apenas o indivíduo, mas a organização e os grupos estão envolvidos no processo; e a necessidade da formação e experiência do *coach* em gestão e psicologia, além de padrões éticos e capacidade de autoexame e autorreflexão (ORENSTEIN, 2007).

Carey, Philippon e Cummings (2011) realçam que o *coaching* é a estratégia mais popular para o desenvolvimento de lideranças, especialmente em ambientes complexos. Nesse contexto, as organizações contemporâneas reconhecem cada vez mais a importância de desenvolver liderança para melhorar a capacidade dos líderes.

Esse despertar fez com que o *coaching* executivo se tornasse uma das cinco principais estratégias para desenvolvimento de lideranças, apesar de a pesquisa empírica não acompanhar essa eficácia do processo. “A maior parte da literatura de *coaching* é experiencial, opinião e estudo de caso, e há uma escassez de literatura que generaliza a experiência à teoria” (CAREY, PHILIPPON, CUMMINGS, 2011, p. 53 - tradução livre).



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

Kampa-Kokesch e Anderson (2001) evidenciaram como etapas do processo de *coaching*: (a) construção de relacionamento; (b) avaliação; (c) feedback; (d) planejamento; (e) implementação; e (f) avaliação e acompanhamento. Esse movimento pretende oferecer ao *coachee* um feedback sobre seu comportamento e o impacto que ele tem sobre os outros, tanto dentro quanto fora da organização (O'NEILL, 2000 e WITHERSPOON & WHITE, 1996b apud KAMPA-KOKESCH; ANDERSON, 2001).

Isso demonstra a relação direta do *coaching* executivo com o desenvolvimento de liderança, já que este remete ao capital social que trabalha no sentido de construir relações individuais que melhoram a cooperação e o intercâmbio de recursos na criação do valor organizacional (BOUTY, 2000; TSAI, GOSHAL, 1998 apud DAY, 2000). O *coaching* executivo torna-se peça chave neste processo de conhecimento intrapessoal que reflete no resultado interpessoal, ou seja, parte do eu para o resultado coletivo.

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste artigo foi a revisão bibliográfica sistemática, através do método de revisão integrativa para o desenvolvimento da análise da literatura em estudos organizacionais, dada sua capacidade de sistematizar o conhecimento científico (BOTELHO, CUNHA, MACEDO, 2011).

A revisão integrativa determina o conhecimento atual da temática escolhida, permitindo a construção de novos conhecimentos por meio dos resultados obtidos em publicações anteriores e a aplicação desses resultados em questões práticas (MENDES, SILVEIRA, GALVÃO, 2008). São apontadas por Whitemore e Knafl (2005) seis etapas a serem trabalhadas neste método: (a) identificação do problema; (b) busca na literatura; (c) avaliação dos resultados; (d) análise dos dados; e (e) redação da revisão.

A base de dados escolhida foi a biblioteca eletrônica SPELL® *Scientific Periodicals Electronic Library*, um repositório gratuito de artigos científicos. Essa base concentra a produção científica de periódicos classificados no Qualis de Administração no estrato B5 ou superior de áreas como Administração, Contabilidade e Turismo, publicadas a partir de 2008. Exclui revistas de



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

outras áreas ou multidisciplinares, trabalhando somente com periódicos genuínos da área. É a base recomendada pela Anpad, o que justifica sua escolha como base de pesquisa, já que o intuito era analisar os constructos sob a perspectiva dos administradores.

Foram procurados todos os artigos publicados na SPELL® que possuíssem em seu resumo/palavras-chave os constructos “desenvolvimento de lideranças” OU “liderança” OU “*coaching* executivo” OU “*coaching*”. O resultado foram 138 artigos, o que exigiu um refinamento nas buscas, uma das etapas do processo de revisão integrativa (WHITTEMORE, KNAFL, 2005). Utilizando os termos “desenvolvimento de lideranças” E “*coaching* executivo” não retornou nenhum artigo. Pesquisou-se, então, os termos “liderança” E “*coaching*”, e o resultado foram 3 artigos publicados na base SPELL® desde 2008.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa na base de dados SPELL® com os descritores Liderança e *Coaching* resultou em apenas três artigos publicados em periódicos de Administração. Se usássemos o operador OU o resultado aumentaria para 138 artigos publicados desde 2008 (início da base de dados). Com o número pequeno de publicações foi possível realizar uma análise mais aprofundada de cada publicação. Uma visão geral é apresentada no quadro 1:

Quadro 1 - Características das publicações SPELL® sobre Coaching e Liderança

Autores	Título	Periódico	Qualis	Palavras-chave	Objetivo
MACIEL, HOCAYEN-DA-SILVA, CASTRO (2008)	Liderança e cooperação nas organizações	Revista de Economia e Administração	Descontinuada	Administração do sentido, <i>coaching</i> , cooperação, liderança	Evidenciar o conceito de cooperação na teoria organizacional, bem como verificar empiricamente a relação entre esse conceito e a noção de liderança
ARAÚJO, FERREIRA (2009)	O exercício da liderança por meio do estilo <i>coaching</i> na gestão de equipes	Revista de Administração em Diálogo	3	Basquete, <i>coaching</i> , estilos de liderança, liderança	Verificar os estilos de liderança mais evidenciados nos técnicos de basquete que disputam campeonato Paulista e Estadual e verificar se o estilo <i>coaching</i> é utilizado pelos técnicos de basquete
NORO, STÜKER, OLIVEIRA (2015)	A relação das características inerentes aos perfis de liderança no desenvolvimento do processo <i>coaching</i>	Revista Capital Científico Eletrônica	3	Coaching, Liderança, Organização	Analisar a relação das características de liderança dos gerentes da Agência Coronel Niederauer do Banco do Brasil de Santa Maria, para o desenvolvimento do processo <i>coaching</i> na empresa

Fonte: as autoras (2017).

O primeiro artigo traz em seu resumo a junção dos descritores liderança e *coaching* data de 2008, publicado pela Revista de Economia e Administração, intitulado “Liderança e cooperação nas organizações”. Trata-se de uma pesquisa exploratória que teve por objetivo relacionar a cooperação com a liderança. O termo *coaching* aparece nas palavras-chave por ter-se evidenciado pela análise fatorial uma bidimensionalidade do constructo liderança, em que um dos fatores é o *coaching* e o outro a Administração de Sentido, sendo este o único fator relacionado diretamente à cooperação, foco das análises do estudo (MACIEL; HOCAYEN-DA-SILVA; CASTRO, 2008). Sendo assim, esse artigo pouco contribuiu para apresentar a relação entre desenvolvimento de liderança e *coaching*.

O segundo artigo, intitulado “O exercício da liderança por meio do estilo *coaching* na gestão de equipes” é de 2009 e foi publicado pela Revista Administração em Diálogo. Seu objetivo



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

foi apresentar o estilo *coaching* de liderança como melhor escolha de estilo de liderança pelos técnicos de basquete filiados à Federação Paulista. Para os autores, o *coaching* “não é uma técnica que acontece uma vez, mas um processo que agrega valor [...] impulsiona talento e cria competência, numa provocação construtivista, para o desenvolvimento e aprendizagem contínua” (ARAÚJO; FERREIRA, 2009, p. 56). Apresentam o *coaching* como um modo de liderar, lidar com pessoas, pensar e ser, uma capacidade essencial de liderança em equipe em que *coach* e *coachee* formam uma parceria a fim de obter melhoria do desempenho pessoal e profissional.

A publicação mais recente, de 2015, intitula-se “A relação das características inerentes aos perfis de liderança no desenvolvimento do processo *coaching*” e foi publicada pela Revista Capital Científico - Eletrônica. Seu objetivo foi verificar qual a relação das características de liderança de uma agência bancária do Rio Grande do Sul para o desenvolvimento do *coaching* na empresa. “Como o processo *coaching* é um assunto relativamente novo na seara executiva, metas e papéis claros são de importância fundamental [...] ao aplicar o método de *coaching*, facilita-se a maturação de um novo modelo organizacional; um modelo no qual a responsabilidade, a liderança e o aprendizado adquirem novos e empolgantes significados” (NORO; STÜKER; OLIVEIRA, 2015, p. 8-9).

Pode ser considerado o artigo que mais se aproxima da necessidade científica de investigar a relação entre desenvolvimento de lideranças e o processo de *coaching* executivo. No entanto, apresenta o desenvolvimento de liderança como prática do processo de *coaching*, e não o contrário, como a literatura americana propõe.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A literatura brasileira sobre liderança e *coaching* é ampla, sem, contudo, apresentar profundidade em termos de conteúdo científico. Enquanto nos Estados Unidos os trabalhos em torno da clareza desses conceitos datam do final da década de 1990, o que se observa aqui são modismos despreocupados em aprofundar o real significado dos termos, o que solidificaria a aplicação dos seus procedimentos.



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

Percebe-se que ainda há grande confusão na definição dos conceitos para sua efetiva utilização, e os trabalhos científicos já publicados pouco contribuem para a diminuição desta lacuna. Aparentemente os pesquisadores brasileiros não se atentaram para a relação existente entre o desenvolvimento de liderança e o processo de *coaching*.

No Brasil, a área da Administração, que aparentemente reconhece a importância tanto do desenvolvimento da liderança como do *coaching* executivo para a manutenção de vantagem competitiva, não se movimentou no sentido de ampliar o número de publicações científicas que fomentem o conhecimento dos termos e a disseminação correta destas práticas. Recomenda-se que a Ciência da Administração pesquise e publique sobre o assunto para dar suporte científico aos administradores brasileiros na integração dos processos de desenvolvimento de lideranças e *coaching*.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, K.; FERREIRA, M. A. A. O exercício da liderança por meio do estilo coaching na gestão de equipes. **Revista Administração em Diálogo**, v. 11, n. 2, p. 47-72, 2009.

BOTELHO, L.L.R.; CUNHA, C.C.A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 5, n. 11, p.121-136, ago. 2011.

DAY, D.V. Leadership development: A review in context. **Leadership Quarterly**, 2000, v. 11, n. 4, p. 581-613.

GASPAR, D.J.; PORTÁSIO, R.M. Liderança e Coaching: Desenvolvendo pessoas, recriando organizações. **Revista de Ciências Gerenciais**, São Paulo, v. 8, n. 18, p.17-41, out. 2009.

HARTLEY, J.; HIKSMAN, B. **Leadership development**: a systematic review of the literature. NHS Leadership Centre: London, 2003.

IFC - *International Coaching Federation*. Disponível em: <http://www.icfbrasil.org/icf>. Acesso em: 08 jan 2017.

KAMPA-KOKESCH, S.; ANDERSON, M.Z. Executive coaching: A comprehensive review of the literature. **Consulting Psychology Journal**, 2001, v. 53, n. 4, p. 205-228.



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

MACIEL, C. O.; HOCAYEN-DA-SILVA, A. J.; CASTRO, M. Liderança e cooperação nas organizações. **Revista de Economia e Administração**, v. 7, n. 3, p. 313-327, 2008.

MENDES, K.D.S.; SILVEIRA, R.C.C.P.; GALVÃO, C.M. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. **Texto contexto - enferm.**, Florianópolis, v. 17, n. 4, p. 758-764, Dec. 2008.

MILARE, S.A.; YOSHIDA, E.M.P. Executive coaching: adaptation and stages of change. **Psicol. teor. prat.**, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 86-99, jun. 2007. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-36872007000100007&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 25 out. 2016.

NORO, G. B.; STÜKER, C.; OLIVEIRA, J. H. R. A relação das características inerentes aos perfis de liderança no desenvolvimento do processo coaching. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 13, n. 1, p. 59-76, 2015.

NORTHOUSE, Peter G. **Leadership: Theory and Practice**. 3. Ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004.

ORENSTEIN, R. L. **Multidimensional executive coaching**. New York, USA: Springer, 2007.

VAN VELSOR, E; MCCAULEY, C. D. **Our view of leadership development**. In: The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development. San Francisco: Jossey-Bass, 2. ed., p. 1-23, 2004.

WHITTEMORE, R.; KNAFL, K. The integrative review: updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, Oxford, v. 52, n. 5, p. 546-553, Dec. 2005.

WITHERSPOON, R.; WHITE, R. P. Executive coaching: A continuum of roles. **Consulting Psychology Journal**, 1996, v. 48, n. 2, p. 124-133.

YUKL, G. **Leadership in organizations**. 7. Ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2010.