



Jeane Rodrigues Lucena Niemeyer

**Tornar-se Líder, Desenvolver Liderança: Dinâmicas
Identitárias do Líder em um Contexto de *Coaching***

Tese de Doutorado

Tese apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Doutor pelo Programa de Pós-
graduação em Administração de Empresas do
Departamento de Administração.

Orientadora: Profa. Flavia de Souza Costa Neves Cavazotte

Rio de Janeiro
Maio de 2019



Jeane Rodrigues Lucena Niemeyer

Tornar-se Líder, Desenvolver Liderança:
Dinâmicas Identitárias do Líder em um Contexto de
Coaching

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo.

Profa. Flavia de Souza Costa Neves Cavazotte
Orientadora
PUC-Rio

Profa. Ana Heloísa da Costa Lemos
PUC-Rio

Prof. Bruno Felix Von Borell de Araujo
Fundação Instituto Capixaba de Pesq. em Contabilidade,
Economia e Finanças

Profa. Lucia Barbosa de Oliveira
Fundação Getúlio Vargas – FGV-Rio/EBAPE

Prof. Eduardo Paes Barreto Davel
UFBA

Rio de Janeiro, 03 de maio de 2019

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, da autora e da orientadora.

Jeane Rodrigues Lucena Niemeyer

Graduou-se em Psicologia pela UFRJ, é Mestre em Administração pela PUC-Rio e Especialista em Gestão de Recursos Humanos pelo COPPEAD. Foi professora substituta na Universidade Federal Fluminense onde atualmente é professora convidada do programa de Pós graduação. Sua trajetória profissional foi adquirida em empresas brasileiras e multinacionais atuando na área de Gestão de pessoas onde foi responsável pelo desenvolvimento e implementação de programas da área com ênfase no desenvolvimento de lideranças e equipes. Atualmente, atua em projetos de consultoria do Núcleo de organizações, relações do trabalho e Empregabilidade (NORTE) da PUC-Rio onde também é professora de Pós graduação e programas corporativos.

Ficha Catalográfica

Niemeyer, Jeane Rodrigues Lucena

Tornar-se líder, desenvolver liderança: dinâmicas identitárias do líder em um contexto de coaching / Jeane Rodrigues Lucena Niemeyer; orientadora: Flavia de Souza Costa Neves Cavazotte. – 2019.
192 f. : il. color. ; 30 cm

Tese (doutorado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2019.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Identidade de líder. 3. Dinâmicas identitárias. 4. Desenvolvimento de líder. 5. Desenvolvimento de liderança. 6. Coaching de liderança. I. Cavazotte, Flavia de Souza Costa Neves. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Para Ana e Pedro, com todo o meu amor.
Que vocês possam se desenvolver
encontrando espaço para *ser* no mundo
lembrando sempre que ‘sou o que sou pelo
que nós somos’.

Para minha avó Ana, o ser mais leve e doce,
com quem aprendi, aprendo e aprenderei
sempre.

Agradecimentos

Agradeço a Deus pela vida; rara, intensa, leve e breve.

Agradeço aos meus pais pelo amor, dedicação e por me fazerem quem sou. À minha mãe, pela generosidade, dedicação e apoio incondicional. Ao meu pai, pela força e garra.

Agradeço ao meu parceiro Renato pelo incentivo e por compartilhar a vida comigo.

Agradeço aos meus filhos Pedro e Ana pelo amor, por ressignificarem a vida, me ensinarem e proporcionarem tanto. Jamais esquecerei o quanto vocês ‘sentiram’ comigo: - Mãe, você tem tese? (Perguntou Ana após dar boa noite na hora de dormir); - Mãe, quantas páginas faltam? (Pedro, quase todos os dias, durante o último mês).

Agradeço à minha orientadora Flávia Cavazotte, pelo conhecimento compartilhado e por me proporcionar verdadeiras oportunidades de aprendizagem, no sentido mais amplo. Obrigada pelo incentivo, amizade e parceria; que nossa sinergia tenha vida longa.

Agradeço à Bel e Rafa, verdadeiros presentes do doutorado, por todo amor compartilhado, histórias, risadas e por tudo o que ainda vamos viver juntos. O *eu* faz muito mais sentido com o *nós*, sempre.

Agradeço às professoras Alessandra Costa, Ana Heloísa e Sandra Regina pelas trocas valiosas e ensinamentos ao longo desse percurso. Também aproveito para agradecer a atenção e ajuda da professora Ângela da Rocha.

Agradeço à Teresa Campos por toda ajuda, pelas palavras de incentivo e carinho e ao Fábio Etienne, por estar sempre disposto a ajudar em tudo o que precisei.

Agradeço pela rede de apoio mais do que necessária: à minha sogra, pelo carinho, incentivo e apoio com meus pequenos; à Carol, pela tranquilidade proporcionada nessa jornada, por todos os cuidados com o lar, por conceder colo e cuidados aos meus filhos.

Agradeço pelas amigas e irmãs da vida, Jamila, Lívia e Renata e por todos os amigos que fazem com que a vida seja mais feliz.

Agradeço pela minha família, meus padrinhos, tia Sônia, Nelinha, Rafael... a lista é imensa, por isso, obrigada a todos que direta ou indiretamente acompanharam a realização desse projeto.

Agradeço a amizade de Julianna Spinelli, Marcelo Silva, Renata Quelha, Felipe Esteves, Juliana Binhote, Juliana Werneck, assim como de todos com quem pude conviver e que tornaram este caminho mais agradável.

Agradeço à PUC pelos auxílios concedidos e por me proporcionar tantas alegrias. Pedro, “filho do mestrado”, Ana, “filha do doutorado” e parei por aqui, os frutos são agora de muito trabalho, no IAG.

Agradeço ao grupo de trabalho do NORTE - Núcleo de Organizações, Relações do trabalho e Empregabilidade - Bel, Flávia, Paulo e Rafa, que tanto contribuíram para a reta final possibilitando que eu estivesse inteiramente dedicada a esta tese.

Agradeço a todos os 23 entrevistados pela confiança, por compartilharem suas histórias de vida com tanta entrega e franqueza.

Por fim, agradeço aos professores Ana Heloisa, Bruno Felix, Eduardo Davel e Lucia Oliveira pelas contribuições para a construção desta tese e pela disponibilidade em fazer parte da banca de avaliação deste trabalho.

Resumo

Niemeyer, Jeane Rodrigues Lucena; Cavazotte, Flavia de Souza Costa Neves. **Tornar-se Líder, Desenvolver Liderança: Dinâmicas Identitárias do Líder em um Contexto de *Coaching***. Rio de Janeiro, 2019. 192p. Tese de Doutorado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O desenvolvimento da liderança envolve a identidade de líder, que pode ser analisada a partir de diferentes perspectivas e abordagens teóricas. Uma delas, utilizada nesta tese, assume o desenvolvimento da identidade na construção social, ou seja, na reflexividade do indivíduo e, sobretudo, nas constantes interações com os outros. Para essa perspectiva, são aspectos centrais ao desenvolvimento do líder o autoconceito e a identidade. Considerando que é fundamental compreender como tal processo ocorre em contextos de desenvolvimento da liderança, e assumindo que tais contextos são campos férteis para a observação das dinâmicas identitárias do líder, esta tese tem como objetivo compreender tais dinâmicas em um contexto de *coaching* para desenvolvimento da liderança. Uma vez que o fenômeno é pouco explorado pela literatura, utilizou-se o método da *Grounded Theory* com orientação construtivista, capturando assim as representações de *coaches*, líderes e liderados entrevistados. A partir dos dados analisados, esta tese apresenta um *framework* teórico que busca compreender e explicitar as dinâmicas identitárias no desenvolvimento de líderes, explorando elementos nos níveis intrapessoal, interpessoal e contextual.

Palavras-chave

Identidade de líder; dinâmicas identitárias; desenvolvimento de líder; desenvolvimento de liderança; *Coaching* de liderança.

Abstract

Niemeyer, Jeane Rodrigues Lucena; Cavazotte, Flavia de Souza Costa Neves (Advisor). **Becoming a Leader, Developing Leadership: Identity Dynamics of the Leader in a Context of *Coaching***. Rio de Janeiro, 2019. 192p. Tese de Doutorado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The development of leadership involves the identity of leader, which can be analyzed from different perspectives and theoretical approaches. One of them, and that used in this thesis, assumes the development of identity in social construction, that is, in the reflexivity of the individual and, above all, in constant interactions with others. For this perspective, they are central aspects to the development of the leader, the self-concept and the identity. Considering it is critical to understand how such a process occurs in leadership development contexts and assuming that contexts are fertile grounds for the leader's identity dynamics, this thesis aims to understand such dynamics in a context of *coaching* for leadership development. Since the phenomenon is little explored in the literature, we used the Grounded Theory method with a constructivist orientation, thus capturing the representations of coaches, leaders and interviewed followers. Based on the data analyzed, this thesis presents a theoretical framework that has been developed allowing to understand and explain the identity dynamics in the development of leaders, exploring elements at the intrapersonal, interpersonal and contextual levels.

Keywords

Leader identity; Identity dynamics; Leader development; Leadership development; Leadership *Coaching*.

*“Somos assim: sonhamos o voo mas tememos a altura.
Para voar é preciso ter coragem para enfrentar o terror
do vazio. Porque é só no vazio que o voo acontece. O
vazio é o espaço da liberdade, a ausência de certezas...”*

(Rubem Alves, numa livre interpretação de 'Os Irmãos
Karamazov' de Fiódor Dostoiévski)

Sumário

1. Introdução	14
1.1. Objetivos	17
1.1.2. Objetivos Intermediários	18
1.2. Definições chave no contexto do estudo	19
1.3. Delimitação do estudo	20
1.4. Relevância do estudo	22
2. Revisão de literatura	24
2.1. Liderança relacional	24
2.2. Desenvolvimento do líder e Desenvolvimento da liderança	26
2.3. <i>Coaching</i> e desenvolvimento de liderança	30
2.3.1. <i>Coaching</i> como processo de desenvolvimento humano	31
2.3.2. <i>Coaching</i> de liderança e <i>coaching</i> executivo	33
2.4. Identidade	40
2.5. Identidade no Desenvolvimento da liderança	45
2.6. Dinâmicas identitárias: a aproximação e complementaridade de duas abordagens	49
2.6.1. Tornar-se líder, desenvolver liderança: dinâmicas identitárias no processo de <i>coaching</i>	54
2.7. Identidade de líder em um contexto de desenvolvimento da liderança	60
3. Metodologia	65
3.1. <i>A Grounded Theory</i> como método de pesquisa	66
3.2. Coleta e análise dos dados	70
3.2.1. Entrevistas em profundidade	72
3.2.2. Codificação dos dados	73
3.3. Construção de memorandos	74
3.4. Amostragem teórica	76
3.5. Limitações do método	77
3.6. Planejamento de pesquisa	78
3.6.1. Seleção dos participantes	79
3.6.2. Fase de Pesquisa 1 - Estudo exploratório com coaches	81
3.6.3. Fase de Pesquisa 2 - 1º ciclo de entrevistas: Líderes e Liderados	82
3.6.4. Fase de Pesquisa 3 - 2º ciclo de entrevistas: Líderes e Liderados	83
3.7. Experiência da Pesquisadora na realização das Entrevistas	84
4. Análise dos Dados	86
4.1. Etapas na Análise dos Dados	87
4.2. O Processo: códigos, categorias e dimensões	89
4.3. Condições Disparadoras	94
4.3.1. A Desqualificação Profissional e o Assédio Moral como condições Disparadoras: "...eu tenho pavor de ser gestora de novo"	99

4.4. Discrepâncias Identitárias nas Relações de Liderança	101
4.4.1. A Discrepância sentida pela Líder 3: "Elas me veem líder, eu não me vejo".	105
4.5. Dinâmicas Viabilizadoras de revisão identitária - no coaching	107
4.5.1. Questionamentos	112
4.5.2. Neutralidade	113
4.5.3. <i>Feedback</i> / Espelhamento	113
4.5.4. Conscientização	114
4.5.5. Convergência (pessoal e profissional)	115
4.5.6. Aprofundamento do autoconhecimento	117
4.5.7. Sustentação	117
4.5.8. Sustentação: "Cadê você? Preciso tomar um café com você"	118
4.6. Dinâmicas de Apropriação / revisão da identidade de líder – na Liderança	120
4.6.1. Revisão da identidade de líder nas relações de liderança: "Até, então, eu tava meio fantoche ali, porque eu me colocava nesse lugar"	127
4.7. Dinâmicas de Atualização da identidade de líder	130
4.7.1. A Revisão do eu relacional: "Como que essas pessoas não gostam de mim? Mas eu também não gostava dessas pessoas"	135
4.8. Fortalecimento da identidade de líder	136
4.8.1. Fortalecimento da identidade de líder: "Eu achava que eu sabia muito e eu via que eu não sabia nada"	143
4.9. <i>Framework</i> Teórico Conceitual	145
5. Discussão	149
5.1. Dinâmicas identitárias no coaching e desenvolvimento da Liderança	150
5.1.1. Dinâmicas viabilizadoras de revisão identitária	155
5.2. Espaço Reflexivo Dialógico: tornar-se líder, desenvolver Liderança	159
5.2.1. Espaço Reflexivo Dialógico: identity play e identity work	162
5.3. Identidade de líder, identidade relacional e desenvolvimento da Liderança	165
6. Considerações Finais	167
6.1. A Narrativa na Pesquisa de campo: Uma experiência mútua	173
7. Referências Bibliográficas	175
Apêndices	190

Lista de figuras

Figura 1: Liderança e suas perspectivas.	21
Figura 2: Aplicações do <i>coaching</i>	39
Figura 3: Regulação de identidade, trabalho identitário e identidade	51
Figura 4: Processo da Grounded Theory.	69
Figura 5: Etapa exploratória: entrevistas <i>coaches</i>	81
Figura 6: Etapa 2: entrevistas líderes e liderados	83
Figura 7: Fases da análise de dados	87
Figura 8: Códigos, categorias e dimensões	93
Figura 9: Dimensões do <i>framework</i>	93
Figura 10: Condições disparadoras e Discrepâncias identitárias	107
Figura 11: Dinâmicas viabilizadoras e de apropriação	127
Figura 12: Espaço Reflexivo Dialógico – ERD	130
Figura 13: Atualização da identidade de líder	133
Figura 14: <i>Framework</i> teórico conceitual	148
Figura 15: Desenvolvimento e atualização da identidade de líder	161

Lista de quadros

Quadro 1: Resultados processo de <i>coaching</i>	37
Quadro 2: Síntese dos construtos-chave	42
Quadro 3: Perfil dos participantes da pesquisa	80
Quadro 4: Condições disparadoras	96
Quadro 5: Discrepâncias identitárias	104
Quadro 6: Dinâmicas viabilizadoras de revisão identitária	111
Quadro 7: Dinâmicas de apropriação da identidade de líder	123
Quadro 8: Dinâmicas de atualização da identidade de líder	131
Quadro 9: Fortalecimento da identidade de líder	139

1 Introdução

O contexto de atuação das organizações na contemporaneidade é marcado por profundas e constantes mudanças influenciadas, principalmente, pela volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade no ambiente de negócios (MCCHRYSTAL, 2015). Os ativos sociais e a capacidade de aprendizagem passaram a ser valiosos elementos de vantagem competitiva (MCKELVEY, 2001; QUINN, ANDERSON e FINKELSTEIN, 2002), o que impacta diretamente a maneira como os indivíduos se desenvolvem e aprendem. Em uma projeção até o ano de 2022, o Fórum Econômico Mundial de 2018 apresentou a *Liderança e influência social* como uma das competências mais necessárias à atualidade. Assim, se por um lado temos toda a discussão acerca dos avanços tecnológicos, inteligência artificial e o futuro do trabalho, por outro, em igual ou maior proporção, há a ênfase no reconhecimento da necessidade de fomentar a gestão de pessoas baseada em uma comunicação eficaz e colaboração nas equipes (FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL, 2018).

Tais transformações envolvem a migração de uma visão *top down*, das estruturas verticais e formais, para novas formas de organização em rede por meio de múltiplas conexões (UHL-BIEN e MARION, 2009). Nesse cenário, a liderança heróica cede lugar para temas mais complexos, envolvendo conflito, mudança, inovação, grupos, equipes e relações interpessoais (DOURADO, 2010). Portanto, a liderança passa a se revelar como um fenômeno contínuo, com múltiplas dimensões, ênfase na comunicação e interações sociais, e na atuação de diferentes atores, níveis e direções, ressignificando, portanto, a antiga rigidez de papéis (UHL-BIEN, 2006; FAIRHURST, 2008).

Diante deste cenário, torna-se crucial compreender como o campo de conhecimento e a prática sobre desenvolvimento da liderança estão posicionadas para lidar com esses desafios. Ainda em construção e muito pulverizada, a literatura nesta temática assume três dimensões principais: uma comportamental, com ênfase nas competências e comportamentos do líder; uma afetiva e

motivacional, abordando como aspectos individuais influenciam as relações do líder com seus liderados; e uma cognitiva, referente às mudanças nos esquemas, modelos mentais que fundamentam as relações interpessoais (DERUE e MYERS, 2014). Embora reconheça a interdependência entre o desenvolvimento do líder e desenvolvimento da liderança, a literatura contemporânea dissocia esses dois conceitos. Enquanto o primeiro está relacionado às instâncias individuais como aquisição de conhecimento, habilidades e competências, o desenvolvimento da liderança seria mais abrangente, envolvendo o líder e sua interface com o grupo, com o coletivo (DAY E DRAGONI, 2015). Não obstante, a maneira como o desenvolvimento ocorre na prática ainda é fortemente ancorada apenas no modelo de competências e no líder, ou seja, conectada com a ideia da existência de um único “salvador”, o que limita o entendimento do processo como um todo.

A escolha do tema desta tese, na área de desenvolvimento da liderança, parte de observações empíricas da pesquisadora e de suas vivências relacionadas ao acompanhamento de gestores e seus dilemas, em diferentes momentos e perspectivas: como profissional de Recursos Humanos, auxiliando gestores e suas equipes; enquanto consultora, acompanhando programas de treinamento e desenvolvimento; e, como docente, em programas de pós-graduação, encontrando gestores fora das fronteiras organizacionais, mas com dilemas já conhecidos. Em todos estes contextos, uma semelhança: o encontro de profissionais com diferentes experiências e em diferentes estágios da carreira, que em algum momento se defrontaram com as dificuldades e desafios de exercer liderança. Inúmeras vezes foram compartilhados nesses espaços de troca sentimentos ou sensações de solidão, sofrimento, ansiedade, medo e dúvidas. Em todos esses encontros, se constata de forma notável a constante ênfase nas competências, com destaque para o *conhecer* o *experimental*, e o aparente distanciamento do *vir a ser*, ou seja, uma falta de entendimento sobre quem o indivíduo é e sobre as dinâmicas de *ser líder* ou *tornar-se líder*.

Na literatura de desenvolvimento da liderança, a identidade de líder é considerada um ponto de interesse central (DAY e HARRISON, 2007). Neste campo de conhecimento, pesquisadores têm adotado a perspectiva da construção social, entendendo que o desenvolvimento da identidade repousa na reflexividade do indivíduo e, sobretudo, nas constantes interações com os outros (DERUE e ASHFORD, 2010). Assim, em contínua construção, tal identidade se desenvolve

nas interações, considerando as autodefinições, como mudam e são influenciadas e legitimadas por outros (EPITROPAKI *et al.*, 2017).

Elementos que estão relacionados ao desenvolvimento da identidade de líderes, como seguidores, coconstrução, diferentes níveis e seus efeitos, são temas que apresentaram um crescimento recente na literatura (CARROLL e LEVY, 2010; DAY e HARRISON, 2007; DERUE, ASHFORD, e COTTON, 2009; IBARRA, 2004; IBARRA, SNOOK e GUILLEN RAMO, 2010). No entanto, diversas questões ainda permanecem em aberto, como por exemplo, a influência das interações líder-seguidor na formação de suas respectivas identidades. Com base nessa lacuna, e na premissa de que processos de desenvolvimento da liderança são campos férteis para o estudo do desenvolvimento da identidade, essa pesquisa foi conduzida considerando o *coaching* como contexto de desenvolvimento de interesse central.

A principal questão que esse estudo buscou responder sobre o desenvolvimento de liderança foi: como ocorrem as dinâmicas identitárias de líderes no processo de *coaching*? Para responder esta pergunta, que encontra tratamentos teóricos ainda incipientes, foi realizada uma *Grounded Theory* envolvendo *coaches*, líderes e liderados.

Esta tese colabora para o avanço do conhecimento sobre desenvolvimento e identidade de líder de diferentes formas. Primeiramente, ela contribui para o conhecimento sobre desenvolvimento da liderança, ao integrar uma análise intrapessoal e interpessoal ao entendimento desse processo, considerando a influência das relações que o líder estabelece com outros nessa construção, e assim articulando os conceitos de desenvolvimento do líder e de desenvolvimento da liderança. Além disso, a pesquisa aprofunda a compreensão da identidade como pilar fundamental desse processo, ao evidenciar como a incorporação da identidade de líder pelo indivíduo se dá no desenvolvimento da liderança, e esclarecer de forma detalhada e aprofundada as dinâmicas identitárias que participam desse processo, evidenciadas e decritas por meio de um *framework* teórico-conceitual original. Por fim, o trabalho investiga em profundidade e esclarece aspectos inerentes a esse processo de construção identitária observados no contexto de *coaching* de liderança, assim aprofundado o conhecimento sobre como esse processo viabiliza o desenvolvimento do ponto de vista social e psicológico (PETRIGLIERI e PETRIGLIERI, 2010). Assim, esta tese amplia o

debate no pouco explorado campo de conhecimento sobre desenvolvimento de liderança, numa imersão em espaços que conduzem e exploram a construção, a revisão e apropriação da identidade de líder, como preconizado pelos principais pensadores sobre o tema (IBARRA *et al.*, 2014).

Esta tese também traz uma contribuição teórica inovadora na área, ao propor que o desenvolvimento da liderança ocorre de forma interativa, ou seja, apenas por meio do indivíduo e suas interações. Para isso, o embasamento teórico do trabalho integra duas abordagens teóricas complementares sobre dinâmicas identitárias: primeiramente, a perspectiva de trabalho identitário, compreendido como “o processo pelo qual os indivíduos adquirem, internalizam e validam uma identidade de líder e refinam, revisam e promulgam suas outras identidades” (IBARRA, WITTMAN, PETRIGLIERI e DAY, 2014 p. 289); e de forma complementar, a perspectiva do ato de narrar sobre si, através do qual o indivíduo reflete, incorpora e atualiza conceitos (MCADAMS, 1999; IBARRA e BARBULESCU, 2010; BAMBERG 2010; ASHFORTH e SCHINOFF, 2016), e que permite resgatar seu passado, refletir sobre o presente e articular uma perspectiva de futuro. Esta tese assume que através da compreensão sobre esses processos e dinâmicas identitárias, é possível ampliar nosso conhecimento sobre desenvolvimento, considerando que antes de ser líder, o indivíduo tem experiências, vivências e histórias que influenciam fortemente o exercício da liderança, sobretudo no que se refere às suas relações com os outros.

As próximas seções abordarão o objetivo principal e os objetivos intermediários que serão perseguidos para responder à pergunta de pesquisa, assim como apresentarão definições chave no contexto do estudo, sua delimitação e relevância.

1.1. Objetivos

O principal objetivo desta tese é compreender como ocorrem as dinâmicas identitárias dos líderes em um contexto específico de desenvolvimento da liderança, o *coaching*. Também é parte do objetivo deste trabalho a construção de um *framework* teórico conceitual acerca do desenvolvimento da liderança com base na perspectiva das dinâmicas identitárias do líder.

1.1.2. Objetivos intermediários

Para alcançar o objetivo final proposto, foram traçados os seguintes objetivos intermediários:

- Compreender a experiência do coaching e as dinâmicas identitárias envolvidas nesse processo ;
- Analisar as interações do líder com o *coach* e com seus liderados nesse processo, e suas possíveis implicações sobre dinâmicas identitárias; e
- Analisar como as dinâmicas identitárias ocorrem no processo de desenvolvimento da liderança.

Esses objetivos deram origem às questões norteadoras dessa pesquisa:

1. Quais e como são as dinâmicas identitárias envolvidas no processo de *coaching* para desenvolvimento da liderança?
2. Como as interações estabelecidas (*coaches*, líderes, liderados) contribuem para a ocorrência de tais dinâmicas identitárias?
3. Como dinâmicas identitárias ocorrem no desenvolvimento da liderança?

No que concerne ao embasamento teórico que fundamentará essa pesquisa, os objetivos são:

- Apresentar a perspectiva relacional como base para o entendimento do fenômeno da liderança;
- Estabelecer diferenciações e aproximações entre o desenvolvimento do líder e o desenvolvimento da liderança;
- Conceituar o processo de coaching como uma abordagem (possível) de desenvolvimento da liderança;
- Elucidar a construção identitária, com ênfase na perspectiva relacional;
- Articular a perspectiva sobre identidade de líder com o campo teórico de desenvolvimento da liderança;
- Apresentar o conceito de dinâmicas identitárias, associando-o ao desenvolvimento da identidade de líder.

1.2. Definições chave no contexto do estudo

Foi adotada no presente estudo a perspectiva teórica da liderança relacional, que propõe um afastamento dos estudos sobre liderança com ênfase no líder, para uma discussão com ênfase no processo, sobretudo nas dinâmicas sociais que nela ocorrem. A premissa assumida nesta pesquisa é de que a liderança é construída socialmente por meio das interações entre seus participantes, colaboradores, ou parceiros (GRAEN e UHL-BIEN, 1995; UHL-BIEN *et al.*, 2000). Portanto, é um processo coconstruído de maneira dinâmica e contínua, com mudanças constantes (UHL-BIEN e OSPINA, 2012). Essa visão fomenta novas construções empíricas, que se distanciam de modelos centrados nos comportamentos individuais, passando para uma compreensão da liderança por uma lente mais coletiva, compartilhada por diferentes pessoas e como um processo, potencialmente mais fluido (DENIS, LANGLEY e SERGI, 2012).

No que se refere ao estudo do desenvolvimento do líder, esta tese assume que esta é uma dimensão do desenvolvimento da liderança, sendo este último conceito mais adequado ao propósito deste trabalho, por considerar a liderança um processo multinível. O indivíduo, portanto, assume a posição de sujeito e objeto (CARROL e LEVY, 2010), estabelecendo relações mutuamente influenciáveis.

Dessa maneira, a construção da identidade de líder pressupõe a existência de um outro indivíduo e uma relação interativa na qual o líder seja reconhecido como tal (DERUE e ASHFORD, 2010). Nesse processo, considera-se a relevância da narrativa no processo de internalização e desenvolvimento da identidade do indivíduo (MCADAMS, 1996; BAMBERG, 2011). Assim, a pesquisa busca analisar como tal construção identitária ocorre no processo de *coaching*, sendo este considerado um “espaço de ação”, onde o líder teria potencialmente a oportunidade de elaborar, por meio das narrativas identitárias, as tensões sobre *quem é* e como é estar em um processo de liderança (CARROL e LEVY, 2010). Além disso, esta tese se apóia na abordagem de espaços de trabalho identitário compreendidos como ambientes que propiciam a emergência das dinâmicas identitárias (IBARRA *et al.*, 2014), compreendendo que a constituição da identidade é um processo contínuo de aquisição de novas perspectivas, produzindo novos comportamentos e desenvolvendo o autoconceito de líder (IBARRA, SNOOK e RAMO, 2010).

Ao considerar líderes, liderados e *coaches* no campo dessa pesquisa, três principais suposições são assumidas. A primeira, refere-se aos liderados: se a consolidação da identidade de líder pressupõe as interações com seus liderados e a validação social do agente nesse papel pelo outro, é importante considerar a perspectiva dos mesmos como objeto de investigação empírica. A segunda assume que os *coaches* são os principais interlocutores no processo de reflexão e das constantes narrativas dos líderes, desempenhando um papel importante nas dinâmicas identitárias. A terceira, que indivíduos em um cargo de gestão ou que estejam se preparando para assumir tal posição possuem desafios inerentes ao cargo e ao exercício da liderança, compreendendo as diferenças inerentes a esses papéis e singularidades de cada conceito. Por isso, essa pesquisa utilizou como critério na seleção de participantes a busca por pessoas que tenham vivenciado um programa de desenvolvimento de liderança, de modo que os participantes que se voluntariaram ou foram indicados por seus *coaches* se autodenominaram líderes ou foram assim considerados pelos *coaches* que os indicaram.

1.3. Delimitação do estudo

O foco desse estudo está em analisar as dinâmicas que envolvem a identidade de líderes vivenciadas em um contexto específico de desenvolvimento, o *coaching* de liderança. Um dos desafios que se apresenta ao estudo do fenômeno da liderança é o seu caráter multifacetado; grande parte das pesquisas apresentam limitações, principalmente por capturarem “faces” específicas do fenômeno, de maneira independente ou pouco relacionadas.

Atendendo a esta necessidade, esta investigação se concentra em um contexto específico de desenvolvimento da liderança, levando em consideração *coaches*, líderes e liderados. A figura 1 apresenta algumas das faces envolvidas no fenômeno da liderança. As organizações empregadoras dos líderes não serão analisadas nesta pesquisa. Para fins de delimitação geográfica, todas se concentram no estado do Rio de Janeiro.

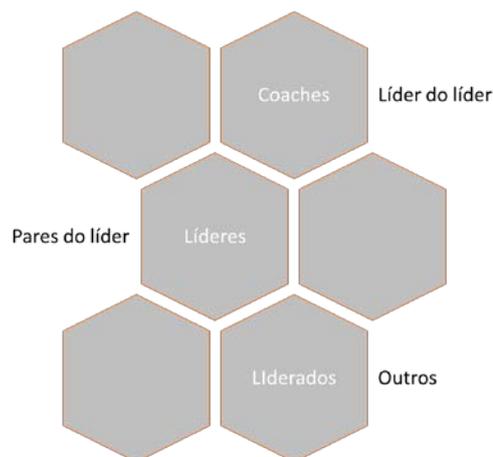


Figura 1: Liderança e suas perspectivas
Fonte: elaborado pela autora

Os *coaches* possuíam experiência na condução de processos de *coaching* que visam ao desenvolvimento de líderes, seja por meio da contratação de um programa de *coaching* pela organização dos referidos líderes, ou pela prestação de serviços para pessoas em cargos de gestão, que voluntária e individualmente contratam o serviço com a mesma finalidade. Já no que se refere aos líderes, a condição para participação na pesquisa foi a de terem realizado um processo de *coaching* com o objetivo de melhor exercerem a liderança. No que se refere aos liderados, a participação dos mesmos esteve condicionada à abertura dos líderes em relação ao envolvimento dos integrantes de suas equipes nesta pesquisa, o que ocorreu no caso de cinco pessoas de duas equipes diferentes, como será descrito detalhadamente no capítulo da metodologia.

A escolha do campo desta pesquisa ocorreu por meio de indicações da rede de contatos da autora, de pessoas que realizaram um processo de *coaching* ou que conheciam profissionais que prestassem esse serviço. O primeiro grupo abordado foi o de *coaches* que, posteriormente, fez a indicação de seus clientes (líderes). Todos os participantes foram informados sobre a finalidade do estudo e tiveram a confidencialidade de seus dados pessoais garantida.

É importante ressaltar que, embora este estudo considere as perspectivas dos três principais atores envolvidos no processo, o objetivo não é o de uma triangulação, aferição ou comprovação de fatos e realidades. A maneira como os dados dessas três fontes foram tratados é detalhada no capítulo 3, onde estão os procedimentos metodológicos adotados nesta tese.

1.4. Relevância do estudo

Ser um líder pressupõe ter liderados que o legitimam neste papel, e embora a construção ou reconstrução identitária seja reconhecidamente um processo social, que ocorre interacionalmente, a literatura carece de pesquisas empíricas que aprofundem como exatamente este processo ocorre na contemporaneidade. Espaços de desenvolvimento da liderança são contextos propícios à ocorrência de dinâmicas identitárias, principalmente porque novos significados associados ao que é *ser líder* e o que é *liderança* são apresentados ao indivíduo.

Este estudo contribui de diferentes maneiras para o avanço da atual literatura. Primeiramente, ampliando a discussão acerca da consideração de diferentes atores, para além do líder, nas iniciativas e processos de desenvolvimento da liderança, considerando que tal desenvolvimento ocorre de forma interativa, ou seja, apenas por meio do indivíduo e suas interações. Também, apesar da relevância das relações sociais e construção identitária na liderança, os estudos que se concentram em investigar a identidade do líder, geralmente o fazem com o objetivo de compreender a influência de tais identidades nos liderados, como se este processo de influência fosse unilateral (MISCENKO, 2017). Considerando que a identidade de líder é um pilar fundamental no processo de desenvolvimento da liderança, esta pesquisa contribui com o aprofundamento e compreensão do processo de construção identitária, por meio de diferentes perspectivas: líderes, liderados e *coaches*.

Indiretamente, também amplia as investigações empíricas da literatura de *coaching*, transcendendo as pesquisas existentes, que em sua maioria consideram os resultados, e não o processo em si. Assim, a abordagem qualitativa permite o esclarecimento de *como* ocorre o processo de desenvolvimento por meio do *coaching* principalmente no tocante à dimensão identitária do líder, bem como elementos e dinâmicas relevantes ao processo. Por fim, a pesquisa possibilita refletir sobre o *coaching* como um possível espaço de trabalho identitário (PETRIGLIERI e PETRIGLIERI, 2010). Até o período em que o embasamento teórico desta tese foi realizado, não havia registro de pesquisa empírica investigando as dinâmicas identitárias no contexto do *coaching*. Este contexto de desenvolvimento parece profícuo por considerar a aprendizagem baseada na

prática, por meio da experiência dos participantes e resolução de problemas de suas rotinas e desafios organizacionais.

No que se refere à relevância prática, se ampliará o debate sobre novas práticas de desenvolvimento da liderança considerando contextos e espaços fomentadores de reflexão nas organizações, incluindo a participação de diferentes atores nesse processo. Para os líderes será valiosa a compreensão das dinâmicas identitárias inerentes ao contexto de desenvolvimento da liderança. No que se refere aos *coaches*, um maior esclarecimento sobre as dinâmicas identitárias dos líderes poderá contribuir com o processo de *coaching* em si.

2 Revisão de literatura

A revisão de literatura começa com a necessária contextualização acerca da perspectiva relacional da liderança, o que permite elucidar a base conceitual considerada como ponto de partida desta tese. Em seguida, de modo a circunscrever o cenário em que tal investigação acontece, é abordada a diferença entre o desenvolvimento do líder e desenvolvimento da liderança. O *coaching* para desenvolvimento da liderança é apresentado na sequência, delimitando o contexto específico de desenvolvimento. Aproximando-se do principal fenômeno abordado na pesquisa, a revisão apresenta o conceito de identidade, ancorando tal temática nos campos da Psicologia Social e dos Estudos Organizacionais, aprofundando a discussão sobre as dinâmicas que envolvem o desenvolvimento identitário do líder. Por fim, sustentando o principal argumento desta tese, o embasamento teórico relaciona a identidade como uma perspectiva essencial ao desenvolvimento da liderança, considerando especificamente o processo de *coaching* como um espaço potencial de desenvolvimento de dinâmicas identitárias.

2.1. Liderança relacional

A liderança, por estar presente em ambientes diversificados, é um fenômeno bastante estudado nas ciências sociais, e a pesquisa sobre o tema é multidisciplinar (BASS, 2008) e dissensual, dada sua complexidade (DAY e ANTONAKIS, 2012). Apesar de diferentes aspectos da liderança serem enfatizados por diversas perspectivas teóricas, a pesquisa científica na área parece ressaltar alguns elementos essenciais como: um processo de influência, interação entre líder e liderados, objetivos específicos e algum grau de transformação em um determinado contexto (TURANO e CAVAZOTTE, 2016). Majoritariamente, as pesquisas concentram suas análises na figura do líder, na relação líder-seguidores e em algum grau, na influência do contexto. No entanto, sendo um fenômeno

complexo e multidimensional, parece ser reducionista considerar relações simplistas e dicotômicas como as que ainda preponderam na área: líderes/seguidores, liderança/gestão, orientação para tarefas ou pessoas, líder autocrático/participativo (GAGNON e COLLINSON, 2014).

Em um contexto marcado pela necessidade de reinvenção, inovação e compartilhamento de conhecimento (O'CONNELL, 2014), a complexidade no desenvolvimento da liderança é potencializada pelos recorrentes desafios globais, inter-relacionados e imprevisíveis (DRATH *et al.*, 2008; UHL-BIEN, MARION e MCKELVEY, 2007). Tais transformações influenciam o crescimento expressivo de novas perspectivas que parecem apontar para uma compreensão mais ampla, transformando um antigo paradigma onde o líder deixa de ser considerado como único (GRONN, 2002) no processo da liderança. Abre-se, portanto, espaço para a coletividade, considerando a liderança como um processo dinâmico, no qual a atuação do líder está mais relacionada a um facilitador, se distanciando da figura de um herói ou salvador.

Nessa conjuntura, dentre as teorias emergentes mais ativamente pesquisadas, encontra-se a teoria da liderança relacional (DAY e ANTONAKIS, 2012), perspectiva teórica que dá a base conceitual sobre a qual se sustenta esta pesquisa. Em 2006, Uhl-Bien em seu artigo “*Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing*” abordou a distinção entre as perspectivas da entidade e relacional. A primeira perspectiva parte de uma perspectiva ontológica, na qual a realidade é objetiva e as relações ocorrem por meio de indivíduos separados, em entidades independentes. A segunda perspectiva considera que a realidade é socialmente construída, pessoas e coisas são interdependentes e o sentido só é construído por meio das relações estabelecidas entre os mesmos. Nesta concepção, a liderança está intrinsecamente relacionada ao contexto em que acontece, considerando os atores envolvidos e se afastando do conceito de liderança com ênfase nas díades, ao mesmo tempo em que se aproxima da liderança como uma construção social, com ênfase nos processos de influência mútua (HOLLANDER, 1978; GRAEN e UHL-BIEN, 1995).

Compreender a liderança relacional implica considerar a relevância do contexto em que tais dinâmicas relacionais ocorrem (OSBORN *et al.*, 2002). É analisar as relações de liderança como dinâmicas interativas que ocorrem coletivamente e que fomentam a ordem e ação social. Isso significa dizer que as características individuais são importantes, e como são dinâmicas, só fazem sentido se a análise entre as mesmas estiverem vinculadas a um contexto.

Esta pesquisa, portanto, parte da premissa que a liderança é um processo dinâmico, um fenômeno construído socialmente, que envolve diferentes percepções em um determinado contexto social e em um tempo específico. Assim, o poder de autoridade formal, concedido pelo cargo ou símbolos formais, transita para uma perspectiva de legitimação em que ser líder está relacionado ao desenvolvimento da identidade de líder, construída e legitimada socialmente.

Considerando tais aspectos, esta tese investiga o desenvolvimento da liderança fundamentada na construção identitária do líder por meio de três diferentes lentes, a dos *coaches*, a dos líderes e a dos liderados. A próxima seção esclarece as definições acerca do desenvolvimento do líder e desenvolvimento da liderança, suas aproximações e distanciamentos.

2.2.

Desenvolvimento do líder e desenvolvimento da liderança

Dentre tantas teorias que envolvem o construto da Liderança, o campo de estudos sobre desenvolvimento encontra especial particularidade no entrelaçamento de pesquisas acadêmicas e consultores envolvidos com a prática. Na academia, muito embora os esforços para o desenvolvimento de pesquisas ainda fossem considerados incipientes na década de 90 (GARDNER, 1990), a crescente e constante necessidade por mudanças organizacionais e inovação parecem apontar para um avanço significativo de publicações nesta temática nos últimos vinte anos (DERUE e MYERS, 2014). Na prática, novas iniciativas como o *coaching* executivo e o *mentoring* avançaram significativamente, indicando a expansão de novas abordagens na área de desenvolvimento organizacional.

Mas afinal, o que se desenvolve no líder? Ele é o único a ser considerado nesse processo? Estas são perguntas que remontam a um importante e recente debate na literatura, a aproximação e diferenciação entre os construtos ‘desenvolvimento do líder’ e ‘desenvolvimento da liderança’. Enquanto o primeiro estaria relacionado ao desenvolvimento individual do líder, o que envolve temas adjacentes como conhecimento individual, sua identidade, habilidades, competências e potencialidades, o segundo considera outras instâncias envolvidas no processo de liderança, por exemplo, o envolvimento de, pelo menos, um seguidor ou colega (DAY, 2001 *apud* DERUE e MYERS, 2014). Neste sentido, Day e Dragoni (2015) contribuem para uma ampliação dessa discussão quando apresentam um *framework* teórico envolvendo os níveis de análise individual e coletivo, considerando seus processos e resultados de desenvolvimento correspondentes. No nível individual, o desenvolvimento do líder está relacionado à ampliação da capacidade de liderança e à visão pessoal acerca de si mesmo, considerando quatro processos que funcionam como indicadores de desenvolvimento e desencadeando resultados mais proximais: 1) autoeficácia da liderança; 2) a autoconsciência; 3) a identidade de líder; e 4) as competências da liderança. O que modera, ou seja, influencia o desenvolvimento desses quatro indicadores, são intervenções e experiências vivenciadas pelo líder (DAY e DRAGONI, 2015). No nível da equipe, experiências e intervenções coletivas influenciam os indicadores de desenvolvimento proximais como segurança psicológica, conhecimento da experiência dos membros da equipe, aprendizagem e *mindsets* compartilhados. Segundo os autores, tais indicadores desencadeiam uma capacidade de liderança mais coletiva ou compartilhada, influenciada por interações interpessoais intensivas.

Uma visão holística e inerente a respeito do desenvolvimento da liderança considera o engajamento em processos que envolvam uma melhoria da capacidade individual e coletiva (MCCAULEY, VAN VELSOR e RUDERMAN, 2010), ao mesmo tempo em que considera desenvolvimento do líder e liderança como fenômenos interdependentes e complementares (DERUE e MYERS, 2014). Assim, parece ser necessário “relacionar o desenvolvimento do líder ao desenvolvimento da liderança de modo que o desenvolvimento da liderança transcenda, mas não substitua o desenvolvimento de líderes individualmente” (DAY, 2000, p. 605). DeRue e Myers (2014) consideram que pesquisas futuras

devem atuar de forma mais integradora no que concerne a como o desenvolvimento do líder e da liderança podem ser complementares na construção da capacidade de estabelecer processos de liderança mais eficazes. De maneira específica, uma questão de pesquisa importante apresentada pelos autores é a maneira “como as organizações podem desenvolver relações eficazes e estruturas de liderança coletiva além de cultivar indivíduos que participam efetivamente desses processos de liderança” (DERUE e MYERS, 2014, p. 849). Assim, o desenvolvimento de instâncias do nível individual (autoeficácia, habilidades e competências) estão sempre incorporadas em um contexto mais amplo e complexo de relacionamento interpessoal (DALAKOURA, 2010). Portanto:

“O desenvolvimento de liderança pode ser pensado como uma estratégia de integração, ajudando as pessoas a entenderem como se relacionar com os outros, coordenar seus esforços, construir compromissos e desenvolver redes sociais ampliadas, aplicando o autoconhecimento aos imperativos sociais e organizacionais.” (DAY, 2000, p. 586)

Uma questão fundamental que se apresenta é: o que os líderes desenvolvem e como? Na tentativa de organizar a pulverizada literatura, DeRue e Myers (2014) consideraram três categorias diferenciadas: 1) comportamental, que diz respeito às competências e comportamentos do líder, 2) afetiva e motivacional, que aborda como aspectos individuais influenciam as relações do líder com seus liderados e 3) cognitiva, que diz respeito às mudanças nos esquemas, modelos mentais e que contribuem para diferentes relações interpessoais. Novamente, é necessário compreendê-las com sinergia e interdependência.

No que se refere ao aspecto comportamental, a abordagem amplamente difundida por meio dos modelos de competências individuais da liderança (*KSA - knowledge, skills, abilities; CHA – conhecimento, habilidades, atitudes*), reúne ações que estejam direcionadas, principalmente, à aquisição e aprimoramento desses fatores. Muitas pesquisas empíricas foram conduzidas em diferentes contextos com o objetivo de identificar modelos que englobam as principais competências e habilidades que um líder eficaz, em tese, deve possuir. Com isso, assume-se uma premissa mais funcionalista, a de que um líder deve investir tempo para melhorar a si mesmo tornando sua liderança mais inspiradora ou influente, porque isso significará o direcionamento de comportamentos, valores e ações dos liderados (SINCLAIR, 2011).

Nesse sentido, buscar responder à questão “*o que o líder desenvolve?*” significa ir além da tradicional abordagem comportamental e da busca por um modelo de competências considerado ideal para um líder eficaz. Portanto, a questão mais adequada a ser respondida parece ser “*como o líder se desenvolve?*” ou ainda, “*por que o líder se desenvolve?*”. Portanto, ainda que o *mainstream* gire em torno de uma abordagem instrumental acerca da aquisição de habilidades e competências necessárias para a liderança, é preciso ampliar as discussões acerca de dimensões mais profundas como identidade do líder, motivação para liderar e disponibilidade em aprender. Dado que a identidade de líder é uma dimensão fundamental e essencial nesse processo (DAY e SIN, 2011) e construção desta tese, o tema será tratado na seção 2.5.

Outra importante dimensão para compreender o desenvolvimento do líder é refletir sobre a maneira pela qual os líderes melhor aprendem. A ampliação do conhecimento, incorporação e aprimoramento de novas habilidades e atitudes ocorrem de forma mais potente quando a aprendizagem é experimentada por meio da experiência. Assim, o desenvolvimento ocorre por meio de eventos, ações experienciais e desafios assumidos (MCCALL, LOMBARDO e MORRISON, 1988; MCCALL 2004, 2010; DRAGONI, TESLUK, RUSSEL e OH, 2009; DAY e DRAGONI, 2015).

Com isso, observa-se crescente incidência de métodos que ocorrem “*in loco*” (IBARRA, SNOOK e RAMO, 2008), notavelmente com aprendizado na ação, como o *coaching* (GOLDSMITH e LYONS, 2006; KETS DE VRIES e KOROTOV, 2007). Muita atenção tem sido investida para auxiliar as pessoas a fazerem a passagem do “conhecer” para o “fazer” de modo a implementarem um novo comportamento (HIRST, MANN, BAIN, PIROLA-MERLO e RICHVER, 2004; VAN KNIPPENBERG e HOGG, 2003). De forma semelhante, há uma ênfase em fortalecer a relação entre “ser” e “fazer” (IBARRA, SNOOK e RAMO, 2008) de modo que tal desenvolvimento parece estar relacionado com o melhor ajuste ou integração entre os requisitos do papel de líder e a identidade pessoal do mesmo (DAY e HARRISON, 2007; HALL, 2004).

Aprimorar a relação entre “conhecer”, “ser” e “fazer”, segundo a literatura, também parece relacionar-se à relevância das experiências vividas para além do trabalho ou das fronteiras organizacionais, por exemplo, experiências que envolveriam outras culturas poderiam auxiliar no desenvolvimento do *mindset*

deste líder para lidar com a diversidade, tolerância à ambiguidade e flexibilidade cultural (DAY e DRAGONI, 2015; GUPTA e GOVINDARAJAN, 2002). Parecem ser também relevantes o suporte do supervisor em experiências críticas (DAY e DRAGONI, 2015) e, no âmbito individual, a implementação de reflexões estruturadas e sistemáticas acerca de seus próprios comportamentos em relação a um determinado evento (DERUE *et al.*, 2012; MCCAULEY *et al.*, 2010).

Considerando este chamado e, portanto, a premissa que o desenvolvimento do líder e o desenvolvimento da liderança são fenômenos interdependentes, complementares e indissociáveis. No âmbito dos programas de desenvolvimento que enfocam a experiência, o *coaching* tem se consolidado como uma prática que promove uma reflexão estruturada sobre o líder e o exercício da liderança, sendo assim, o tema da próxima seção.

2.3. Coaching e desenvolvimento de liderança

Se o número de publicações acerca da teoria de desenvolvimento da liderança é crescente a partir da virada do século XXI, publicações sobre o *coaching* e mais especificamente sobre o *coaching* executivo ou de liderança, é ainda mais recente. Este cenário é construído por áreas em que o interesse pelo fenômeno, a criação do mesmo e sua propagação prática precedem claramente uma compreensão acadêmica acerca de suas dinâmicas (HACKMAN e WAGEMAN, 2005). Primeiramente, a proposta dessa seção é esclarecer o que é o processo de *coaching*, seus fundamentos e aplicabilidade. Depois, debruçar-se sobre a recente literatura que o aborda como um processo de desenvolvimento da liderança ganhando cada vez mais notoriedade e relevância, dado sua incidência e aplicação prática no contexto organizacional.

2.3.1.

Coaching como processo de desenvolvimento humano

O *coaching* pode ser considerado um campo de prática fundamentado ou com influências de uma variedade de disciplinas como psicologia social, teorias de aprendizagem, teorias do desenvolvimento humano e organizacional, filosofia existencial e fenomenológica, entre outras. A abrangência das influências e abordagens teóricas talvez explique seus diferentes gêneros e contextos de atuação.

De maneira geral, independentemente do contexto, o fenômeno pode ser definido como:

“...um processo de desenvolvimento humano que envolve interação estruturada e focada com o uso de estratégias, ferramentas e técnicas apropriadas para promover mudanças desejáveis e sustentáveis para o benefício do coachee e potencialmente para outras partes interessadas”. (BACHKIROVA, COX e CLUTTERBUCK, 2010, p. 1)

Originalmente concebido no esporte, o processo de *coaching* tinha por objetivo ampliar o potencial do atleta, o termo *coach* refere-se ao treinador enquanto o atleta, é o *coachee*. No século XX, o tema foi incorporado ao contexto de trabalho e no meio militar foi utilizado no auxílio aos jovens recrutas. No âmbito organizacional, passou a assumir diferentes definições, condicionadas às suas distintas aplicações, principalmente, no que tange ao: 1) *Coaching* de habilidades, que tem por objetivo desenvolver ou modificar comportamentos ou hábitos específicos que permitam que um funcionário alcance mais eficácia no papel que desenvolve ou que desenvolverá no futuro; 2) *Coaching* de desempenho, que se concentra em investir esforços para potencializar o desempenho do indivíduo, podendo ser definido como “processo pelo qual o *coachee* pode estabelecer metas, superar obstáculos e avaliar e monitorar sua performance” (FILLERY-TRAVIS e LANE, 2006. p. 25).

Mas, como ocorre o processo? O *coaching* se constitui por meio de um diálogo que tem por principal finalidade ampliar a capacidade de reflexão do *coachee* (STELTER, 2009). Se a aprendizagem pode ser definida como “a extensão e esclarecimento do significado de uma experiência” (KNOWLES, HOLTON e SWANSON, 2011; p. 11), qualquer mudança relacionada a algum comportamento, atitude ou percepção sobre alguma situação sugere que a aprendizagem ocorreu. Portanto, reflexão, aprendizagem e mudança parecem ser

basilares em um processo de *coaching*, contribuindo para a capacidade em considerar diferentes visões de mundo e, por meio das perspectivas de outros, enriquecer as próprias atitudes relacionadas à vida e ao trabalho (STELTER, 2009).

Dessa maneira, as teorias de aprendizagem desempenham um papel importante, sustentando a prática do *coaching*, principalmente no que diz respeito a: 1) andragogia, 2) prática reflexiva e 3) aprendizagem transformadora.

A Andragogia (KNOWLES, SWANSON e HOLTON, 2011) norteia o processo e a maneira como o *coach* atua nas sessões com o subordinado, levando-se em consideração que adultos têm necessidade de saber e aprendem quando precisam aprender, sendo orientados para a relevância do aprendizado. Assim, precisam reconhecer a necessidade de aprender algo antes de se comprometerem, por isso, precisam captar aplicações práticas aos problemas que possuem (KNOWLES *et al.*, 2011). No *coaching*, as pessoas são estimuladas a assumirem uma postura de aprendizes independentes. A “agenda” é sempre do *coachee*; ele, portanto, tem espaço para tratar sobre o assunto que deseja, considerando suas necessidades (COX *et al.*, 2014). Se os indivíduos ficam mais disponíveis para o processo de aprendizagem ao se depararem com uma situação em que percebem necessidade de aprender e realizar mudança, o processo de *coaching* estimula a autoconsciência relacionada a essa necessidade (COX, 2011; COX *et al.*, 2014);

A prática reflexiva (STELTER, 2009) envolve o processo pelo qual o indivíduo se engaja em recapturar, perceber e reavaliar uma experiência envolvendo, portanto, o exame cuidadoso de desafiar crenças (DEWEY, 1963). A aprendizagem ocorre abrangendo questionamentos críticos em relação a suposições arraigadas que podem desencadear transformação e, portanto, aprendizagem (BROOKFIELD, 1986). Indivíduos engajados em um processo de aprendizagem pessoal significativo:

“...passam a refletir sobre suas autoimagens, mudar seus autoconceitos, questionar suas normas anteriormente internalizadas (comportamentais e morais) e reinterpretar seus comportamentos atuais e passados, por meio de uma nova perspectiva”. (BROOKFIELD, 1986, p. 213)

Stelter (2009) argumenta que nosso mundo social é tão complexo que o *coaching* funciona como um espaço reflexivo, permitindo novas formas de atuação em situações específicas e, por vezes, desafiadoras.

A aprendizagem transformadora (MEZIRROW, 1990) envolve um processo de revisão profunda de crenças, princípios e sentimentos que desencadeia mudanças na percepção sobre nós e sobre os outros. Por esta perspectiva, somente assim é possível suspender o julgamento sobre uma verdade de modo a aumentar o senso de possibilidades e transformar crenças, princípios e sentimentos. Esta prática é de grande relevância no *coaching*, uma vez que contribui para a aquisição de outras perspectivas por parte do indivíduo, fomentando a ação.

No que se refere à prática do *coaching* para desenvolvimento de liderança, os *coaches*, profissionais que oferecem o serviço, de maneira consciente ou não, tendem a ser flexíveis quanto à utilização dos métodos e ferramentas que empregam (BARNER e HIGGINS, 2007). Embora a complexidade deste tipo de *coaching* seja utilizada como justificativa para tal flexibilidade, sendo publicamente reconhecida pela literatura (BARNER e HIGGINS, 2007; KOROTOV, 2016; COX *et al.*, 2010), essa questão certamente representa desafios significativos para a pesquisa científica e consequente reconhecimento da prática como um eixo de saber importante por parte da comunidade acadêmica. Dessa maneira, o *coaching* não é considerado um fenômeno que se estabelece com base no senso comum, sem embasamento teórico (COX *et al.*, 2010), possui embasamento científico conforme observado ao longo desta subseção. Isto posto, a próxima seção abordará a trajetória do *coaching* nas organizações, esclarecendo particularidades e desafios do processo quando relacionado especificamente ao desenvolvimento da liderança.

2.3.2. Coaching de liderança e Coaching executivo

Atualmente, embora seja considerado um tipo de intervenção de desenvolvimento da liderança que mais cresce em popularidade (KAMPAKOKESCH e ANDERSON, 2001; KETS DE VRIES, 2005; ZENGER e STINNET, 2006; BOWLES *et al.* 2007; SCHEIN, 2010; KOROTOV, 2016), na academia, a literatura científica sobre o *coaching* para este fim é ainda restrita, embora comece a se desenvolver (CAREY *et al.*, 2011).

Reconhecidamente, nosso processo de aprendizagem no local de trabalho é potencializado por meios informais de desenvolvimento sendo o *coaching* uma possível ação denominada por D'Abate, Eddy e Tannenbaum (2003) como uma “interação desenvolvimentista”, caracterizada pelo relacionamento entre duas ou mais pessoas que visam ao desenvolvimento pessoal e profissional. Sendo a experiência, a principal fonte de desenvolvimento da liderança (MCCALL, 2004; VAN VELSOR e DRATH, 2004; DERUE e MYERS, 2014), a realização de programas de *coaching* e mentoring (TING e SCISCIO, 2006) são alternativas que nascem da necessidade de encontrar um espaço reflexivo para lidar com questões e possíveis soluções para a vida profissional do executivo ou gestor, se aproximando de uma espécie de “caixa de ressonância independente” - como metaforicamente definiram Stokes e Jolly (2010).

Normalmente, essa necessidade ocorre em períodos de transição, ao assumir uma nova posição, enfrentar novos desafios pessoais que envolvem relacionamentos com colegas e/ou subordinados ou ao lidar com questões pessoais difíceis (STOKES e JOLLY, 2010). Assim, o *coaching* executivo, como é mais amplamente conhecido, pode ser definido como:

“Uma relação estabelecida entre o cliente, que possui uma responsabilidade de gestão em uma organização, e um consultor que usa uma ampla variedade de técnicas comportamentais e métodos para ajudar o cliente a alcançar um conjunto de metas para melhorar seu desempenho profissional e satisfação pessoal”. (KILBURG, 2000, p. 67)

A partir desta definição, e já na fase inicial de levantamento da literatura desta pesquisa, foi possível identificar diferenças e aproximações sobre os conceitos *coaching* executivo e *coaching* de liderança, amplamente utilizados como sinônimos. A utilização ambivalente dos dois termos pode estar relacionada com a imaturidade do campo, caracterizada por sua recente expansão. O *coaching* de liderança envolve uma parceria entre o *coach* e um indivíduo para serem abordadas questões relacionadas à liderança, buscando uma melhoria no exercício da mesma, especificamente (ELY *et al.*, 2010). O *coaching* executivo, por sua vez, pode apresentar qualquer objetivo desde que relacionado ao âmbito profissional, ou seja, o cliente pode utilizar as sessões de *coaching* para abordar qualquer tema que possa potencializar sua atuação como gestor de uma organização, como por exemplo, desenvolver sua capacidade de estabelecer melhores negociações.

Uma vez que o *coaching* é considerado uma intervenção profissional na qual um *coach* apóia um gestor para que este se torne um líder mais efetivo (ELY *et al.*, 2010), muitos autores incorporam o *coaching* de liderança como uma categoria de *coaching* executivo, em que este último é visto como um processo mais amplo de desenvolvimento (STERN, 2004). Além disso, o *coaching* executivo é entendido como um processo estabelecido por meio de um contrato formal que envolve três partes interessadas: o *coach*, o *coachee* (executivo) e a organização, esta última como patrocinadora (ATHANASOPOULOU e DOPSON, 2018). O *coaching* de liderança, por sua vez, pode ocorrer fora do âmbito organizacional onde há a contratação de um *coach* por um indivíduo para ampliar sua habilidade de liderar.

É importante salientar a abrangência do *coaching* para desenvolvimento da liderança, considerando que o mesmo vai além do desenvolvimento do líder (KOROTOV, 2016), uma vez que intervenções em grupo ou individuais fomentam o estabelecimento de melhores relações com a equipe, contribuindo para alinhamento de expectativas mútuas de trabalho (TERBLANCHE, 2014; KETS DE VRIES, 2005; GOLDSMITH, 2009). Tanto a pesquisa acadêmica quanto a prática de *coaching* nas organizações se engajam em estudar o *coaching* no nível de análise individual, embora autores tenham abordado a necessidade de pesquisas que possam contribuir para o entendimento da prática no nível coletivo (DALAKOURA, 2010; KETS DE VRIES e KOROTOV, 2011).

Quando comparado a outras ações de desenvolvimento de liderança de maior escala como cursos, treinamentos ou palestras, o processo de *coaching* assume particularidades, uma vez que o trabalho é conduzido especificamente para um gestor, abordando suas necessidades individuais considerando a influência de seu contexto organizacional (ELY *et al.*, 2010). O *coaching*, portanto, pode ser considerado um processo sob medida, que lida diretamente com as dificuldades e limitações do líder participante (BONO *et al.*, 2009; GRANT, 2006). Assim, outra definição do *coaching* nesse contexto é apresentada pelo *Center for Creative Leadership* (CCL):

“um relacionamento formal, em que o coachee e o coach colaboram para avaliar e entender o coachee e suas tarefas de desenvolvimento de liderança, desafiando suas restrições atuais enquanto explora novas possibilidades, para assegurar responsabilidade e apoio para alcançar objetivos e sustentar o desenvolvimento”. (TING e HART, 2004, p. 116)

Neste âmbito, essa definição destaca o relacionamento entre *coach* e o cliente como um pilar importante do processo, sendo a confiança e empatia, alicerces cruciais (CAREY *et al.*, 2011) na criação de condições para uma aprendizagem reflexiva. É por meio desse “espaço psicológico” que o *coach*, com suporte e desafios necessários auxilia o líder a ampliar a perspectiva sobre si mesmo, suas experiências e liderança dentro da organização (WEST e MILAN, 2001).

As publicações sobre o tema concentram ênfase nos resultados, com destaque para quatro componentes: (1) reações afetivas à experiência vivenciada, que procuram identificar os sentimentos dos participantes em relação ao processo; (2) aprendizagem, conhecimento ou habilidades adquiridas por meio do processo; (3) mudanças de comportamento percebidas; e, (4) resultados organizacionais, relacionados à produtividade, qualidade e/ou alcance dos objetivos individuais que se referem à organização. Tais apontamentos indicam que existem consequências relativas ao próprio indivíduo, às relações estabelecidas e ao contexto organizacional (FELDMAN e LANKAU, 2005). O quadro 1 sintetiza impactos relacionados ao aprimoramento de habilidades do *coachee* em si, aspectos interpessoais como melhoria na qualidade de seus relacionamentos e, por fim, aspectos objetivos relacionados ao trabalho, como desempenho (ATHANASOPOULOU E DOPSON, 2018).

Quadro 1: Resultados processo de *coaching*

	Desenvolvimento pessoal	Exemplos
Coachee	<ul style="list-style-type: none"> • Superação de experiências e mudanças de comportamentos • Coaching Executivo visto como experiência efetiva, positiva ou que mudou vidas • Melhor gestão pessoal / autocontrole • Aprimoramento de habilidades pessoais ou aquisição de novas habilidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Redução do estresse/ansiedade • Coaching como fonte de apoio e incentivo – Maior satisfação com o trabalho e com a vida • Melhor resiliência e gerenciamento do tempo • Adaptabilidade/ flexibilidade • Melhoria da capacidade e qualidade no estabelecimento de metas
O coachee e os outros: mudanças comportamentais nos relacionamentos	<ul style="list-style-type: none"> • Melhores habilidades de liderança • Melhor qualidade de interações e relacionamentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhor gestão e desenvolvimento de liderados • Após o processo coachee é percebido por outros (gestores e subordinados) como um líder mais efetivo • Aperfeiçoamento na habilidade de construção do senso de equipe • Melhor capacidade de comunicação
O coachee e seu trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho no trabalho / produtividade e planejamento • Construção de um melhor ambiente de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto positivo nas variáveis psicológicas que afetam o trabalho (por exemplo, autoconsciência, desenvolvimento de qualidades de liderança) • Melhor compreensão, adequação, relacionamento e comprometimento dos coachees com a organização • Melhoria na definição de agendas

Fonte: Adaptado de Athanasopoulou e Dopson (2018)

Korotov (2016) abordou diferentes ênfases e tipos de *coaching* para desenvolvimento da liderança: 1) habilidades, por meio do desenvolvimento de competências, como fornecer feedback à equipe ou gerenciar conflitos; 2) desempenho, que tem por objetivo reunir e aplicar competências relacionadas a um papel profissional, como assumir um novo departamento, gerir um projeto ou realizar uma integração pós-fusão; 3) *coaching* de desenvolvimento / transformacional atuando sobre a capacidade do líder em expandir-se como ser humano.

Dessa maneira, a aspiração aqui parece possibilitar uma mudança progressiva, que compreenda um envolvimento com seu contexto pessoal, social e profissional de forma permanente, ultrapassando o motivo inicial para o início do processo: “a meta do desenvolvimento como sendo uma ampliação da perspectiva e da capacidade aprimorada do cliente de se envolver com o mundo” (COX e JACKSON, 2010, p. 221). Ainda em estágios iniciais, tanto a literatura de desenvolvimento de liderança quanto a literatura de *coaching* estão investindo no entendimento e aplicação de teorias de desenvolvimento de adultos a seus respectivos campos (KOROTOV, 2016). Até a realização deste embasamento teórico, nenhum estudo relacionando identidade de líder e *coaching* de liderança foi localizado.

Neste sentido, ainda parece ser uma lacuna importante compreender o que realmente acontece nas sessões de *coaching* de liderança (CAREY *et al.*, 2011). Ainda de forma muito pulverizada, o conteúdo das intervenções de *coaching* no desenvolvimento de liderança parece considerar a construção de relacionamentos, definição/resolução de problemas e manejo do processo de transformação, com ênfase na mobilização para a ação (KOROTOV, 2016). No que toca a estrutura do processo, são destacadas três etapas: *assessment*, desafio e suporte (ELY *et al.*, 2010). O processo de avaliação inicial, conhecido também no Brasil por *assessment*, diz respeito a algum tipo de avaliação formal, normalmente utilizando múltiplos avaliadores (subordinados, pares e superiores). A interpretação do resultado é utilizada como base do processo, de modo que os resultados possam servir como material para o estabelecimento de planos de mudanças comportamentais que podem fazer parte do processo de desenvolvimento (THACH, 2002; GOFF *et al.*, 2014).

Há indicações que este processo facilita a resolução da dissonância existente entre a imagem refletida no feedback e a autoimagem do líder (GOFF *et al.*, 2014), considerando, para isso, a consciência entre o estado atual e o estado futuro desejado. Tal avaliação pode envolver expectativas individuais ou organizacionais acerca do que é ser um bom líder, o que obviamente é uma definição baseada em um “conjunto de suposições do que constitui uma boa liderança” (KOROTOV, 2016, p. 15) dentro de uma organização ou para um grupo de indivíduos.

Stokes e Jolly (2010), inspirados nos níveis de aprendizagem de Argyris e Schon (1978), abordaram a aplicação do *coaching*, salientando diferentes extremos que vão desde um nível relativamente mais superficial com metas externas até mudanças internas mais profundas.

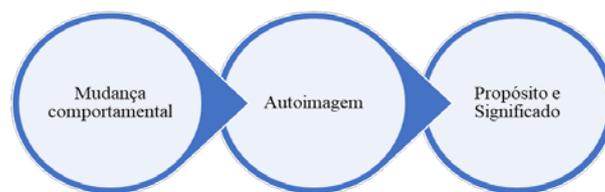


Figura 2: Aplicações do *coaching*
Fonte: Elaborado pela autora.

No primeiro nível, da esquerda para a direita, encontra-se a mudança de comportamento, relacionada a transformações alcançadas, geralmente, no curto prazo e que envolvem: ação de feedback, compromisso para a realização da mudança, desenvolvimento de comportamentos alternativos, prática e reforço. No segundo nível, representado pela auto-imagem diz sobre a maneira como nos percebemos, compartilhamos nossas próprias histórias e como nos vemos consciente e inconscientemente. Dentre outros fatores, o que impactaria essa percepção acerca de nós mesmos é a autoconfiança e nosso posicionamento mais passivo ou ativo no mundo. Aqui, a maneira como nos projetamos influencia nossos relacionamentos além dos contextos em que atuamos, envolvendo características que tocam a insegurança e autoconfiança. No último nível, propósito e significado, são abordadas questões relacionadas ao cerne das motivações de um líder, envolvendo propósitos pessoais que podem estar

relacionados com o propósito organizacional. Possíveis experiências difíceis e transformadoras são consideradas, servindo como fontes de inspiração e contribuindo para um olhar e atitudes diferenciadas diante da vida (STOKES e JOLLY, 2010).

A recente literatura aqui apresentada possui algumas lacunas e desafios. Se por um lado a pesquisa na área já conta com publicações acerca do que é o processo de *coaching* para o desenvolvimento da liderança, por outro, é crucial avançar na investigação de *como* exatamente esse processo ocorre (KOROTOV, 2016), assim como o porquê ou em que situações ele é recomendado. Como o processo de *coaching* é um processo reflexivo, o líder depara-se com crenças, pensamentos, atitudes em um nível mais profundo, elabora o que pensa sobre si mesmo e ainda se depara com percepções de outros sobre si. Um dos maiores desafios para os líderes é compreender a necessidade de mudança de aspectos que consideram parte de sua identidade (BUSH, OZKAN, PASSMORE, 2013). O cerne da contribuição desta tese está justamente em compreender as dinâmicas identitárias do líder presentes nesse processo, favorecendo o aprofundamento empírico acerca do tema e o preenchimento desta lacuna.

Para cumprir com esse objetivo, a próxima seção irá apresentar a literatura acerca da identidade e identidade de líder, para posteriormente aprofundar a relação desta com o desenvolvimento da liderança.

2.4. Identidade: conceitos fundamentais

Embora o tema seja muito abrangente, a delimitação utilizada para o embasamento teórico desta tese concentra-se nas áreas de Administração, especificamente em Estudos Organizacionais, e Psicologia, com ênfase na Psicologia Social. É necessário, portanto, esclarecer que não é objetivo desta seção realizar um levantamento exaustivo da literatura em todas as disciplinas onde identidade seja um tema de interesse teórico.

A pergunta que melhor se conecta com o conceito de identidade é: quem é você? Embora curta e direta, o esforço para respondê-la denota a sua complexidade e o poder de sua utilização, independente do contexto em que se insere. Nesse sentido, um primeiro esclarecimento a ser feito é a maneira como os

termos “identidade” e “*self*” são utilizados por diferentes autores em áreas distintas.

A tradução de *self* para o português remete ao pronome reflexivo auto, o que pode confundir ainda mais a utilização do termo, que tantas vezes se sobrepõe ao conceito “identidade”. Como exemplo, frequentemente, os conceitos *self*, autoconceito (*self-concept*) e identidade são tratados como sinônimos (VAN KNIPPENBERG *et al.*, 2004). Baumeister (2011) nos ajuda a compreender semelhanças e diferenças, pois, segundo ele, *self* envolve uma estrutura de conhecimento com base na nossa experiência de consciência reflexiva ou autoconsciência. Ou seja, como nós indivíduos estabelecemos informações sobre nós mesmos, considerando autoconhecimento, crenças e também informações distorcidas. O *self* é vinculado ao *ser* e ao *fazer*, inicia ações, faz escolhas, exerce controle sobre o ambiente regulando seus próprios mecanismos de respostas e processos internos. Dependente da cultura e do ambiente social, ele se desenvolve nas interações sociais, sendo uma de suas principais funções propiciar o estabelecimento de relações e sua formação, adaptações e modificações (BAUMEISTER, 2011).

Três principais perspectivas teóricas distintas, embora complementares, são relevantes para a compreensão do fenômeno da liderança: 1) a teoria da identidade, que considera a identidade como papéis da vida pessoal ou profissional de um indivíduo; 2) teorias da interação e construção social, que nos auxiliam na compreensão das diferentes interações e influências sociais e; 3) a teoria da identidade social, que enfatiza a compreensão da identidade do grupo, como ocorre com os estudos relacionados ao aspecto prototípico de grupo. Esta tese focaliza a teoria da identidade baseada em papéis, que envolve abordagens teóricas que nos auxiliam na compreensão de *como* as interações e relacionamentos contribuem para a construção, revisão e atualização identitárias dos líderes.

Diante das situações e comportamentos de um indivíduo, o *self* é produto e propulsor de comportamentos nas mesmas. Dessa maneira, as teorias acerca do *self* e da identidade estudam o fazer sentido de si mesmo por meio do conhecimento de quem já se foi, quem se é e quem pode-se vir a ser. Esse conhecimento facilita a compreensão do eu, atribuindo significado às suas ações e ao eu no mundo (OYSERMAN, ELMORE e SMITH, 2012).

São derivados do *self* os conceitos *self-concept* (autoconceito), *ideal self* (self ideal) e *ought self* (self necessário). Em uma visão mais pragmática, o autoconceito é entendido como o conhecimento acerca das competências, valores, atitudes, gostos atuais e aquilo que se deseja tornar (VAN KNIPPENBERG *et al.*, 2004). Higgins (1983, *apud* MARKUS e WURF, 1987) considera que o autoconceito engloba o *ideal self* e o *ought self*, sendo o primeiro quem o indivíduo gostaria de ser e envolvendo características e atributos que o indivíduo desejaria possuir; o segundo, está relacionado ao senso de dever que a própria pessoa ou outros consideram que o *self* deveria possuir. A discrepância entre os diferentes tipos de *selves* podem acarretar estados emocionais desconfortáveis ao indivíduo como ansiedade, sentimentos de culpa ou estados depressivos.

Isto posto, pode-se assumir que estes são construtos mentais, inseridos em um contexto onde se desenvolvem e reverberam ações (OYSERMAN, ELMORE e SMITH, 2012), englobando autorepresentações sobre quem somos, como nos identificamos e como somos identificados (BAMBERG, 2010). O quadro 2 apresenta uma síntese das definições desses construtos-chave:

Quadro 2: Síntese dos construtos-chave

Construtos	Definições
<i>Self</i>	Conceito interpessoal que envolve uma estrutura de conhecimento, com base na experiência de consciência reflexiva (Baumeister, 2011).
<i>Self-concept</i>	Conhecimento acerca das competências, valores, atitudes, gostos atuais e aquilo que deseja-se tornar (Knippenberg et al., 2004). “Senso único de identidade que uma pessoa possui e a diferencia das outras” (Brewer e Gardner, 1996, p. 83)
<i>Ideal self</i>	Trata-se do self desejado, envolvendo características e atributos que o indivíduo gostaria de possuir (Higgins <i>apud</i> Markus e Wurf, 1987)
<i>Ought self</i>	Trata-se do self relacionado ao senso que a própria pessoa ou outros consideram que o self deveria possuir (Higgins <i>apud</i> Markus e Wurf, 1987)
<i>Identity</i>	Definição agregada do <i>self</i> e produto das muitas definições de <i>self</i> que existem (Baumeister, 1997).

Fonte: Elaborado pela autora

A identidade é, portanto, considerada um conceito mais amplo, produto das diferentes definições de *self*, ultrapassa a barreira física, já que antes mesmo de nascermos temos um nome, representamos um significado para nossa família, localizada em um contexto social e temporal específico. Nossa existência e experiências acumuladas ao longo da vida dependerão de um grupo social e de sua cultura (BAUMEISTER, 2011). Baumeister (2011) também enfatiza que o

desenvolvimento do *self* só é possível por meio da relação com o outro, porque a compreensão de si mesmo acontece concomitante ao conhecimento, distinção ou reconhecimento dos outros. Uma experiência é apenas minha ou sua, uma vez que é possível apreciar a distinção e, assim compreendida, há uma base inicial para apreender o eu e o outro separadamente.

Nesse sentido, as abordagens acerca da identidade são consideradas em três níveis de análise: individual ou pessoal, relacional e coletivo. O nível de análise individual ou pessoal está associado ao que diferencia o indivíduo de outros, ao *self concept*, como já apresentado anteriormente; o nível relacional diz respeito às conexões estabelecidas com outros e as relações estabelecidas com pessoas significativas e que envolvem papéis sociais, como por exemplo líder-liderado; por último, o nível coletivo que corresponde ao sentido atribuído pelos membros de um determinado grupo (BREWER e GARDNER, 1996; BRICKSON, 2000; EPITROPAKI *et al.*, 2017).

O contexto dessa pesquisa envolve a identidade de líder, que pode ser compreendida nos três níveis de análise apresentados: 1) identidade pessoal ou individual, referindo-se ao processo que acontece no nível intrapessoal, portanto, ao próprio reconhecimento do papel de líder, engloba aspectos como autoconceito, crenças, autoeficácia para realizar as atribuições que lhe são conferidas; 2) identidade relacional, referindo-se ao processo interpessoal que ocorre por exemplo na relação estabelecida entre papéis líder-liderado, com todo o processo de influência e reconhecimento que ocorre nessa relação com o outro; 3) identidade coletiva, envolvendo aspectos da identidade social do grupo, onde são estudados aspectos sobre como o indivíduo se percebe afiliado a este grupo social (HOGG, 2001). Neste contexto específico, estudos se destinam a compreender a identidade prototípica de grupo, demonstrando que líderes têm uma tendência a serem seguidos quanto mais demonstrarem capacidade de construir uma identidade de grupo, que seja mais aceitável para seus liderados (HOGG, 2001).

Considerar os níveis de análise da identidade remete a uma outra questão importante: possuímos uma ou múltiplas identidades? A literatura não é consensual acerca desse ponto, pois, enquanto alguns autores entendem que ser marido ou esposa, professor ou professor(a) e síndico(a) do prédio podem ser consideradas diferentes identidades, alguns autores acreditam que temos apenas

uma identidade e essas múltiplas denominações ou categorias funcionariam como componentes da identidade (VIGNOLES, SCHWARTZ e LUYCKX, 2011).

Até este ponto, foram apresentadas três questões relevantes que envolvem a identidade; 1) as aproximações e distanciamentos acerca dos conceitos de identidade e *self*; 2) os três níveis de análise, individual, relacional e coletivo; 3) identidade única ou múltiplas identidades. Por fim, apresenta-se o quarto e último ponto, a identidade como uma instância mais estática, com mudanças esporádicas ou a identidade mais fluida, considerada uma instância dinâmica, com mudanças constantes.

A abordagem que pressupõe mudanças constantes se aproxima e enfatiza o contexto organizacional contemporâneo, considerado instável e ambíguo com processos sociais complexos (ALVESSON, 2010). Nesta visão, a identidade é considerada um construto dinâmico, em constante construção, reivindicada e concedida nas interações sociais (YBEMA *et al.*, 2009). Se a reivindicação ocorre por meio das interações sociais, a identidade é também constituída pela maneira como o entorno a considera (BAUMEISTER, 1998; BARTEL e DUTTON, 2001). Esse processo de construção é considerado com base no conceito de trabalho identitário, definido por “pessoas envolvidas na formação, reparação, manutenção, fortalecimento ou revisão de suas identidades” (SVENINGSSON e ALVESSON, 2003, p. 1165). Este tema será aprofundado na seção relacionada às dinâmicas identitárias.

Essa tese parte da premissa que identidade é uma construção relacional e social, considerando que: 1) identidades são continuamente negociadas e incorporadas - criadas, ameaçadas, reforçadas e revisadas; 2) a formação das identidades recorre a discursos sociais disponíveis ou narrativas sobre “quem é possível ser” e “como deve-se agir” (ASHCRAFT e MUMBY, 2004; THOMAS e DAVIES, 2005).

Nesse contexto, a narrativa é uma abordagem psicológica acerca da identidade na qual se entende que o ato de narrar funciona como uma tentativa de integrar e atribuir sentido ao *self* considerando diferentes dimensões sociais e pessoais. Nessa abordagem, estudiosos consideram que elaborar e reelaborar sua própria narrativa, a maneira como contam sua história é central para a construção da identidade do indivíduo (GEORGAKOPOULOU, 2007; IBARRA e BARBULESCU, 2010). Essa perspectiva aborda o construto de identidade por

meio da internalização e apropriação seletiva que a própria pessoa faz acerca de si mesmo envolvendo passado, presente e futuro (MCADAMS, 1999).

Na literatura de liderança, a pesquisa acerca da identidade do líder/seguidor carece de estudos que enfoquem tal dinamismo, considerando proeminência, maleabilidade e, principalmente, mudanças na identidade. Algumas poucas tentativas foram realizadas, considerando a relação entre identidades de líderes e liderados em contextos que envolvem iniciativas de desenvolvimento da liderança (DAY e DRAGONI, 2015; DAY e HARRISON, 2007; DAY, 2010; IBARRA, 2004; IBARRA *et al.*, 2010). A próxima seção tratará como a identidade de líder está relacionada à liderança.

2.5.

Identidade de líder na liderança: um fenômeno relacional

Segundo Gecas (1982), o grau em que o indivíduo internaliza ou se compromete com determinado papel social influencia o comportamento que o mesmo adota ao assumi-lo. Na liderança, este grau se refere ao processo de aquisição, estabelecimento e desenvolvimento do indivíduo no papel de líder (IBARRA, 1999; DE RUE, 2011). Nesse contexto, entende-se que pessoas aprendem novos papéis na medida em que se identificam com os mesmos, baseando-se em concepções internas, *feedback* externo e, na medida em que experimentam identidades provisórias, adquirindo conhecimento, percepções e habilidades que acabem por reforçar o papel de líder, de modo que este possa assumir uma posição mais central para o indivíduo (IBARRA, 1999; DAY e HARRISON, 2007; LORD e HALL, 2005).

O estabelecimento da identidade de líder parece estar relacionado ao:

“subcomponente de sua identidade que se relaciona com ser um líder ou como alguém que pensa em si mesmo como um líder”. (DAY e HARRISON, 2007, p. 365)

“subcomponente do autoconceito que inclui esquemas de liderança, experiências de liderança e representações futuras de si mesmo como líder”. (EPITROPAKI *et al.*, 2017, p. 107)

O arcabouço teórico acerca da identidade de líder parece reunir tentativas constantes em descobrir um perfil ideal, compreender como líderes podem ser mais eficazes, adaptando suas identidades para o alcance de resultados superiores (SINCLAIR, 2011), o que pressupõe uma crença da construção do eu como uma entidade autônoma (ROBERTS, 2009). Além disso, acaba por reforçar a

ambiguidade e insegurança subjacentes aos processos que envolvem o desenvolvimento da identidade no processo de liderança (COLLINSON, 2006). Se por um lado há uma pressão pela formação, aprimoramento ou ajuste da “identidade do líder” buscando-se obter o melhor estilo de liderança, a maneira como o líder deve se comunicar ou performar; por outro, existem pesquisas que buscam compreender justamente os processos políticos e discursivos que envolvem a produção e formação de gestores e líderes (SINCLAIR, 2011).

Inspirado por sociólogos (BERGER e LUCKMAN, 1966; GIDDENS, 1991) e psicólogos sociais (GERGEN, 1991), o entendimento na formação da identidade do líder compreende que o líder é autor e objeto nessa construção de sua identidade, onde há negociação constante, indissociável ao contexto em que está inserido. Mais recentemente, já parece ser consensual a idéia de que a formação da identidade envolve processos reflexivos do indivíduo, no sentido de atribuir significados a si mesmo, e de interação social, uma vez que é por meio dela que a identidade é desenvolvida e sustentada. Neste sentido, a literatura de liderança avançou em número de publicações que se dedicaram a compreender processos de identidade de líderes e liderados (CARROLL e LEVY, 2010; DAY e HARRISON, 2007; DAY e SIN, 2011; DERUE *et al.*, 2009; IBARRA, 2004; IBARRA *et al.*, 2010; LORD e HALL, 2005). Não obstante, ainda são poucos os estudos que se dedicam a extrapolar o aspecto individual, utilizando uma abordagem multinível (EPITROPAKI *et al.*, 2017) e integrando identidade nos níveis individual, relacional e coletivo (BREWER e GARDNER, 1996) e nos níveis de análise intrapessoal, interpessoal e de grupo – o que responderia a uma demanda importante de considerar a liderança como um construto integrado nas diferentes dimensões que a compõem (DIONNE *et al.*, 2014; YAMMARINO, DIONNE, CHUN, e DANSEREAU, 2005; DECHURCH, HILLER, MURASE, DOTY e SALAS, 2010).

No que se refere aos liderados, a literatura de identidade ainda parece negligenciá-los como participantes ativos no processo (COLLINSON, 2006; GRONN, 2002). É contraintuitivo também constatar que a área carece de estudos empíricos, considerando a perspectiva do líder acerca de si mesmo (autoconceito), enquanto grande parte dos estudos está relacionada a como líderes preparam, influenciam ou afetam autoconceitos dos liderados (EPITROPAKI *et al.*, 2017). Em outras palavras, como os liderados são “modelados” pelos comportamentos

dos líderes. Tal visão parece pressupor que as identidades dos liderados sejam mais suscetíveis ao processo de influência da liderança e, portanto, passivos às ações dos líderes, ainda que ambos sejam atores do mesmo processo (EPITROPAKI *et al.*, 2017). Um exemplo nesta linha é o da investigação acerca do estilo carismático/transformacional ou a maneira como líderes influenciam na forma como os liderados percebem a si mesmos, refletindo na interação e na identificação estabelecida com seus líderes (KARK, SHAMIR e CHEN, 2003; LORD e BROWN, 2001).

Considerando que identidade é um fenômeno contínuo com ênfase no processo de vir a ser, afastando-se, portanto, da ideia de identidade como uma essência ou um objeto sólido (ALVESSON e WILLMOTT, 2002; SVENINGSSON e ALVESSON, 2003), a identidade de líder emerge das interações com os outros por meio de experiências vivenciadas ao longo do tempo (LORD e HALL, 2005) e, o indivíduo a internaliza na medida em que estabelece tais relações, experimentando situações em que vivencia sua liderança (YEAGER e CALLAHAM, 2016). Tais encontros, em diferentes contextos sociais (IBARRA *et al.*, 2010; LORD e HALL, 2005) constituem a identidade desse líder em um processo contínuo de “*knowing*”, por meio da aquisição de novas perspectivas; “*doing*”, produzindo novos comportamentos; e “*being*”, desenvolvendo o autoconceito de um líder (IBARRA, SNOOK e RAMO, 2010).

Sob influência de Psicólogos sociais (GERGEN, 1991) e teóricos culturais, o papel das forças sociais e do poder institucional na criação de identidades é salientado (SINCLAIR, 2011). O argumento de que o processo é uma construção, nunca feito isoladamente, ressalta o seu caráter fluido, interativo e iterativo.

Inspirados no interacionismo simbólico de Goffman (1959) e Mead (1934) e no conceito de trabalho identitário de Sveningsson e Alvesson (2003), a ser explorado na próxima seção, DeRue e Ashford (2010) propõem uma teoria acerca da identidade na liderança, onde a constituição das identidades de líderes e liderados ocorre por meio da projeção de uma imagem em particular por um de seus componentes, ao mesmo tempo em que a mesma é espelhada pelos outros sendo reforçada ou não como uma identidade legítima. A construção da identidade da liderança consistiria na reivindicação de determinada identidade por algum indivíduo e na concessão dessa identidade por parte de outros. Esse seria o processo pelo qual identidades de líder e liderados se tornam socialmente

construídas, sendo base para a relação líder-liderado que será estabelecida, sendo este o posicionamento assumido nesta tese.

Uma vez que essa relação é dinâmica, DeRue e Ashford (2010) entendem que líder e liderado influenciam-se mutuamente de maneira que o líder somente é reconhecido uma vez que passa por um processo de construção de identidade constituído por internalização individual, reconhecimento relacional e endossamento coletivo. Primeiro, a internalização individual diz respeito ao reconhecimento de si mesmo, daquele estado específico e, obviamente, esse processo acontece com interferências externas, uma vez que o indivíduo está envolvido em um determinado contexto onde estabelece interações sociais (DERUE *et al.*, 2009; SNOW e ANDERSON, 1987). Este envolvimento com o contexto e com os demais indivíduos introduz o reconhecimento relacional, ou seja, as relações individuais pai-filho, professor-aluno, líder-liderado são constituídas pela identificação mútua dessas identidades, caracterizando cada indivíduo em sua relação. Pensar nessas relações esclarece que um só é reconhecido e só existe com o reconhecimento e, portanto, a partir da existência do segundo. O indivíduo só estabelece sua identidade do professor por intermediação do aluno, também, o líder só se faz líder pelos olhos de seu liderado, o que caracteriza a sua liderança em si.

Neste ponto nasce o endossamento coletivo e a legitimidade da liderança, que é o reconhecimento da identidade do líder por parte de um grupo em um contexto específico (DERUE e ASHFORD, 2010). Assim, quanto mais um indivíduo recebe reconhecimento acerca de uma dada reivindicação de identidade, maior a tendência de novamente repetir tal reivindicação e, portanto, ser novamente reconhecido (DERUE e ASHFORD, 2010). Recentemente, essas proposições foram admitidas empiricamente (MARCHIONDO, MYERS e KOPELMAN, 2015).

Segundo este modelo, tais reivindicações podem ocorrer de forma verbal ou não verbal, direta ou indiretamente. Por exemplo, alguém que está em busca do reconhecimento de identidade de líder pode-se utilizar de declarações verbais para demarcar esta posição, ou não verbais, ao manipular artefatos que estão associados a esta identidade ou ao sentar-se em uma cadeira que remete a esta posição (DERUE e ASHFORD, 2010).

Algumas considerações são imprescindíveis para a compreensão do modelo teórico proposto pelos autores. O processo é iterativo, ou seja, um conjunto de ações de reivindicação e concessão são necessárias para que tais identidades possam ser constituídas sem que necessariamente respeitem uma ordem, isso significa por exemplo, que um indivíduo pode não reivindicar uma determinada identidade e um segundo atribuir tal identidade ao primeiro, contribuindo para a ação no mesmo sentido de outros indivíduos do ambiente social. Isso posto, três considerações são explicitadas: 1) A concepção dos indivíduos pode ser a de uma liderança mais ou menos orientada à hierarquia, o que vai influenciar na maneira como o processo de construção da identidade se desenrola, principalmente, em relação às reivindicações e concessões; 2) Depois, tal processo de influência e construção das identidades dependerá da clareza e visibilidade com que reivindicações e concessões são estabelecidas entre os indivíduos; 3) Por último, a história prévia de interação social entre os indivíduos cria uma expectativa e um padrão de comportamento que influenciam a interação e o comportamento sociais futuros, assim como reivindicações e concessões. Dessa maneira, o *framework* apresentado pelos autores é uma tentativa importante de responder aos apelos realizados na literatura por uma teoria de liderança e de identidade mais integradas (EPITROPAKI *et al.*, 2017; HOGG, TERRY, e WHITE, 1995; SLUSS e ASHFORTH, 2007).

Salienta-se portanto que esta tese considera o desenvolvimento da identidade de líder como um processo dinâmico e fluido no qual o indivíduo se constitui (internalização), ao mesmo tempo em que é constituído na relação com os outros (interação e endossamento). Por isso, a próxima seção aprofundará essa perspectiva ressaltando o caráter dinâmico, social, interacional e constante.

2.6. Dinâmicas identitárias: a aproximação e complementaridade de duas abordagens

Esta tese propõe a aproximação de duas abordagens distintas, mas aqui consideradas complementares, a abordagem do trabalho identitário e a abordagem das narrativas como meios para uma melhor compreensão acerca do desenvolvimento, revisão, mudança ou atualização da identidade de líder. A decisão por utilizar as duas abordagens como embasamento teórico partiu do interesse compartilhado por ambas no que se refere ao seu caráter dinâmico,

flexível e de contínuas atualizações da identidade relacionadas à reflexividade do indivíduo (ALVESSON e WILLMOTT, 2002; BAMBERG, 2011; IBARRA, 1999; IBARRA e BARBULESCU, 2010; MCADAMS, 1993.). Considerando o desenho dessa pesquisa, há uma consonância em utilizar tais abordagens, uma vez que duas premissas são consideradas: 1) as dinâmicas pertinentes ao desenvolvimento do líder ocorrem por meio das interações sociais, nesta pesquisa, caracterizadas por líderes/liderados e líderes/*coaches*; 2) o ato de narrar sobre si já conta com uma dinâmica de atualização identitária ampliando as relações entre o líder do passado (quem já se foi), presente (quem é) e futuro (quem deseja ser).

Originalmente, o conceito de trabalho identitário advém da psicologia clínica e do desenvolvimento, esclarecendo aspectos relacionados aos diferentes estágios do desenvolvimento humano e, simultaneamente, à evolução da identidade ao longo da vida (ERIKSON, 1980; KEGAN, 1982). Mais recentemente, os processos dinâmicos que sustentam a formação, consolidação e mudança da identidade de um indivíduo têm sido alvo de investigação nos contextos profissionais (BEYER e HANNAH, 2002; IBARRA, 1999; IBARRA e PETRIGLIERI, 2007).

Assumir e atribuir significado a um novo papel significa realizar um esforço para negociá-lo. Uma das definições mais antigas acerca do trabalho identitário assim o conceitua:

“a gama de atividades em que os indivíduos se engajam para criar, apresentar e sustentar identidades pessoais que são congruentes e que apóiam o autoconceito.”
(SNOW e ANDERSON, 1987, p. 1348)

Nesse sentido, Alvesson e Willmott (2002) apresentam três aspectos que influenciam a concepção da identidade: 1) a narrativa de sua própria identidade; 2) regulação da identidade mediada pela sociedade ou organização; 3) trabalho identitário, que inclui o esforço individual para manter um senso de si mesmo com sentido e coerência. Assim, essa dinâmica envolve uma relação de interdependência na qual existe uma percepção da autoidentidade do indivíduo, elementos contextuais relevantes que realizam a regulação da identidade do indivíduo ao mesmo tempo que demandam dele um trabalho identitário, conforme modelo representado a seguir:

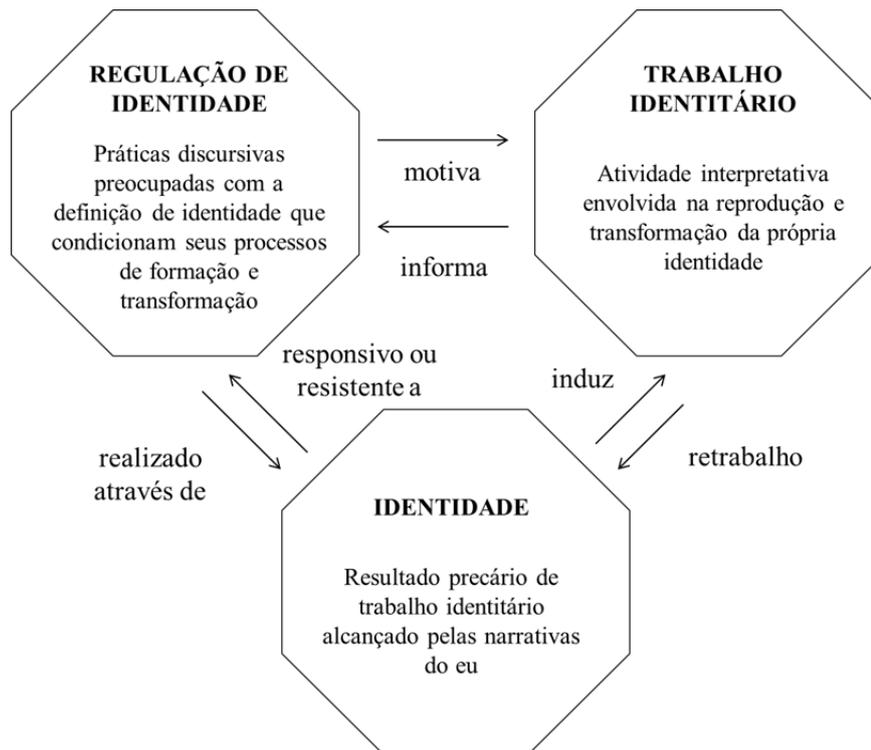


Figura 3: Regulação de identidade, trabalho identitário e identidade
 Fonte: Alvesson e Willmott (2002, p. 627).

Brown (2015) afirma que trabalho identitário é uma metáfora significativa para definir o processo de construção podendo ser definido por:

“...envolvimento das pessoas na formação, reparação, manutenção, fortalecimento ou revisão das construções que produzem um senso de coerência e distinção”.
 (ALVESSON e WILLMOTT, 2002, p. 626)

Sob influência do contexto, em cenários complexos e fragmentados, o mesmo tende a ocorrer de forma mais contínua ao passo que, em contextos mais estáveis, sua ocorrência se dará em momentos de crises ou transições. A ocorrência de eventos específicos, encontros, transições e surpresas, bem como tensões mais constantes amplia a consciência da autoidentidade contribuindo para um trabalho identitário mais concentrado acompanhado por dúvidas, insegurança, abertura, preocupação psicológica-existencial e ceticismo/inconsistências (ALVESSON e WILLMOTT, 2002). O trabalho identitário pode ser resultado de um descompasso entre a autocompreensão e os ideais sociais promovidos através do discurso (ALVESSON, ASHCRAFT e THOMAS, 2008). Uma ruptura, por exemplo, pode fazer com que a autoidentidade do indivíduo se distancie do seu contexto de atuação utilizando recursos de auto definição como "Eu sou um

homem que pertence à família e não uma pessoa de carreira" (ALVESSON e WILLMOTT, 2002, p. 632). As identidades assumem aqui um caráter múltiplo, mutável e concorrente (ALVESSON, ASHCRAFT e THOMAS, 2008), assumindo a perspectiva do “tornar-se” em oposição a uma visão predominantemente estável. Com isso, respostas para as perguntas “quem sou eu?”, “quem somos nós?” ou “o que defendemos?” são consideradas temporárias, enquanto aspectos dinâmicos e contínuos são atribuídos ao senso de *self*.

Grande parte dos estudiosos sobre o assunto se debruçaram por estudar o trabalho identitário em situações que exigiam tal demanda ou em momentos de transição significativa, como por exemplo, quando indivíduos vivenciam assédio moral e estigma (KAUFMAN e JOHNSON, 2004), assumem novos papéis profissionais (IBARRA, 1999) ou vivenciam ameaças identitárias (COLLINSON, 2003; PETRIGLIERI, 2011). Tal processo ocorre com mais frequência e intensidade quando o indivíduo experimenta situações surpreendentes que geram tensões e sentimentos de confusão, contradição e insegurança (ALVESSON e WILLMOTT, 2002; BROWN, 2015). Esse, por exemplo, seria o caso dos líderes entrevistados nessa pesquisa, uma vez que, por diferentes motivações, participaram de um processo de *coaching*.

Aqui, pode-se pensar que no caso do líder, o contexto, a relação com seus liderados e as ações de desenvolvimento formais e informais podem contribuir para essa dissonância, conflito, insegurança, etc. Ressalta-se o caráter flexível de sua identidade dada a relevância dos liderados e a consideração do grupo acerca da identidade prototípica do líder, ou seja, suas projeções e fantasias (COLLINSON, 2006; KETS DE VRIES e MILLER, 1984). O caráter fluido da identidade de líder também é ressaltado por Van Knippenberg (2012), quando o mesmo considera que o autoconceito é dinâmico, porque além de sofrer mudanças no decorrer do tempo, está vinculado à influência de fatores situacionais, como um momento ameaçador para um determinado grupo de trabalho.

O trabalho identitário para os líderes foi definido por Ibarra, Wittman, Petriglieri e Day (2014, p. 289) como:

“o processo pelo qual os indivíduos adquirem, internalizam e validam uma identidade de líder e refinam, revisam e promulgam suas outras identidades de modo a minimizar o conflito com a identidade do líder e maximizar a prototípica do grupo.”

Bamberg (2010) assume que a reivindicação de qualquer identidade passa por alguns dilemas constituídos por: 1) semelhança/diferenciação; 2) continuidade/mudança e 3) agência/passividade. O primeiro diz respeito a integração ou diferenciação entre o *self* e os outros, características atribuídas pelo indivíduo acerca de si mesmo, quando se compara aos outros. O segundo se refere à constância ou mudança do “eu” ao longo do tempo/espço, possibilitando transformações em relação a como o indivíduo percebe a si mesmo e a sua história ao longo do tempo. Por último, a agência do “eu” em relação ao mundo ou ao grau de passividade do indivíduo, reforçando a direção do mundo em relação ao “eu”. A pergunta que normalmente remete a uma consciência do “eu”, “quem sou eu?” é respondida levando em consideração o repertório variado do indivíduo de acordo com contexto e função.

O ato de narrar é uma forma de construir sua identidade, no qual o indivíduo se utiliza da linguagem verbal, mas também do uso de gestos, postura, sinais faciais e olhar. Também a narrativa do indivíduo o localiza no tempo e no espaço, mas para além de estabelecer ordem, relações causais e conexões entre eventos, o ato de narrar coloca o indivíduo em uma posição reflexiva em relação ao *self*, que passa a desempenhar o papel de um personagem, tornando os eventos passados ou imaginados relevantes no aqui e agora (BAMBERG, 2010).

A identidade de uma pessoa pode ser entendida como a internalização de sua história com apropriação seletiva do passado, presente e perspectiva de futuro (MCADAMS, 1999). Criar, experimentar e revisar narrativas de identidade contando histórias sobre si ou estabelecendo diálogos (ASHFORTH, HARRISON, e CORLEY, 2008; BEECH, 2008; IBARRA e BARBULESCU, 2010; PRATT, ROCKMANN e KAUFMANN, 2006; SNOW e ANDERSON, 1987), contribui com o processo de construção desta identidade de maneira que o indivíduo passa a entender quem é por meio das relações estabelecidas com outros. Tal relação é influenciada pelas especificidades do contexto de interação e, a maneira como um indivíduo apresenta-se em uma situação depende do conhecimento acerca dos atributos da segunda pessoa (GERGEN e WISHNOV, 1965). O ato de narrar, portanto, envolve uma seleção de quais conteúdos, experiências vividas ou eventos na vida são considerados mais relevantes, sendo que o mais importante é o que representam e como se conectam a outros acontecimentos, tornando-os especiais ou corriqueiros (BAMBERG, 2010).

Estudiosos argumentam que a ocupação consistente de papéis está condicionada ao ato de “resolverem os conflitos e contradições” em suas narrativas em potencial (IBARRA e BARBULESCU, 2010, p. 32). Ao narrar sobre si, o indivíduo ajuda a organizar suas ideias acerca de quem ele é, uma vez que cada vez que ele narra, escolhe dar ênfase a aspectos que antes não eram abordados. Desse modo, narrar, organiza quem ele é impulsionando quem ele deseja ser por meio da autorreflexão que “tende a cristalizar a identidade de alguém, de forma que os comportamentos coerentes com a identidade destacados pela narrativa facilitam comportamentos coerentes com a identidade no futuro” (ASHFORTH e SCHINOFF, 2016, p. 133). Essa perspectiva acredita que narrar consolida o pensamento e que fazer consolida a narrativa, estabelecendo um relacionamento estreito entre aquilo que pensamos, falamos e fazemos. O que pode ser expresso de outra forma, através das perguntas “Como posso saber o que penso até ver o que digo?” ou “Como posso saber quem sou até ver o que faço?” (WEICK, 1979, p. 5). A seção a seguir tem por objetivo discutir como tais dinâmicas envolvem o líder em um programa formal de desenvolvimento.

2.6.1.

Tornar-se líder, desenvolver liderança: dinâmicas identitárias no processo de coaching

A eficácia na construção identitária do líder ocorre quando se abre mão de construções alternativas. Uma definição convergente que enfatiza aspectos externos relacionados ao trabalho identitário é realizada por Watson (2008):

“O trabalho identitário envolve os processos mutuamente constitutivos pelos quais as pessoas se esforçam para moldar uma noção relativamente coerente, distinta e pessoal de autoidentidade e lutar por chegar a um acordo e, dentro dos limites, influenciar as várias identidades sociais que lhes pertencem nos vários meios em que vivem suas vidas”. (WATSON, 2008, p. 129)

O processo, portanto, é de natureza intrapsíquica e social (KREINER *et al.*, 2006) com o envolvimento de indivíduos “elaborando, protegendo e modificando suas visões acerca de si mesmos, bem como obtendo validação social para essas visões” (PETRIGLIERI e PETRIGLIERI, 2010, p. 45). Beech (2008) corrobora o caráter dialógico necessário e inerente ao processo identitário:

“O trabalho identitário não é apenas como as pessoas se categorizam e são categorizadas por outras pessoas. Também se preocupa com o modo como as imagens e representações (físicas, simbólicas, verbais, textuais e comportamentais) ficam imbuídas de significado e são tomadas como parte da identidade da pessoa. Em qualquer encontro em particular, há a sombra dos encontros passados e a sombra dos encontros ainda por vir, e assim o trabalho identitário pode ser uma mescla de diferentes projetos de identidade...” (BEECH, 2008; p. 56)

Recentemente, investigações do trabalho identitário nas organizações apresentaram muitas direções possíveis para pesquisas futuras, principalmente, no que concerne a: 1) contextos específicos, como determinadas culturas e cenários que influenciam o processo; 2) processos, que esclareçam o por quê, como, e com quais implicações as pessoas se engajam em trabalhos identitários nas organizações; 3) temporalidade, de modo a investigar dimensões temporais do trabalho identitário; 4) *sensemaking*, aproximando processo identitário da construção de sentido; e 5) custos, referindo-se às consequências que o indivíduo pode sofrer (BROWN, 2015).

Assumindo que tais direções não são estanques e, portanto, que existe uma fluidez e complementaridade entre elas, esta tese se concentra na maneira como líderes experimentam este processo de trabalho identitário. O *coaching* é um acontecimento específico, sendo possível que o campo de pesquisa esbarre com os custos para o indivíduo, conforme questiona Brown (2015, p.32): “O que acontece quando o trabalho identitário dos indivíduos colide com a atribuição de identidades por outros a eles?”. Sendo a liderança um processo social em que a construção identitária é interativa, dialógica, a adaptação desta pergunta pode ser: “O que acontece quando o trabalho identitário dos líderes colide com a imagem atribuída aos mesmos por seus liderados?”.

Também no sentido de compreender o custo do trabalho identitário para o indivíduo, Brown (2015) contesta:

“Quando o trabalho identitário é realizado apenas porque é sancionado por rituais sociais e as identidades são aquelas autorizadas pela organização, o que resta para o indivíduo?”. (BROWN, 2015; p. 32)

Da mesma maneira, adaptando esta pergunta ao contexto de liderança, a mesma seria algo como “Quais são os custos para o indivíduo quando o trabalho identitário para aprimorar sua identidade de líder é uma demanda de outros/organização?”. Sinclair (2011) aborda esse tema quando afirma que, embora pesquisadores tenham investido tempo para compreender a dinâmica de construção da identidade e resistência nas organizações, as pressões relativas a este processo na liderança ainda é um aspecto em aberto. Segundo a autora, alguns estudos sugerem que líderes se sentem impotentes frente às pressões de tornar-se um certo “eu”. Nesse cenário, eles recorreriam a "respostas táticas" como "desidentificação" ou distanciamento, podendo experimentar mais "autoalienação", com um sentimento de assumir um “eu estranho” (COSTAS e FLEMING, 2009, *apud* SINCLAIR, 2011).

Nesse contexto, processos relacionados à emergência ou transformação de alguém em um líder “desejável”, com uma identidade “adequada” ocorrem nos ambientes organizacionais, onde estilos de apresentação e comunicação são treinados para a garantia de resultados elevados. Este processo acaba por pressionar a criação de uma “marca” do “eu” (SINCLAIR, 2011), fazendo com que gestores se sintam pressionados a manejarem suas identidades (COLLINSON, 2003; SVENINGSSON e LARSON, 2006; THOMAS e DAVIES, 2005; THOMAS *et al.*, 2004).

Sinclair (2011) abordou sua experiência com a prática de desenvolvimento da liderança e trabalho identitário em contextos de sala de aula com alunos do MBA, executivos em outros programas ou em sessões de *coaching* para desenvolvimento da liderança. Segundo a autora, o seu trabalho se utilizou de três princípios orientadores que, conforme a própria autora afirma apenas o entrelaçamento dos três possibilita trabalhar com desenvolvimento de liderança: 1) compromisso com a aprendizagem reflexiva; 2) a aprendizagem experiencial a partir do aqui e agora; 3) aplicação de perspectivas críticas. O objetivo está para além de conhecer-se ou descobrir-se, consiste em observar processos e práticas da identidade em ação experimentando um olhar atento às pressões de bases estruturais e incentivando uma espécie de observação de si mesmo.

Ao longo do processo, as pessoas são icentivadas a entrarem em contato com suas suposições, como poder e emoção, e a entenderem onde as mesmas foram originadas, refletindo com o grupo sobre os impactos individuais na liderança e no processo de aprendizagem no próprio grupo. Para isso, há um estímulo para uma reflexão acerca da infância e histórias, como as primeiras experiências de liderança e grupo. Esse resgate amplia a consciência e compreensão das pessoas acerca de crenças e suposições sobre autoridade e liderança, permitindo mudanças na abordagem e na forma como a experimentam (SINCLAIR, 2011).

Nessa linha, com a lente de uma abordagem psicodinâmica e inspiração psicanalítica, Petriglieri e Stein (2012) estudaram o processo de construção identitária do líder, considerando a presença de processos conscientes e inconscientes. Segundo os autores, enquanto o indivíduo está conscientemente construindo e adaptando sua identidade, outros “eus” indesejados, mas inconscientes também são criados. Um mecanismo de defesa para lidar com este “eu incongruente” com a identidade consciente é a realização de identificação projetiva que significa projetar aspectos indesejados de si mesmo em outras pessoas, o que pode desencadear relacionamentos conflituosos no contexto de trabalho. Na prática, isso significa que o indivíduo projetará nos outros aspectos indesejados dele mesmo, o que o fará entrar em conflito com esta situação.

É neste cenário que os autores destacam a importância da criação de espaços geradores de reflexão para a autoconsciência e autogerenciamento do processo de desenvolvimento, sendo a presença de uma segunda pessoa necessária para este apoio, como por exemplo, um profissional externo (PETRIGLIERI e STEIN, 2012) ou um mentor. A evidência do trabalho identitário em contextos de “contradição, perturbação e confusão” (ALVESSON e WILLMOTT, 2002, p. 626), exige por parte do líder intencionalidade, consciência e reflexão. Assim, a instabilidade contextual aliada a capacidade de reflexão impulsiona as experiências de trabalho identitário, como em um programa de desenvolvimento de liderança (CARROLL e LEVY, 2010), envolvendo “eus” provisórios, “eus” alternativos e “eus” indesejados (EPITROPAKI, *et al.*, 2017).

É, portanto, considerando esse processo de experimentação como uma dinâmica identitária que Ibarra e Petriglieri (2010) chamam atenção para o processo de construção identitária por meio do “brincar” ou “jogar”, na língua

inglesa, uma distinção e aproximação entre os termos *work* e *play*. Enquanto trabalho identitário sofreria uma influência externa de discursos, imagens etc, o brincar estaria associado a processos de descoberta, exploração e imaginação, acarretando a abertura de múltiplas possibilidades em relação ao futuro. Na vida profissional, momentos de transição são contextos nos quais esse processo pode ser observado, por exemplo, quando há a perda de emprego ou o desejo por uma mudança na carreira. Em ambos os casos, a pessoa que passa por um período de mudança deve ser capaz de experimentar identidades em um ambiente relativamente seguro em que seja possível o “brincar”, que nada mais é do que o processo de experimentação de novos “eus” sem a exposição direta dos mesmos ao mundo real (IBARRA E PETRIGLIERI, 2010).

Embora o ato de narrar seja reconhecidamente uma maneira de estabelecer construção da identidade de líder, essa perspectiva ainda é pouco explorada e novos estudos empíricos são necessários para aprofundar o processo que envolve dinâmicas identitárias, sobretudo em contextos de desenvolvimento do líder, ressaltando a relevância dos líderes e seus relacionamentos (PETRIGLIERI e STEIN, 2012). A literatura indica que o trabalho identitário no processo de desenvolvimento de líderes (DAY e HARRISON, 2007; DERUE e ASHFORD, 2010; ELY, *et al.*, 2011; IBARRA, *et al.*, 2010; LORD e HALL, 2005; PETRIGLIERI, *et al.*, 2011) é recente e demanda novos estudos.

No que se refere ao desenvolvimento da liderança, o processo de *coaching* apresenta alguns elementos que embasaram a escolha deste contexto como o campo de pesquisa dessa tese. Primeiro porque, apesar de ser considerado uma ação formal de desenvolvimento (DERUE e MYERS, 2014), possui uma forte conexão com problemas e situações práticas relacionadas ao dia-a-dia dos líderes, uma vez que a “agenda” é do próprio cliente, o que significa que ele apresenta as questões/situações que deseja compartilhar e explorar com seu *coach*. Uma vez estabelecida uma relação de confiança e sendo as situações narradas pelo líder, é possível uma compreensão desse contexto como um espaço de trabalho identitário, definido como “ambientes sociais que conduzem ao desenvolvimento e manutenção de identidades de líderes” (IBARRA *et al.*, 2014, p.21), considerando que o conceito de espaço ultrapassa o espaço físico, sendo também um espaço social e psicológico (PETRIGLIERI e PETRIGLIERI, 2010).

Neste sentido, Ibarra *et al.* (2014) apresentam três elementos que podem transformar um potencial ambiente social em um espaço de trabalho identitário, são eles: 1) defesas sociais viáveis, 2) senso de comunidade e 3) ritos de passagem significativos. As defesas sociais viáveis são componentes que fornecem previsibilidade como crenças compartilhadas ou rotinas estabelecidas, proporcionando ao indivíduo redução de incerteza e ansiedade ao compreender ou ao internalizar a experiência de ser e agir no mundo, seja no trabalho ou com um cunho existencial. O senso de comunidade é alcançado por meio da relação dos membros de um grupo que experimentam uma experiência de pertencimento por meio de apoio, conselhos, feedback e validação. Os ritos de passagem, representam eventos/cerimônias que acompanham transições de papéis tendo funções como a transmissão de conhecimentos práticos e culturais constituindo uma narrativa social de forma coletiva.

No contexto desta pesquisa, parte-se da premissa que um programa de *coaching* para o desenvolvimento de liderança também parece desempenhar um espaço de ocorrência de dinâmicas identitárias, uma vez que é possível observar os três elementos relacionados ao espaço de trabalho identitário (Ibarra *et al.*, 2014). O mesmo pode ser considerado um rito de passagem fomentando no líder, reflexão e autoconsciência acerca de suas defesas sociais, atribuindo e internalizando significado ao seu papel em seu contexto de atuação; ao mesmo tempo em que é esperado que com sua equipe sejam estabelecidas, por exemplo, maior experimentação de *feedback* e validação social. No que se refere aos ritos de passagem, o próprio processo de *coaching* pode ser considerado um rito, já que o seu objetivo é desenvolver liderança, portanto, espera-se que esse processo funcione como um espaço possível de *tornar-se* ou de *vir a ser*.

O espaço favorável a tais dinâmicas identitárias ajuda o líder a abordar questões como “Quem sou eu como líder?” e “O que isso significa?” (PETRIGLIERI, 2011), sendo possíveis diferentes formas de atuação. No nível psicológico, a aquisição ou aprimoramento da identidade de líder passa por um processo de aprendizagem do indivíduo por meio da apropriação de sua própria experiência e história de vida que incluem os outros e a maneira como a abordamos, atribuímos significado e tiramos conclusões dessa experiência. Assim, a identidade de líder também seria constituída por suas experiências de vida no nível social dada a relevância de como nossa família, escolas, organizações e

culturas potencializam ou restringem nossa capacidade de aprender assim como de construir/internalizar tal identidade.

Os espaços de trabalho identitário proporcionam, portanto, uma reflexão e integração das identidades pessoais à identidade na liderança, ampliando a consciência sobre como pensam, sentem, agem e são percebidos como líderes nos grupos e sistemas sociais, esperando que tal processo possa proporcionar melhor exercício da liderança (PETRIGLIERI *et al.*, 2011).

Considerando este embasamento teórico, esta tese parte de algumas pressuposições:

- A identidade do indivíduo é um fenômeno relacional, dinâmico e construído por meio de um contexto social específico, sobretudo com influência dos relacionamentos estabelecidos.
- O desenvolvimento da liderança está relacionado ao capital social, entendido como um processo que envolve o líder e pelo menos um liderado.
- A internalização da identidade de líder é um componente primordial para o desenvolvimento da liderança.
- O processo de *coaching* para o desenvolvimento da liderança é um espaço possível para dinâmicas identitárias do líder.
- As dinâmicas identitárias em um contexto de *coaching* para o desenvolvimento da liderança ocorre por meio das narrativas estabelecidas no relacionamento com o *coach* e liderados.

A próxima seção apresenta a relação entre identidade de líder e contextos de desenvolvimento da liderança.

2.7.

Identidade de líder em um contexto de desenvolvimento da liderança

Devido à abrangência da delimitação dessa pesquisa, que envolveu líderes que participaram ou que estivessem participando de um processo de *coaching*, é importante salientar que a ênfase concedida ao processo, depende dos desafios acometidos pelos líderes que, não necessariamente se encontram em momentos semelhantes de carreira entre si, como por exemplo, uma promoção para o primeiro cargo de gestão, o que implicaria em uma transição de papéis mais

evidente. Portanto, essa tese não teve por objetivo investigar dinâmicas identitárias na transição de papéis, mas sim no desenvolvimento do próprio líder.

Um levantamento da literatura realizado por McCauley (2008) envolvendo estudos sobre desenvolvimento da liderança da década de 80 até a virada do século identificou cinco categorias principais de eventos considerados importantes no desenvolvimento dos líderes: 1) tarefas desafiadoras (como exemplo, primeiro cargo de gestão, dificuldades enfrentadas com mudanças nos negócios); 2) relacionamentos com outras pessoas (chefes, colegas e a existência de feedback); 3) dificuldades (por exemplo, a ocorrência de erros cometidos, *downsizing* e problemas com subordinados); 4) cursos, incluindo programas de treinamento avançados e 5) experiências pessoais, como o nascimento dos filhos ou outros desafios pessoais (MCCAULEY, 2008). Da análise desse estudo, foi possível depreender que a maior parte deles se relaciona com a experiência prática nas situações e relacionamentos com os quais se envolveram diretamente. Complementar a essa ideia, Day e Harrison (2007, p. 363) afirmam que “o que falta na maioria das iniciativas de desenvolvimento de liderança é o contexto interpessoal”.

Um estudo recente realizado por Guillén, Mayo e Korotov's (2015) concluiu que líderes potencializaram sua motivação para liderar quando realizaram auto comparações em relação a outros líderes conhecidos e influentes do presente/passado ou comparações realizadas com suas próprias representações acerca de modelos de líderes exemplares. Outra pesquisa longitudinal acompanhou líderes em um contexto formal de desenvolvimento ao longo de sete semanas, concluindo que a autoavaliação acerca da aquisição de novas habilidades de liderança influenciou na percepção de mudanças dos líderes acerca de suas próprias identidades (MISCENKO, GUENTER e DAY, 2017). Parece que, quanto mais proeminente e cristalizada se encontra a identidade de líder, este envolve-se ainda mais em atividades ou experiências que reforçam e desenvolvem este aspecto de sua própria identidade. Novamente, a identidade de líder emerge como um aspecto crucial no desenvolvimento contínuo do líder (DAY, HARRISON e HALPIN, 2009).

Nessa perspectiva, pesquisadores dedicaram-se a compreender elementos como autoconceitos e identidade (DAY e HARRISON, 2007; DERUE e ASHFORD, 2010; EPITROPAKI, *et al.*, 2017; LORD e HALL, 2005), modelos mentais (LORD, BROWN, HARVEY e HALL, 2001; EPITROPAKI e MARTIN, 2004), e motivações (BARBUTO, 2005). O autoconceito ou identidade, considerados aspectos centrais ao desenvolvimento do líder (IBARRA, SNOOK e RAMO, 2008; MCCAULEY, 2008; EPITROPAKI, *et al.*, 2017), significa que a forma como alguém percebe a si mesmo é crítica para o seu processo de desenvolvimento (LORD e HALL, 2005; DAY e HARRISON, 2007), de maneira que tal processo é contínuo pela constante necessidade em adquirir conhecimento, habilidades, comportamentos e experiência (LORD e HALL, 2005). Tal dinamismo também repousa sobre a identidade de líder, uma vez que perceber-se neste papel está intrinsecamente relacionado às constantes mudanças mencionadas, indo além das conhecidas intervenções estruturadas (MISCENKO, GUENTER e DAY, 2017).

O autoconhecimento ou autoconsciência relacionada ao desenvolvimento do líder (REILLY, DOMINICK e GABRIEL, 2014) diz respeito ao profundo conhecimento acerca de si mesmo, suas preferências de aprendizagem e, principalmente, o impacto de si mesmo nos outros e nos contextos interpessoais, de uma maneira geral (MCCAULEY, *et al.*, 2010). Nesse cenário, o desenvolvimento pode ser considerado como o melhor ajuste entre a identidade e os requisitos do papel de líder que lhes são demandados (HALL, 2004). Tornar-se um líder, portanto, implica em reconhecer-se como tal, por meio de transições que envolvem novas atribuições de papéis profissionais, experimentando “eus” provisórios que funcionam como tentativas elaboradas para identidades profissionais possíveis, embora não definitivas (IBARRA, 1999; LORD e HALL, 2005).

O modelo de desenvolvimento de líderes proposto por Day *et al.* (2009) refere-se à identidade como uma espécie de espiral que pode ser positiva ou negativa. Quando positiva, motivados por ações de desenvolvimento de liderança, os indivíduos se envolvem mais fortemente em seu papel de líder, recebendo confirmações por meio das relações interpessoais estabelecidas, alinhando comportamentos e ações ao papel estabelecido na liderança, o que por sua vez, fortalece a identidade de líder. No caso da espiral de desenvolvimento negativa, o

fato do indivíduo não se perceber como líder promove um desalinhamento com o papel que lhe é demandado, diminuindo ainda mais a motivação para assumir tal papel, o que por sua vez, enfraquece sua identidade de líder (DERUE, ASHFORD e COTTON, 2009; ELY, IBARRA, e KOLB, 2011).

As mudanças relacionadas à identidade do líder no contexto de desenvolvimento de liderança ocorrem devido ao novo conjunto de significados apresentados que podem desafiar a identidade de líder inicialmente assumida fomentando, por exemplo, que o indivíduo revise seus comportamentos. Isso ocorre devido a uma autoreflexão sobre o conteúdo e significado da identidade do líder (DAY, *et al.*, 2009), oportunizando feedback, experiências variadas e desafiadoras (DAY e HARRISON, 2007; LORD e HALL, 2005). Isso significa que em uma ação de desenvolvimento, de maneira iterativa, a apresentação de possíveis modelos de liderança demonstra um conjunto de comportamentos que podem ser associados à identidade do líder, ao mesmo tempo em que promovem uma autoreflexão e comparação da identidade do indivíduo participante com os modelos apresentados. Assim, os participantes são estimulados a experimentarem comportamentos, assumindo uma nova identidade na liderança que somente se consolida nos encontros com outros, adequando tais comportamentos às expectativas sociais (ANDERSSON, 2012).

O desenvolvimento da identidade de líder parece ocorrer por meio de uma transição que se inicia no nível individual - considerando o domínio pessoal, para o nível relacional, concentrando-se no processo de influência interpessoal, chegando ao nível coletivo (HALL, 2004; DAY e HARRISON, 2007). Um estudo realizado por Zheng e Muir (2015) com o objetivo de compreender como a identidade de líder se desenvolve em um contexto de desenvolvimento da liderança apontou que a identidade coletiva é alcançada por meio da identidade relacional, quando os líderes estabelecem foco em outras pessoas, ou alternativamente; é o reconhecimento de um propósito maior (identidade coletiva) que desencadeia o foco em outras pessoas (identidade relacional). No entanto, tais níveis de identidade, apesar de serem interdependentes, não seguiriam uma sequência estabelecida. Tais resultados estão vinculados à aquisição de uma consciência acerca da maneira como interagem e como desejam interagir com outras pessoas. Tais mudanças são associadas à autoconfiança, que sugere se as pessoas se sentem confortáveis nas responsabilidades de liderança, o que é um

indicativo da emergência da identidade de líder (KOMIVES *et al.*, 2005; ZHENG e MUIR, 2015).

Embora a literatura sobre identidade de líder tenha avançado consideravelmente, muitas questões ainda permanecem em aberto, principalmente no que se refere aos processos que desencadeariam a proeminência e maleabilidade da identidade de líder. Alguns pesquisadores caminharam nessa direção considerando a associação entre identidade e a literatura de desenvolvimento da liderança (DAY e DRAGONI, 2015; DAY e HARRISON, 2007; DAY, 2010; IBARRA, 2004; IBARRA, *et al.*, 2010), direção também assumida nesta tese.

No nível intrapessoal, a presente pesquisa pretende contribuir para uma melhor compreensão do processo de internalização da identidade de líder, que envolve a congruência estabelecida entre uma visão de si mesmo e sobre o que é liderança (DERUE, *et al.*, 2009). No nível interpessoal, envolve uma análise sobre a validação dessa identidade considerando liderados e *coaches*. E, dessa maneira esta pesquisa visa aprofundar a compreensão do desenvolvimento da liderança por meio das dinâmicas identitárias do líder.

3 Metodologia

Conforme apresentado em um estudo publicado por Lowe e Gardner (2000), embora pesquisadores reconheçam a necessidade de pesquisar a liderança a partir de diferentes níveis de análise (individual, díade, grupo e organização), os estudos que utilizam o nível de análise individual são predominantes, sendo, então, os novos pesquisadores encorajados a utilizarem abordagens que ampliem esta perspectiva.

Apesar de já terem decorrido quase duas décadas após tal chamado, revisões recentes da literatura chamam atenção para a mesma lacuna (EPITROPAKI *et al.*, 2017), em que os métodos quantitativos e abordagens mais positivistas ainda são predominantes (BRYMAN, 2011). Embora exista a tentativa de empregar métodos qualitativos, sua adoção é relativamente tardia (BRYMAN, 2004; BRYMAN, 2011).

Em uma publicação no *The Leadership Quarterly*, um dos principais periódicos da área de liderança, Dinh *et al.* (2014) evidenciaram uma contradição entre abordagens teóricas e as pesquisas quantitativas. Segundo os autores, as pesquisas em grande parte utilizam *surveys*, revelando uma tendência de encarar a liderança como um fenômeno estável, desconsiderando as particularidades do contexto e capturando o fenômeno de forma parcial. Em contrapartida, os mesmos autores identificaram um avanço de publicações que utilizaram *frameworks* teóricos da liderança como um construto emergente, resultado da dinâmica de diferentes processos sociais interativos que abrangem vários níveis de análise.

Dada a multidimensionalidade da liderança, a utilização de métodos quantitativos é insuficiente para compreender nuances desse fenômeno em sua totalidade (CONGER, 1998), considerando a pluralidade dos níveis que o compõem: intrapsíquico, comportamental, interpessoal, organizacional e ambiental (AVOLIO e BASS, 1995). O estudo de um único nível de análise, geralmente o comportamental, apresenta uma visão parcial de elementos cruciais ao processo de liderança, como a interação (YUKL, 1994; CONGER, 1998).

Considerando esta lacuna, observa-se uma demanda por uma diversidade metodológica, mais especificamente, pela utilização de diferentes métodos qualitativos (CONGER, 1998; COLLINSON e GRINT, 2005; BRYMAN, 2011; DINH *et al.*, 2014). Tal cenário motivou a criação de um periódico (*Leadership*) com a finalidade de encorajar a ampliação de publicações de pesquisas com diversidade teórica e, sobretudo, metodológica (COLLINSON e GRINT, 2005).

Partindo da compreensão do fenômeno da liderança a partir da perspectiva de quem a vivencia e constrói, a pesquisa desta tese parte da pergunta: como ocorrem as dinâmicas identitárias do líder em um contexto de *coaching* para desenvolvimento da liderança? Para isso, considera as relações do *coachee* com seus liderados e com o *coach*. Nesse sentido, a realização desta pesquisa adota uma abordagem qualitativa e interpretativa. Sob o ponto de vista ontológico, consideramos a realidade como múltipla, assumindo que ela é construída socialmente a partir das interações realizadas no mundo. Na perspectiva epistemológica, assumimos que a interação entre pesquisador e os participantes da pesquisa constroem subjetivamente interpretações acerca do fenômeno investigado. Assume-se, portanto, que o pesquisador atribui sentido aos fenômenos pesquisados, a partir dos significados que outros atribuem aos mesmos e suas representações no contexto (DENZIN e LINCOLN, 2005).

Sobre a perspectiva metodológica, Creswell (2007) enfatiza a pesquisa qualitativa como um processo que envolve suposições iniciais, o pesquisador e sua visão de mundo, uma possível lente teórica, também denominada *framework* e um problema de pesquisa. O resultado, segundo o autor, envolve reflexões do próprio pesquisador, apresentação da “voz” dos participantes assim como a descrição e interpretação, levando em consideração aspectos da literatura. A próxima seção detalha os procedimentos metodológicos na tese para o alcance do objetivo proposto.

3.1. A *Grounded Theory* como método de pesquisa

A *Grounded Theory* (GT) surgiu na década de 1960, demarcando um importante momento na pesquisa e se apresentando como uma metodologia qualitativa alternativa aos modelos tradicionais quantitativos positivistas, amplamente legitimados e utilizados na pesquisa social (TWEED e CHARMAZ,

2012). O método lançado no livro *The Discovery of Grounded Theory* (GLASER e STRAUSS, 1967) nasceu em uma pesquisa realizada pelos autores com pacientes terminais em um contexto hospitalar. O método criado apresentou a utilização de estratégias com procedimentos rigorosos e sistemáticos que envolviam observações e análises específicas, permitindo a criação de uma teoria por meio de experiências na perspectiva em que são vivenciadas. Enquanto Glaser incorporou ao método noções positivistas de objetividade, Strauss atribuiu influências relacionadas à ação, linguagem e significado (TWEED e CHARMAZ, 2012).

Diferentes influências epistemológicas como a do interacionismo simbólico (BRYANT e CHARMAZ, 2007; ARAUJO e ESTRAMIANA, 2011) contribuíram para que novas versões do método prosperassem, de modo que a classificação epistemológica da *Grounded Theory* por estudiosos contemporâneos pode ser metaforicamente comparada a um continuum (TWEED e CHARMAZ, 2012) com orientações mais positivistas (GLASER, 1992), passando por versões pós-positivistas (STRAUSS e CORBIN, 1990) até a construtivista (CHARMAZ, 2006), versão que fundamentará esta tese.

Tal abordagem da *Grounded Theory* apresenta uma orientação epistemológica no construtivismo social, partindo de um paradigma interpretativo. Assim, pesquisas que abordam questões que revelam a complexidade da vida social compreendem a participação ativa de pesquisadores e participantes, considerando tal processo como uma construção coletiva. Charmaz (2006) parte da seguinte suposição:

“nem dados nem teorias são descobertos. Pelo contrário, somos parte do mundo que estudamos e dos dados que coletamos. Nós construímos nossas teorias fundamentadas em nossos envolvimento e interações passadas e presentes com pessoas, perspectivas e práticas de pesquisa. Minha abordagem pressupõe explicitamente que qualquer representação teórica oferece uma representação do mundo estudado, não uma imagem exata dele”. (CHARMAZ, 2006, p.10)

Além da área de Administração, tal método foi adotado pela Psicologia Social, possibilitando novos olhares acerca de processos psicológicos, sociais, individuais e/ou interpessoais. A finalidade, portanto, é capturar a representação do “mundo” de modo a descrever situações, pensamentos, sentimentos e ações que retratem as vozes do grupo estudado (CHARMAZ, 1996).

Embora possa adotar fases de pesquisa explicitadas pelos precursores da GT, a abordagem construtivista pressupõe flexibilidade e fomenta inovação (CHARMAZ, 2008). A autora defende, portanto, que pesquisadores que venham a adotar tal abordagem possam considerar alguns fundamentos como base de trabalho:

“Tratar o próprio processo de pesquisa como uma construção social; examinar as decisões e direções de pesquisa; improvisar estratégias metodológicas e analíticas ao longo do processo de pesquisa; coletar dados suficientes para discernir e documentar como os participantes da pesquisa constroem suas vidas e mundos.” (CHARMAZ, 2008; p. 403)

Essa abordagem, portanto, pressupõe que o pesquisador precisa se envolver ativamente na tomada de decisão acerca dos procedimentos que adotará, mais do que simplesmente seguir um passo a passo. Portanto, é necessário formular novas estratégias à medida que novas questões emergem dos dados. Isso significa que o pesquisador tem liberdade para adaptar o seu próprio processo de análise. A reflexividade do pesquisador é um componente crucial, principalmente, por ser participante ativo na pesquisa e por ter o desafio de entender como os participantes constroem seus mundos sob a perspectiva deles (GOFFMAN, 1989 *apud* CHARMAZ, 2008).

Essa visão converge com o problema de pesquisa apresentado nesta tese, na medida em que a abordagem construtivista compreende que a realidade é coletivamente construída e o conhecimento ocorre por meio das interações humanas.

A GT com abordagem construtivista utiliza-se de estratégias de pesquisa que envolvem os seguintes procedimentos: 1) coleta e análise de dados, 2) codificação e codificação focada, 3) confecção de memorandos e 4) construção da teoria. Apesar de muito semelhantes aos utilizados em outras abordagens de GT, a distinção se dá pela relação pesquisador-pesquisado, acreditando que quanto mais estreita, maior possibilidade de obter qualidade nos dados. O mais interessante, portanto, é desdobrar o que é declarado, evidenciando as experiências (CHARMAZ, 2000) que aparecem explícita ou implicitamente.

As próximas seções detalharão as fases da pesquisa como representadas na figura a seguir:

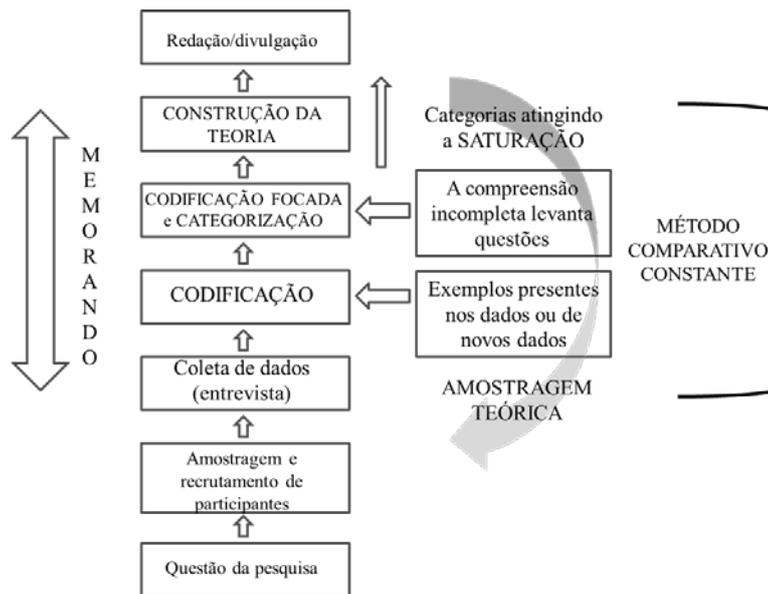


Figura 4: Processo da *Grounded Theory*
 Fonte: Tweed and Charmaz (2012, p. 133)

Por fim, é interessante ressaltar que o processo de gerar teoria tem intimidado muitos pesquisadores em relação ao uso da *Grounded Theory* como metodologia. É necessário esclarecer que o resultado do uso da GT é uma maior clareza conceitual ou a criação de um *framework* conceitual que não se refere a um sistema completo ou abrangente de idéias que explica e prevê completamente um fenômeno. Ou seja:

“O método da Grounded Theory deveria, obviamente, levar ao desenvolvimento de teorias fundamentadas, embora possam também ser denominadas modelos, frameworks ou esquemas conceituais”. (BRYANT, 2017, p. 99, apud TIMONEN, FOLEY e CONLON 2018).

Portanto, parece intimidadora a idéia de que a utilização da Grounded Theory deve, necessariamente, contribuir para uma *nova* teoria que envolve todos os aspectos, conseqüências e probabilidade sobre um determinado fenômeno. Como resultado da GT se espera construir dimensões temáticas com categorias teóricas, estabelecendo relações entre elas e contribuindo para esclarecer, conceitualmente o fenômeno (TIMONEN, FOLEY e CONLON 2018).

3.2. Coleta e análise dos dados

Diferentemente de outros métodos em que primeiro se realiza a coleta para depois se analisar os dados, na *Grounded Theory* este processo ocorre de maneira concomitante. O envolvimento simultâneo do pesquisador nas duas atividades influencia a fase de levantamento da literatura, já que passa a ser direcionada pelas primeiras categorias analíticas que emergem dos dados. Assim, o método não pressupõe a adoção de conceitos ou hipóteses pré-concebidas.

Também, por meio desse desenho de pesquisa, é esperado que, gradativamente, à realização do campo, o pesquisador possa aprimorar seu processo de investigação, isso significa que a primeira análise de dados impulsiona a coleta de dados seguinte. Uma vez que o objetivo da *Grounded Theory* é o aprimoramento ou desenvolvimento de uma teoria, na medida em que o fenômeno vai sendo apreendido novas necessidades surgem no sentido de aprofundar nuances já elucidadas, e de procurar e/ou suprimir outras. O entrevistador deve adaptar seu roteiro inicial de entrevistas adicionando ou excluindo perguntas de forma a explorar com mais assertividade o processo sobre o qual deseja compreender.

O processo de coleta de dados é uma espécie de mergulho no fenômeno estudado. Conforme argumenta Charmaz (1996), o mais importante é estar próximo daquilo que acontece empiricamente, seja por meio da história de vida dos participantes, seja através de entrevistas, histórias de casos clínicos, observações ou outros materiais que enriqueçam a análise do pesquisador sobre a compreensão de significados, intenções e ações dos participantes da pesquisa.

Já no que se refere ao processo de análise, diferentemente do que propõem trabalhos seminais da *Grounded Theory* (como exemplo, GLASER e STRAUSS, 1967) as categorias não são inerentes aos dados; em uma perspectiva interpretativa, o pesquisador é considerado como parte integrante e indissociável deste processo, construindo ativamente os dados com os participantes (CHARMAZ, 1990). Isso significa dizer que as categorias refletem a interação estabelecida entre pesquisador e participante. O pesquisador é considerado parte do processo, uma vez que toda ação conduzida por ele desde a formulação do problema até as perguntas para os indivíduos participantes reflete seu repertório,

suposições (ainda que não declaradas), interesses de estudo (CHARMAZ, 1996), dentre outros elementos que o constituem como indivíduo.

A etapa de coleta e análise dos dados revelará o alinhamento entre os interesses iniciais da pesquisa e os dados emergentes, de modo a considerar novas maneiras possíveis de investigar tais interesses ou a inclusão de novos temas que podem não ter sido considerados previamente. Esse movimento natural deste tipo de pesquisa pode, inclusive, adaptar perguntas inicialmente elaboradas. Também é uma característica do método que, conforme o fenômeno começa a ser delineado, novas perguntas analíticas podem ser elaboradas, acrescentando novas informações e conexões com dados já existentes ou dados não declarados, mas que ajudam a enriquecer a análise do fenômeno estudado.

Considerando que as categorias geradas servirão como base para o embasamento teórico da pesquisa, a obtenção de dados ricos e detalhados é fundamental para que a aplicação do método e os resultados alcançados sejam bem-sucedidos. Nesse sentido, como a recomendação é reunir o maior número de dados possível, de forma a compor uma análise mais ampla, esta pesquisa considerou, além dos dados coletados formalmente por meio da transcrição de entrevistas, relatos informais e registros realizados pela pesquisadora (memorandos).

É esperado, portanto, que os registros do campo, incluindo a própria perspectiva do pesquisador, considerem elementos indiretos na análise dos dados, ampliando-a com o detalhamento de situações e percepção das interações realizadas. Segundo Charmaz (1996), o pesquisador deverá sempre analisar seus dados, considerando os processos e os significados. Dessa maneira, a ênfase concedida ao que as pessoas fazem permite uma análise de diferentes camadas de significados de suas ações que podem incluir:

“(1) explicação declarada de uma pessoa sobre sua ação, (2) suposições não declaradas sobre a ação, (3) intenções de participar da ação, bem como (4) seus efeitos sobre os outros e (5) conseqüências para a pessoa individualmente e suas relações interpessoais”. (CHARMAZ, 1996, p. 34)

Essa análise encoraja o pesquisador para olhar para os dados, considerando seus significados. Esse posicionamento apresenta divergências, principalmente, pela posição do pesquisador, de acordo com os diferentes autores que assumiram perspectivas diferentes da *Grounded Theory*. Enquanto Glaser (1992 *apud* CHARMAZ, 1996) considera que os significados estarão aparentes nos dados,

Charmaz (1990) inclui o pesquisador como participante da pesquisa, afirmando que a interação entre pesquisador e pesquisado influenciará no processo de observação, análise e definição de tais significados. Considerando esta visão, a autora argumenta que cabe ao pesquisador capturar nuances do fenômeno que não foram explicitamente consideradas, por isso, o processo de aquisição destes dados é tão fundamental quanto seu processo de análise. Para compreender o significado, o pesquisador deve estar atento à perspectiva de seus entrevistados, não assumindo como certos os seus próprios conceitos. Tal recomendação é essencial para a realização de entrevistas em profundidade, cujo objetivo é justamente captar a experiência e os significados dos participantes, ou seja, a ênfase é toda no que o entrevistado pensa, sente e não no pesquisador. Por isso, qualquer dúvida ou inferência sobre as entrevistas devem ser retomadas em novas idas ao campo. A próxima seção abordará justamente a etapa de realização das entrevistas em profundidade.

3.2.1. Entrevistas em profundidade

A entrevista em profundidade, na pesquisa interpretativa, tem como objetivo compreender significados atribuídos pelos informantes a partir de suas experiências vividas (SEIDMAN, 2006). O propósito central para a realização das entrevistas é obter uma experiência rica e profunda acerca do evento ou episódio investigado na vida dos participantes. Segundo Bryman (2004), o método de “entrevista qualitativa” inclui entrevistas em profundidade, semiestruturadas, não estruturadas ou biográficas.

A utilização das entrevistas na *Grounded Theory* oferece bastante flexibilidade ao pesquisador, tendo como principal objetivo permitir uma exploração de forma aberta e profunda acerca das vivências dos indivíduos, esclarecendo aspectos de um fenômeno da melhor maneira possível (CHARMAZ, 2006). Apesar de as entrevistas realizadas nesta pesquisa contarem com um roteiro de perguntas, elas foram flexíveis, sofrendo adaptações de modo a incentivar um diálogo que possibilitasse uma compreensão da perspectiva do indivíduo entrevistado.

A seção a seguir elucidará sobre o processo de codificação na análise dos dados.

3.2.2. Codificação dos dados

O processo de codificação, pela perspectiva qualitativa da GT, é entendido como uma maneira de ajudar o pesquisador a ter mais proximidade ou a estudar seus dados. A primeira etapa de análise consiste no processo de codificação que é “o processo de definição do que são os dados...os códigos surgem à medida que você estuda seus dados...faz perguntas sobre eles” (CHARMAZ, 1996, p. 37).

Codificar a transcrição de uma entrevista em uma etapa inicial significa observar linha por linha, examinando o que está acontecendo ou sendo representado por ela, identificando que nome ou expressão pode representar o evento ou ação ali examinados. É importante esclarecer que o processo de codificação não se trata de um processo descritivo, não sendo papel do pesquisador perceber o que foi abordado como uma série de eventos relacionados entre si. Assim, é esperado que essa análise possa transcender o que está objetivamente declarado, fazendo com que o pesquisador assuma uma posição de investigador, atribuindo, muitas vezes, uma nova percepção, diferente da anunciada pelos participantes da pesquisa.

Ainda que Charmaz (1996) reconheça que a forma como os dados serão analisados parte da perspectiva e *background* do pesquisador, ela sugere fortemente que o significado atribuído seja apenas uma perspectiva possível e não uma verdade de quem analisa, fazendo com que o mesmo evite julgamentos, por exemplo, sobre a negação de fatos por parte dos entrevistados. Espera-se, assim, maior consciência do pesquisador acerca de seus próprios conceitos. Se algum tipo de julgamento ocorrer, espera-se que o pesquisador procure a compreensão sobre tais situações com seus entrevistados, antes de julgar suas atitudes e ações por meio de suas próprias suposições.

Algumas perguntas norteadoras que servirão de apoio ao processo de análise desta tese são:

“1. O que está acontecendo? 2. O que as pessoas estão fazendo? 3. O que a pessoa está dizendo? 4. O que essas ações e declarações tomam como garantidas? 5. Como a estrutura e o contexto servem para apoiar, manter, impedir ou alterar essas ações e declarações?”. (CHARMAZ, 1996, p. 38)

Após essa primeira etapa de codificação dos dados, compreender relações secundárias, proporcionando uma análise mais crítica e holística, contribui para a construção e articulação de novos conceitos. Neste ponto, outras perguntas serão consideradas:

“1. *Que processo está em questão aqui?* 2. *Sob quais condições esse processo se desenvolve?* 3. *Como o (s) participante (s) da pesquisa pensa, sente e age enquanto envolvido nesse processo?* 4. *Quando, por que e como o processo muda?* 5. *Quais são as conseqüências do processo?*”. (CHARMAZ, 1996, p. 39)

Códigos compõem categorias e, categorizar significa selecionar códigos que o pesquisador considera relevantes para o entendimento de eventos e processos. Portanto, após a codificação, uma categoria pode ser composta por diferentes códigos correlatos, incluindo temas e padrões comuns. Apesar de não linear, a próxima fase do processo de análise é sobre a adoção da codificação focada, que diz respeito ao processo de selecionar códigos anteriores que aparecem continuamente e aplicando-os aos dados ainda não analisados. Para isso, a seleção de tais códigos iniciais deve ser precisa e relevante conceitualmente, uma vez que é a partir de tal codificação que as categorias irão surgir. Por meio desse processo será possível testar os dados, relacionando-os com as categorias que farão parte do desenvolvimento do *framework* analítico.

Esse processo é iterativo, uma vez que quanto mais dados coletados, maior é a possibilidade de tornar explícito aquilo que estava implícito em entrevistas anteriormente analisadas. Assim, dados coletados e analisados em uma entrevista posterior podem iluminar os anteriores já analisados, o que pressupõe que o processo de codificação focada implica em estabelecer comparações. Comparar dados e seus conceitos significa estabelecer relações entre diferentes pessoas, suas crenças e experiências; dados diferentes dos mesmos indivíduos em diferentes momentos e por fim; categorias comparadas a outras categorias.

3.3. Construção de memorandos

Escrever um memorando refere-se ao registro textual das análises estabelecidas, considerando apurar propriedades e características de uma categoria explicitando, por exemplo, como e quando aquilo que está referenciado se desenvolve. Esse processo contribui para a atribuição de sentido, potencializando a geração, o refinamento de idéias e suposições.

Escrever as notas permite a comparação dos dados dos entrevistados, categorias e, conseqüentemente, os significados atribuídos às mesmas. Basicamente, redigir memorandos revela conjecturas e novas questões sobre significados implícitos de determinadas categorias, o que é valioso ao pesquisador que, concomitantemente, continua seu processo investigativo em campo. Charmaz (2006) defende uma escrita livre, pessoal e informal, uma vez que serve, principalmente, ao próprio pesquisador, à medida em que o mesmo organiza pensamentos e avança em seu raciocínio. Assim, por meio de um memorando, a mesma autora afirma ser possível:

- Definir propriedades analíticas para cada código e categoria;
- Realizar comparações entre dados, códigos e categorias com diferentes combinações entre eles;
- Incluir dados brutos de modo a evidenciar as definições de categoria e análises sobre o assunto;
- Identificar lacunas na análise e estabelecer conjecturas;
- Formular novas perguntas sobre códigos e categorias.

Diante dos benefícios analíticos explicitados, os memorandos não foram realizados em todas as entrevistas, mas após algumas especificamente. Também, algumas conversas “informais” com os *coaches* após a etapa exploratória foram realizadas, principalmente para as indicações de possíveis entrevistados (líderes). Com base nessas conversas, registrei algumas vezes ideias que decorreram como o trecho registrado a seguir, após uma conversa com uma das *coaches*:

Jeane: Duas ideias ocorreram após a conversa de hoje. A primeira é que só vou conseguir entrevistar liderados que o líder autorize, e, de certa forma, perceber na entrevista com o líder se isso será possível, se ele se sente a vontade para tal. Segundo a XXX (coach) muitas vezes, o líder não fala pra equipe que fez coaching porque existe um preconceito ou uma espécie de fantasia sobre quem participa de um programa assim. Depois, sobre meu receio de não conseguir ter abertura para chegar nesses líderes, a XXX (coach) me falou: “Se essa roupa coube direitinho (a de ser líder), acho que não vejo problema...” O que pareceu é que vai depender do momento que a pessoa está, suas impressões sobre o processo e a abertura para falar...

Por meio dessa declaração, a autora constatou uma característica inerente ao campo, uma limitação no perfil das pessoas entrevistadas. Provavelmente, quem aceitou participar da pesquisa percebeu benefícios e de alguma maneira atribuiu desenvolvimento da liderança. Em apenas um desses casos a experiência foi ruim e como o processo foi interrompido na metade e, ela colocou em dúvida se a

pessoa que conduziu o programa era realmente um *coach*, tal entrevista foi desconsiderada.

A participação dos três grupos nessa pesquisa - *coaches*, líderes e liderados - além de estabelecer relações que envolvem dados, códigos e categorias, deve contribuir para uma análise articulada entre tais elementos dos diferentes grupos. A seção a seguir abordará a última etapa, denominada amostragem teórica.

3.4. Amostragem teórica

Para Charmaz (2008), a amostragem teórica funciona como um processo que cristaliza as propriedades das categorias emergentes do estudo, utilizando dados comparativos que podem implicitamente reservar determinados atributos. Uma vez estabelecidas comparações ou relações entre as categorias, o pesquisador precisa certificar-se de vários entendimentos teóricos possíveis em relação aos seus dados. Ou seja, as primeiras interpretações são preliminares, devendo em seguida serem examinadas por meio de outras investigações empíricas (CHARMAZ, 2006) com novas idas ao campo, reunindo novos dados que refinarão as categorias. Assim, o que se deseja alcançar é a robustez das categorias por meio de dados pertinentes para uma posterior construção teórica coerente e fundamentada.

Como o objetivo da *Grounded Theory* é esclarecer conceitualmente construtos e relações entre eles, a amostragem teórica visa garantir a “saturação” de categorias que representem determinado conceito, o que significa dizer que “os dados capturam a complexidade dos processos e das interações em jogo” (TIMONE, FOLEY e CONLON, 2018, p. 8), ou seja, já não existem novos *insights* significativos que podem explicar o fenômeno. No entanto, isso não diz respeito a um processo que visa representar uma população, o que é um entendimento equivocado relacionado à herança de métodos quantitativos que visam à generalização estatística de resultados. Em resumo, “a amostragem teórica diz respeito apenas ao desenvolvimento conceitual e teórico” (CHARMAZ, 2006, p. 101), o que deve ocorrer quando as categorias refletem aspectos consistentes das experiências de seus entrevistados, o que culmina em uma solução analítica útil para compreender o fenômeno investigado.

É importante destacar que esse processo salienta uma característica abduativa inerente à *Grounded Theory*, que implica por meio da experiência fazer conjecturas teóricas e retornar a tais experiências para novamente levantar questões e fundamentá-las com explicações baseadas nos dados empíricos. Por fim, de forma a ressaltar a importância dessa etapa, Charmaz (2006) elucida seus principais objetivos:

“Delimitar as propriedades de uma categoria; verificar os palpites sobre as categorias; saturar as propriedades de uma categoria; estabelecer distinção entre categorias; estabelecer relações entre categorias emergentes; identificar variação em um processo”. (CHARMAZ, 2006, p. 104)

Ao longo do processo de análise foi comum portanto, que categorias tenham surgido inicialmente mas ainda sem terem suas características exploradas completamente. Por meio de novas idas ao campo, dúvidas eram esclarecidas, novas propriedades exploradas de modo que as categorias inicialmente criadas eram adaptadas, eliminadas, enquanto outras emergiam.

3.5. Limitações do método

Conforme explicitado anteriormente, uma vez que a GT tem influência do interacionismo simbólico em sua concepção, alguns estudiosos consideram que o método apresenta limitações para considerar relações estabelecidas entre as interações do nível micro de análise e o nível macro, representado pelas estruturas sociais (HIDELBRAND, 2007; BURAWOY, 1991 *apud* ARAUJO e ESTRAMIANA, 2011). Com isso, é uma aparente crítica a de que as teorias geradas utilizando a GT negligenciam a relação dos fenômenos estudados com os contextos sociais de forma mais ampla, tendo como desdobramento a permanência das teorias no nível das interações interpessoais.

Neste sentido, Charmaz (2006) também sugere que o processo de análise na GT possa extrapolar níveis das interações imediatas das microestruturas sociais, alcançando consequências sociais mais amplas. Nesse sentido, a própria Charmaz (2016) aponta que muitos pesquisadores concentram suas análises no nível individual sem considerar contextos estruturais, estruturas de poder e ideologias coletivas. Para lidar com isso, a autora defende a necessidade da reflexividade do próprio pesquisador em relação a si mesmo, ao processo de pesquisa e ao mundo empírico. A denominada “autoconsciência metodológica” requer um exame

detalhado das posições, privilégios e prioridades do pesquisador e da consequência dos relacionamentos com os participantes da pesquisa, além das relações com o próprio processo em si.

Uma limitação encontrada no decorrer desta pesquisa foi a restrição da coleta dos dados, por exemplo incluindo o acompanhamento das sessões de coaching em si ou materiais específicos sobre os participantes, o que na verdade, é sigiloso. Até mesmo as entrevistas com os *coaches* não foram realizadas considerando um ou outro líder e sim, os processos de forma mais abrangente.

3.6. Planejamento de pesquisa

O objetivo desta seção é elucidar os critérios para escolha dos participantes, apresentar as etapas da pesquisa de campo e as ações que compõem cada uma. Ainda que tais etapas façam parte do planejamento dessa pesquisa, as mesmas apresentaram flexibilidade, conforme pressupõe o método. O plano dessa pesquisa contou com entrevistas em profundidade em uma etapa inicial envolvendo *coaches*, e em seguida, duas outras rodadas de entrevistas com líderes e liderados, concomitantemente.

Um esclarecimento comumente esperado nesta etapa está relacionado ao número de entrevistas necessárias para que a quantidade de dados seja satisfatória para a análise. Para Glaser (1998) e Stern (1994 *apud* CHARMAZ, 2006) não existe uma quantidade previamente requerida de dados, uma vez que o objetivo é o desenvolvimento de categorias conceituais, a apresentação de suas propriedades e relações entre elas. A saturação ou o alcance de dados que ajudem a explicar o fenômeno parece ser a premissa mais importante. Assim é necessário garantir a reunião de dados suficientes para: 1) representar o contexto do estudo com informações sobre pessoas, processos e suas configurações; 2) descrever detalhadamente uma variedade de pontos de vista e ações dos participantes; 3) revelar o que está abaixo da superfície; 4) permitir o desenvolvimento de categorias analíticas e comparações entre elas; 5) compreender como tais comparações entre categorias informam as idéias da pesquisa (CHARMAZ, 2006).

Assim, esta pesquisa foi dividida em três diferentes fases, que, conforme o método prevê, não acontecem de forma linear. A complementariedade entre tais fases é um norteador para a compreensão do fenômeno. A primeira etapa, denominada exploratória, ocorreu em junho de 2018 e, as duas etapas subsequentes ocorreram de novembro de 2018 a março de 2019. No total, foram realizadas 23 entrevistas, das quais 06 foram com *coaches*, 12 com líderes e 05 com liderados.

3.6.1. Seleção dos participantes

A seleção dos *coaches* partiu da própria rede da pesquisadora. Os líderes entrevistados foram, em grande parte, indicações dos próprios *coaches* e, em outra parte, da rede da pesquisadora. Por sua vez, a seleção dos liderados ocorreu pela disponibilidade dos líderes em indicar pessoas de suas equipes para participação da pesquisa.

Três entrevistas foram desconsideradas do processo de análise por não estarem relacionadas ao fenômeno investigado. Uma delas era relativa a um *coach* que não atuava especificamente com *coaching* para desenvolvimento de liderança. As outras duas foram de líderes, uma das entrevistadas realizou um processo de *coaching* com o objetivo de replanejar a carreira, e a outra, além de ter interrompido o processo no ano de 2012 com a realização de metade das sessões, avaliou a experiência negativamente, chegando a questionar se o programa realizado pode ser considerado um processo de *coaching* ou de consultoria.

Devido à natureza do tema, a prioridade para a realização das entrevistas era de que fossem realizadas presencialmente, de modo que só aconteceram por skype as que foram assim escolhidas pelos participantes, devido a uma questão de agenda. É interessante observar que grande parte das entrevistas presenciais ocorreu fora do local de trabalho, o que indica a busca por um “ambiente neutro” para a abordagem do tema. O quadro 3 apresenta os participantes da pesquisa, demonstrando a correspondência entre *coaches*, líderes e liderados, quando existente. Os entrevistados não considerados na análise estão marcados de cinza. Todas as entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas para o processo de análise. A duração média das entrevistas foi de 45 minutos.

Quadro 3: Perfil dos participantes da pesquisa

Apresentação entrevistados	Coach/Líder correspondente	Sexo	Idade	Escolaridade	Segmento	Tempo como gestor/coach/liderado	Desafio contextual do Coaching de Liderança	Etapa do processo	Entrevista
Líder 1	Coach 5	M	28	Pós graduação	Startup setor Financeiro	3 anos	Desenvolvimento liderança/novo cargo (Empreendedor)	Concluído em 2017	Presencial
Líder 2	Coach 4	M	43	Pós graduação	Transporte	20 anos	Desenvolvimento liderança/novo cargo (CEO)	Concluído em 2012	Presencial
Líder 3	Coach 3	F	46	Pós graduação	Óleo e Gás	2 anos e 6 meses	Desenvolvimento Liderança/novo cargo (Gerência)	Em andamento - 5ª sessão/Total 12	Presencial
Líder 4	Coach 1	M	32	Pós graduação	Óleo e Gás	3 anos	Desenvolvimento pessoal-profissional/Autoconhecimento	Concluído em 2014	Skype
Líder 5	Coach 3	F	36	Pós graduação	Energia	7 anos	Desenvolvimento liderança/Relacionamento equipe	Concluído em 2014	Presencial
Líder 6	NA	F	42	Pós graduação	Entretenimento	10 anos	Desenvolvimento liderança/novo cargo (Gerência)	Concluído em 2017	Presencial
Líder 7	Coach 3	F	40	Pós graduação	Entretenimento	10 anos	Relacionamento equipe e pares/novo contexto de atuação	Em andamento - 5ª sessão/Total 12	Presencial
Líder 8	NA	M	35	Pós graduação	Telecomunicações	6 anos	Desenvolvimento liderança/novo cargo (Trainee-Gestor)	Concluído em 2013	Skype
Líder 9	NA	F	30	Pós graduação	Óleo e Gás	4 anos	Desenvolvimento liderança/Inteligência emocional	Concluído em 2018	Skype
Líder 10	NA	M	52	Pós graduação	Navegação	25 anos	Desenvolvimento liderança/novo contexto de atuação	Concluído em 2016	Presencial
Líder 11	NA	F	46	Pós graduação	Energia/Óleo e Gás	10 anos	Desenvolvimento liderança/novo cargo	Interrompido em 2012	Skype
Líder 12	Coach 5	F	32	Pós graduação	Financeiro	5 anos	Planejamento de carreira	Concluído em 2018	Presencial
Coach 1	NA	F	39	Pós graduação	NA	4 anos	NA	NA	Skype
Coach 2	NA	F	53	Pós graduação	NA	8 anos	NA	NA	Skype
Coach 3	NA	F	52	Pós graduação	NA	8 anos	NA	NA	Skype
Coach 4	NA	M	52	Doutorado em andamento	NA	16 anos	NA	NA	Presencial
Coach 5	NA	M	42	Doutorado em andamento	NA	5 anos	NA	NA	Presencial
Coach 6	NA	M	37	Pós graduação	NA	4 anos	NA	NA	Skype
Liderado 1	Líder 3	M	67	Doutorado	Óleo e Gás	2 anos	NA	NA	Presencial
Liderada 2	Líder 3	F	32	Pós graduação	Óleo e Gás	2 anos	NA	NA	Presencial
Liderado 3	Líder 6	M	33	Pós graduação	Entretenimento	4 anos	NA	NA	Skype
Liderada 4	Líder 6	F	41	Pós graduação	Entretenimento	3 anos	NA	NA	Presencial
Liderada 5	Líder 6	F	31	Pós graduação	Entretenimento	2 anos	NA	NA	Presencial

Fonte: Elaborado pela autora

Na próxima seção serão detalhadas as fases de pesquisa, assim como os procedimentos adotados, respectivamente.

3.6.2.

Fase de pesquisa 1 – Estudo exploratório com coaches

Conforme propõe Charmaz (2006), o processo de pesquisa se inicia no campo, onde, por meio da análise dos dados, as primeiras categorias emergem, servindo de base para o que será enfatizado no referencial teórico. Assim, a primeira fase do trabalho de campo desta pesquisa consistiu em uma etapa exploratória na qual foram entrevistados os *coaches* participantes da pesquisa. Considerando a perspectiva desses entrevistados, buscou-se compreender: Como percebem as dinâmicas identitárias do líder em um processo de *coaching* para desenvolvimento da liderança? Como os líderes se sentiam neste processo de desenvolvimento? Quais foram as principais mudanças percebidas no líder? Como a relação *coach*-líder contribuiu para o processo de *coaching* e da liderança? Como eram percebidas as relações estabelecidas com liderados, pares e gestores?

Esta primeira etapa foi segmentada em diferentes ações especificadas na Figura 5:

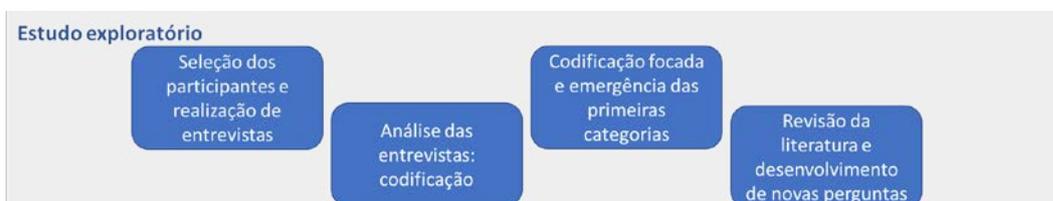


Figura 5: Etapa exploratória: entrevistas *coaches*
Fonte: Elaborado pela autora.

Esta primeira etapa da pesquisa contribuiu consideravelmente para o planejamento da etapa seguinte, principalmente porque, com base na análise de tais entrevistas, obteve-se os primeiros códigos, categorias e temas que conduziram à realização de novos questionamentos utilizados nas entrevistas dos líderes. Ademais, o fim desta etapa culminou no embasamento teórico inicial apresentado na defesa do projeto desta tese.

3.6.3.

Fase de pesquisa 2 – 1º ciclo de Entrevistas: Líderes e liderados

Inicialmente, o desenho da segunda fase dessa pesquisa de campo empregava a realização de novas entrevistas com *coaches*, de forma concomitante às entrevistas dos primeiros líderes participantes. No entanto, o processo de análise das primeiras entrevistas dos líderes possibilitou a emergência de códigos, categorias e temas demonstrando sinergia com a primeira etapa de pesquisa, gerando *insights* e novas questões para o campo, principalmente, no que se refere aos líderes e liderados. Assim, a segunda etapa da pesquisa contemplou a participação de 05 líderes entrevistados e 02 liderados pertencentes à equipe de um desses líderes.

A escolha de tais liderados ocorreu de forma espontânea, primeiro pelo alto grau de engajamento da líder no processo de *coaching*, uma vez que ela estava realizando o processo na ocasião da entrevista, tendo abertura e disponibilidade não apenas em participar, mas em envolver sua equipe na pesquisa. Assim, tal etapa consistiu na investigação de aspectos do fenômeno que envolviam a compreensão de como líderes alcançavam desenvolvimento por meio do *coaching*, como as dinâmicas relacionadas à identidade permeavam o processo, e, por fim, como os relacionamentos estabelecidos com *coaches* e liderados influenciavam as dinâmicas identitárias e o desenvolvimento em si.

Para alcançar este objetivo, a figura 6 sintetiza os procedimentos que foram realizados nesta etapa:

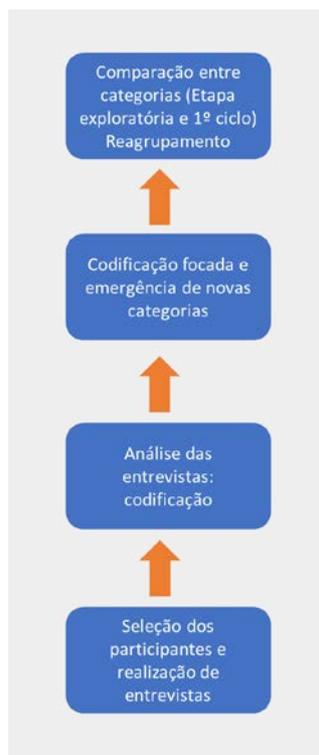


Figura 6: Etapa 2 - entrevistas líderes e liderados
 Fonte: Elaborado pela autora.

3.6.4.

Fase de pesquisa 3 – 2º ciclo de Entrevistas: Líderes e liderados

A terceira etapa dessa pesquisa contou com novas entrevistas de líderes e, o segundo e último ciclo envolveu novos participantes, uma líder e três liderados. A análise prévia da segunda fase dessa pesquisa possibilitou a emergência de códigos e categorias que representassem a relevância das relações para o desenvolvimento identitário do líder. Esta fase, portanto, ampliou a investigação sobre tais elementos não se restringindo apenas aos três liderados entrevistados nesse ciclo, mas, procurando reunir esforços para compreender a relevância atribuída pelos líderes às relações estabelecidas por ele com outros atores como gestores, pares, clientes etc.

Esta última fase da pesquisa contou também com a necessidade de responder a perguntas colocadas nas duas primeiras fases anteriores, de modo que novos códigos e categorias emergiram dessa etapa. É importante considerar que o desenho inicial da pesquisa contava com uma possível realização de um grupo focal que acabou não acontecendo. Isso se deveu, principalmente, ao fato de, já na

primeira fase de pesquisa, ter ficado claro que a dinâmica estabelecida no grupo, possivelmente, não iria funcionar pelo caráter sensível dos pontos abordados.

3.7.

Experiência da pesquisadora na realização das entrevistas

A primeira fase da pesquisa, denominada exploratória, foi caracterizada pela entrevista com os *coaches*, acionados pela rede de contatos da pesquisadora. No total, foram realizadas seis entrevistas, das quais cinco foram consideradas para a análise, uma vez que um destes entrevistados não atuava com o *coaching* para desenvolvimento da liderança, conforme a definição e delimitação apontada nesta pesquisa.

A segunda etapa desta pesquisa consistiu no primeiro ciclo de entrevistas envolvendo líderes e liderados. Assim, quatro entrevistas foram realizadas com líderes, dos quais uma líder permitiu que a pesquisadora conversasse individualmente com dois integrantes de sua equipe, totalizando, portanto, seis entrevistas. O segundo ciclo contou com nove entrevistas, onde foram entrevistados seis líderes e três liderados, pertencentes à equipe de uma dessas líderes.

É relevante considerar que o processo de selecionar líderes para a realização das entrevistas envolveu conversas com *coaches* e profissionais da área de Recursos Humanos, não participantes da pesquisa. Se por um lado, o desenho inicial da pesquisa, de ter a participação de *coaches*, líderes e liderados foi alcançado, por outro, modificações foram realizadas ao desenho original da pesquisa, uma vez que não foi possível apenas considerar *coaches* e seus clientes, como inicialmente foi previsto. Acredita-se que a sensibilidade do tema abordado tenha contribuído para a dificuldade em conseguir analisar apenas díades *coach-líder*. Em um dos contatos realizados para ter acesso a novos participantes por exemplo, um *coach* (não participante) retornou com a seguinte informação: “até o momento, nenhum deles se sentiu à vontade para participar. Esse talvez seja o fator de maior dificuldade da pesquisa, uma vez que a pesquisadora não possui relação com os clientes de *coaching* e eles querem ter segurança na relação para participar”.

Tal suposição se deve à sensibilidade do tema. Investigar sobre o desenvolvimento das pessoas como líderes é tocar em situações delicadas, desafiadoras e, por vezes, carregadas de emoção. Nas entrevistas não foi incomum perceber emoção nas narrativas dos entrevistados, que resgataram histórias atuais ou lembranças de um passado recente. Para parte dos líderes que já haviam concluído o processo, a experiência em participar da pesquisa contou com o esforço de lembrar e reconstruir o percurso percorrido. Duas entrevistadas, no entanto, estavam com o processo de *coaching* em curso e, estas entrevistas foram ainda mais intensas, com demonstração de desconforto ou sofrimento nítido, à medida que o tempo vivenciado era o *presente*. Em uma delas especificamente, a insatisfação e o dilema vivenciado trouxe à entrevista um caráter reflexivo com certo grau de desconforto aparente ao tocar em alguns pontos, como por exemplo, quando ela falou do grau de aceitação/desconforto dela em seu ambiente de trabalho atual, motivo pelo qual ela buscou realizar o processo de *coaching*.

Se narrar sobre suas histórias de vida e carreira é um meio de ressignificar, internalizar, acomodar acontecimentos e atualizar sua própria identidade, tal como apresentado no embasamento teórico dessa tese, era natural que dessas narrativas surgissem retrospectivas, resgates e *insights* do indivíduo acerca dele mesmo. Em todas as entrevistas realizadas, embora as pessoas tenham se deparado com memórias que causassem sofrimento ou desconforto, era nítida a satisfação na elaboração sobre quem ele foi e quem ele é, sobre situações pelas quais passou que fizeram sentido e que o fizeram melhor e que tratavam, muitas vezes, de uma perspectiva futura. Então, não foi incomum que eles trouxessem mudanças de carreira que provocaram mudanças em quem são, em suas identidades profissionais:

Líder 3: “*Eu, médica, sempre trabalhei com paciente, então eu era a dona do pedaço, porque eu mandava, ele saía de lá, eu não sabia se ele ia fazer ou não aquilo, né? Mas pra mim ele... eu prescrevia, a pessoa saía do consultório, acabou. Quando eu fui pra parte do corporativo, começa que eu não tenho um lugar só meu, porque o consultório é você e o paciente só, a impressora era minha, o telefone era meu, o banheiro era meu, ali sento com um monte de gente, já começou um conflito. Depois, tinha nutricionista, enfermeira, assistente social, psicóloga, todo mundo trabalhando junto... dentista, todo mundo trabalhando junto e aí eu comecei a abrir a minha cabeça pra outras coisas, porque eu tinha a visão técnica, né? De médica, e quando você começa a perceber outras visões, você vai aprendendo e modificando isso”*

4 Análise dos dados

Nesta seção são apresentados e analisados os dados coletados por meio das 20 entrevistas realizadas com *coaches*, líderes e liderados. Como previsto nos procedimentos metodológicos da *Grounded Theory* e utilizados nessa pesquisa, a análise dos dados ocorreu de forma concomitante às diferentes idas ao campo, contemplando as seguintes etapas da pesquisa: 1) Fase 1, etapa exploratória com entrevistas e análises dos *coaches*; 2) Fase 2, com a realização de entrevistas e análises de líderes e liderados participantes do 1º ciclo; e 3) Fase 3, com a realização de entrevistas e análises de líderes e liderados participantes do 2º ciclo.

É importante salientar que o desenho da pesquisa com os três grupos entrevistados (*coaches*, líderes e liderados) possibilitou acessar diferentes perspectivas acerca do fenômeno investigado. Embora, em um primeiro momento, a análise tenha sido realizada de modo a refletir os dados encontrados em cada grupo separadamente, a proposta desta pesquisa é compreender tais percepções de forma complementar, com uma compreensão holística acerca do fenômeno estudado.

Considerando a abordagem construtivista da *Grounded Theory*, é importante salientar que a análise dos dados permite uma melhor compreensão do fenômeno, considerando concepções e experiências dos participantes da pesquisa. Tais concepções são decorrentes da maneira em que os participantes vivenciam o fenômeno refletindo seus pensamentos, sentimentos e ações expressas por meio das narrativas realizadas. Assim, é importante levar em consideração que a análise dos dados é uma representação possível das realidades dos participantes e não uma tentativa de expressar a realidade em si.

Este capítulo, portanto, tem por objetivo apresentar as etapas da análise dos dados, assim como os temas e categorias que compõem o *framework* teórico conceitual, produto desta tese.

4.1. Etapas na análise dos dados

A realização da etapa exploratória com os *coaches* contribuiu de maneira dupla. Primeiro porque permitiu o primeiro contato com o campo, identificando uma possível relação entre o desenvolvimento do líder e o processo de *coaching*. Depois, porque, por meio da análise das transcrições, foi possível identificar os primeiros códigos e categorias provisórias, o que serviu para clarificar e fundamentar a etapa subsequente, que contaria com um ciclo de entrevistas de líderes e liderados.

Na literatura, é possível encontrar o processo de análise com diferentes denominações. Por exemplo, Charmaz (2006) denomina de códigos, o que Gioia, Corley e Hamilton (2012) denominam de categorias de primeira ordem, ambos conceitos relacionados às primeiras denominações próximas às falas dos entrevistados. Em seguida, a categoria de segunda ordem ou simplesmente categorias provisórias indicam uma maior aproximação com conceitos encontrados na literatura. A operacionalização da análise dos dados desta tese é representada pela figura 7, que representa as etapas de análise dos dados associadas às três fases da pesquisa.

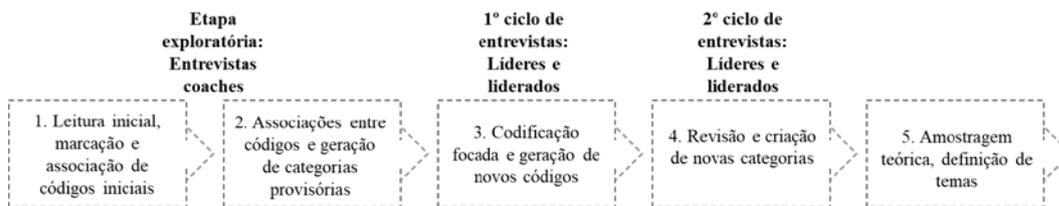


Figura 7: Fases da análise de dados
Fonte: Elaborada pela autora

Assim, o primeiro passo da etapa de análise dos dados ocorreu após uma leitura inicial, marcação e associação de códigos que se aproximavam bastante das falas dos entrevistados, ao mesmo tempo em que permitiram algum questionamento no que se refere ao que “estaria acontecendo naquele ponto” ou “qual o efeito ou principal ideia de uma determinada declaração”. O segundo passo contou com uma releitura das transcrições e códigos, que foram comparados e associados, gerando as primeiras categorias provisórias.

Nesta etapa exploratória e dos dois primeiros passos da análise foram esclarecidos alguns aspectos relativos: 1) ao processo de *coaching* em si, com ênfase na abordagem utilizada, objetivos e resultados; 2) às dinâmicas estabelecidas nas relações entre *coach*/líder e líder/demais interlocutores (pares, gestores, subordinados); 3) aos processos de desenvolvimento dos líderes e seus comportamentos, atitudes, pensamentos acerca de si (autoconceito, líder ideal) e em relação aos outros.

A realização do primeiro ciclo de entrevistas de líderes e liderados culminou com o terceiro momento da análise, consistindo em uma codificação focada utilizando códigos inicialmente criados, ao mesmo tempo em que novos códigos eram atribuídos. O quarto momento consistiu na releitura das transcrições e códigos, de modo que novas categorias foram criadas, algumas revisitadas, renomeadas e outras, suprimidas. O quinto e último passo da análise, denominado por Charmaz (2006) de amostragem teórica, contou com uma revisão detalhada de todas as categorias de modo a validá-las por meio de comparações, diferenciações e associações. Assim, este último momento culminou na denominação das categorias finais, dimensões que integrarão o framework e que refletem a relação entre o observado no campo e os *insights* que permitirão a evolução das perspectivas teóricas aqui relacionadas.

Como destaca Gioia *et al.* (2012), utilizar a *Grounded Theory* como método analítico significa não apenas atribuir códigos, deduzir categorias, temas e dimensões, mas sim, compreender e aprofundar as relações que se estabelecem, considerando a interdependência entre os temas e como auxiliam no aprofundamento do fenômeno e do avanço teórico.

Também, como pressupõe o processo investigativo e de análise na *GT*, na medida que a análise dos dados avançava, novas perguntas emergiam do campo, assim, são apresentadas a seguir algumas questões decorrentes da etapa exploratória, apresentação do projeto de qualificação e primeiro ciclo de entrevistas:

- 1) Existem novas práticas que traduzem novos elementos constitutivos de suas identidades de líderes?
- 2) Quais as mudanças ocorridas nos líderes durante e após o processo de *coaching*? (Identidade, comportamento, atitude, autoconhecimento, consciência sobre si e outro, etc.)

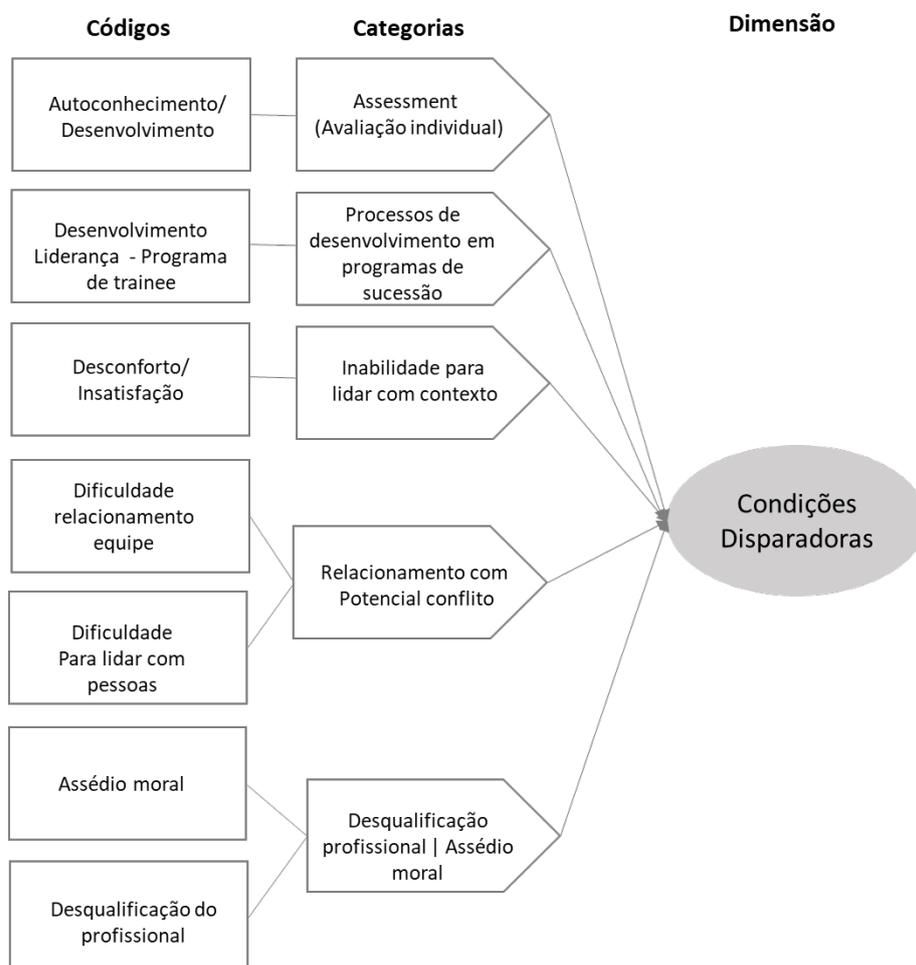
- 3) Os líderes vivenciam algum tipo de discrepância envolvendo autoconceito e uma espécie de líder idealizado?
- 4) Como exatamente o *coach* contribui com o processo de desenvolvimento do líder?

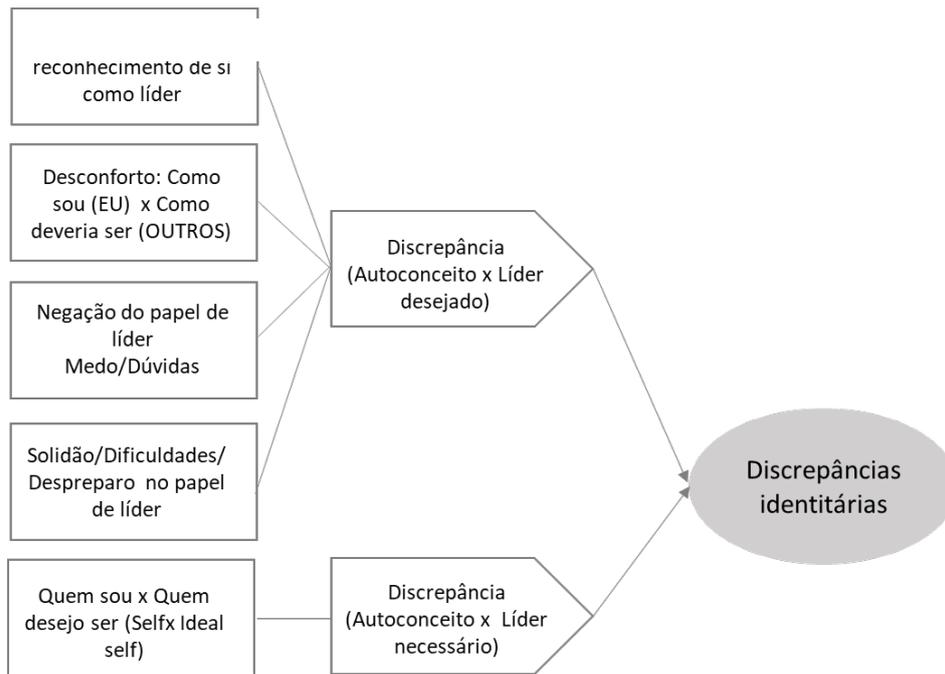
4.2.

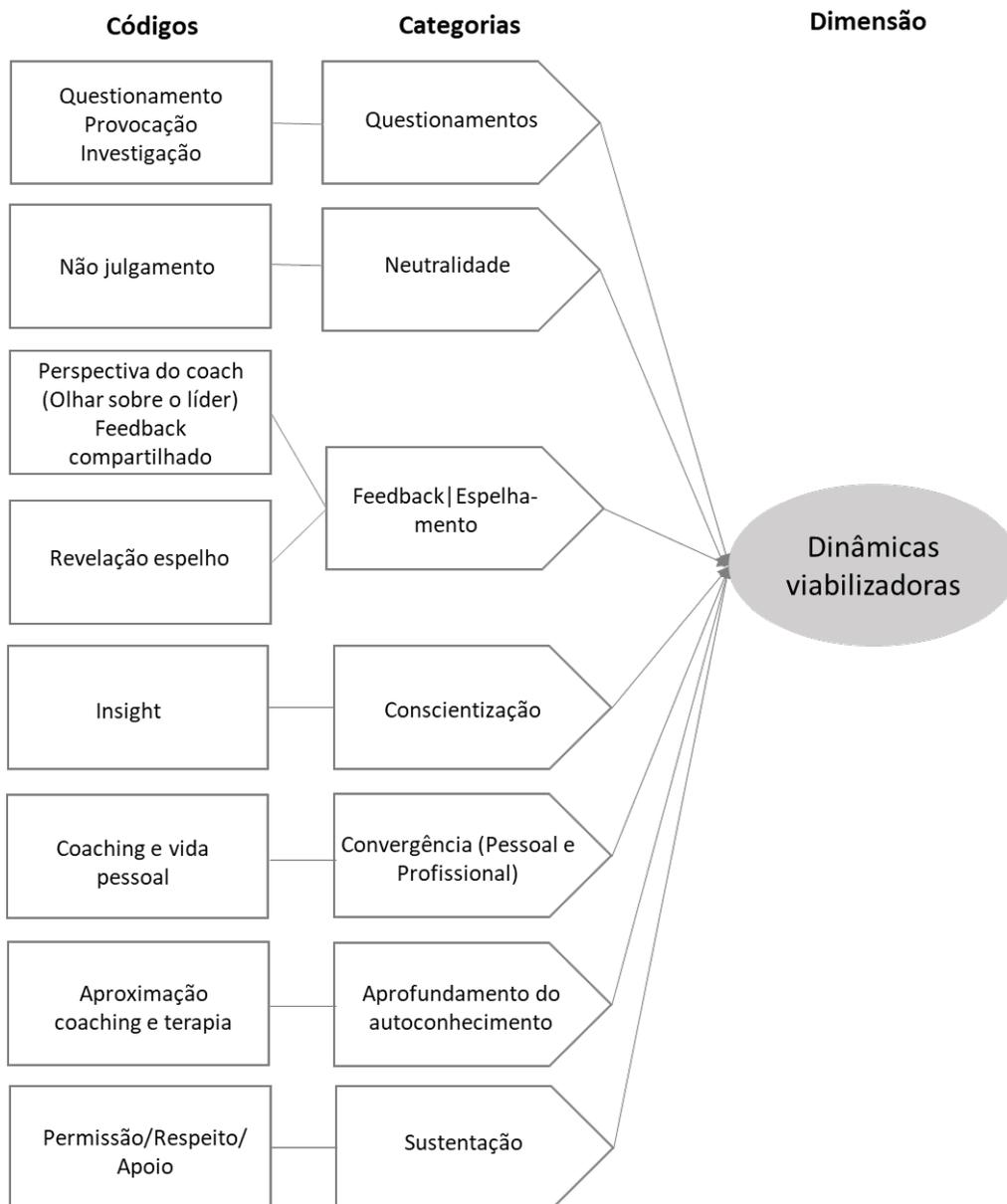
O processo: códigos, categorias e dimensões

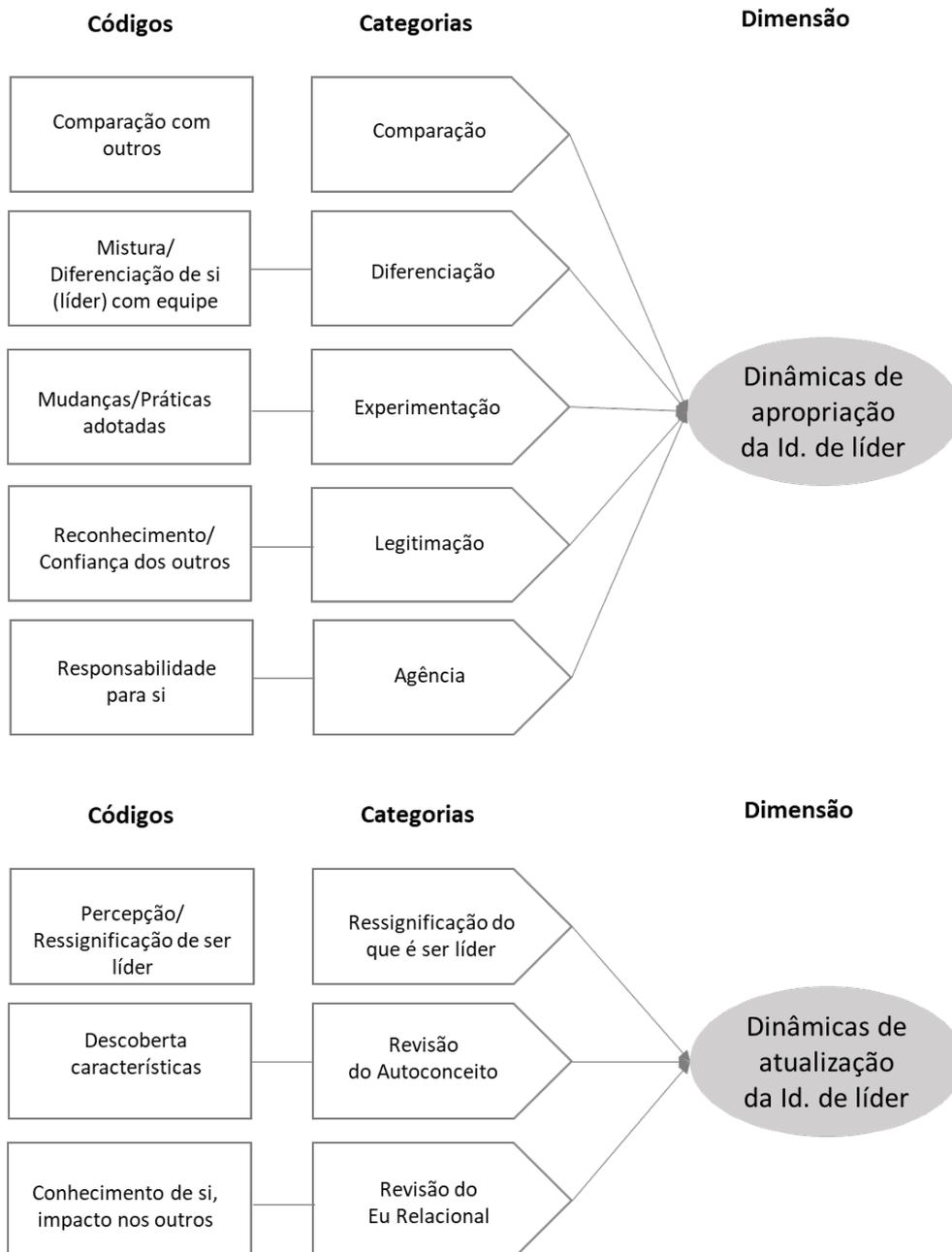
O processo de codificação inicial, seguido pela codificação focada, deu origem a categorias que, após serem comparadas, suprimidas, renomeadas e adicionadas, foram finalmente organizadas em seis dimensões: a) Condições disparadoras; b) Discrepâncias identitárias nas relações de liderança; c) Dinâmicas viabilizadoras (relação *coach*/líder); d) Dinâmicas de apropriação (relações de liderança); e) Dinâmicas de atualização da identidade de líder; f) Fortalecimento da identidade de líder.

A figura 8 representa o processo de análise com os respectivos códigos, categorias e dimensões temáticas que irão compor o *framework* aqui apresentado.









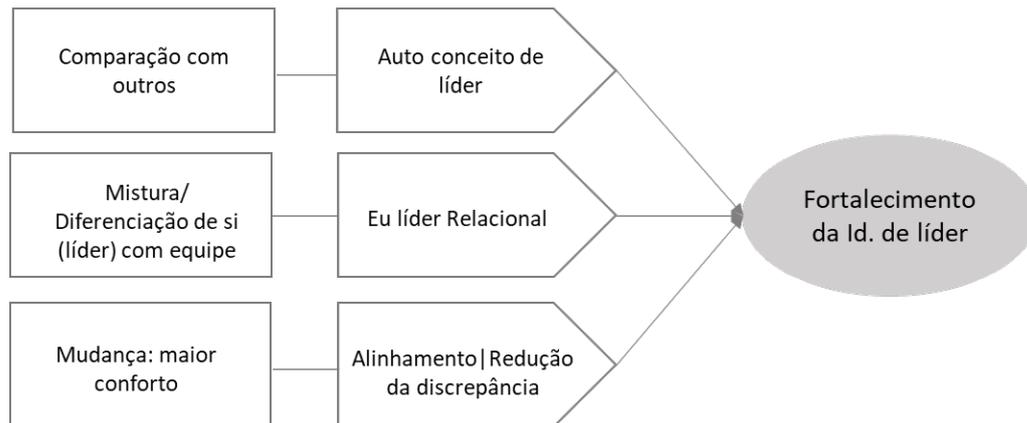


Figura 8: Códigos, categorias e dimensões
Fonte: Elaborada pela autora

Conforme será apresentado a seguir, as dinâmicas identitárias são interdependentes, isto é, influenciam-se mutuamente e, embora sejam discutidas aqui em uma ordem, é importante salientar que não há uma relação cronológica rígida e linear classificando tais dimensões, por exemplo, como antecedentes umas das outras. Essa observação vale principalmente em casos em que são próximas, como é o caso de Condições disparadoras/Discrepâncias identitárias e as dinâmicas que ocorrem dentro do denominado espaço reflexivo dialógico. Assim, as dimensões que compõem este *framework* são dinâmicas e não estáticas. Apresenta-se a seguir uma figura representativa das dimensões temáticas, ainda sem as respectivas categorias que as compõem.

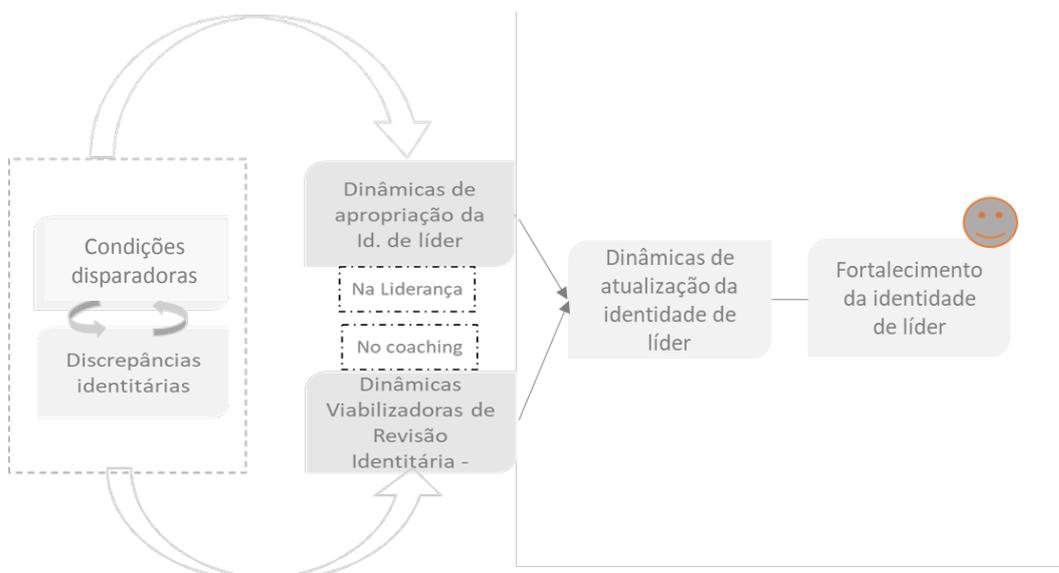


Figura 9: Dimensões do *framework*
Fonte: elaborado pela autora

Uma visão proeminente do processo de desenvolvimento é considerar a disposição e capacidade do indivíduo de aprender fatores fundamentais para os processos associados à vivência de experiências desafiadoras, autoconsciência e apoio (DAY e SIN, 2011). É importante considerar que essa investigação ocorreu em um contexto de desenvolvimento no qual se pôde constatar que os líderes participantes apresentavam forte orientação para o próprio processo de desenvolvimento, o que pôde ser considerado um terreno fértil para o aprofundamento do desenvolvimento da liderança, considerando as dinâmicas identitárias. Essa constatação, inclusive, pode ser observada na declaração de um dos entrevistados, quando reconheceu que a eficácia e o processo de mudança vivenciados no processo dependeram dele no que concerne a:

Líder 10: “ [...] acho que foi sem dúvida o processo e a minha disponibilidade pra aceitar esse processo porque senão, não adianta. Se você senta naquela mesa com a pessoa (coach) e você se fecha para aquelas questões, esquece, tá jogando dinheiro fora. Tem que se despir, tem de fato que se despir. O processo te exige isso, né? Se despir no sentido claro, dentro das suas limitações, mas tem que se permitir...”

A seguir, serão apresentadas todas as categorias que compõem cada dimensão temática do *framework* teórico conceitual desta tese. Além da explicação detalhada, um quadro resumo é apresentado, exemplificando as principais falas que representam cada categoria. De modo a auxiliar na compreensão da análise realizada, as falas tiveram trechos em negrito ressaltando aspectos que mais dialogam com aquela categoria apresentada. Também, para ilustrar cada dimensão do *framework* será narrada uma história que busca transmitir a essência de cada dimensão sempre associada a uma ou mais categorias.

4.3. Condições disparadoras

Embora o contexto mais abrangente para a realização do processo de *coaching* tenha sido o mesmo – desenvolver liderança - a ênfase concedida por cada participante em seu próprio processo é singular. A abordagem de causas ou motivações que desencadearam a busca pelo processo aponta para uma recorrência ou aproximação de alguns acontecimentos, denominados *Condições disparadoras*. Tais condições são contextuais, fundamentam-se no contexto de atuação de cada líder, são dialógicos ou interativos, uma vez que todas as

narrativas apontam para momentos em que os mesmos dialogavam com alguém (familiares, amigos, gestor, pares, profissionais de RH ou subordinados) e, é por meio desta conversa que o indivíduo percebe ou tem a concordância do outro com quem se fala sobre alguma necessidade ou desafio que enfrentava no papel de líder.

As condições disparadoras, portanto, podem ser definidos como situações dialógicas que provocam alguma constatação de desafio relacionado à atuação do indivíduo no papel de líder e alguma necessidade de apoio, busca por aprimoramento ou desenvolvimento neste papel. Cinco categorias que emergiram dos dados (tipos de condições) compõem essa dimensão temática, são elas: 1) *Assessments* (avaliação individual); 2) Programas de sucessão; 3) Inabilidade para lidar com contexto; 4) Relacionamentos com potencial conflito e 5) Desqualificação profissional|Assédio moral. É importante salientar que estas foram as condições disparadoras mapeadas, uma vez que todos os entrevistados apresentaram seu processo de desenvolvimento ancorado em algum deles. O quadro 4 apresenta, resumidamente, as falas dos entrevistados, as categorias que representam as condições vivenciadas por eles e que, portanto, compõem a dimensão temática de condições disparadoras.

Quadro 4: Condições disparadoras

Falas Líderes	Códigos (1ª ordem)	Categorias	Dimensão temática
Líder 4: "[...] eu me lembro quando eu fiz um teste de autoconhecimento , um desses que têm umas letrinhas e a menina do RH me disse que meu resultado era curioso já que eu era tipo... limítrofe em quase todas as letrinhas do teste. Eu li, achei interessante e fiquei com vontade de saber mais sobre mim, o que aquilo podia significar na prática e tal[...] Procurei o coaching pra aprofundar o conhecimento sobre mim, me desenvolver, aprimorar, crescer"	Autoconhecimento/Desenvolvimento	Assessment (Avaliação individual)	Eventos disparadores Situações dialógicas que provocam alguma constatação de desafio relacionado à atuação do indivíduo no papel de líder e alguma necessidade de apoio, busca por aprimoramento ou desenvolvimento neste papel.
Líder 8: "a gente como tava buscando cargo de liderança num espaço de tempo relativamente curto, que eram três anos e três meses, assim, no meio do caminho isso aí deu uma musculatura adicional pra gente, meio que pra acelerar esses conhecimentos aí mais ligados à gestão, autoconhecimento,"	Desenvolvimento Liderança - Programa de trainee	Processos de desenvolvimento em programas de sucessão	
Líder 10: "[...] eu comecei a perceber que eu precisava de apoio também porque tinha horas que me sentia muito sozinho [...] eu conversei com meus diretores e um deles que era um cara muito <i>people</i> me disse: "Você precisa de uma ajuda externa".	Desconforto/Insatisfação	Inabilidade para lidar com contexto	
Líder 5: Surgiu uma situação antes de iniciar o processo de coaching, a minha equipe, composta por quatro pessoas naquela época, foi no RH pra falar sobre a forma como eu lidava com eles . Na época foi uma situação muito chata, me senti mal, traída, afinal, ninguém veio falar comigo, foram direto no RH.	Dificuldade relacionamento equipe	Relacionamentos com potencial conflito	
Líder 6: "Mas eu sofri um assédio moral do XXX (Diretor da área em empresa anterior) constante, né? Ele me chamava de gorda, de feia, de estúpida, e cada vez que ele fazia isso, cada vez eu trabalhava mais pra provar pra ele que eu era uma puta profissional, pra ele não ter nada pra falar de mim... o assédio é uma coisa tão grave, que em algum momento eu acreditava naquilo , o fato de eu querer me provar, falava da minha insegurança, porque eu podia simplesmente cagar, ele é um louco... mas assim, aquilo, de alguma maneira, bateu em mim. E eu só fui consertar isso no coaching."	Assédio moral	Desqualificação profissional Assédio Moral	
Liderado 1: "E quando ela tentava entrar em alguma coisa, ele até meio que dava um chega pra lá, "você não entende nada disso, você é nova demais, não sei o quê [...] à medida que ela foi assumindo mais tarefas e que ela precisava de apoio de cima, o tal gerente não dava bola e às vezes desqualificava mesmo as opiniões dela , tal. Aí que eu acho que gerou a crise maior de insegurança, porque ela já tava razoavelmente bem encaminhada. Então por esse conflito que ela começou a ter com o gerente, que ela meio que entrou em crise"	Desqualificação da profissional		

Fonte: Elaborado pela autora

Com diferentes origens e características, as condições disparadoras são acontecimentos propulsores de uma constatação de necessidade do indivíduo em estabelecer mudanças em sua atuação como líder, ainda que tais mudanças não sejam inicialmente conscientes ou nomeadas por ele. Esse fato pode ser claramente observado nas duas primeiras categorias, *Assessment* (avaliação individual) e Processos de Desenvolvimento em Programas de Sucessão, que remetem a uma perspectiva explicitamente conectada ao desenvolvimento formal do líder. Considerando os desafios profissionais e o contexto de atuação dos líderes, tais condições disparadoras apresentam ênfase na preparação ou aprimoramento do líder para o exercício da liderança.

Assessment ou avaliação individual diz respeito a algum processo avaliativo realizado pelo indivíduo e por meio do qual ele tem acesso a resultados que permitem-no compreender aspectos relacionados às suas habilidades, competências, contribuindo, assim, para a ampliação de seu autoconhecimento como líder. Neste contexto, portanto, tal processo avaliativo teria como desdobramento a percepção do líder em relação à sua própria necessidade de desenvolver-se, dado o resultado da avaliação. O exemplo do líder 4 pode exemplificar esta ocorrência:

Líder 4: “[...] eu me lembro quando eu fiz um teste de autoconhecimento, um desses que têm umas letrinhas e a menina do RH me disse que meu resultado era curioso já que eu era tipo... limítrofe em quase todas as letrinhas do teste. Eu li, achei interessante e fiquei com vontade de saber mais sobre mim, o que aquilo podia significar na prática e tal.”

Com base nesse acontecimento o entrevistado buscou o processo de *coaching* com o objetivo de compreender mais acerca de si mesmo e, principalmente, de como ampliar seu potencial de atuação no papel que exercia.

A segunda categoria se aproxima da primeira, uma vez que aborda processos de desenvolvimento em programas de sucessão. Um dos líderes entrevistados era *trainee* e sua participação no processo de *coaching* era parte de um programa abrangente que tinha por objetivo preparar os *trainees* para assumirem cargos em que precisariam exercer a liderança. Nesse contexto, notou-se que o evento disparador foi uma demanda do contexto organizacional, de modo que o entrevistado internalizou tal necessidade, assumindo a autopercepção de que precisava desenvolver-se para assumir uma demanda formal, o que levava em consideração uma expectativa do contexto:

Líder 8: “a gente levava muitas situações de liderança, de gestão. Embora ninguém fosse líder ainda, a gente tinha que aprender a se comportar como um, mesmo ainda como especialista, um cargo que não era gerencial.”

Ainda que a natureza do evento fosse contextual, sendo uma demanda externa, uma necessidade da organização está conectada ao indivíduo, que passou a compartilhar de tal visão, internalizando-a e corroborando a necessidade de tal desenvolvimento.

As outras três categorias, *inabilidade para lidar com contexto*, *relacionamentos com potencial conflito* ou *desqualificação profissional/assédio moral*, diferem das primeiras, uma vez que se referem a condições que trouxeram uma conotação de insatisfação, incômodo ou desconforto relacionado a algo que aconteceu no contexto de atuação dos líderes, em sua esfera relacional.

A *inabilidade para lidar com o contexto* advém de acontecimentos práticos que ocorrem no dia-a-dia do indivíduo e que causam desconforto, de modo que os líderes trouxeram em suas narrativas uma aparente sensação de limitação em seus repertórios para lidarem com tais situações. Os referidos acontecimentos que parecem indicar a inabilidade em lidar com o contexto são variados, e vão desde mudanças no negócio e a dificuldade em lidar com novas equipes e culturas, até mudanças relacionadas a situações específicas, como a realização de reestruturação com muitas demissões, por exemplo. Tal evento, portanto, pode ser considerado propulsor da necessidade desses líderes em buscarem apoio por meio de um processo de *coaching* que, em tese, os auxiliaria na ampliação de seu repertório para lidar com tais desafios. Uma das entrevistadas, por exemplo, que já desempenhava a função de liderança em uma empresa anterior, em conversa com um amigo constatou que o *coaching* poderia apoiá-la nesse novo contexto de atuação em uma nova organização:

Líder 7: “e agora, como é que eu vou sobreviver a isso, como é que eu vou ter uma carreira aqui. O que que eu quero? Como é que eu vou conduzir isso? Eu queria ter um plano.”

As outras duas categorias, *Relacionamentos com potencial conflito* e *Desqualificação profissional/Assédio moral*, dizem respeito às relações interpessoais profissionais estabelecidas entre os líderes e seus pares, gestores, equipes, etc. A categoria de relacionamentos com potencial conflito se caracteriza por ter uma aparente dificuldade dos líderes em estabelecerem relacionamentos que considerem satisfatórios. Por exemplo, um dos líderes, então em seu novo

desafio de empreender, reconheceu sua dificuldade na época em que buscou o processo de *coaching*:

Líder 1: "...eu lembro de uma vez, na piscina eu falando pra minha mãe e pra minha mulher dizendo que eu preferia trocar todo mundo na minha empresa por computador. Ou seja, um completo imbecil. Basicamente eu dizia isso porque eu não sabia lidar com pessoas [...] eu não sabia lidar com essas diferenças, nunca tinha sido um líder de fato, e eu tava precisando de ajuda pra conseguir encarar esses desafios..."

Enquanto esta categoria aponta para um potencial conflito, uma aparente dificuldade do líder no trato com pessoas, a última categoria de *desqualificação profissional/Assédio moral*, apesar de também estar relacionada às relações interpessoais, envolve situações mais graves nas quais as líderes foram as vítimas do processo. Aqui, as duas condições narradas por duas líderes apontaram para situações explícitas de desqualificação ou assédio moral. Este evento pareceu ocasionar uma clara insegurança, reverberando dúvidas sobre a capacidade de atuação do indivíduo ao exercer o papel de líder. Para exemplificar a dimensão de condições disparadoras, serão apresentadas de forma resumida a história das líderes 3 e 6 que, por coincidência, foram as duas líderes do sexo feminino e cujos liderados também participaram da pesquisa.

4.3.1.

A desqualificação profissional e o Assédio moral como condições disparadoras: "...eu tenho pavor de ser gestora de novo"

A líder 3, quando entrevistada, encontrava-se na quinta sessão do processo de *coaching*, de um total de 12 sessões. Como líder, há dois anos e meio, ela relatou que buscou o processo de *coaching* para estruturar a maneira como desistiria da função de gerente, conduzindo isso em seu trabalho da melhor maneira possível. Funcionária pública, médica, ela foi indicada ao cargo pelo antigo gestor, um grande apoiador de seu trabalho e, agora, um integrante de sua equipe. Inicialmente, ela se assustou com a possibilidade de exercer a nova função e, segundo ela, entrou em crise querendo devolver o cargo. O processo pareceu se agravar quando ela não teve o apoio de seu gestor ou até mesmo teve seu posicionamento desqualificado por ele. Seu próprio depoimento e o do liderado 1 retratam tal situação:

Líder 3: "Foi porque eu tava muito perdida, né? Assim, eu queria muito largar a gestão, largar a gerência e eu não tinha coragem [...] eu sou a primeira gerente novinha dele, recém gerente, tenho menos idade, sou mulher, então, tem um monte de coisa que eu tô identificando dessa maneira dele ser[...] coisas que ele

fazia que eu não gostava [...] acho que ele não precisa me tratar assim, como... ele me trata como criança, entendeu? Infantiliza muito. [...] eu consegui dar uma... uma situada nele de que aquilo ali não tava me agradando, que ele faz muita brincadeira machista, eu não vejo como assédio, eu vejo que é uma pessoa de 60 e tantos anos, engenheiro..."

A perspectiva do liderado 1 sobre a líder 3 corrobora e complementa essa perspectiva, dizendo que a líder entrou em crise quando:

Liderado 1: "Ela teve conflito com o gerente imediato dela, nosso gerente [...] E quando ela tentava entrar em alguma coisa ele até meio que dava um chega pra lá, "você não entende nada disso, você é nova demais, não sei o quê.". Então, ela começou a entrar em crise. Aí ela ficou, "mas eu não quero mais ser gerente, não nasci pra isso, não quero ser gerente [...] Mas à medida que ela foi assumindo mais tarefas e que ela precisava de apoio de cima, o tal gerente não dava bola e às vezes desqualificava mesmo as opiniões dela, tal. Aí que eu acho que gerou a crise maior de insegurança."

Estamos diante de um evento disparador que parece trazer consequências para sua atuação, fazendo com que a líder 3, incentivada pelo antigo gestor e agora liderado 1, procurasse o auxílio de uma *coach* para apoiar este percurso. Sobre a relação com o atual gestor, ela demonstrou desconforto e insegurança, no entanto, não classificou tal acontecimento como assédio, o que caracteriza esta categoria de maneira mais abrangente, *desqualificação profissional/assédio moral*.

Já a líder 6 resgatou uma situação vivenciada por ela em seu primeiro cargo de gestão formal, no ano de 2010, atribuindo ao mesmo uma situação de assédio moral. A narrativa dessa líder nos salienta que o evento disparador não está cronologicamente localizado próximo à realização do *coaching*, uma vez que, na ocasião do assédio, pediu demissão após seis meses de trabalho, e só em 2016 ela retomou este fato diante de uma nova possibilidade de assumir gestão em uma ONG. Depois de um período de licença maternidade, pediu demissão deste trabalho afastando-se do mercado de trabalho, e tempos depois, entrando para a atual empresa.

Lá, como havia planejado, candidatou-se a uma vaga de especialista, conseguindo estar em um cargo sem a posição formal de líder. Segundo ela, a razão pela qual isso aconteceu é que seu momento pessoal na época pedia menor complexidade no trabalho e por isso, tal recolocação no cargo mencionado foi providencial. Após algum tempo, a gestora direta pediu demissão, indicando-a para assumir a gerência, e foi nesse momento que, inicialmente, houve a negação da situação e a insegurança, retomando sentimentos da época do assédio moral, o

que despertou a necessidade de realização do processo de *coaching*. Neste caso, o evento disparador foi o assédio moral localizado no início de sua carreira como gestora, o que passou a representar para ela a crença de que ela não seria capaz de conseguir sucesso na nova função no cenário desta empresa.

Líder 6: “[..] eu sofri um assédio moral do XXX constante, né? Ele me chamava de gorda, de feia, de estúpida, e cada vez que ele fazia isso, cada vez eu trabalhava mais pra provar pra ele que eu era uma puta profissional, pra ele não ter nada pra falar de mim [...] o assédio é uma coisa tão grave, que em algum momento eu acreditava naquilo, o fato de eu querer me provar, falava da minha insegurança, porque eu podia simplesmente cagar, ele é um louco... mas assim, aquilo, de alguma maneira, bateu em mim. E eu só fui consertar isso no coaching”

Para essa entrevistada, situações profissionais vivenciadas na história da carreira dela interferiram e influenciaram sua nova atuação como líder, seis anos depois do acontecimento inicial. O fato de ela julgar que não serviria para ser gestora de novo diz sobre sua autoavaliação e expectativa sobre sua possível nova atuação, relação que será debatida na próxima dimensão, de *discrepâncias identitárias*.

Se assumimos que a dimensão das *condições disparadoras*, assim como as demais, funcionariam como uma espécie de *continuum* em termos de intensidade, cada líder vivenciaria tal evento de forma singular, de modo que o desenvolvimento do líder fosse considerado premente por uma simples necessidade de preparação para assumir novos desafios, no outro extremo, o evento disparador evidenciaria a necessidade de apoio por uma espécie de ruptura, desconforto, deslegitimação ou desqualificação do indivíduo na posição em que ocupa, de maneira que há um aparente rompimento, quebra ou descontinuidade na atuação profissional do indivíduo no contexto em que está inserido, o que faz com que ele busque pelo processo de *coaching*.

Foi possível observar uma grande convergência entre as *condições disparadoras* e as *discrepâncias identitárias* e, ainda que sejam apresentados separadamente, parecem ser processos interdependentes e mutuamente influenciáveis. A seguir, as discrepâncias identitárias serão apresentadas.

4.4.

Discrepâncias identitárias nas relações de liderança

Coach 2: “Quem é a pessoa que você quer ser? A pergunta é sempre essa: quem é a pessoa que você quer ser? A partir daí ele tem a oportunidade de entender o seu papel, o que se espera dele e sentir essa consonância dele em relação à essa expectativa que é dele, né, aquilo que ele precisa.”

“Eu líder?”, “Que líder idealizo ou necessito ser?” são perguntas que permeiam o processo de *coaching* e, a fase exploratória desta pesquisa foi fundamental para levantar dados sobre como o trabalho dos *coaches* com os líderes envolve algum aspecto identitário sobre como a forma como o líder percebia a si mesmo no passado, percebe-se no presente e como se projeta no futuro, indicando a relevância de tais aspectos para o desenvolvimento do mesmo como líder.

É como se o indivíduo fosse além da percepção sobre si mesmo, sendo importante a consideração ou a projeção do outro sobre quem ele é. Muitas vezes, os *coaches* utilizam alguma ferramenta de avaliação, de modo a acessar a percepção das pessoas (membros da equipe, gestor, etc.) sobre o líder. E, ainda que os *coaches* não façam uso de tais ferramentas, é proeminente a relevância que o indivíduo concede a julgamentos e percepções de uma forma geral, principalmente, sobre o que pensam sobre si, o que pensam sobre o que outros pensam sobre si, as expectativas em relação ao que outros esperam de um líder. Estas percepções podem apresentar algum tipo de interferência na atuação dos indivíduos, de modo que eles narram seus desconfortos. Nesse sentido, os depoimentos dos *coaches* 3 e 5 exemplificam as discrepâncias identitárias e como são abordadas no processo:

Coach 5: "as pessoas chegam com estereótipo de liderança que aí você tem que desconstruir um pouco essa história, entender como é que você pode ser um líder respeitando seus valores e sua personalidade [...] Então é muito um processo assim de que 'não venho preparado da faculdade, o treinamento não é adequado, fui jogado num cargo de liderança sem ter esse ajuste e não sei se eu tenho a personalidade correta, basicamente eu tive uma performance muito boa aqui e me jogaram pra liderança, só que eu não consigo mais ter aquela performance de antes que agora eu tô num outro cargo, só que eu não sou líder, eu não me vejo como líder, aí eu não sei muito o que fazer"

Coach 4: "[...] então é ter aquela percepção sobre você, você conversa com ele, valida, "é isso mesmo? Faz sentido o que as pessoas tão observando?", "faz, faz", às vezes concorda com algumas coisas, não concorda com outras. Ele traça qual é o plano que ele quer fazer de desenvolvimento."

Os dois depoimentos apresentam semelhanças sobre a expectativa de terceiros ou do próprio líder acerca de si mesmo. Assim, a discrepância funciona como um potencial conflito vivenciado pelo líder, envolvendo um senso de descolamento ou desajuste de sua identidade pessoal em relação à identidade de líder, por vezes idealizada, ou entendida por ele como necessária em seu contexto de atuação.

A análise das narrativas dos líderes e *coaches* indicaram duas modalidades de discrepâncias identitárias, representadas pelas categorias: 1) Autoconceito x Líder necessário e 2) Autoconceito x Líder ideal. A primeira diz respeito à relação existente entre a percepção do indivíduo acerca de si mesmo e a percepção dele sobre o que os outros apontam como “Líder necessário”, ou seja, uma construção ou uma representação que o próprio entrevistado adota sobre o que é ser o líder que precisam ser no contexto em que atuam. O “líder ideal” também retrata uma construção ou idealização do próprio líder acerca do papel de líder e do exercício da liderança, que pode estar mais próximo ou distante da percepção que o indivíduo tem sobre si, o autoconceito. O quadro 5 reúne os principais depoimentos que exemplificam essa dimensão.

Quadro 5: Discrepâncias identitárias

Falas Líderes	Códigos (1ª ordem)	Categorias	Dimensão temática
Coach 5: "[...] muitos não se veem como líder [...] não sei se eu tenho a personalidade correta, basicamente eu tive uma performance muito boa aqui e me jogaram pra liderança, só que eu não consigo mais ter aquela performance de antes que agora eu tô num outro cargo, só que eu não sou líder, eu não me vejo como líder, aí eu não sei muito o que fazer "	Desconforto/Não reconhecimento de si como líder	Discrepância (Autoconceito x Líder necessário)	Discrepâncias identitárias nas relações de liderança Vivência de potencial conflito em relação a identidade de líder envolvendo: Senso de descolamento, desajuste do autoconceito em relação à identidade de líder.
Líder 3: "Só que eu não me vejo gestora Jeane"			
Líder 7: " aí uma menina (da equipe) me falou que eu me relacionava melhor pra cima, do que pros lados e pra baixo. Eu fiquei arrasada, porque eu sou zero essa pessoa, entendeu? Um dos feedbacks que eu recebi de um chefe, que eu considero o cara que me formou, é que eu era ruim de marketing, eu era ruim, que eu focava muito... exatamente no inverso, que é o que eu acredito, mas que ela tem razão, lá pra mim, foi muito mais fácil me relacionar com o XXX (principal cliente, reporte funcional) e com minha chefe, do que... e ela ainda virou e falou assim, "nem é com a gente, necessariamente, mas com as outras equipes", e ela tem razão. Eu fiquei arrasada... " (Líder 7)	Desconforto: Como sou (EU) x Como deveria ser (OUTROS)		
Líder 5: Eu sempre fui muito reservada, isso até foi tema de feedback do meu chefe e também trabalhei isso que de alguma maneira influenciava na minha relação com a equipe."			
Líder 6: "quando ela saiu, ela falou assim, "a XXX (próprio nome) que vai ficar", eu falei, "não" , ela falou, "sim". E aí a gente começou a conversar, ela fez uma transição [...] eu falei, "eu preciso de ajuda, eu tenho pavor de ser gestora de novo, eu tenho muito medo, eu tenho muitas críticas a como eu fui gestora, eu acho que eu não sei ser gestora nesse momento, acho que eu não gosto de RH, acho que eu não sirvo pra ser gerente, acho que eu tô quebrada [...] eu tenho pavor de ser gestora de novo, eu tenho muito medo , eu tenho muitas críticas a como eu fui gestora, eu acho que eu não sei ser gestora nesse momento"	Negação do papel líder Medo/Dúvidas sobre si como líder		
Líder 5: "eu vejo que muitas vezes você se torna líder não porque você tenha de fato um perfil pra isso, mas porque você tem conhecimento técnico. E aí você sobe, porque muitas vezes (não tem a carreira técnica), então a única forma é a liderança, você assume um cargo de liderança e você fica completamente sozinha [...] teve até uma questão assim, de uma dificuldade às vezes assim talvez até minha de lidar com aquela pressão muito grande [...] era bem complicado assim, porque tem situações que são difíceis que você vive às vezes como líder, que nem sempre você vai falar com o RH ((risos)) porque você não tem muito espaço, assim, não sei, acho que não funciona bem assim."	Solidão/Dificuldades/ Despreparo no papel de líder		
Líder 7: "...é essa pessoa que eu quero ser, eu ainda não sou, mas é essa pessoa que eu quero ser , que as pessoas realmente melhoram... quero... é muito ruim você trabalhar com um líder que não te inspira, eu acho, que você não se sente segura, já aconteceu, quem nunca? Eu acho muito horrível, eu não quero ser essa pessoa, eu quero ser uma pessoa, sabe? Que as pessoas gostem de trabalhar e que cresçam abaixo de mim. "	Quem sou x Quem desejo ser (<i>Selfx Ideal self</i>)	Discrepância (Autoconceito x Líder desejado)	
Líder 3 "Só que eu não me vejo gestora Jeane [...] eu tive duas crises sérias, seis meses depois que eu assumi a gerência eu não queria mais de jeito nenhum, não entendia isso, até porque eu fico sempre querendo que os dois (ex chefes e atuais funcionários da equipe) me aceitem"			

Fonte: Elaborado pela autora

Quando a líder 6 abordou o assédio moral que sofria, é como se tais declarações do ex-diretor sobre ela contribuísem para uma mudança na sua própria autopercepção, de modo que a insegurança associada ao seu próprio autoconceito se distanciassem da líder idealizada naquele contexto, portanto, a líder que ela imaginava ser ideal para assumir aquela posição. Neste ponto, é como se ela olhasse para si mesma e fizesse um contraponto com o seu “líder idealizado”, de modo a perceber uma distância considerável que a fez experimentar desconforto. Nota-se, portanto uma relação absolutamente conectada entre o evento disparador e as discrepâncias identitárias.

Outro exemplo é o do líder 4 que possuía como evento disparador a realização de um teste de autoconhecimento, passando a estabelecer uma relação entre o que pensava sobre si (autoconceito) e o líder necessário, consolidado pela imagem construída por um ‘artefato’ juntamente com a declaração de uma pessoa do RH.

O mesmo aconteceu com o líder 8 que, como *trainee* e participante do programa de desenvolvimento da empresa teve estabelecida a relação sobre o seu autoconceito e o líder necessário, neste caso, apresentado pela organização, representado por uma das pessoas que foi sua gestora no programa. No depoimento dele apareceram sinais da discrepância identitária acerca de sua própria percepção e a percepção da gestora, por meio de sua avaliação de desempenho:

Líder 8: “[...] aquilo me deu uma marcada, porque não era como eu me imaginava, nem como me diziam que eu era, e aí ficou muito claro a avaliação, ela registrou, a nota foi ruim, até achei que fosse ser cortado do programa depois disso.”

4.4.1.

A discrepância sentida pela líder 3: “Elas me veem líder, eu não me vejo...”

As condições disparadoras, normalmente, envolvem situações que trazem desconforto, incômodo, insegurança e que fundamentam ou reforçam discrepâncias identitárias que, em alguma medida, parecem trazer prejuízos ao exercício da liderança. Ao mesmo tempo, é por meio de tais prejuízos que o indivíduo se defronta com a necessidade de apoio, representado aqui pelo *coaching*. A história da líder 3 evidencia a discrepância identitária sentida por ela. Os dois liderados, liderado 1 e liderada 2, também entrevistados para esta

pesquisa, pareceram atribuir à ela o papel de líder da equipe, reconhecendo, no entanto, sua grande insegurança, elemento associado, em parte, ao comportamento do atual gestor imediato.

O primeiro sinal de que havia uma discrepância pode ser evidenciada pelo processo de indicação dela para assumir o cargo e sua pronta negação, o que pareceu demonstrar que ela não se sentia preparada para assumir tal cargo, ou seja, que seu autoconceito estava distante da representação que ela tinha sobre o que seria o líder necessário naquele contexto. No processo de *coaching*, a líder 3 obteve acesso às avaliações de membros da sua equipe, descobrindo, com surpresa, as diferentes percepções sobre ela.

Líder 3: “Essa é uma percepção minha [...] Do como eu me vejo, de como as pessoas me veem [...] eu fiquei tão surpresa com o como elas me veem, porque eu não me vejo assim ainda [...] ‘existe essa XXX (próprio nome) aí, então, né?’ Mas isso tá distante...”

Também o conflito ou a sensação de discrepância ou desajuste ficou ainda mais evidente quando seu antigo gestor trouxe uma percepção que se contrapõe à dela:

Liderado 1: “[...] ela tava se achando muito incapaz, ela tava achando “melhor voltar pra assistência médica mesmo (ajudar) as pessoas. Esse negócio de ser gerente de saúde da área [...] é demais pra mim, não quero saber disso agora não.” Era a crise, né? “Não tem ninguém melhor que você pra cuidar dessa área. Então você pode tá sentindo falta de uma ou outra ferramenta aí de conduta tua, de administração sei lá, mas são coisas que você pode burilar, né?”

Quando a líder 3 disse “eu não me vejo assim ainda”, existe a percepção de que este autoconceito está em movimento, em um processo de reconstrução, sendo fluida e não estática, o que converge com o que é defendido por esta tese. Vai ficando claro que a revisão sobre tais conceitos e percepções ocorre durante o processo, de modo que este funciona como uma espécie de propulsor ou “alavanca” para tais *insights*.

Assim, as *condições disparadoras*, quase que de maneira concomitante, interdependente e de forma mútua, provocaram ou reforçaram discrepâncias identitárias nas relações de liderança, sendo aprofundadas ou evidenciadas no processo de *coaching*. A figura a seguir nos ajuda a compreender o caráter interdependente das duas dimensões, de maneira que as *condições disparadoras* se referem à interface do indivíduo com o contexto, portanto, de uma perspectiva

interpessoal, enquanto as *discrepâncias identitárias* ocorrem no nível intrapessoal, portanto, são internas ao indivíduo.

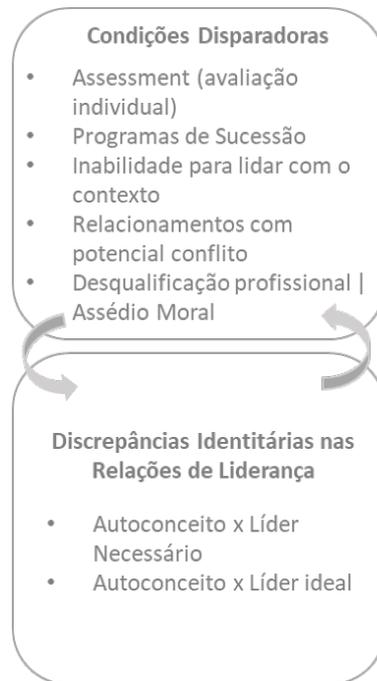


Figura 10: Condições disparadoras e Discrepâncias identitárias
Fonte: Elaborada pela autora

4.5. Dinâmicas viabilizadoras de revisão identitária – no coaching

“Coach 4: o coaching é um processo que não é a gente que tá dando algo pra ele, vem dele, a gente só ajuda ele a ver qual porta, qual janelinha ele abre pra ele poder sair e entrar em contato com a questão, entendeu?”

Por meio da análise das entrevistas ficou clara a relevância da relação entre *coaches* e líderes para o processo. A interação estabelecida por meio do diálogo é um pilar importante para que os indivíduos possam rever em um nível mais superficial, *o experimentar*, através de seus comportamentos e práticas, e/ou em um nível mais profundo, *o ser*, por meio de seus pensamentos e dinâmicas que acarretam mudanças em diferentes intensidades em suas identidades, dimensões discutidas nas próximas seções.

Nessa dimensão da análise de dados, realizada de forma transversal, com entrevistas de *coaches* e líderes, emergiram sete categorias que fundamentaram a dimensão temática *dinâmicas viabilizadoras de revisão identitária*, que são aqui conceituadas como dinâmicas que ocorrem na relação *coach-líder* e que

viabilizaram ou promoveram no indivíduo a apropriação paulatina de sua identidade de líder. Algumas dessas dinâmicas estão mais associadas aos *coaches* e ao processo em si, enquanto outras estão mais relacionadas aos líderes: 1) Questionamentos; 2) Neutralidade; 3) *Feedback*|Espelhamento; 4) Conscientização; 5) Convergência (pessoal e profissional); 6) Aprofundamento do autoconhecimento; 7) Sustentação. O quadro 6 sintetiza as passagens, códigos e categorias que compõem esta dimensão.

Quadro 6: Dinâmicas viabilizadoras de revisão identitária

Falas Líderes	Códigos (1ª ordem)	Categorias	Dimensão temática
<p>Líder 2: "o que eu mais ficava com 'raiva' é que toda vez que eu vinha aqui procurando uma voz que me ajudasse em algum caminho saía eu com a responsabilidade de eu mesmo encontrar, porque se alguma coisa resume um coaching é assim, que você é o responsável pela mudança (risos)"</p> <p>Líder 1: "Eu tô num processo investigativo pra tentar ir puxando o barbante pra ver o que tá de fato incomodando, entendeu?...Eu faço terapia há muito tempo, né? Eu acho que esse troço facilitou muito a comunicação com o XXX (Coach)... é fácil conversar comigo e... e pô e tirar as coisas lá do fundo"</p> <p>Líder 10: "aí eu comecei a aprender a fazer perguntas poderosas pra essas pessoas, só que pra eu chegar nesse estágio ela fez algumas perguntas poderosas à mim que eu não sabia responder. E aí a desconstrução começou a vir."</p>	<p>Questionamento Provocação Investigação</p>	<p>Questionamentos</p>	<p>Dinâmicas Viabilizadoras de Revisão Identitária – Relação Coach/Líder</p> <p>Dinâmicas que ocorrem na relação coach-líder e que viabilizam ou promovem no indivíduo a apropriação de sua identidade de líder</p>
<p>Coach 2: "Então não há julgamento, o coach não julga, o coach não dá opinião, a minha opinião não vale nada pro meu coachee e eles têm a tendência às vezes a perguntar "o que que você acha disso?" E eu devolvo a pergunta [...] eu tenho também que ter liberdade de poder dizer coisas que eu percebo e que às vezes não são do agrado, isso faz parte do nosso acordo [...] fazer perguntas que possam levar ele à uma reflexão, às vezes à um incômodo, um incômodo que pode gerar alguma novidade pra ele."</p>	<p>Não julgamento</p>	<p>Neutralidade</p>	

Falas Líderes	Códigos (1ª ordem)	Categorias	Dimensão temática
<p>Coach 3: "...dar feedbacks bem honestos, né, bem transparentes, sinceros, óbvio com essa possibilidade dele validar se faz sentido ou não, né?"</p> <p>Líder 4: "[...] uma vez ela (a coach) falou: olha só, vamos parar de fazer isso? Você tá de sacanagem que você tá falando isso, né? Você tá sendo completamente incoerente com tudo que a gente trabalhou até agora e tal." Eu era uma pessoa difícil, então quando eu ficava argumentando querendo me autosabotar, ela fazia esse papel de demonstrar, de evidenciar que eu tava sendo incoerente"</p>	<p>Perspectiva do coach (Olhar sobre o líder)</p> <p>Feedback compartilhado</p>	Feedback Espelhamento	<p>Dinâmicas Viabilizadoras de Revisão Identitária – Relação Coach/Líder</p> <p>Dinâmicas que ocorrem na relação coach-líder e que viabilizam ou promovem no indivíduo a apropriação de sua identidade de líder.</p>
<p>Líder 9: "Pra mim ela tava ali pra ser um espelho meu assim, sabe? Tipo, de me mostrar coisas que eu não tava vendo, mas um espelho mais inteligente, né? Que podia me mostrar coisas que eu não tava vendo e trabalhar assuntos comigo que eu nunca tinha parado pra pensar, sabe? Nunca tinha parado pra visitar, então foi bem por aí, muito bacana."</p> <p>Coach 3: "E isso dá pra ele, né, às vezes é um espelhamento[...] você tira tampões, né, do que pode desenrolar. Eu já tive clientes que em função de um programa desse o encaminhamento foi fazer terapia, entendeu?[...] acho que é dizer pra ele a verdade oculta"</p>	Revelação espelho		
<p>Líder 10: "[...] me fazia provocações de entrar em terrenos da minha vida, né, e da minha história profissional que eu achava que eu sabia muito e eu via que... eu constatava que eu não sabia nada. "</p>	Insight	Conscientização	
<p>Coach 4: "eu não acredito nesse negócio de pessoal e profissional, entendeu? A gente é uma coisa só. Em todos os lugares, mas a gente representa melhor o papel numa área ou na outra, mas é uma só. Não dá pra chegar aqui e deixar o pessoal fora. A gente entra com tudo."</p> <p>Líder 4: "o coaching mudou muito a minha vida como um todo, mudanças que sinto até hoje. Né? Até hoje por exemplo, eu trago reflexões daquele processo, foi por meio dele que eu descobri os principais valores, aquilo que me direciona na vida, a tomar toda e qualquer decisão como quando mudei de empresa [...] lembro de uma pergunta que eu respondo e atualizo ela até hoje, foi quando ela (coach) me perguntou: Por que você tá nesse mundo?"</p>	Coaching e vida pessoal	Convergência (pessoal e profissional)	

Falas Líderes	Códigos (1ª ordem)	Categorias	Dimensão temática
<p>Líder 10: "Ele... primeiro que ele foi... ele funcionou muito como uma terapia pra mim, muito semelhante, ele me dava clareza e me fazia provocações de entrar em terrenos da minha vida, né, e da minha história profissional que eu achava que eu sabia muito e eu via que... eu constatava que eu não sabia nada."</p> <p>Líder 8: "E eu passei a ser mais contido. E isso eu consegui muito com o coaching, entendeu? Eu acho que eu usei um pouco como terapia, não devia ter usado nesse sentido, ((risos)) porque o meu controle emocional, meu autocontrole principalmente, foi muito ajudado por esse processo de "leia a situação, entenda o outro, você tá numa situação..."</p> <p>Líder 4: "teve bastante impacto por conta desses pontos de histórico pessoal que influenciava. Então, o fato de eu ter ido fazer terapia, etc., teve consequências naturais, né? No meu casamento, relação com meus filhos, eu tenho três filhos, né? [...] desse processo de terapia eu fiz uma terapia de casal também com a minha esposa."</p>	<p>Aproximação coaching e terapia</p>	<p>Aprofundamento autoconhecimento</p>	<p>Dinâmicas Viabilizadoras de Revisão Identitária - Relação Coach/Líder</p> <p>Dinâmicas que ocorrem na relação coach-líder e que viabilizam ou promovem no indivíduo a apropriação de sua identidade de líder.</p>
<p>Coach 4: "Eles não poderiam abrir o coração deles pra os subordinados, nem poderiam abrir o coração dele pros superiores, então ele queria alguém pra poder conversar, pra poder trocar... trocar ideias, alguém que pudesse fazer contraponto algumas crenças ou algumas premissas que ele trazia pro dia a dia"</p> <p>Líder 7: "acho que ela me permitiu, sabe? Acho que eu precisava de alguém que me permitisse, tipo "ok, não vai ser assim, por isso, por isso e por aquilo e tudo bem, não quer dizer que esse seja o único caminho"[...] Nesse dia que eu tava falando, "não, e as pessoas não gostam de mim, eu não gosto das pessoas...", "cara, tudo bem, existem outras formas de se relacionar, existem outras formas de você ter um ambiente agradável etc."</p>	<p>Permissão/Respeito/Apoio</p>	<p>Sustentação</p>	

Fonte: Elaborado pela autora

Para facilitar a compreensão das sete categorias, a apresentação dessa dimensão abordará cada categoria separadamente em subseções, salientando diferenças e aproximações que se complementam e convergem para compor esta dimensão. Também, nessa seção, é apresentada a história do Líder 2, atendido pelo *Coach* 4, uma vez que da análise das duas entrevistas surgiu muito material que apóia a compreensão sobre as dinâmicas que viabilizam o processo de desenvolvimento e revisão identitária do líder.

4.5.1. Questionamentos

Um dos papéis atribuídos ao *coach* é o de fomentar a reflexão do líder acerca de seus padrões, percepções ou crenças estabelecidas, colocando-as em “teste” ou “suspensão”. É como se o *coach* provocasse as “verdades”, “suposições” ou “percepções arraigadas” dos líderes, fazendo-os refletirem sobre suas veracidades ou fazendo-os perceberem que podem ser apenas uma interpretação originada pelas próprias perspectivas. Também, ao contrário da expectativa de alguns líderes que atribuem à figura do *coach*, a obtenção de um direcionamento claro ou respostas de como deveriam agir em determinadas situações, a atuação do *coach* no processo parece ter um caráter provocativo, com atuação baseada em perguntas direcionadas aos líderes que, por vezes, afirmavam o incômodo por não terem respostas, como é o caso desse entrevistado:

*Líder 10: “[...] ela não me **provia das coisas, ela fazia com que eu chegasse lá naquilo. [...] Aquele silêncio que se estabelecia por inúmeras vezes dentro daquela sala era matador pra mim, eu falava pra ela “eu tenho vontade de te jogar pela janela, cara” ou pegar, levantar e sair, sair e ir embora porque ela não dava a resposta. E aí ela me fazia de novo uma outra pergunta, uma outra pergunta e aí a coisa ia indo, por vezes muito fácil e por vezes muito arrastado e muito dolorosa.”***

Se por um lado tal postura parece gerar sentimentos incômodos ou desconfortáveis, por outro, é o que parece justamente impulsionar reflexão e uma espécie de processo investigativo do indivíduo sobre si mesmo e o que está por traz de determinados comportamentos, ou sobre o que está submerso e que, por vezes, ainda não é consciente.

*Líder 1: “[...] os questionamentos atuam muito nisso assim, ele era um cara que tinha ângulo legal pra encontrar... pra encontrar os porquês das coisas... **era um processo investigativo, profundo, superlegal, complexo** que sempre trazia na forma de ferramenta as soluções concretas, palpáveis e eficazes pro que eu tava buscando, pro que eu tava enfrentando [...] o XXX (*coach* 5) **sempre teve a habilidade e a precisão de me trazer as provocações certas pra eu enxergar as***

coisas de forma diferente e conseguir romper os meus paradigmas de forma muito mais rápida do que eu faria sozinho."

Por meio das perguntas e questionamentos, os líderes são provocados o que parece ser o que fundamenta a capacidade de alcançarem novos patamares de compreensão.

4.5.2. Neutralidade

Os questionamentos e o caráter provocativo do processo de *coaching* estão associados à postura de neutralidade que o *coach* assume durante o processo. Ainda que a relação e o conhecimento do *coach* sobre o líder gere percepções, pensamentos e opiniões, há um investimento do *coach* por desempenhar um papel neutro, de modo a possibilitar que o líder possa encontrar em seu próprio repertório, as melhores ações ou alternativas a serem realizadas, seja qual for a situação. Essa postura pode ser percebida no trecho:

Coach 2: "Então não há julgamento, o coach não julga, o coach não dá opinião, a minha opinião não vale nada pro meu coachee a minha opinião é formada pelas minhas experiências de vida, enfim, pelos meus filtros então não tem valor."

Se por um lado a neutralidade aparece como um componente do processo que promove um ambiente propício à mobilização dos líderes para a reflexão e avaliação de quais caminhos percorrer, por outro, o papel do *coach* é metaforicamente comparado ao de um espelho, uma vez que reflete aspectos até então desconhecidos.

4.5.3. Feedback|Espelhamento

Líder 9: "Pra mim ela tava ali pra ser um espelho meu assim, sabe? Tipo, de me mostrar coisas que eu não tava vendo, mas um espelho mais inteligente, né?"

A metáfora do espelho apareceu algumas vezes nas narrativas de *coaches* e líderes, ora remetendo ao papel do *coach*, comparado ao de um espelho, como artefato que reflete a própria imagem, ora remetendo ao processo de refletir, onde o termo “espelhamento” foi utilizado. Assim, é como se o *coach* funcionasse como um condutor que provê ao líder conhecimento sobre características próprias, mas que apenas por meio dessa relação estabelecida foi possível acessar.

No mesmo sentido, o *feedback* realizado pelo *coach* para o líder se refere a uma devolutiva para o líder sobre aspectos observados no próprio processo de *coaching*. Como por exemplo:

Coach 3: [...] .eu tenho também que ter liberdade de poder dizer coisas que eu percebo e que às vezes não são do agrado, isso faz parte do nosso acordo [...] A ideia é: o que eu quero ser, o que eu quero ser está compatível com a minha atuação? Com o meu comportamento, com o meu pensamento? Aí você vai checando, né, as incongruências, você vai jogando no ar isso. Perguntando, né? [...] “olha fulano, você há duas sessões atrás me falou isso e aí o que você tem me dito eu não vejo como é que isso tá alinhado com esse desejo maior seu, daquilo que você quer ser, aquilo que tem valor pra você”. E como é que é isso? Então há maneiras de você abordar, você começa a perceber “fulano está fugindo disso” [...] trazer ele pra dentro do processo dele, né”

Assim, parece ser um elemento importante o fato do *coach* compartilhar aspectos percebidos por ele e que podem revelar alguma observação, incongruência, distorção ou algum ponto de vista diferente do percebido pelo indivíduo trazendo, assim, algum *insight* útil. Esse aspecto também foi abordado pelos próprios líderes que reconheceram e valorizaram tal franqueza de alguém que é neutro à história deles.

4.5.4. Conscientização

Os *insights* relatados anteriormente estão diretamente relacionados com a *conscientização*, ou seja, o processo pelo qual o líder acessa determinados aspectos sobre si, como características, valores, crenças, relacionamentos, atitudes ou comportamentos que, até então, eram desconhecidos ou não conscientes. Relaciona-se, portanto, com a ampliação do autoconhecimento, o que propiciará uma revisão acerca de si mesmo e, posteriormente, de sua identidade de líder e relacionamentos no processo de liderança.

Coach 4: “[...] o autoconhecimento dele saber quais são os drivers que ele tem, a consciência dos valores que o mobiliza, né? Onde que ele se apoia pra tomar a decisão, eu acho que ele ter consciência de como é que ele funciona diante de várias questões, quais são as crenças que permeiam o caminhar dele, se ele tem um projeto ou não, né? [...] o quanto faz sentido pra ele o que ele faz.”

Uma melhor compreensão acerca de suas próprias características pessoais parece ter um valioso ganho para o indivíduo e, a forma com que lida com seu trabalho, relacionamentos e, sobretudo, a forma com que o mesmo passa a observar a si mesmo em diferentes situações. Deparar-se com a ansiedade, a instabilidade emocional, valores que direcionam suas decisões, como seriedade, busca pela qualidade e rigidez são algumas características citadas e trabalhadas pelos líderes durante o processo. A seguir, a líder 6 aborda a importância de se deparar e de aceitar a sua vulnerabilidade:

Líder 6: "[...] entender a vulnerabilidade [...] o quanto eu tomava pra mim o que era do outro, o quanto eu tinha medo de errar, de dizer "não sei", "eu simplesmente não sei", "eu errei" ou "ok", isso foi muito importante pra mim."

Na declaração abaixo, a líder compara metaforicamente a *coach* 3 a uma lupa que teria a função de potencializar a visibilidade, clarificando a principal questão que a líder abordava durante o *coaching*: ser ou não ser gerente?

Líder 3: "Sabe lupa? Assim, quando você consegue... assim, tá tudo nebuloso aqui, aí ela vai e filtra, e aí eu enxergo o que eu preciso enxergar, entendeu? Eu acho que ela tem esse papel de me trazer... não pra uma realidade, mas pra uma coisa mais clara, que tá... essa questão de ser gerente, não ser gerente, ser gerente, ela consegue não sei me dobrar, mas ela consegue me fazer me enxergar assim, entendeu? Então, ela desconta, despolui isso."

Basicamente, ampliar o autoconhecimento ganhando consciência de aspectos desconhecidos e reconhecendo seus impactos foi apontado pelos líderes como algo de extrema importância. Isso é retratado na fala do Líder 5:

Líder 5: "pude perceber como sou perfeccionista, como eu quero que tudo seja feito da melhor forma possível e isso, de alguma forma me fazia ser muito exigente comigo mas também com a equipe. Hoje por exemplo, sabendo disso, procuro ser mais flexível [...]"

Deparar-se com alguns aspectos sobre si parece ser basilar para dinâmicas de revisão e, basicamente, isso ocorre pelo relacionamento e diálogo estabelecido entre *coach* e líder.

4.5.5. Convergência (pessoal e profissional)

Esta categoria apontou que, embora o *coaching* para desenvolver liderança aborde aspectos profissionais, aspectos da vida pessoal do indivíduo acabam emergindo no processo e, em grande parte das vezes, com alguma provocação do *coach*, o indivíduo passa a estabelecer conexões claras entre sua vida familiar e profissional, por exemplo.

Coach 1: "[...] o processo vai revelando uma porção de coisas sobre ele, não existe o lado pessoal e o lado profissional, é um lado só que é o ser humano, né?"

É possível também que aspectos da vida pessoal sejam algumas vezes enfatizados em processos de executivos de alto nível hierárquico como aborda o *coach 4*, que afirma que, como a agenda é do cliente, é comum que um tema recorrente seja *work life balance* e que em decorrência disso, aspectos da vida como um todo sejam abordados:

Coach 4: "Você tá fazendo o processo de uma pessoa que é inteira, né? [...] ela tem dúvidas, questões, coisas com que ela quer tocar e falar que fazem parte da vida, é filho, é... é casamento, é tudo, mas a tendência no início, quando traz a agenda pra começar, que ele mostra a ponta do iceberg, é profissional [...] Às vezes você entra um pouquinho mais debaixo d'água aí você vê que tem outras... outras questões"

Esse mesmo *coach* afirmou que em seu processo de trabalho utiliza-se de provocações no sentido de fazer com que os executivos possam realizar uma aproximação entre vida pessoal e profissional:

Coach 4: "[...] às vezes o cara fala de um problema, quando é comportamento, por exemplo, obsessão por resultado, por cobrança, eu pergunto, "como é que você faz em casa? Como é que é em casa? Se eu ligasse pra tua mulher agora, o que que ela ia falar de você? Como é que você é?" Isso desmonta um pouco eles, no sentido de que assim, às vezes eles caem a ficha de que eles fazem e são... exatamente o que tão reclamando dentro da empresa, ele também é em casa."

Aprofundar o conhecimento acerca de padrões de comportamentos ou crenças, por exemplo, alto nível de exigência consigo e com integrantes de sua equipe, pode fazer com que o indivíduo chegue até a causa raiz sobre o porquê ele se comporta de determinada maneira e como suas relações são estabelecidas na sua vida de forma geral, considerando tais aspectos.

Acredita-se que, por isso, frequentemente, *coaches* e líderes trouxeram a relação intercambiável entre os benefícios, resultados, consequências e constatações do *coaching* para a vida profissional e pessoal. O líder 10, por exemplo, explicou o impacto significativo na sua evolução como pessoa apontando os aspectos que o *coaching* trouxe para a maneira com que estabelece suas relações familiares e profissionais:

Líder 10: [...] foram mudanças assim significativas na minha vida também. E a gente é um só, né Jeane? Não adianta, eu tô falando aqui da minha vida pessoal, mas pô isso impacta na profissional e vice-versa "ah os problemas de casa deixa em casa", "o do trabalho deixa no trabalho" isso não existe!"

4.5.6. Aprofundamento do autoconhecimento

Possivelmente, a convergência entre aspectos pessoais e profissionais desencadeiam a aproximação que todos os entrevistados, sem exceção, estabeleceram entre o processo de *coaching* e a terapia. Alguns deles já fizeram ou faziam terapia antes do processo de *coaching*, e nesses casos, afirmaram que um complementava o outro enfatizando o aprofundamento do autoconhecimento. O caso da líder 6 aponta que o processo terapêutico evoluiu após o início do processo de *coaching*:

Líder 6: “eu acho que também o processo terapêutico ajudou, porque foi nessa época que eu voltei pra terapia. Mas assim, por vezes era ali (coaching) que eu identificava coisas que depois eu ia trabalhar na terapia e teve coisas da terapia, eu contava, “XXX (Coach), eu vi isso na terapia e eu acho que faz sentido quando a gente... lembra daquela situação que eu te contei.”

Para os demais entrevistados é como se o processo de *coaching* tivesse funcionado como um gatilho para o início de um processo terapêutico e é comum que os *coaches* sinalizassem a necessidade ou possibilidade de aprofundar determinados pontos na terapia. Tal indicação pareceu reverberar tempos depois, já que em muitos casos a terapia iniciou meses ou anos após o *coaching* ter sido concluído.

Tal aproximação denotou, por fim, a relevância atribuída ao processo na vida dos entrevistados, extrapolando fronteiras no que se referia a ênfase inicial do programa de *coaching*. Assim, a *coach* 1 afirmou que muitos clientes chegaram refletindo sobre outros papéis desempenhados:

Coach 1: “então eu quero ser um melhor líder, eu quero ser um melhor pai, eu quero ser uma pessoa que participa da comunidade então eu tô repensando os meus papéis na sociedade e aí a maior parte dos meus clientes chega aqui trabalhando papéis.”

4.5.7. Sustentação

Outro papel atribuído ao *coach*, e que pareceu desempenhar uma função importante para o estabelecimento de uma relação de confiança, foi a percepção do líder de que o *coach* funcionava como um apoio. Por vezes, os entrevistados narraram sobre solidão no processo de liderança, fosse pela impossibilidade de

compartilhar situações e informações com pessoas em seu contexto de atuação, fosse pela falta de apoio em um momento de transição.

Coach 4: "Eles não poderiam abrir o coração deles pra os subordinados, nem superiores, então ele quer alguém pra poder conversar, pra poder trocar..."

A solidão e a falta de apoio foram vivenciadas pela líder 5 em seu processo de tornar-se gestora:

Líder 5: "eu vejo que muitas vezes você se torna líder não porque você tenha de fato um perfil pra isso, mas porque você tem conhecimento técnico. E aí você sobe, porque muitas vezes (não tem a carreira em Y), então a única forma é a liderança, você assume um cargo de liderança e você fica completamente sozinha."

Desenvolver liderança por meio de um processo de *coaching* envolve abordar assuntos que trazem desconforto e que dizem respeito a perceber determinados pontos ou entrar em contato com situações que são difíceis, delicadas para o indivíduo. Por meio das narrativas, além do conteúdo em si, foi nítido o envolvimento emocional das pessoas ao lembrarem determinadas passagens de suas histórias. Insegurança, ansiedade, demasiada autocrítica, sentimento de ineficácia foram elementos comuns que permearam o processo. Ter um *coach* para os entrevistados foi também encontrar um atenuante para a pressão e, por vezes, significou uma "permissão" para que o indivíduo pudesse "ser" quem ele era, pudesse aceitar-se ou pensar no "tornar-se". Foi como se o *coach* contribuísse para uma espécie de autoaceitação do líder. Esse elemento pode influenciar na redução da discrepância entre autoconceito e líder necessário ou ideal, uma vez que o indivíduo passou a analisar outras possibilidades:

Líder 7: "acho que ela me permitiu, sabe? Acho que eu precisava de alguém que me permitisse, tipo "ok, não vai ser assim, por isso, por isso e por aquilo e tudo bem, não quer dizer que esse seja o único caminho"

4.5.8.

Sustentação: "Cadê você? Preciso tomar um café com você"

No ano de 2012, o líder 2 participou de um processo de *coaching* oferecido pela empresa juntamente com outras ações de desenvolvimento para outros gestores da organização. Era um momento crítico na empresa e ele assumia novas responsabilidades, um cargo com maior nível de complexidade e, como uma espécie de "teste transitório" na nova função, ele assumiu apenas a direção de algumas das empresas do grupo e não de todas. Como parte desse seu novo contexto de atuação existia o desafio de lidar com o conselho administrativo.

O *coach* 4 fez o processo de *coaching* do líder 2, o líder falou sobre seu *coach* de maneira que a análise dessa narrativa forneceu *insights* importantes sobre as dinâmicas que viabilizaram a revisão ou a atualização de sua identidade de líder.

É nítido perceber que as provocações, embora tenham gerado desconforto, foram valiosas para a reflexão do líder e, por vezes, o mobilizaram muito emocionalmente:

Líder 2: "[...] E o que eu mais ficava com raiva é que toda vez que eu vinha aqui procurando uma voz que me ajudasse em algum caminho saía eu com a responsabilidade de eu mesmo encontrar, porque se alguma coisa resume um coaching é assim, que você é o responsável pela mudança, ((risos)) você é o responsável por achar o caminho [...] sem vergonha (em relação ao coach), fui lá à toa, ou seja, eu já era culpado, voltei mais culpado ainda [...] Ele foi me ajudando a amadurecer, mas eu mesmo fui responsável por encontrar os caminhos"

Ao mesmo tempo, a raiva despertada por não receber respostas prontas fomentou a responsabilização por encontrar a melhor maneira de seguir seus próprios caminhos, o que está relacionado com a categoria da postura agêntica pertencente à dimensão das dinâmicas de apropriação do papel de líder, a ser abordada na próxima seção.

Por enquanto, resta afirmar que a maneira como o *coach* estabeleceu no processo um aspecto investigativo de autoconhecimento, pareceu ampliar e aprofundar o entendimento sobre quem era esse indivíduo e como essa resposta estava relacionada à sua identidade de líder. Por meio desses questionamentos e reflexões, o líder 2 ressaltou a importância de acessar aquilo que não era consciente, relacionado, portanto, a categoria *conscientização*:

Líder 2: "tomada de consciência dos principais atributos, de como questões da, da infância ou do convívio familiar acabam interferindo ou contribuindo da forma como você atua e se dedica e enfrenta desafios, pode ser... na verdade, no meu caso, foi muito... muito impactante [...] teve muito a ver com descobrir as minhas características [...]"

Coach 4: "Então tem uma série de crenças e de trabalho, que são anos que ele tá lá dentro e que ele desenvolveu, então que é um processo de começar a desamarrar a caixinha de sapato pra ele poder tirar as coisas lá de dentro"

Ao mesmo tempo, também podemos dizer que um aspecto que se tornou consciente foi a união entre aspectos pessoais, acontecimentos que marcaram e construíram a identidade dos indivíduos e, aspectos profissionais, e, mais

importante, como isso impacta em sua identidade de líder, o papel assumido no trabalho.

Líder 2: “Eu acabei na época da infância, acabei enfim, tendo uma perda familiar, né? Em função de um acidente familiar, e isso me tornou uma pessoa muito zelosa, muito cuidadosa, extremamente atenta e eu não tinha uma... uma correlação, né? E, na verdade, eu exigia, né? Que... eu me tornei uma pessoa muito exigente e eu exigia que cada um se comportasse daquele jeito, mas era uma característica, um atributo muito influenciado por essa... por essa passagem, né? [...]”

E, quando o líder 2 tomou essa consciência sobre quem ele era, novas possibilidades de relacionamentos, da maneira como ele se posicionava em relação ao outro passaram a existir, como fica evidente na colocação do *coach* 4.

Coach 4: [...] ele criou consciência dele mesmo, ele se apropriou do próprio self dele, ele se descobriu no processo. O coaching é que fez alguma coisa com ele.”

Por fim, é importante ressaltar que as dinâmicas apresentadas aqui aconteceram de maneira diversa, com variações em relação à ocorrência e intensidade. No entanto, elas só emergiram, se fundamentaram e se consolidaram na relação estabelecida com o outro. É na relação *coach*-líder que o indivíduo com suas questões específicas passou a compreender mais sobre si, seu funcionamento, suas incongruências, distorções e como tais aspectos interferiam em seu papel de líder.

Também a relação estabelecida extrapolou a duração do processo de modo que o apoio pudess continuar informalmente, tempos depois:

Líder 2: “[...] pelo menos mais um ano e meio, vindo de tempos em tempos, aí volta e meia eu surtava, ligava pra ele ((risos)) “cadê você? Preciso tomar um café com você” porque eu não tinha com quem conversar, né?”

4.6. Dinâmicas de apropriação/revisão da identidade de líder – na liderança

As dinâmicas de apropriação/revisão identitária do líder referem-se aos fenômenos que ocorrem nas relações de liderança, ou seja, entre líderes e seus interlocutores e que contribuem na apropriação ou revisão identitária do líder. Como a ênfase dada ao processo é particular, variando de líder para líder, as categorias que emergiram são mecanismos possíveis, sem que obrigatoriamente todos os líderes passem por todos. Se por um lado, as dinâmicas viabilizadoras ocorrem no *coaching*, por meio da relação estabelecida entre *coach* e líder, entre as sessões do processo, por outro lado, o indivíduo retorna para sua rotina e é

justamente nas relações de liderança que ele experimenta, vivencia e incorpora *insights* alcançados no *coaching*.

Os mecanismos portanto são representados pelas categorias: 1) Comparação; 2) Diferenciação; 3) Legitimação; 4) Experimentação; e, 5) Agência. As três primeiras - *comparação*, *diferenciação* e *legitimação* - referem-se a categorias de natureza relacional que envolvem o líder e pessoas que se encontram em seu convívio profissional. As demais, *experimentação* e *agência* referem-se a atuação do indivíduo em suas práticas, decorrentes de uma aplicação pragmática do *coaching*. O quadro a seguir apresenta a dimensão das dinâmicas de apropriação com seus respectivos códigos e categorias.

Quadro 7: Dinâmicas de apropriação da identidade de líder

Falas Líderes	Códigos (1ª ordem)	Categorias	Dimensão temática
<p>Líder 2: "Eu tava... eu assumi uma posição de liderança onde eu passei a ser o executivo de alguns outros executivos que se relacionavam com os sócios há anos e eram 15, 20 anos mais velhos, mais experientes..."</p> <p>Líder 3: "eu... posso até tá falando besteira [...] mas assim, são três mulheres que se colocam bem, que falam articulado, um vocabulário maravilhoso, então, eu ia pras reuniões com elas, eu me sentia uma porcaria, porque eu não sou articulada, o meu vocabulário é muito simples, eu sou muito direta e objetiva, tal, tal, tal. Entretanto, elas ficam na palavra e eu fico na prática, então elas são faladoras e eu sou fazedora, e o que que eu tô vendo hoje na empresa? Quem tá na liderança hoje na empresa, acima, quer quem faça e não quem fale, então, é um momento da empresa, porque podia ser ao contrário, né? [...] quando eu olho, agora, né? [...] eu fico assim, eu sou muito exigente, porque eu acho que ninguém serve pros cargos, como líder, porque eu acho que pra ser líder, tem que ser como meus dois... antigos chefes que eu tive, sabe?"</p>	Comparação com outros	Comparação	<p>Dinâmicas de Apropriação da Identidade de Líder</p> <p>Dinâmicas que ocorrem nas relações de liderança e que contribuem na apropriação ou revisão identitária do indivíduo.</p>
<p>Líder 3: [...] só preciso desenvolver mais um pouco, a questão de limite, de liderança, de me posicionar, porque eu fico muito amiga, então eu misturo as coisas também, sabe?</p> <p>Líder 6: "[...] eu acho que eu misturava, é diferente, assim, eles não me validavam, nem eu me validava como gestora, então eu me misturava, eu chegava, por exemplo, minha chefe falava uma coisa que eu não concordava, fechava a porta, abria, "XXX isso, XXX aquilo", eu tava falando da minha diretora, aí eles odiavam a minha diretora, ficavam de cara emburrada, e eu falava, "não, você não pode odiar a minha diretora", "mas você odeia, você falou comigo". Então assim, eu não tava no meu papel [...] eu precisei recuar pra entender o meu papel [...]."</p>	Mistura/Diferenciação de si (líder) com equipe	Diferenciação	
<p>Líder 9: "[...]eu comecei a tentar analisar mesmo o que tava me impactando, porque que, por exemplo, eu tava chateada no trabalho, porque que eu tava... quando eu tava feliz, quando eu não estava, trabalhos que eu gostava de fazer, o que que eu não gostava de fazer."</p>	Mudanças/Práticas adotadas	Experimentação	

Falas Líderes	Códigos (1ª ordem)	Categorias	Dimensão temática
<p>Líder 2:"[...] uma parte das empresas que estava comigo e tinha uma outra parte das empresas que não estava, que tavam direto com os sócios, e foi uma fala mais ou menos assim “confio muito no XXX(próprio nome), eu sei que ele vai dar certo, mas vamos ver ele dá certo com essas aqui antes...” ...confio muito no XXX (próprio nome), eu sei que ele vai dar certo, mas vamos ver se ele dá certo ”</p> <p>Líder 3: "E me aceitar um pouco mais de como as pessoas me veem, passar a me enxergar também um pouco com os olhos deles, entendeu? [...]</p> <p>Liderado 1:"[...]pela conjuntura, você tá parecendo vira-lata, você tá achando que o problema é teu, que você que não tem competência pra ser gerente e não sei o quê. E não é, você tem um gerente ruim [...]. acho que você tem que se ver como você é, ver o potencial que você tem, (pela tua) formação, respeitar a tua história de vida[...] e sair dessa crise de conjuntura agora[...] Aí eu procurava ficar falando com ela, "tá, é, era capaz do XXX(próprio nome) fazer alguma coisa assim. O que que a XXX (nome da líder) faz?", então ficava perguntando pra ela, "qual é a sua perspectiva do assunto?"</p>	<p>Reconhecimento/Confiança dos outros</p>	<p>Legitimação: Reconhecimento de si pelo olhar ou perspectiva dos outros (meios verbais ou não verbais como atitudes, comportamentos ou declarações)</p>	<p>Dinâmicas de Apropriação da Identidade de Líder</p> <p>Dinâmicas que ocorrem nas relações de liderança e que contribuem na apropriação ou revisão identitária do indivíduo.</p>
<p>Coach 1: “autoresponsabilização, não tem mais desculpa, não tem mais mimimi. Então não tem mais a empresa, o segmento, o mercado, a minha equipe, sou eu, o que que eu tô fazendo e o que que eu tô deixando de fazer... a partir do momento que eu sou responsável genuinamente, eu me considero responsável, tudo depende de mim então tá no meu colo o problema e tá no meu colo a possibilidade de encontrar a solução, né? Então acho que de cara abre um mundo pro cara porque ele pára de botar culpa no outro, ele traz pra si”... “a gente deixa de falar como vítima pra falar como autor, né, o autor da ação, do processo, das possibilidades.”</p> <p>Líder 4: "eu atribuía muito aos outros ou às situações, algumas questões que aconteciam no meu dia a dia, e hoje minha postura sou eu comigo mesmo. Hoje nas situações, nas questões que acontecem no dia a dia, nos problemas, se alguma coisa não tá legal, penso o que que aquilo tem a ver comigo? Como tô implicado, contribuindo, o que eu tenho a ver com aquela situação?"</p>	<p>Responsabilidade para si</p>	<p>Agência</p>	

Fonte: Elaborado pela autora

Os mecanismos de comparação e diferenciação podem ocorrer isoladamente ou de forma conjunta e complementar. Foram muito frequentes episódios em que os líderes se compararam a outras pessoas, normalmente, pares ou outros profissionais com alto nível hierárquico e boa reputação profissional, de acordo com suas próprias percepções. A fala do líder 1 a esse respeito é elucidativa

Líder 1: *“**todos os meus sócios são mais velhos que eu, minha diretoria executiva tem uma média de 24 anos de experiência profissional, eu tenho 28 anos de idade. Então são caras que assim, hierarquicamente respondem a mim e cara, tem... pô, 10 vezes mais experiência profissional que eu.**”*

A líder 3 também utilizou a comparação entre ela e três gestoras em um primeiro momento e, depois, se diferenciou das mesmas, analisando as necessidades do contexto. Nesse caso, os dois mecanismos aconteceram quase que simultaneamente:

Líder 3: *“eu... posso até tá falando besteira [...] mas assim, são três mulheres que se colocam bem, que falam articulado, um vocabulário maravilhoso, então, eu ia pras reuniões com elas, eu me sentia uma porcaria, porque eu não sou articulada, o meu vocabulário é muito simples, eu sou muito direta e objetiva, tal, tal, tal. Entretanto, elas ficam na palavra e eu fico na prática, então elas são faladoras e eu sou fazedora, e o que que eu tô vendo hoje na empresa? Quem tá na liderança hoje na empresa, acima, quer quem faça e não quem fale, então, é um momento da empresa, porque podia ser ao contrário, né?”*

A líder 3 apresentou uma situação bem peculiar, uma vez que possuía em sua equipe, dois ex chefes, pelos quais ela nutria grande admiração. Essa situação a fez idealizar e exigir determinada atuação na liderança, então ela se comparou e se diferenciou ao mesmo tempo:

Líder 3: *“[...] quando eu olho, agora, né? [...] eu fico assim, eu sou muito exigente, porque eu acho que ninguém serve pros cargos, como líder, porque eu acho que pra ser líder, tem que ser como meus dois... antigos chefes que eu tive, sabe? [...] O que foi muito ruim por esse lado, porque eu me posicionei muito ainda como trabalhadora deles. Então, essa relação ficou um pouco confusa entre a gente.”*

Esse mecanismo de comparação e diferenciação também foram percebidos e mencionados por membros da equipe dela, a liderada 2 enfatizou:

Liderada 2: *“[...] sempre ponderei pra ela, “ tipo, você tá aqui, você tá chefe, você tem que acreditar no seu tipo, você vai consultar um, você vai consultar outro qual a opinião deles, mas você tem que ter (a sua) [...] Eu falei, “eles têm que entender que agora você é a gestora, então você tem que saber.”*

Em um outro depoimento, a líder 6 que era analista e foi promovida, assumiu formalmente a gestão de seus antigos pares, mencionando uma dificuldade inicial sobre como lidar com essa situação, uma necessidade de diferenciar-se dos demais:

Líder 6: "[...] eu acho que eu misturava, é diferente, assim, eles não me validavam, nem eu me validava como gestora, então eu me misturava [...] eu não tava no meu papel [...] eu precisei recuar pra entender o meu papel."

Comparar-se e diferenciar-se são mecanismos que ocorreram por meio da percepção do líder em interação e acerca dos outros. O processo de *legitimação* diz respeito à concessão ou a permissão do outro em relação ao líder. Portanto, tal processo remete ao modelo proposto por DeRue e Ashford (2010) que trabalharam com a identidade de líder por meio do processo de reivindicar e ter concedida tal identidade. Nesta pesquisa, o mecanismo de legitimação assemelha-se ao *grant* ou concessão, de modo que, ainda que o próprio líder não se reconheça no papel, ele tem esse papel reconhecido por membros da equipe através de declarações informais, formais ou por situações contextuais da empresa. Essa situação é perceptível na fala do líder 8:

Líder 8: "...reuniu-se na época as pessoas que trabalhavam ao meu lado [...] a diretora da época comentou que eu seria o líder da equipe, que as pessoas teriam que se reportar a mim, que eu tava no processo de coaching, trainee, que em breve eu viraria gerente [...] Então, essa reunião meio que fez cair a ficha que eu estava numa situação de liderança."

É possível depreender dessa declaração que o mecanismo de legitimação, nesse caso, formal, contribuiu para o processo de apropriação da identidade do líder 8, que era trainee e estava se desenvolvendo para assumir um cargo de gestão. O efeito simbólico e psicológico daquele evento pareceu ter contribuído para o processo de apropriação da identidade do “novo líder”, principalmente, quando ele mencionou “*essa reunião meio que fez cair a ficha que eu estava numa situação de liderança.*”

A experimentação é o mecanismo pelo qual o líder consegue realizar ações concretas no seu dia-a-dia, contribuindo com a internalização da identidade de líder. O processo de *coaching* é pragmático, objetivamente, estimula que entre as sessões, com base no que foi discutido e nos *insights*, os indivíduos possam implementar mudanças e estabelecer ações alinhadas com o que pensam.

Coach 4: “eu vou experimentar um jeito diferente de fazer isso, pode ser um comportamento, pode ser enfrentar uma situação, ele pode tá indo pra uma reunião que é uma reunião muito difícil, pode ser um cliente que ele perdeu, pode ser ‘N’ coisas, mas quando ele se propõe a fazer uma ação em cima daquilo, e na outra reunião ele volta e conta pra você que deu certo, que aconteceu isso ou aquilo, você vê o quanto ele tá satisfeito.”

Normalmente, tais práticas estão relacionadas a eventos que apresentam algum grau de dificuldade, podendo previamente gerar insegurança, ansiedade e dúvida. Em geral, também envolvem alguma necessidade de relacionamento, por exemplo: reuniões com conselheiros, sócios, pares, *feedback* de membros da equipe, demissões. Assim, em alguma medida, por mobilizarem emocionalmente os indivíduos, tais situações são abordadas nas sessões, onde tais líderes, inclusive, treinam maneiras diferentes de falar, amadurecendo seus argumentos e compreendendo de maneira mais profunda a situação como um todo.

Líder 6: “a gente treinava, a gente falava, a gente conversou muito [...] foi muito importante pra mim no momento de cumprir um papel simples, que era demitir uma pessoa, mas entender que aquilo envolvia muito, então nós trabalhamos cada um dos pontos.”

*Líder 1: “eu pude explorar muito o espaço com o Coach 5 pra amadurecer as visões, as conversas, debater alguns cenários com ele, desabafar, dizer “p** cara, eu tô sentindo isso, eu tô pensando aquilo. Acho que não tá certo isso, eu acho que eu vou ter que ir pra aquele caminho” e ele sempre me ajudando a encontrar as respostas ou cara, a me dar uns tapa na cara e dizer “pô, pára de babaquice e vai trabalhar que...”*

A *agência* refere-se à mudança na forma com que os indivíduos percebem sua responsabilidade diante de situações, dilemas. Claramente, há uma mudança na maneira com que se implicam nas situações responsabilizando-se por elas ou, pelo menos, compreendendo qual o seu papel diante das mesmas. O fato de apreenderem que, em alguma medida, independente da situação, o indivíduo pode ter alguma contribuição com o que se passa, faz com que ele esteja mais atento aos seus comportamentos, quais mensagens quer transmitir ao outro. Uma metáfora utilizada pelo líder 4 “*eu era o coitadinho do analista e hoje me sinto uma águia caçando*”. demonstra a mudança que, segundo ele, ocorreu por meio do processo de *coaching*. Antes, ele atribuía aos outros ou às situações o que acontecia com ele, ao passo que hoje, diante de situações que não dependem exclusivamente dele, ele se pergunta qual a contribuição dele naquilo.

É perceptível que os mecanismos apresentados atuam na apropriação ou revisão da identidade à medida que os líderes: estabelecem reflexões sobre quem são; como se aproximam, distanciam ou se diferenciam de outros profissionais ou líderes; como promovem a adoção de novas práticas, sobretudo na maneira como se relacionam e; como assumem uma postura agêntica contribuindo para o fortalecimento ou a sustentação dos demais mecanismos. A figura 11 demonstra a relação entre as dinâmicas que acontecem no processo de *coaching* e nas relações de liderança, de modo que ambas se influenciam mutuamente.

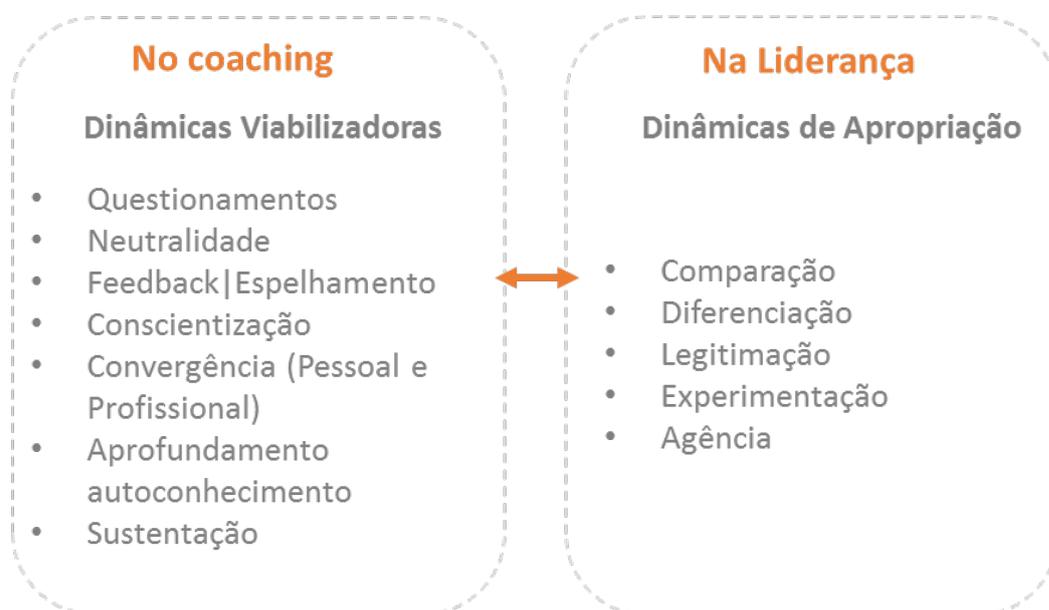


Figura 11: Dinâmicas viabilizadoras e de apropriação
Fonte: Elaborada pela autora

4.6.1.

Revisão da identidade de líder nas relações de liderança: “Até então, eu tava meio fantoche ali, porque eu me colocava nesse lugar”

A história da líder 3 que foi entrevistada durante o *coaching*, exatamente na quinta sessão, retrata exatamente o momento em que ela transitava por achar que não sabia e não queria ser gerente para trechos em que ela estabelecia maior autoafirmação colocando-se ou assumindo uma postura mais ativa. É interessante observar como em uma mesma narrativa, a líder estabeleceu tal movimento, o que corroborou o posicionamento assumido nesta tese no que se refere à relevância do ato de narrar e a mudança constante de quem somos no presente e das possibilidades de nos tornarmos no futuro. Ou seja, o ato de narrar e a própria

entrevista em si contribuíram para o processo constante de “vir a ser”. Um exemplo que demonstra os diferentes posicionamentos da entrevistada:

Líder 3: “[...] Só que eu não me vejo gestora Jeane, eu sou muito ansiosa e sou muito de fazer as coisas, então as pessoas confundem um pouco assim [...] porque eu tive uma... duas crises sérias, seis meses depois que eu assumi a gerência eu não queria mais de jeito nenhum, não entendia isso, até porque eu fico sempre querendo que os dois me aceitem.”

No início da entrevista, ela narrou que não se via como gestora e abordou dois momentos em que quase desistiu do cargo de gerência. Também, pode-se perceber o constante movimento de comparação com dois ex gestores, atualmente seus subordinados e seus “exemplos de gestão”. Fato que, na realidade, parece ter potencializado tal conflito e discrepância por ela sentida. No decorrer da entrevista percebeu-se uma mudança em seu posicionamento:

Líder 3: “Porque a frase era: “eu não sei ser gerente”, agora eu quero, eu quero ser um bom... porque gerente tem um monte, mas eu quero ser uma boa gestora [...] Porque até, então, eu tava meio fantoche ali, porque eu me colocava nesse lugar.”

A metáfora utilizada por ela, *fantoche*, nos ajuda a compreender como ela atribuía a si mesma uma postura passiva na liderança e como se encontrava em um momento de revisão desse posicionamento, em relação a si mesma e aos outros. Os depoimentos de dois de seus liderados ajudaram a esclarecer como contribuíram nesse processo, portanto enfatizando que essa revisão é coletivamente constituída na relação com o *coach* e nas relações de liderança. O depoimento do liderado 1 revelou a influência que exercia sobre a líder, pois em sua entrevista ele disse que afirmava para ela que a indicou para o cargo, porque ela era a melhor pessoa para assumir e, o que ela estava vivenciando era insegurança, que ele, metaforicamente, comparou à “viralatice”:

Liderado 1: “pela conjuntura, você tá parecendo vira-lata, você tá achando que o problema é teu, que você que não tem competência pra ser gerente e não sei o quê. E não é [...]”

Ele colocou a dificuldade que ela possuía em encontrar seu próprio estilo, em ser decisora do processo e pelo seu depoimento, observou-se o quanto ele atribuía o papel de líder à ela, contribuindo para que ela pudesse estar mais segura, ao mesmo tempo em que lhe fornecia apoio:

Liderado 1: "Eu sou uma escora, então você é uma plantinha que tá nascendo e eu tô aqui de madeirinha pra te apoiar no início. Daqui a pouco você vai ser a árvore, você vai ser o carvalho. Então é só você acreditar nisso". Aí ela foi subindo [...] ela tinha uma certa dificuldade em decidir tecnicamente sozinha, tá? Aí eu procurava ficar falando com ela, "tá, é, era capaz do XXX (próprio nome) fazer alguma coisa assim. O que que você faz?", então ficava perguntando pra ela, "qual é a tua perspectiva do assunto?"

Ele disse que com o passar do tempo, com o processo de *coaching* e o cenário de trabalho ele percebeu mudanças: “[...] ela vai tendo pernas mais fortes e vai tocando sozinha”. Segundo ele, ela mudou a visão sobre si mesma, passou a acreditar em sua própria capacidade. Também, a reestruturação e o reconhecimento dela pela gestora da área futura contribuíram para isso, de modo que a percepção dos outros também pareceu contribuir significativamente para tal legitimação e validação:

Liderado 1: "acho que ela tá sendo muito bem vista pelos outros e ela tá se vendo de uma forma mais positiva. Então acho que o coaching ajudou bastante nisso."
Líder 3: "E me aceitar um pouco mais de como as pessoas me veem, passar a me enxergar também um pouco com os olhos deles, entendeu?"

Essa passagem da história da líder 3 nos permite acessar e depreender como as *dinâmicas de apropriação* contribuem no modo como ela se comparou e começou a diferenciar-se dos outros; subordinados, ex-gerentes e atual gerente. Ao mesmo tempo, experimentou novas práticas, ampliando a visão sobre a maneira como os outros a legitimaram e reconheceram, permitindo-se perceber também dessa maneira e, por último e ainda em curso, assumindo uma postura mais agêntica e realizadora. Pelos depoimentos, ela estava no processo e percebeu evoluções, enquanto seus liderados também já observavam avanços no sentido da líder 3 apropriar-se do papel de líder.

A análise dessa dimensão nos sinaliza a influência das relações estabelecidas no contexto de trabalho no processo de apropriação ou revisão da identidade de líder. Tal fato nos permite ampliar a visão de que o desenvolvimento da liderança ultrapassa as fronteiras dos programas de desenvolvimento, envolvendo aspectos do dia-a-dia, assim como pessoas com as quais o indivíduo se relaciona.

4.7. Dinâmicas de atualização da identidade de líder

Até aqui, verificamos as condições disparadoras que contribuem para a discrepância sentida pelo líder no que diz respeito ao seu autoconceito, relacionado a representações de um líder idealizado ou um líder necessário. Depois, no processo de *coaching* foram verificadas dinâmicas na relação *coach*/líder que viabilizam a apropriação ou revisão identitária, que ocorrem por meio das dinâmicas no exercício da liderança. Ambas dependem de reflexão e diálogo fomentando as dinâmicas de atualização da identidade de líder, o que caracteriza o *espaço reflexivo dialógico*, conforme representado na figura 12.



Figura 12: Espaço Reflexivo Dialógico – ERD
Fonte: Elaborada pela autora

As *dinâmicas viabilizadoras e de apropriação da identidade de líder* originam, sustentam e fundamentam o processo de *atualização da identidade* do mesmo. A análise das narrativas dos líderes, *coaches* e liderados aponta que essa atualização envolve três processos: o de ressignificar o conceito do que é “ser líder”, a revisão de seu próprio autoconceito e a revisão do seu eu relacional. O quadro 8 apresenta a análise dos dados correspondentes a essa dimensão:

Quadro 8: Dinâmicas de atualização da identidade de líder

Falas Líderes	Códigos (1ª ordem)	Categorias	Dimensão temática
<p>Líder 8: "Eu já me sentia pronto pra liderar naquela situação porque eu conhecia bem a área que eu tava, dominava aquele assunto, e eu tinha uma relação muito boa com as pessoas, até com essa pessoa que era um pouco mais reativa ou tinha algum bloqueio, eu tinha uma relação pessoal legal com ela, tinha alguma entrada."</p> <p>Líder 3: "Eu achava que chefe, que líder era de um jeito, e não é só desse jeito, tem outras maneiras. Então, eu acho que é isso que o coaching tá conseguindo me mostrar [...] então eu tô conhecendo um outro jeito e até me moldando mais um pouco, pra eu me achar nesse papel, porque é muito legal essa gestão compartilhada, mas eu também tenho que liderar...E é isso que eu vou buscar, aprender como liderar. "</p>	Percepção/ Resignificação de ser líder	Resignificação do que é ser líder	<p>Dinâmicas de atualização da Identidade de Líder</p> <p>Dinâmicas responsáveis pelo processo de atualização da identidade do líder envolvendo uma nova compreensão sobre o conceito de líder, a revisão de seu próprio autoconceito e da maneira como estabelece seus relacionamentos.</p>
<p>Coach 4: "qual é o drive que domina ele", né? Uma pergunta que eu faço assim, "por que que a gente é assim? Por que que o outro é daquele jeito?"</p> <p>Líder 7: "a pessoa que é ponta firme, ela não me decepciona, ela tá sempre lá...", aí falava e crescia, super me achando. Aí a XXX (coach) virava e falava, "ok, e como que esse valor limita você?". Eu nunca tinha parado pra pensar que valor... comprometimento era um dos meus maiores valores, como que o comprometimento me limitava na minha vida pessoal... o fato de eu ser comprometida... e quando se pensa em valor, você só pensa em coisas maravilhosas, né?"</p> <p>Líder 9: "foi espetacular, sem palavras. Mudou a minha vida de cabeça pra baixo [...] ter a oportunidade e aprender que a minha raiva, que os meus sentimentos dizem muito... não só minha raiva, mas os meus sentimentos em referência a tudo, diz muito mais sobre mim do que sobre o que eu tô sentindo, sobre a situação como um todo [...] porque aquilo infringiu algum valor meu [...] é saber que os meus sentimentos dizem muito sobre mim, e não é só um sentimento"</p>	Descoberta características	Revisão do Autoconceito	
<p>Líder 5: "Eu sempre fui muito reservada, isso até foi tema de feedback do meu chefe e também trabalhei isso que de alguma maneira influenciava na minha relação com a equipe. Uma coisa que também vi na terapia e no coaching é como sou perfeccionista, como eu quero que tudo seja feito da melhor forma possível e isso, de alguma forma me fazia ser muito exigente comigo e também com a equipe."</p> <p>Líder 2: Líder 2: "[...]quando você está num processo de coaching e você começa a também mapear com quem você se relaciona a nível profissional ou até a nível pessoal e começa a tentar encontrar os atributos ou as características do outro, você também começa a encontrar uns atalhos, né? De relacionamento, uma forma mais interessante de... de tratar determinados assuntos, então alguém é mais detalhista ou alguém é menos detalhista, alguém é mais intuitivo, alguém é mais pragmático. Então você começa até a respeitar, né? Respeitar o... as características do outro [...] no processo de coaching, eu fui mapeando como cada sócio funcionava, como um se... se um dos sócios era emoção ou razão."</p>	Conhecimento de si, impacto nos outros	Revisão do Eu Relacional como eu sou na relação com o outro (Autoconsciência; desafios relacionais).	

Fonte: Elaborado pela autora

A ressignificação do conceito de líder está relacionada à discrepância identitária. Se antes o líder ideal ou necessário era uma representação, um conceito abstrato que impactava a maneira com que o indivíduo percebia a si mesmo, a possibilidade de revisitar esse conceito, ressignificando-o, significa desmistificar crenças, “verdades” ou quebrar paradigmas, apreendendo-o agora em uma outra perspectiva. Tal ressignificação possibilita, promove ou intensifica uma revisão de seu autoconceito, onde o indivíduo pode iniciar a acomodação de novos conceitos sobre o que é “ser líder”. Aqui, vale estabelecer um paralelo entre essa revisão do autoconceito e a revisão de outros papéis para além da liderança. Não foi foco desta tese apresentar a análise desses dados com ênfase na revisão de outros papéis, mas, foi muito comum que os líderes trouxessem reflexões acerca de suas identidades de marido/esposa e de pai/mãe.

E no que se refere à revisão do eu relacional, é possível depreender da análise dos dados que desenvolver liderança no contexto de *coaching*, tornar-se ou aprimorar-se como líder, está estreitamente conectado à capacidade de estabelecer relacionamentos que sejam considerados satisfatórios pelos próprios líderes. “Relacionar-se” com os outros, portanto, é um tema fortemente discutido no processo de modo que desenvolver-se ou aprimorar-se como líder aponta para uma maior consonância, alinhamento ou acomodação de novas formas de relacionamento com pares, gestores, liderados e outros.

As dinâmicas de atualização da identidade do líder não são dissociadas e estanques e, sim, interdependentes, fluidas e contínuas. O caráter contínuo desse processo está associado ao próprio entendimento e posicionamento da autora desta tese em relação à identidade e seu caráter dinâmico e não estático. A figura 13 procura representar esse movimento e dinamicidade.



Figura 13: Atualização da identidade de líder
Fonte: Elaborada pela autora

A análise dos dados revela que ressignificar o que é ser líder e/ou o que é liderança é uma construção conjunta, um processo reflexivo e dialógico que ocorre com o *coach* e/ou com terceiros como foi o caso da líder 3:

Líder 3: “eu falava assim: 'eu não sei ser gerente', toda hora eu falava essa frase. E aí as pessoas: 'mas o que que é ser gerente, onde que tem esse cursinho, como ser gerente?', né? Então, eu tô descobrindo no coaching que, apesar de eu nunca ter me visto assim, é... eu tenho um lado que dá pra coisa, pra esse momento que a empresa tá querendo, é... eu acho que eu consigo agregar as pessoas. Então, eu tenho umas vantagens que eu não via, entendeu? Eu achava que chefe, que líder era de um jeito, e não é só desse jeito, tem outras maneiras. Então, eu acho que é isso que o coaching tá conseguindo me mostrar.”

A líder 3 compartilhou a discussão sobre o que é ser gerente com seus ex-chefes, levando o tema também para o *coaching*, onde ela teve a oportunidade de entender o que ser líder significava para ela. Assim, ao ressignificar o que é ser líder, a idealização em torno do conceito tende a diminuir. O *coach* 5 aborda essa questão:

Coach 5: “...as pessoas chegam com estereótipo de liderança que aí você tem que desconstruir um pouco essa história, entender como é que você pode ser um líder respeitando seus valores e sua personalidade, ainda assim respeitando e entendendo o que que você tem de qualidade que você pode colocar à disposição da sua equipe.”

Ele abordou que desconstruir o estereótipo de liderança faz parte do processo de *coaching*, de modo que após reconstruir isso, o líder pode encontrar sua própria maneira de ser líder ou de estar desempenhando esse papel. A líder 3 abordou exatamente o momento em que ela estava apreendendo outra perspectiva do que é ser líder, passando a atualizar seu próprio autoconceito:

Líder 3: “então eu tô conhecendo um outro jeito e até me moldando mais um pouco, pra eu me achar nesse papel.”

O líder 10 também utilizou o verbo desconstruir, trazendo a percepção que desenvolver-se como líder está relacionado a processos de desconstrução e reconstrução:

*Líder 10: "E aí como eu consegui ter uma aderência plena ao processo? **Quando eu percebi que eu precisava me desconstruir completamente, sair das minhas verdades pra que eu pudesse me reconstruir com uma outra visão[...]**"*

A revisão do autoconceito aqui ocorreu em um nível mais abrangente, para além da identidade de líder. Assim, a mudança em relação à maneira como o indivíduo se relacionava com os outros passou a ser uma consequência quase que natural da atualização do conceito de líder e da revisão de seu próprio autoconceito. Dessa maneira, os líderes passaram a conhecer ou melhor perceber o impacto de si sobre os outros. Isso pode ser percebido quando mencionaram características ou estilos que impactaram seus relacionamentos e como estavam mais atentos a isso, após o *coaching*. Também, narraram desenvolvimento da empatia ou uma maior conexão e entendimento da perspectiva dos outros, o que se denominou aqui *revisão do eu relacional*, que envolve o desenvolvimento ou mudanças estabelecidas no modo de relacionar-se com as pessoas:

*Líder 1: "Ser mais diplomático, mais democrático foi um exercício que eu tive que fazer, e é algo que é super importante pra mim hoje considerando a minha diretoria executiva que cara, eu tenho que dar voz pros caras. **Eu tenho que dar voz, eu tenho que dar espaço, eu tenho que saber ouvir, tem que interpretar o que eles tão dizendo** porque às vezes o que eles trazem, cada frase que eles dizem não é o que eles querem dizer, então **eu tenho que tentar enxergar o que que tá por trás no exercício de empatia constante, profundo[...]** é extremamente desafiador porque os caras têm muita experiência, os caras têm raciocínios muito complexos, visões sistêmicas das coisas e às vezes o pontinho que eles trazem pra discussão é, cara, é ali a ponta de um iceberg muito maior e a gente tem que ter a capacidade de... de enxergar isso muito bem."*

4.7.1.

A revisão do eu relacional: “Como que essas pessoas não gostam de mim? Mas eu também não gostava dessas pessoas”:

Líder 7: “[...] como que essas pessoas não gostam de mim?”, mas eu também não gostava dessas pessoas. Hoje em dia eu tô mais... assim, mais aberta [...] eu tava muito (reativa) também às pessoas [...] essas pessoas desinteressantes, essas pessoas... olha, era tudo um horror. Era tudo um horror, eu não tinha paciência. E aí, obviamente, as pessoas não se relacionavam comigo, e eu “como? Sou maravilhosa (rs).”

A líder 7 pareceu demonstrar uma nova percepção sobre o impacto de si no relacionamento com os outros. A análise da narrativa dessa líder, que se encontrava na quinta sessão do processo de *coaching* nos levou a compreender que ampliar o conhecimento sobre si, suas características, valores, atitudes, sentimentos e a relação do seu momento de vida com o atual contexto de trabalho, significou para ela também repensar a maneira como estabelecia seus relacionamentos com subordinados, clientes internos e pares. Ampliando a percepção sobre si, pareceu promover um deslocamento para a perspectiva do outro - como percebo o outro e o impacto que exerço sobre ele - a revisão do eu relacional implicou estabelecer, de forma intencional, adaptações à maneira como lido com esse outro. No trecho a seguir ela narrou uma sessão que teve com a *coach* na qual mapeou tais relacionamentos:

Líder 7: “Como é que você vai lidar com o XXX?”. Aí eu falava, “não, o XXX é uma pessoa sensata, tudo certo eu lidar, assim, assim, assado.”. “Como é que você vai lidar com o XXX nessa nova dinâmica?”, “a fulana, a outra ‘nananana’”. Aí eu saía, tipo, zen, colocando em prática, entendeu? Então às vezes quando eu tô estressada na sala do XXX eu penso, “ah, XXX é aquele que eu vou ficar calada nesse primeiro momento” aí eu fico calada. E assim foi indo. E aí eu, de fato, eu senti uma melhora. Eu tinha uma questão com a minha par também, que foi uma dessas pessoas que eu tava falando. Então que também “como você vai lidar com a sua par?”. Aí eu falei, “assim, assim, assado”, “coloca em prática.”. Então, a minha relação com ela tá muito melhor. Isso foi um feedback que eu recebi, que eu tô trabalhando mais em conjunto com ela.”

4.8. Fortalecimento da identidade de líder

Por fim, a última dimensão a ser apresentada se aproxima de uma consolidação que ocorre por meio do fortalecimento da identidade de líder. É importante salientar o caráter cíclico e contínuo do processo aqui descrito, o que significa que essa dimensão de fortalecimento continua mesmo após o fim do processo de *coaching*.

Na dimensão anterior, o indivíduo refletiu e revisou seu autoconceito para além de sua função de líder, assim como também estabeleceu reflexões e realizou mudanças/ adaptações na maneira como compreendia suas relações e se relacionava com outros, em diferentes perspectivas de sua vida. Nesta dimensão, o indivíduo fortalece sua identidade de líder ao mesmo tempo em que: 1) Estabelece mudanças no autoconceito de líder; 2) Passa por um processo de alinhamento e redução da discrepância identitária inicial e 3) Estabelece mudanças nas relações de liderança (Eu líder relacional). Essa dimensão foi sistematizada a partir de falas que a elucidam e são apresentadas no quadro 9.

Quadro 9: Fortalecimento da identidade de líder

Falas Líderes	Códigos (1ª ordem)	Categorias	Dimensão temática
<p>Líder 10: "E aí como eu consegui ter uma aderência plena ao processo? Quando eu percebi que eu precisava me desconstruir completamente, sair das minhas verdades pra que eu pudesse me reconstruir com uma outra visão[...]O coaching me fez ver que [...] você não ajuda de fato plenamente as pessoas quando você é protagonista na vida delas, né? As pessoas precisam ser protagonistas da sua vida e eu com esse conjunto de competências, né, que hoje tenho consciência que tenho e as pessoas me dizem que eu tenho – e eu de verdade acredito que eu tenho, eu poderia ajudar de uma outra forma, sem protagonizar."</p> <p>Líder 4:"O grande impacto que o coaching teve na minha relação com as pessoas é que na verdade eu não digo pra pessoa o que que a pessoa tem que mudar, "olha, tá vendo aqui no teu ponto de venda, o teu funcionário fez isso, isso e isso, por quê? Por causa disso, disso, disso, você não pode deixar isso acontecer." Eu não faço isso, o tempo todo faço perguntas e dessa forma a pessoa, a própria pessoa... eu vou criando um terreno fértil pra que a própria pessoa entenda por ela mesma o porquê daquilo. Então, eu pergunto: "ah, e o que que aconteceu pra isso tá assim? Ah, e qual foi a implicação disso nisso?"A pessoa fica até incomodada e que depois, vejo que ela acaba implementando a mudança sem nem eu tomar conhecimento né? Mas isso não importa."</p>	Desconstruir e reconstruir	Mudança autoconceito de líder	<p>Fortalecimento da identidade de líder</p> <p>Dinâmicas de consolidação da identidade de líder com maior alinhamento das dimensões intrapessoal e interpessoal.</p>

Falas Líderes	Códigos (1ª ordem)	Categorias	Dimensão temática
<p>Líder 6: "Então, eu digo que o coaching me ajudou a me fortalecer enquanto (o avião) tava andando, porque eu já tava na posição, mas ele veio de lá de trás assim, junto comigo, a XXX (Coach) realmente me guiando pra consertar coisas que estavam lá atrás, de gente que não tava aqui[...] eu penso que foi um processo... porque são anos fazendo de uma maneira e, de uma certa maneira, isso é muito louco, porque eu obtive sucesso na minha carreira, mesmo com comportamentos que não eram tão potentes, mas eu tive que descobrir que existem... eu tive sucesso, mas não tava feliz na posição de gestor, eu nunca fui feliz na posição de gestora. E eu acho que hoje, eu sou muito feliz, eu me sinto uma boa gestora, mesmo sabendo que vou errar"</p>	<p>Fortalecimento Mudança</p>	<p>Autoconceito de líder</p>	<p>Fortalecimento da identidade de líder</p> <p>Dinâmicas de consolidação da identidade de líder com maior alinhamento das dimensões intrapessoal e interpessoal.</p>
<p>Líder 1: "se esse troço quebrar amanhã e eu tiver que procurar emprego eu sou outro XXX (próprio nome) hoje do que eu fui no início do negócio. O coaching, ele foi importante pra mim sim num processo de... de desenvolvimento, ele criou... sabe? Algumas sinapses pra eu... pra eu me provocar de forma diferente, me deu ferramentas que eu uso até hoje, há contribuições sim que eu vou poder extrair resultado ao longo de toda minha vida" [...] "Quem fez foi a empresa e o coaching ajudou na sua proporção de cara, de me... de me trazer catalisadores de desenvolvimento."</p>	<p>Ser líder: Coaching como catalisador da atuação prática</p>		
<p>Líder 3: "eu fiquei tanto tempo no lugar de que "ah, eu não dou conta, eu não dou conta, tem que ter alguém pra me levar, tem que ter alguém pra pegar a minha mão e não sei o que", que eu só conheço esse lugar, mas existe um outro, que eu tô chegando nele, e agora eu tenho que ficar confortável nesse, porque eu não tô ainda, entendeu?"</p> <p>Líder 10: "[...] eu me sinto muito mais sólido, né, muito mais parrudo, encorpado pro que eu toco aqui "</p>	<p>Mudança: maior conforto</p>	<p>Alinhamento Redução da discrepância</p>	

Falas Líderes	Códigos (1ª ordem)	Categorias	Dimensão temática
Líder 2: “XXX(nome do coach) acho que eu vou embora, vou sumir”. Aí ele me ajudava a ver “XXX(próprio nome), isso é normal em todas as companhias, só que nesse caso tem uma situação particular concreta, porque você tá amadurecendo, tá ocupando espaço e o teu sucesso, embora seja o sucesso do grupo e da companhia, é um atestado de insucesso de um herdeiro que não ocupou esse papel e tá... tá se cobrando por isso”. Então me ajudou muito também nesse aspecto a ir... a ter empatia, né? Me colocar no lugar do outro e aí parar de confrontar.	Empatia Compreensão da perspectiva do outro (Qualidade relação interpessoal)	Eu Líder Relacional	Fortalecimento da identidade de líder Dinâmicas de consolidação da identidade de líder com maior alinhamento das dimensões intrapessoal e interpessoal.
Líder 10: “[...] eu acho que hoje eu sou muito mais complacente com o entendimento do outro , eu era muito mais impositivo com relação ao outro. Eu acabava direcionando ele de uma forma que por vezes eu impunha ele coisas que talvez nem ele tivesse preparado. Hoje eu sou muito mais complacente com isso, com as dificuldades do outro, com os erros do outro, com a competência até do outro [...] Antes eu dava a solução só, hoje eu construo a solução com ele [...] Foi com eles que eu pude experimentar. E aí todos eles mesmo, de subordinado até o meu gestor, eu pude exercitar cada um desses chapéus, né, desses papéis porque na realidade cada um que eu lidero aqui, cada um que eu relaciono como par ou como subordinados são papéis diferenciados, né, na minha atividade.”	Nova prática de desenvolvimento do processo reflexivo dos outros		

Fonte: Elaborado pela autora

O fortalecimento da identidade de líder pode estar relacionado tanto a modificações em uma identidade de líder já constituída, como ao ajuste do indivíduo a essa nova identidade. O líder 10, por exemplo, possuía 22 anos como líder e, no entanto, mudanças contextuais associadas ao momento dele na empresa o fizeram buscar o processo de *coaching*, de modo que desenvolver-se nesse estágio de sua carreira significou uma nova percepção acerca de si mesmo e da maneira como desenvolvia os outros. Nesse caso, com forte ênfase em mudanças nas suas relações com os liderados e na maneira como promovia e auxiliava no desenvolvimento dos mesmos. O caso da líder 3, há dois anos e meio no cargo, demonstra que não perceber-se como líder originou uma crise e, seu processo de desenvolvimento culminou em consolidar-se nessa nova identidade.

Mudanças no autoconceito de líder ocorrem quando o indivíduo se autoconceitua como líder de forma diferenciada no tempo. Essa categoria está muito próxima da mudança do Eu líder relacional, uma vez que os participantes notam diferenças em suas identidades de líderes, principalmente, pela maneira como hoje percebem e se relacionam com as pessoas. Isso é evidenciado na fala do líder 1:

Líder 1: “eu era um cara, um cara absolutamente autoritário [...] o principal mérito dessa transformação foi ter entendido que você precisa cara, com cada pessoa, em cada ambiente, com cada objetivo você precisa navegar em estilos diferentes de liderança e se apresentar e entender, escutar e se comportar de forma diferente.”

O líder 1 afirmou que o *coaching* atuou como catalisador de seu processo de desenvolvimento e que tal processo, associado com a atuação nos desafios da empresam que fundou, fez dele uma outra pessoa:

Líder 1: “se esse troço quebrar amanhã e eu tiver que procurar emprego eu sou outro XXX (próprio nome) hoje do que eu fui no início do negócio. O coaching, ele foi importante pra mim sim num processo de... de desenvolvimento, ele criou... sabe? Algumas sinapses pra eu... pra eu me provocar de forma diferente.”

A redução da discrepância ou o maior alinhamento à identidade de líder está relacionado com a sensação de maior conforto, menor incômodo e, portanto mais segurança e senso de auto eficácia no exercício da liderança, como afirmou a líder 6:

Líder 6: "Então, eu digo que o coaching me ajudou a me fortalecer enquanto (o avião) tava andando, porque eu já tava na posição, mas ele veio de lá de trás assim, junto comigo, a XXX (Coach) realmente me guiando pra consertar coisas que estavam lá atrás, de gente que não tava aqui[...] eu penso que foi um processo... porque são anos fazendo de uma maneira e, de uma certa maneira, isso é muito louco, porque eu obtive sucesso na minha carreira [...] eu tive sucesso, mas não tava feliz na posição de gestora, eu nunca fui feliz na posição de gestora. E eu acho que hoje, eu sou muito feliz, eu me sinto uma boa gestora, mesmo sabendo que vou errar"

Essa colocação é muito interessante, pois aborda questões profundas, que não eram aparentes nos contextos em que a líder 6 foi gestora. No entanto, os conflitos, as crenças a sensação de desajuste foram potencializadas e puderam ser abordadas no processo de *coaching*, onde ela pôde entrar em contato com tais questões, minimizando a sensação de inapropriação. Também, a líder 3, ainda que com o processo em curso, apontou para o movimento, a mudança na identidade de líder que a conduziu para um maior conforto:

Líder 3: "eu fiquei tanto tempo no lugar de que "ah, eu não dou conta, eu não dou conta, tem que ter alguém pra me levar, tem que ter alguém pra pegar a minha mão e não sei o que", que eu só conheço esse lugar, mas existe um outro, que eu tô chegando nele, e agora eu tenho que ficar confortável nesse, porque eu não tô ainda, entendeu?"

O estabelecimento do "eu líder relacional" está relacionado com uma ampliação na sua percepção sobre outras perspectivas, que não a sua, o que provoca mudanças na maneira como o líder passa a se relacionar com os outros. Ou seja, é como se as provocações realizadas no processo de *coaching* promovessem nos líderes um deslocamento de suas próprias perspectivas, sobre a maneira com que percebem ou estabelecem julgamentos sobre situações ou pessoas. Frequentemente, a empatia é citada como uma característica, conforme colocou o líder 8:

Líder 8: "Particularmente, comecei a ter mais empatia e colocar mais sob a ótica da outra pessoa, né? Então, toda minha carreira eu sempre me comparei muito com outros colaboradores, mas sempre sob a minha ótica. Então assim, se eu estou com muito trabalho, estou gostando e tem outro que não está, eu às vezes o julgava mal por isso, (pensava) "pô, mas não querem trabalhar mais" ou "não se motiva quando tem um trabalho novo" coisas do gênero. Quer ir embora no horário todo dia. Isso era uma coisa que eu achava estranho, porque eu tinha uma necessidade de trabalhar muito, entregar muito e crescer, e acabava vendo isso, até essa bobeira do horário como algo negativo tipo, "a pessoa não quer se empenhar um pouco mais do que deveria.". Mas o coaching me mostrou que cada pessoa é motivada de uma forma, cada pessoa produz de uma forma, e (aprender) começar a ler isso, porque eu tinha risco de criar conflito com todo mundo que não fosse igual a minha, como eu já... e eu já tive muitos gestores assim na XXX,

inclusive num passado recente, muito recente, gestores que são assim, (imãs) ao contrário, quem é igual a ele está bem, quem é diferente, ele ignora, está mal, vai ser mal avaliado, não há um processo pra desenvolver, pra entender a diferença.”

Neste caso, por exemplo, o líder passou a considerar outras formas de motivação no trabalho e a compreender que pessoas diferentes estabelecem relações com o trabalho de formas diferentes e que não há uma única forma correta de encarar isso. Assim, ao mesmo tempo em que ele pareceu compreender outras perspectivas, sem necessariamente estabelecer um julgamento negativo sobre elas, pareceu estabelecer mudanças no seu autoconceito de líder, inclusive diferenciando-se de outros gestores de seu convívio.

No trecho a seguir, novamente, verificamos um esforço do líder em compreender outros posicionamentos diferentes do dele sem que isso interferisse profissionalmente em suas relações.

Líder 1: “Eu era uma pessoa assim, que eu chamo de normal, uma pessoa que me estressava com os problemas, que lidava mal com pressão em certos momentos, sabe? Que me achava traído, ou quando a pessoa, sabe? Agia de forma antiética, ou quando ela não concordava, e hoje em dia eu basicamente respeito [...] não me coloco em posição de julgamento, sabe? [...] tenho sócios que têm estilos de vida diferente, preferências diferentes, tem amigos com estilo de vida diferente...”

Outra característica recorrente e identificada nas falas dos líderes foi a internalização e a reprodução das provocações e questionamentos do *coaching* para a maneira como lidavam com seus liderados, principalmente, no que concernia à realização de perguntas para uma melhor maneira de estabelecerem o desenvolvimento e a aprendizagem:

Líder 9: você não gosta de fazer isso? Mas por quê?”, até tentar replicar um pouco o coaching que eu fiz, né? Tipo, “mas que foi? E aí? É isso que você realmente quer trabalhar? É isso que você gosta?”, entendeu? Então isso tem ajudado muito.”

Analisando esse aspecto é possível considerar que a categoria do *eu líder relacional* pode atingir um nível ainda mais profundo quando de alguma maneira o líder passa a reproduzir com seus liderados novas formas de desenvolvimento e aprendizagem ancoradas nas provocações e nos fundamentos do processo de *coaching*. A história apresentada a seguir aprofunda o caso de um líder que apresenta essa ênfase no processo.

4.8.1.

Fortalecimento da identidade de líder: “Eu achava que eu sabia muito e eu via que eu não sabia nada”

O líder 10 já exercia a liderança há vinte e dois anos quando decidiu buscar o apoio de um *coach*. Diante de uma posição chave na área de Recursos Humanos da empresa em que trabalhava, assumiu um período complexo do negócio com demissões e muitas mudanças. Ele se sentia infeliz com o rumo que as coisas estavam tomando e, com o encorajamento de um de seus diretores, a realização do *coaching* poderia auxiliá-lo a se solidificar, restabelecer-se e fortalecer-se para este momento.

O processo é revelador e como ele qualificou “*foi assim um divisor de águas na minha vida*” em que segundo ele, precisou sair de suas verdades para se “*reconstruir com uma nova visão*”, uma nova concepção sobre o que é ser líder, o que é liderança e como ele poderia atuar com mais potência nesse papel. Ele disse que sempre gostou muito de se relacionar com as pessoas, que era bem visto por liderados, pares e gestores e, no entanto, começou a rever suas práticas, primeiramente, inspirado pelas provocações de sua *coach*:

Líder 10: “ela me fazia perguntas extremamente provocadoras, ela fazia perguntas profundas e eu esperava que ela me trouxesse sinais da resposta e ela não fazia e eu não sabia responder. E aí eu disse “caramba, eu não tô sabendo responder com essa vivência toda, com a minha idade e eu preciso rever isso tudo, eu preciso rever o que eu tava fazendo, da forma como eu tava fazendo e tudo mais. Uma coisa eu nunca abri mão, que era dos meus valores, isso pra mim tava mais do que consolidado, né, e está, mas dentro daquilo que vinha depois da questão dos valores da tua conduta, da ética, do teu comportamento, vinham coisas que eu percebia que eu podia mudar e que até então eu falava que tava dando certo porque eu tava fazendo assim.”

A declaração dele demonstra que o processo de *coaching* ampliou a autoconcepção que ele tinha sobre si mesmo, ainda que ele conhecesse sobre seus valores e características, a ênfase de seu processo foi sobre sua atuação como líder. O senso de autoeficácia ao exercer esse papel deu lugar à dúvida e, graças a sua abertura, iniciou-se um processo de exploração de outras possibilidades, revisões de si e de suas atuações nesse papel, principalmente, em como se relacionava e auxiliava no desenvolvimento das pessoas.

A grande mudança decorreu da maneira como ele conduzia as situações com as pessoas:

*Líder 10: “eu sempre fui um cara muito protagonista então todo mundo que sempre me procurou **eu sempre fui o protagonista dessas conversas, eu sempre dava a solução pras pessoas, eu sempre ajudava, eu sempre...** e por que eu conseguia isso? Porque todo mundo sempre percebeu a minha boa intenção, até a hora que eu fazia besteira, o que eu errei também várias vezes. Todos os meus erros as pessoas sabiam que a minha intenção era boa então isso sempre me conduziu de uma forma e me deu uma certeza muito grande que eu agia de uma forma correta e que era esse caminho que eu deveria seguir.”*

No entanto, foi no processo de *coaching* que ele percebeu que essa não era a melhor maneira de ajudar as pessoas a se desenvolverem, uma vez que elas precisavam ser protagonistas da vida delas e que fornecer-lhes a solução, não era o melhor caminho. Isso fica claro quando afirma:

*Líder 10: “As pessoas precisam ser protagonistas da sua vida e com esse conjunto de competências que hoje tenho consciência que tenho e as pessoas me dizem que eu tenho – e eu de verdade acredito que eu tenho, **eu poderia ajudar de uma outra forma, sem protagonizar [...] eu comecei a aprender a fazer perguntas poderosas pra essas pessoas.**”*

Segundo ele, o processo foi ponte para uma grande desconstrução das suas próprias verdades, daquilo que ele julgava ser o certo e isso foi transformador de suas relações com pares e chefes e na maneira de conduzir situações com sua equipe. Ele contou que se sentia orgulhoso pelo reconhecimento que as pessoas tinham, pela busca que as pessoas sempre tiveram para que ele pudesse auxiliá-las, mas, ponderou:

*Líder 10: “normalmente quando alguém senta pra conversar comigo – que continua acontecendo – **eu hoje questiono muito mais a pessoa do que ela quer, onde ela quer chegar, né, do que efetivamente... eu mostro pra ela “olha só...”** eu antes fazia assim “olha só, você não acha que pra você seria melhor isso aqui?” E aí “pô, é...” e aí a pessoa ficava encantada. Hoje eu não faço isso, né? Hoje eu tento conversar com ela, né, pra ver o que que ela quer como resultado daquilo, onde ela quer chegar, quais são os motivadores dela e isso eu vou questionando muito e **vai havendo uma troca e uma construção muito mais sólida** do que aquela quando o cara chegava e me dava... pedia solução.”*

Por meio dessa história pode-se perceber a relevância que o *coaching* teve na revisão do líder 10 em relação a quem ele era como líder, quem ele gostaria de ser com ênfase nas suas relações e na maneira como construiu seus relacionamentos. Ao mesmo tempo que estabeleceu mudanças em si mesmo como líder (autoconceito da identidade de líder), modificou a maneira como constrói relacionamentos na liderança (Eu líder relacional), reduzindo, dessa maneira, a

discrepância identitária sentida (Alinhamento/Redução da discrepância identitária).

4.9. Framework Teórico Conceitual

Após a apresentação de todas as dimensões e suas respectivas categorias, o *framework* foi construído para auxiliar na compreensão das principais dinâmicas relativas ao processo de revisão identitária do líder no contexto de desenvolvimento da liderança. As primeiras dimensões são denominadas *condições disparadoras* e *discrepâncias identitárias*, ocorrem de forma interdependente e envolvem os primeiros acontecimentos quando os indivíduos percebem ou sentem a necessidade de iniciar um processo de desenvolvimento formal, no caso desta pesquisa, o processo de *coaching*.

A dimensão relacionada às discrepâncias identitárias refere-se a uma autopercepção do indivíduo que leva a sentimentos próximos a uma espécie de inadequação, desalinhamento, incongruência entre a maneira como o indivíduo percebe a si mesmo, se autoconceitua e o líder idealizado ou considerado necessário àquele contexto de atuação no qual está inserido. O que impulsiona tais discrepâncias? Por que elas ocorrem? Esse processo não ocorre de maneira isolada, ao contrário, está inserido e próximo da dimensão denominada de condições disparadoras.

As condições disparadoras são acontecimentos dialógicos que ocorrem na vida do indivíduo e que são responsáveis por potencializar ou provocar as discrepâncias sentidas. Nesta pesquisa foram identificadas condições de diferentes naturezas consolidados por: Assessment (avaliação individual), programas de Sucessão, inabilidade para lidar com o contexto, relacionamentos com potencial conflito e desqualificação profissional/Assédio Moral. As condições disparadoras despertam ou potencializam a discrepância sentida de modo que juntas, as duas dimensões fomentam e propiciam condições, um senso de necessidade em relação à realização de um programa de desenvolvimento formal, nesse caso, o *coaching*.

O segundo momento é caracterizado pela realização do processo de *coaching* em si. Três dimensões compõem esse momento, todas relacionadas às dinâmicas identitárias: *dinâmicas viabilizadoras de revisão identitária*, que ocorrem entre o líder e o *coach* e viabilizam o processo reflexivo; *dinâmicas de*

apropriação da identidade de líder, fundamentadas nas relações de liderança, suas práticas e interações e; *dinâmicas de atualização da identidade de líder*, que explicam as dinâmicas identitárias de mudança da identidade de líder.

A dimensão das *dinâmicas viabilizadoras* denota a relevância do processo reflexivo dialógico caracterizado aqui pelo *coaching* e, pela relação estabelecida entre líder e *coach*. Tal dimensão apresenta tanto aspectos relacionados ao processo em si; como questionamentos, convergência de aspectos pessoais/profissionais, aprofundamento do autoconhecimento, conscientização; e aspectos relacionados à atuação do *coach*, que incorpora aspectos da relação e seus impactos como a *neutralidade* do *coach* no processo, *feedback*/espelhamento e sustentação.

Ao contrarário das dinâmicas viabilizadoras, que ocorrem no âmbito do *coaching*, as dinâmicas de apropriação/revisão da identidade de líder ocorrem nas relações de liderança, ou seja, em seu contexto de atuação envolvendo liderados, pares e gestores. A apropriação está mais relacionada com o processo de transição de um indivíduo que está assumindo a liderança, enquanto a revisão se refere ao indivíduo que já reconhece sua identidade de líder, mas, devido ao contexto inicia o processo de *coaching* para estabelecer algum tipo de mudança em seu repertório. As dinâmicas de apropriação e revisão identificadas são: *comparação*, *diferenciação*, *legitimação*, *experimentação* e *agência*.

Neste segundo momento, a primeira dimensão, *dinâmicas viabilizadoras* e a segunda, *dinâmicas de apropriação/revisão da identidade de líder* fundamentam e sustentam a terceira dimensão onde ocorre a *atualização da identidade de líder* por meio dos seguintes processos: *ressignificação do que é ser líder*, *revisão do autoconceito* e *revisão do eu relacional*. O arranjo dessas três dimensões constitui o *Espaço Reflexivo Dialógico*, assim denominado por contar, principalmente, com reflexões fomentadas pelas interações e diálogos estabelecidos entre líder, *coach*, seus liderados, gestores, pares. E, ainda que não tenha sido alvo desta pesquisa, esse mecanismo reflexivo dialógico também parece contar com a participação de outras pessoas, tais como, familiares e terapeuta.

Por fim, a última dimensão, *fortalecimento da identidade de líder* retrata o resultado decorrente do processo de desenvolvimento, salientando que desenvolver-se como líder é apropriar-se, atualizar e fortalecer tal identidade,

entendendo que esse processo é cíclico e contínuo, de modo que a atualização identitária é recorrente e ocorre constantemente nas interações da liderança.

Isso posto, o *framework* teórico conceitual gerado é apresentado na Figura 14.



Figura 14: *Framework* teórico conceitual
 Fonte: Elaborada pela autora

5 Discussão

Neste capítulo serão apresentados como os achados dessa pesquisa dialogam e avançam com os estudos que envolvem o desenvolvimento da liderança na perspectiva da identidade de líder. Para isso, serão resgatados temas abordados na revisão de literatura, enquanto outros também serão aqui apresentados. Em ambos os casos, é considerada a relevância dos mesmos para o entendimento das dimensões e categorias apresentadas nos resultados encontrados e no *framework*.

A esta altura é válido relembrar as questões que orientaram essa pesquisa:

1. Quais e como são as dinâmicas identitárias envolvidas no processo de *coaching* para desenvolvimento da liderança?
2. Como as interações estabelecidas (*coaches*, líderes, liderados) contribuem para a ocorrência de tais dinâmicas identitárias?
3. Como dinâmicas identitárias ocorrem no desenvolvimento da liderança?

A primeira pergunta encontra resposta no *framework* apresentado, em toda a sua abrangência, desde o primeiro momento, anterior ao processo em si, mas que conta com elementos identitários e importantes fomentadores do percurso de desenvolvimento. O espaço reflexivo dialógico, descrito no *framework*, emerge como resposta à segunda pergunta, esclarecendo que aspectos intrínsecos ao processo envolvem as dinâmicas viabilizadoras e de apropriação/revisão identitária. Por fim, a resposta para a terceira pergunta se articula por meio desses dois primeiros elementos conceituais e na explicação aqui articulada sobre como se dá o fortalecimento da identidade de líder. Nesse sentido, serão resgatados aspectos da literatura que auxiliam na expansão da compreensão desse fenômeno.

Primeiro, esse capítulo trata dos aspectos relacionados às dinâmicas identitárias em si e como os resultados dessa pesquisa dialogam com o *coaching* para desenvolvimento da liderança. Depois, é discutido como os resultados esclarecem a relação entre identidade de líder e desenvolvimento da liderança, assim contribuindo para o avanço dessa perspectiva na literatura. Por último,

analisa e discute como o espaço reflexivo dialógico se articula com as iniciativas de desenvolvimento de liderança, com aproximações, distanciamentos e novas possibilidades.

5.1.

Dinâmicas identitárias no *coaching* e desenvolvimento da liderança

Poucas pesquisas empíricas considerando dinâmicas identitárias foram realizadas abrangendo os diferentes envolvidos em um processo de desenvolvimento de liderança. Também a consideração da identidade de líder e de suas implicações para o desenvolvimento ainda é pouco explorada na literatura, o que justificou a escolha da *Grounded Theory* como método para a condução desta pesquisa. Os resultados permitem propor, a partir de diferentes olhares e experiências acerca do mesmo fenômeno, como tais dinâmicas ocorrem ao longo do processo e assim mobilizam o desenvolvimento da liderança.

O primeiro aspecto a ser considerado é a relação entre identidade e autoconceito. Autoconceito refere-se às inferências que consideramos acerca de nós mesmos e, tal concepção sofre interferência de outros, de modo que o que penso sobre mim é influenciado sobre aquilo que pensam e falam sobre mim. A definição de identidade é abrangente, uma vez que ela é aqui considerada como socialmente definida e continuamente negociada e atualizada (BAUMEISTER, HOGAN, JOHNSON E BRIGGS, 1997). A literatura aponta que o autoconceito se relaciona com “eus possíveis”, representados pelo *ideal self* e *ought self*. O primeiro diz respeito a quem *gostaríamos de ser*, e o segundo, diz respeito a quem entendemos que *deveríamos ser* ou *nos tornar*, por obrigação ou necessidade. Como esses conceitos se colocam no contexto aqui considerado, o *coaching*?

Contribuições na área da Psicologia Social convergem com os resultados dessa pesquisa, quando apontam que ansiedade, culpa, tristeza, desapontamento e humor deprimido são emoções associadas a tais discrepâncias sentidas, e que os indivíduos nessa situação se esforçam para reivindicar identidades desejadas, o que envolve o convencimento de outros, reconhecimento público, portanto, uma busca pela validação social (BAUMEISTER *et al.* 1997). Considerando o desenvolvimento da liderança, discrepâncias e emoções semelhantes às mencionadas foram observadas. Nesse sentido, o processo de *coaching* parece funcionar como um espaço em que tais concepções e revisões são “exploradas”.

Denominamos *condições disparadoras* acontecimentos que apresentam alguma interferência sobre os “possíveis eus” dos indivíduos entrevistados, o que salienta ou impulsiona a discrepância identitária, fazendo com que a relação entre autoconceito e líder necessário ou líder ideal seja acentuada. Os líderes participantes da pesquisa iniciaram o *coaching* orientados por desafios contextuais diferentes, o que reflete na maneira como vivenciaram tais discrepâncias. Parte deles já se encontrava no exercício da liderança, indicando terem uma identidade de líder internalizada. Nestes casos, normalmente, o evento disparador foi algum acontecimento novo em seu contexto de atuação que o faz olhar para si analisando se seu autoconceito de líder estaria distante do líder que ele *desejava* ou que pensava que *deveria* ser. Percebemos que em casos como estes, o indivíduo revisa, atualiza sua identidade de líder através de adaptações ou ajustes. O outro grupo, composto pela maioria dos entrevistados, ainda que pudesse estar há algum tempo em uma função formal que demandava o exercício da liderança, experimentou um maior grau de ansiedade, estresse, desapontamento e conflitos por se autoconceituarem de forma acentuadamente distinta do líder idealizado ou que julgava ser necessário. Nesses casos, por meio das dinâmicas viabilizadoras e de apropriação, o indivíduo passou a experimentar uma redução da discrepância, a partir de uma aproximação entre quem “penso que sou” e “quem desejaria/deveria me tornar” no papel de líder. Esse processo levou a um maior alinhamento, uma maior consonância do indivíduo com ele mesmo, reduzindo as emoções negativas e sentidas no início do processo.

Nesse sentido, a literatura indica que quanto mais os indivíduos experimentam tensões, sentimentos de confusão, contradição e insegurança, maior a necessidade e condição de mudança identitária, de modo a alcançar maior equilíbrio. Assédio moral e estigma (KAUFMAN e JOHNSON, 2004), novos papéis profissionais assumidos (IBARRA, 1999) ou ameaças identitárias (COLLINSON, 2003; PETRIGLIERI, 2011) são alguns elementos que potencializam mecanismos de mudança identitária também observados nesta pesquisa.

Neste ponto, é relevante salientar a singularidade com que cada indivíduo vivenciou o processo, sem, porém, ter a pretensão de estabelecer relações de causalidade ou de inferências categóricas acerca do processo mapeado. Assim como foi uma premissa a participação de múltiplos atores, representados por

coaches, líderes e liderados, o resultado dessa pesquisa é a combinação de diferentes perspectivas, de modo que nenhum líder entrevistado representa exatamente todas as categorias das dimensões apresentadas no *framework*. Isso também significa que o fortalecimento da identidade de líder pode ser mais profundo ou incremental, o que depende da experiência de cada indivíduo, do *coach*, do seu contexto de atuação e de outros elementos que qualificam a eficácia dessa experiência, mas que não foram objeto de estudo desta tese.

A Psicologia Social aborda o conceito de auto-análise social, que implica comparações interpessoais que envolvem a avaliação de algo com referência anterior e/ou futura, assim como a experiência com outras pessoas e grupos, sendo orientada por objetivos ou motivos específicos (ALICKE, GUENTHER e ZELL, 2012). No caso dos líderes, tal comparação decorreu da existência de uma expectativa em relação à adequação para o exercício eficaz da liderança.

Tais conceitos convergem com as discrepâncias identitárias, assim como as dinâmicas de apropriação, quando os indivíduos comparam-se e diferenciam-se de outros nas relações de liderança. Esses resultados encontram ressonância no que Bamberg (2010) chama de dilemas constituídos na reivindicação das identidades: 1) semelhança/diferenciação; 2) continuidade/mudança e 3) agência/passividade. Os resultados dessa pesquisa complementam essa visão, e sugerem que a reivindicação da identidade de líder envolve diferenciação e comparação de si em relação aos outros, legitimação dos outros em relação ao papel de líderes e adoção de uma postura agêntica sobre suas ações e percepções, assim como a incorporação de novas práticas.

Nesse sentido, também se pode considerar aqui o modelo de desenvolvimento do líder proposto por Day *et al.* (2009), que engloba: desenvolvimento da expertise do líder, identidade de líder e desenvolvimento adulto. Os autores defendem um modelo integrado, já que encarar o desenvolvimento do líder como aprendizado de novas competências é simplista, uma vez que o comportamento é apenas o que pode ser observável e, por isso, inclui dois outros níveis: um intermediário, onde estariam a identidade de líder, estruturas de conhecimento e modelos mentais e, um terceiro nível mais profundo, o desenvolvimento adulto, responsável pelas estratégias adaptativas em relação a desafios complexos.

Também, a noção de espiral abordada por Day *et al.* (2009) descreve um fortalecimento da identidade de líder na medida em que os indivíduos buscam experiências que contribuam para o aprimoramento de suas habilidades de liderança. Em um programa de desenvolvimento de liderança, a espiral positiva representa que o líder realiza avanços em seu desenvolvimento quando recebe confirmação de suas reivindicações por outros, alinhando cada vez mais comportamentos de liderança, o que por sua vez consolidará a identidade de líder, fortalecendo-a. Parece consenso que o engajamento do líder em seu novo papel é diretamente proporcional a sua autopercepção como líder (DERUE e ASHFORD, 2010).

Uma vez que identidade, comportamento e validação social são relevantes no processo de desenvolvimento da liderança, a lente desta pesquisa focou em esclarecer *como* exatamente ocorrem as dinâmicas que envolvem a identidade de líder em programas de desenvolvimento, por meio de diferentes interações. As observações articuladas na análise nos permitem avançar no entendimento dos processos, condições e mudanças que estão envolvidos nesta transição de identidade, contribuindo para responder às perguntas abaixo, colocadas por Ibarra *et al.* (2014):

O que acontece quando uma pessoa ocupa um papel de liderança sem ter uma identidade de líder, e que impacto isso teria na sua eficácia como líder?

E em relação às outras identidades que uma pessoa detém que podem interferir na internalização da identidade de líder? (IBARRA et al., 2014; p.2)

Assim, essa pesquisa contribui na compreensão dos conflitos identitários vivenciados pelos líderes quando estão formalmente em um cargo que exige o exercício da liderança, mas não possuem incorporada ou não reconhecem a identidade de líder, ou ainda quando compreendem que a mesma é “insuficiente” para o contexto. Tais dinâmicas aqui apresentadas entafizam as discrepâncias sentidas anteriormente ao início do programa de desenvolvimento e até o seu fim, quando foi percebida uma redução das mesmas e um maior alinhamento entre a autoconcepção e identidade de líder, embora esse processo não se encerre ao final do programa.

Assumir a liderança pode ser entendida como uma transição de papéis (ASHFORTH, 2001; IBARRA e SNOOK, 2008), de modo que os indivíduos devem desvincular-se de suas identidades centrais, ao mesmo tempo em que exploram novos “eus possíveis” até eventualmente integrarem uma identidade alternativa. Isso ocorreria por meio da experimentação de “eus provisórios”, localizados entre velhas e novas identidades, reguladas por meio de *feedbacks* sociais de maneira que tornar-se líder é um processo que envolveria três processos: 1) separação; 2) transição e 3) incorporação. O processo de separação é um estágio inicial que denota algum tipo de insatisfação, quebra ou ruptura, funcionando como uma espécie de separação psicológica. Embora o termo transição de papéis possa remeter a uma mudança formal de papel, ela não é necessária:

“as pessoas podem assumir maiores responsabilidades de liderança sem uma mudança ou promoção de título formal. À medida que as atividades de trabalho de uma pessoa mudam, elas podem desafiar sua percepção de quem são (ou seja, uma identidade atual) ou quem querer se tornar (ou seja, possíveis eus)”. (IBARRA e SNOOK, 2008; p.13)

Tal processo tem analogias com o que se configurou nesta pesquisa na forma de *condições disparadoras* e *discrepâncias identitárias*. Embora as observações da pesquisa reconheçam as atividades do contexto de trabalho propriamente dito, as condições disparadoras também envolvem aspectos como relacionamentos com potencial conflito e processos de avaliação individual. O processo de transição se refere ao período intermediário em que os indivíduos experimentam ambiguidade ou conflito de identidade agudo (IBARRA, 2003), já que, em transição, o indivíduo carece de uma identidade clara e definida, experimentando um "eu multi-definido, cujas múltiplas definições são incompatíveis" (BAUMEISTER, 1986, p. 199). Ibarra e Snook (2008) ressaltam a pouca atenção conceitual dedicada a este assunto. Enquanto a teoria aponta “o *quê*”, apresentando os conteúdos adjacentes a esse processo, esta tese ajuda a compreender “o *como*” essa transição ocorre em um programa de desenvolvimento em curso.

Por fim, a incorporação ou internalização descreve uma etapa de consolidação com novas representações internas que apontam para um sentimento de congruência do indivíduo, de modo que seus comportamentos possam refletir o que ele realmente é. Esse processo depende de experiências sociais por meio da aquisição de novas concepções, percepções e julgamentos (BECKER, 1953 *apud* SNOOK e IBARRA, 2008). Essas experiências sociais foram particularmente analisadas nesta tese, que compreende a liderança como um processo em que o desenvolvimento está ancorado na identidade de líder, de modo a explorar as dinâmicas relacionais estabelecidas na liderança em si e no processo de *coaching*, denominadas respectivamente neste *framework* como *dinâmicas de apropriação* e *dinâmicas viabilizadoras*.

No entanto, este trabalho tratou as dinâmicas e mudanças identitárias como *revisões* e não como *transição*, uma vez que essa última remete a algo formal e pontualmente específico. O distanciamento do termo também se deve a duas razões principais: a primeira, por compreender que dinâmicas são cíclicas e ocorrem continuamente, de modo que o indivíduo estabelecerá ao longo de sua vida revisões com diferentes impactos e dinâmicas de desenvolvimento; a segunda, porque líderes podem estar em diferentes estágios de carreira e experimentar processos de desenvolvimento desvinculados de transições formais de papéis.

Até aqui, portanto, discutimos as dimensões das condições disparadoras e discrepâncias identitárias. Em seguida, abordaremos as dinâmicas que ocorrem no processo da liderança (dinâmicas de apropriação) e no processo de *coaching* em si (dinâmicas viabilizadoras), ambas responsáveis por mobilizarem a revisão de temas profundos e que culminam na revisão identitária. As dinâmicas de apropriação serão retomadas na sessão 5.2 enquanto as dinâmicas viabilizadoras serão abordadas a seguir.

5.1.1. Dinâmicas viabilizadoras de revisão identitária

As dinâmicas viabilizadoras refletem como as dinâmicas do *coaching*, envolvendo líder/*coach* contribuem para o desenvolvimento da liderança, com impacto na identidade de líder, e portanto no *ser*, não se limitando ao *fazer*. A literatura aponta para algumas condições que ampliam esse processo de

desenvolvimento como: 1) Prontidão de desenvolvimento; 2) Espaço e tempo de transição; 3) Guias e grupos de referência e 4) Experiência pré e pós formal do programa de desenvolvimento (IBARRA e SNOOK, 2008). Tais condições apresentadas pela literatura são aqui abordadas à luz do *framework* desenvolvido nesta tese, especialmente no que se refere às dinâmicas relacionadas ao *coaching* que viabilizam a revisão e atualização da identidade de líder.

A prontidão de desenvolvimento diz respeito a pouca abrangência que normalmente os programas na área concedem aos aspectos sobre a vida, o desenvolvimento pessoal do indivíduo, as mudanças significativas pessoais e profissionais e como o mesmo estabelece suas escolhas de vida. Em outras palavras, a interseção entre trabalho e vida profissional. Apesar de a literatura apontar que tal aspecto tem sido subexplorado tanto na teoria quanto na prática, essa pesquisa observou que três dinâmicas viabilizadoras envolvem mecanismos dessa natureza. O primeiro se refere à conscientização, que envolve a descoberta de aspectos até então desconhecidos pelo líder, mas que fundamentam crenças e padrões de comportamento. Por exemplo, a dificuldade em lidar com a vulnerabilidade, característica explorada pela líder 6, e que possibilitou entender como isso a impedia de alcançar resultados promissores. Na ocasião, ela se deparou com essa característica que fez sentido para ela como um todo, profissional e pessoalmente. Também, por meio do autoconhecimento e autoconsciência experimentados com o processo de *coaching*, o indivíduo passa a conectar vida pessoal e profissional, entendendo que aspectos relacionados à sua identidade e história, como valores, acontecimentos e padrões de comportamento, direcionam suas atitudes e impactam em sua liderança. O líder 2, por exemplo, associou a perda de um familiar com o estabelecimento de um padrão de alta exigência e qualidade em relação a si mesmo e a equipe. De forma adjacente a esta segunda, encontra-se a terceira dinâmica relacionada à aproximação entre o processo de *coaching* e o processo terapêutico, onde o primeiro parece funcionar como um estímulo para o segundo e vice-versa.

A segunda condição apresentada se refere ao tempo e ao espaço de transição, apresentado como uma experiência de suspensão das rotinas e regras habituais, levando os indivíduos a momentos de curiosidade, exploração e experimentação, de modo que as pessoas possam experimentar novas possibilidades de atuação por meio da intervenção e apoio sem julgamento. Como

elencado anteriormente, estabelecer mudanças identitárias e de atuação envolve um processo de “separação”, de modo que tais espaços funcionam como ambientes de experimentação de “novos eus” retirando o indivíduo de seu lugar comum. Neste sentido, o *coaching* apresenta condições propiciadoras deste processo: primeiro por ter tempos divididos em sessões, de modo que o indivíduo pode “experimentar” ou “simular”; segundo, por ter o apoio do *coach*, sendo este um elemento importante na transição. Os entrevistados narraram experiências significativas de experimentação e “treino”, normalmente quando se referiram a situações do seu dia-a-dia. A líder 6, por exemplo, narrou um problema de relacionamento com um par e como o processo a auxiliou no entendimento dessa questão e até na maneira como abordar o assunto com o mesmo:

*[...] eu tinha muita dificuldade com um gestor par meu, e a gente se... soltava faísca nas reuniões porque não tinha... não tinha diálogo, a comunicação era absolutamente violenta nas reuniões, aí eu **pratiquei com ela o que eu queria falar pro XXX, como eu queria... o que é que eu queria dizer pra ele, como eu podia dizer de uma maneira que fosse construtiva e não destrutiva, como é que a gente... e assim, eu me preparei pra essa conversa, literalmente, a gente ensaiou, e eu fui pra essa conversa e foi maravilhoso.***

As dinâmicas estabelecidas no relacionamento entre *coach* e líder contribuem para esclarecer e ressaltar o que Ibarra e Snook (2008) denominaram de “Guias e grupos de referência”. Embora contextos com “métodos relacionais” para o desenvolvimento da liderança tenham sido pouco pesquisados, como é o caso do *coaching*, mentoring e programas executivos customizados, o vínculo com a “figura guia” e a experimentação de possíveis “eus” auxiliam a transição em períodos de possível ambiguidade. Esta pesquisa apresentou convergência nesse sentido, quando investigou não apenas as dinâmicas envolvidas na relação *coach*/líder, mas também as dinâmicas que ocorrem com seus liderados, sendo estes pessoas importantes no processo. Tais resultados demonstraram que as relações são constituídas quando funcionam como meio pelos quais os líderes obtêm apoio e elementos para mudança. Ao mesmo tempo, tais relações são fim quando constituídas e transformadas por esse processo, ou seja, quando o indivíduo revisa seu eu relacional de modo a estabelecer novos padrões de relacionamentos com seus liderados, pares, etc.

Por fim, a experiência pré e pós ação formal de desenvolvimento pareceu ser um ponto importante. Como exatamente a aprendizagem ou novo comportamento é colocado em prática? Quando se trata de desenvolvimento da liderança, a experiência prévia do indivíduo serve de *input* para o estabelecimento das conexões entre o que se vivencia no programa e a prática. Com isso, o *pós* experiência formal de desenvolvimento também passa a ser importante para a mudança esperada. Os resultados dessa pesquisa permitem afirmar que o comportamento e a implementação das ações pelo indivíduo são reflexos da maneira como esse indivíduo percebe a si mesmo e como constrói e tem construída sua identidade de líder. Assim, com o mínimo de dez sessões de *coaching*, os indivíduos foram capazes de explorar, de forma gradual e crescente, os aspectos do dia-a-dia de suas práticas, o que pareceu ampliar a possibilidade de implementação, dado o acompanhamento e apoio na intervenção. Essa conexão entre o processo e a prática foram sentidas e enunciadas pelo Líder 1:

“[...] o que me transformou de fato foi o meu negócio [...] se esse troço quebrar amanhã e eu tiver que procurar emprego eu sou outro hoje do que eu fui no início do negócio. O coaching, ele foi importante pra mim sim num processo de desenvolvimento, ele criou... sabe? Algumas sinapses pra eu me provocar de forma diferente, me deu ferramentas que eu uso até hoje, há contribuições sim que eu vou poder extrair resultado ao longo de toda minha vida.”

Neste sentido, as dinâmicas aqui exploradas potencializam o contexto de desenvolvimento de liderança através do relacionamento de apoio estabelecido entre líder/*coach*; da ampliação da autoconsciência em relação aos outros relacionamentos estabelecidos, nas relações de liderança e até com familiares e; experimentações, simulações no contexto do *coaching* que viabilizam a implementação e adaptações à realidade. Dito isto, é também imprescindível retomar o Capítulo 2 desta tese que apresentou o *coaching* como um processo de desenvolvimento humano. Os resultados aqui apresentados corroboram com tal afirmação, uma vez que apontam para uma prática reflexiva (STELTER, 2009) e aprendizagem transformadora (MEZIROW, 1990) através das quais o indivíduo acessa e revisa crenças, valores e a maneira como se auto percebe e como estabelece seus relacionamentos com outros. Nesse contexto, a aprendizagem é transformadora quando as narrativas apontam para mudanças profundas na vida dos indivíduos para além da atuação profissional e que, mesmo tempos depois, parecem reverberar.

Isto posto, a próxima seção enfocará como a identidade de líder assume nessa pesquisa um caráter relacional, vinculando esta concepção ao desenvolvimento da liderança.

5.2.

Espaço reflexivo dialógico: tornar-se líder, desenvolver liderança

Grande parte da produção teórica acerca de desenvolvimento da liderança concentra-se em uma perspectiva de competências, relacionada aos estilos e atuação dos líderes e suas interferências no desempenho de seus liderados. As pesquisas que detém uma lente teórica acerca das identidades nesse contexto estão majoritariamente relacionadas a como tais identidades são constituídas, a influência que exercem sobre os liderados e o alcance de resultados superiores (SINCLAIR, 2011). Os estudos, normalmente, desconsideram uma análise multinível que envolva os níveis intrapessoal, interpessoal e do grupo. E, ainda assim, quando o nível intrapessoal e interpessoal são considerados, não contemplam a ênfase do líder sobre si mesmo ou dos liderados como agentes participantes do processo de construção identitária do líder.

Na contramão do que aponta a literatura, este estudo auxiliou no preenchimento desta lacuna importante. Primeiro, no nível intrapessoal dos líderes, aprofundando suas dificuldades, anseios, a maneira como se percebiam e se percebem, a forma como se relacionavam e, na maior parte dos casos, uma retrospectiva sobre dinâmicas identitárias subjacentes a este processo. Depois, no nível interpessoal, apreendeu uma nova perspectiva ao capturar a interação de liderados e *coaches*, considerando que o desenvolvimento do líder envolve dinâmicas onde o indivíduo se constitui, é propulsor, ao mesmo tempo em que é constituído na relação com os outros, por meio das interações que estabelece sendo este um movimento dinâmico, social e contínuo.

Primeiro, é preciso considerar que os líderes participantes do processo de *coaching* estão abertos, em um momento mais flexível e, portanto, mais suscetíveis a estabelecerem reflexões e realizarem mudanças. O *Espaço Reflexivo Dialógico (ERD)* aqui defendido é o contexto que propicia o desenvolvimento do líder por meio de dinâmicas identitárias que envolvem as interações estabelecidas pelo indivíduo, tanto no *coaching* quanto nas relações de trabalho (liderança). Assim, apesar de apresentarem funções distintas, fundamentam o mesmo objetivo.

Inicialmente, porque as interações narrativas que ocorrem no processo de *coaching* levam o indivíduo a perceber melhor quem ele é, compreendendo suas crenças e motivos pelos quais adota determinados comportamentos. É portanto, um espaço reservado para a autopercepção que ocorre por meio da interface, interação e narrativa estabelecida com o outro. Depois, esse primeiro movimento potencializa e orienta o espaço de experimentação, onde diante de uma figura que percebe-se como neutra em relação ao contexto de trabalho, permite perceber como o indivíduo se vê, além de fomentar outras possibilidades de atuação e de formas de se relacionar. Aqui, como apontado anteriormente, o fato de ser o *coach* percebido como “neutro” é valioso nesse processo, já que as interações e a maneira como o *coachee* se mostra está inteiramente relacionada a quem é este outro, o que sabe e qual a sua intenção em relação ao *coachee*. Nesse sentido, é como proferem Gergen e Wishnov (1965) que declaram que a relação de influência entre as pessoas depende do conhecimento acerca dos atributos uma da outra.

O *coaching*, como contexto desse estudo funcionou como uma espécie de laboratório onde os líderes tiveram a oportunidade de criar, experimentar, revisar histórias sobre si que envolviam outros, tendo suas incongruências e inconsistências pontuadas, refletindo sobre seus pensamentos e novas formas de atuação. Este entendimento equipara-se ao que Ibarra *et al.* (2010) e Lord e Hall (2005) consideram sobre os encontros com outras pessoas, que em diferentes contextos sociais constituem a identidade de líder a medida que há um processo contínuo de “*knowing*”, por meio da aquisição de novas perspectivas; “*doing*”, produzindo novos comportamentos; e “*being*”, desenvolvendo o autoconceito de um líder (IBARRA, SNOOK e RAMO, 2008). Este argumento é facilmente incorporado pelo *Espaço reflexivo dialógico*, proposto nessa pesquisa, como um espaço de desenvolvimento de liderança onde é possível (re) conhecer, experimentar e ser, de modo que tais dinâmicas estão entrelaçadas, interdependentes e mutuamente influenciadas umas pelas outras.

As dinâmicas viabilizadoras que acontecem no espaço do *coaching* contribuem para o *conhecer* novas perspectivas e nuances sobre si mesmo concomitante ao (re)conhecer-se, como ocorre, por exemplo, quando líderes pontuam a atuação do *coach* como espelho, estabelecendo questionamentos, *feedback* e a conscientização de determinados atributos e comportamentos, até

então velados. O *experimental* está conectado com as dinâmicas de apropriação da identidade de líder onde o indivíduo assume uma percepção e postura agêntica e experimental, revisa novas práticas ao mesmo tempo que se compara, diferencia-se do outro, podendo ser também legitimado por ele e pelo grupo. O *ser*, ocorre em um nível mais profundo relacionando-se a atualização da identidade de líder onde o indivíduo ressignifica o que é ser líder, revisa seu autoconceito e a maneira como estabelece suas relações com os outros. A dinâmica aqui explicitada é representada graficamente na Figura 15.

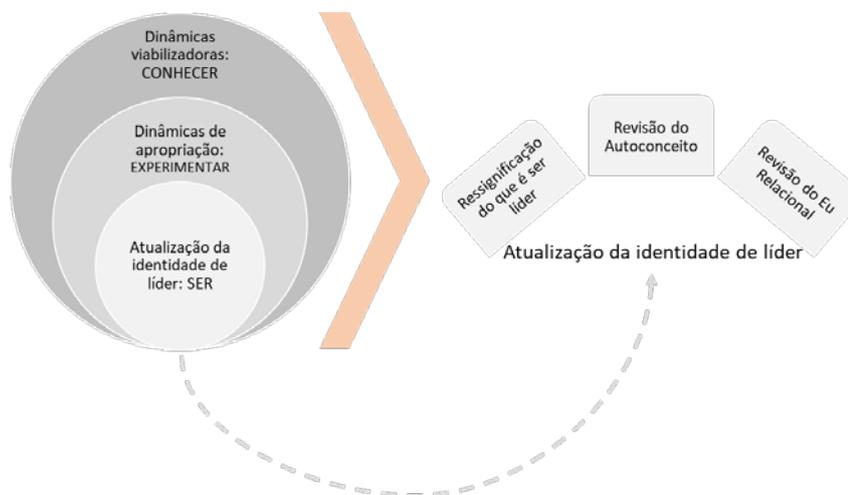


Figura 15: Desenvolvimento e atualização da identidade de líder
Fonte: Elaborada pela autora

Assim, depreendemos que a atualização, revisão ou incorporação da identidade de líder pelo indivíduo passa por: 1) Ampliar sua percepção sobre novas perspectivas, conhecendo mais sobre si mesmo; 2) Experimentar novas práticas, apropriando-se de quem é, diferenciando-se por meio do fazer e, por fim; 3) Ressignificar o que é ser líder, revisando seu autoconceito e a maneira como estabelece e constrói seus relacionamentos (Eu líder relacional). Conclui-se, portanto, que o alcance de um nível mais profundo de consciência só ocorre por meio de um processo reflexivo, fomentado pelos diálogos e interações estabelecidas. Neste ponto, é importante destacar a relevância que as declarações dos liderados também estabelecem sobre os líderes concedendo-lhes, muitas vezes, o reconhecimento de uma identidade que ainda não está consolidada pelo próprio indivíduo.

No *coaching*, na interface com o *coach* ocorreria, assim, um processo de desconstrução e reconstrução com o alcance de novas perspectivas sobre os outros e situações. Neste ponto, cabe a consideração dos princípios norteadores do *coaching*, que influenciaram fortemente o processo de desenvolvimento da liderança: a andragogia (KNOWLES *et al.*, 2011), a prática reflexiva (STELTER, 2009) e a aprendizagem transformadora (MEZIRROW, 1990). Nas relações de liderança, por sua vez, é quando o indivíduo consolida, experimenta, revisa e realiza ajustes. Portanto, o processo de *coaching* para desenvolvimento da liderança extrapola o nível comportamental com seu foco tradicional no aprimoramento das competências. É por meio deste processo que o indivíduo passa por revisões mais profundas, implicando aspectos intrapessoais e relacionais de sua identidade.

5.2.1.

Espaço reflexivo dialógico: *identity play* e *identity work*

No embasamento teórico realizado foram apresentados e analisados o conceito de trabalho identitário do líder (IBARRA, WITTMAN, PETRIGLIERI e DAY, 2014), a relevância da narrativa no processo de desenvolvimento identitário (IBARRA e BARBULESCU, 2010) e a descrição de espaços de trabalho identitário (PETRIGLIERI e PETRIGLIERI, 2010). A articulação entre tais conceitos associados à literatura de identidade de líder, desenvolvimento de liderança e *coaching* fundamentou a construção dessa tese.

Os resultados aqui apresentados e analisados nos permitiram construir um *framework* de desenvolvimento de liderança que destaca a construção do espaço reflexivo dialógico como um lugar possível de desenvolvimento do líder, considerando como pilares o processo reflexivo e narrativo, por meio do estabelecimento de diálogos. Dessa forma, entende-se que o trabalho identitário ocorreu em um ambiente de sustentação e apoio, que nas instâncias observadas permitiu trabalhar questões tais como “O que é ser um líder?”, “Quem sou eu?”, “Quem sou eu como líder?”. Esse processo possibilitou que os indivíduos narrassem suas histórias de trabalho, de carreira e de vida, examinando suas próprias experiências, apreendendo como suas identidades pessoais se relacionam com sua identidade de líder e constatando de que maneira podem ser melhor adaptadas, revistas e incorporadas. No entanto, como ressalta Ibarra *et al.* (2014):

Nem todas as configurações sociais são igualmente favoráveis para o desenvolvimento das identidades dos líderes. Espaços de trabalho identitário, definidos como configurações sociais que levam ao desenvolvimento e manutenção de identidades de líderes, são instituições ou grupos que fornecem um ambiente de retenção (Winnicott, 1975) para o trabalho identitário, ou seja, um contexto social que reduz o efeito perturbador fazendo sentido, e facilita a transição para uma nova identidade e/ou a consolidação de uma existente (Petriglieri G. & Petriglieri JL, 2010). (IBARRA et al., 2014; p. 10)

Assim, embora vários autores tenham abordado conceitos como “espaço de transição” ou “ambiente de exploração” como lugares que facilitam transições profissionais e até pessoais (IBARRA e SNOOK, 2008), é raro na literatura encontrar a convergência da investigação da identidade de líder em programas de desenvolvimento que funcionem como tais espaços. Esta tese contribui, portanto, com o preenchimento dessa lacuna, observando que o contexto do *coaching* é um espaço possível, tal como foi analisado. Essa pesquisa está circunscrita ao contexto do *coaching*, de modo que é importante explorar outros espaços.

Outro ponto que parece ser de igual importância é considerar a relação entre o *coaching* e as dinâmicas viabilizadoras como um espaço de experimentação e de *identity play*, conceito elaborado por Ibarra e Petriglieri (2010). As autoras aproximam os dois conceitos, de modo que trabalho identitário e o jogo ou brincadeira identitária são distintos e complementares. Enquanto trabalho identitário seria um processo relacionado com a revisão identitária dado o contexto externo, seus “requisitos”, portanto, relacionado ao que compreendemos como o “líder necessário”, o que é esperado de mim. Ancorado na psicanálise Winnicottiana, o conceito de jogo identitário relaciona-se com a invenção e reinvenção, com a brincadeira lúdica, a experimentação de “eus futuros”, uma espécie de ensaio sobre possíveis “eus”.

Esta pesquisa constata, portanto, que o processo de *coaching* para desenvolvimento da liderança é um espaço propício para a brincadeira identitária. É importante considerar que condições disparadoras e discrepâncias identitárias têm incorporados aspectos objetivos, como o que é esperado do líder, que competências e comportamentos deve possuir. No entanto, o *coaching* parece criar este espaço de fronteira, entre o que teoricamente seria o “lúdico”, um espaço seguro com a possibilidade de ensaio, experimentação, possibilidade de novas formas de atuação e o mundo externo, objetivo. Muito embora todos os entrevistados, com exceção de um, já estivessem ocupando um cargo formal de

gestão quando fizeram o *coaching*, não foi incomum a declaração de experimentar “novos eus”, em forma de práticas que auxiliassem na consolidação de uma nova identidade, conforme o relato do Líder 10:

“[...] elas foram as cobaias de tudo [...] eu pude experimentar facilmente aqui no meu aprendizado que eu tinha lá no coaching, eu podia colocar em prática [...] Então eu posso experimentar as coisas, né, as pessoas confiam em mim pra isso, né? Eu tinha falas, inclusive, falava assim, olhava e falava assim, “ah isso é processo de coaching na prática” porque às vezes eu tava indo naquele modo mecânico, né, de seguir o script, mas eles foram os grandes... a grande plateia disse tudo, né? Foi com eles que eu pude experimentar. E aí todos eles mesmo, de subordinado até o meu gestor, eu pude exercitar cada um desses chapéus, né, desses papéis porque na realidade cada um que eu lidero aqui, cada um que eu me relaciono como par ou como subordinados são papéis diferenciados, né, na minha atividade. Então eu pude nesses papéis todos experimentar muito facilmente.”

O objetivo do Líder 10 com o *coaching* foi o de lidar com o contexto da empresa na época, de modo a repensar e atualizar-se como líder, assumindo inclusive ferramentas ou modos de atuar da própria *coach*, replicando isso para suas relações em sua rotina de trabalho. O Líder 8, ainda *trainee* na época do *coaching*, também ressaltou a experimentação de sua liderança:’

“[...] o que a gente aprendia, a gente ia tentando colocar em prática ao mesmo tempo com o estagiário, (que fez) um projeto, etc. Então, foi um aprendizado ao mesmo tempo que eu tinha que também exercer o papel.”

Assim, e como indicam Ibarra e Petriglieri (2010), no processo de desenvolvimento/revisão identitária, a experimentação permite a brincadeira com identidades experimentais, ampliando o processo reflexivo até que o indivíduo sinta segurança para reivindicar a identidade emergente. As atividades com as quais os indivíduos se envolvem na brincadeira identitária são diversas e, no *coaching*, foi comum a utilização de palavras como treinar, ensaiar, experimentar como representações dessa brincadeira identitária que, por vezes ocorria com o *coach* ou em outras atividades do dia-a-dia. Fachin e Davel (2015) nos fornecem uma contribuição importante quando aproximam os dois conceitos, demonstrando em sua pesquisa que transição de carreira envolve uma sinergia entre momentos de trabalho identitário e brincadeira identitária.

De maneira similar, esta tese aponta para uma complementariedade entre esses dois conceitos, verificando que pode haver trabalho identitário e brincadeira identitária no *coaching*, através dos quais ocorrem as dinâmicas viabilizadoras, e nas relações de liderança, onde transcorrem as práticas. No desenvolvimento da liderança, em ambos os casos, há interação e a proeminência de situações relacionais. A próxima seção discute como as dinâmicas relacionadas à identidade do líder se relacionam com o desenvolvimento da liderança, avançando o debate sobre esse aspecto, ainda incipiente na literatura.

5.3. Identidade de líder, identidade relacional e desenvolvimento da liderança

Um pensamento recente reserva distinções no que concerne ao desenvolvimento do líder e da liderança. Enquanto ao primeiro é atribuída maior ênfase à capacidade intrapessoal, autoconhecimento e desenvolvimento de competências, o segundo trata sobre a construção de elementos relacionados às capacidades interpessoais. Nessa perspectiva, embora se reconheça que a identidade de líder não é unidimensional, a mesma encontra-se na dimensão de desenvolvimento de líder no *framework* apresentado por Day e Dragoni (2015).

Embora esta pesquisa tenha considerado o desenvolvimento identitário do líder em um contexto de *coaching* individual, no qual apenas o líder é participante, os resultados apontam que o desenvolvimento extrapola a figura do líder. Primeiramente, isso talvez tenha acontecido pelo próprio desenho da pesquisa, favorecendo esse entendimento quando inclui a participação de líderes, *coaches* e liderados. Depois, os resultados demonstram que as interações estabelecidas contribuem para um desenvolvimento do líder nos níveis intrapessoal e interpessoal e, por fim, mais do que pensar nessa via como *fim*, em termos de resultados, as interações são o *meio* pelo qual os líderes viabilizam reflexões, experimentações e consolidam mudanças identitárias.

Esta tese propõe que espaços reflexivos dialógicos para o desenvolvimento da liderança pressupõem que o desenvolvimento da liderança é fundamentado na identidade de líder e as mudanças que nela transcorrem ocorrem por meio de interações. Identidade de líder é um componente da identidade do indivíduo de modo que as discrepâncias identitárias sentidas, inúmeras vezes podem envolver

valores, crenças, habilidades, pensamentos e percepções conflituosas entre quem o indivíduo pensa ser e o que imagina simbolicamente ser um líder. O processo de desenvolvimento baseado no *coaching* parece atuar sobre tais discrepâncias, provocando maior alinhamento ou coerência, processo que Ashforth (2001) denomina *self-coherence*.

Um dos poucos estudos qualitativos recentes também realizados sobre a identidade de líder, mas no contexto de *mentoring*, identificou o desenvolvimento identitário iniciando no nível individual, com o domínio pessoal, passando pelo relacional, com influência interpessoal, até chegar ao nível coletivo que somente é alcançado quando os líderes estabelecem ênfase em outras pessoas, porque, somente assim, passam a reconhecer e a perseguir um propósito maior, no nível coletivo (ZHENG e MUIR, 2015). Os resultados aqui alcançados convergem com o achado por esses autores, que também elaboraram sobre a expansão de fronteiras, ou seja, ressignificação do conceito de líder, além de um aprofundamento e enriquecimento sobre quem são como líderes e um deslocamento de si para a perspectiva dos outros.

Dessa maneira, entendemos que o desenvolvimento da identidade de líder está implicado no desenvolvimento da liderança, uma vez que envolve o aspecto intrapessoal, por meio de uma revisão do autoconceito, incorporando elementos da liderança, mas, sobretudo, deslocando-se para uma revisão do eu-relacional, atualizando a maneira como o sujeito se relaciona, compreende e incorpora a perspectiva dos outros. No processo de fortalecimento da identidade de líder, essa revisão do eu relacional pode assumir novos patamares de desenvolvimento, quando o líder passa a deslocar sua perspectiva para a perspectiva do outro. A incorporação do “eu líder relacional” pode transformar não apenas a maneira como ele se relaciona com o outro mas também ao estímulo que ele possa dar para que o outro possa ter mais agência, como uma espécie de replicar o que ele experimentou no coaching.

6

Considerações finais

Pensar em desenvolvimento da liderança envolve algum grau de expectativa em relação ao papel que os líderes devem exercer, normalmente, com base no modelo de competências amplamente conhecido e utilizado pelas organizações. Além do desenvolvimento, é com base no mesmo modelo que estão ancorados os processos de contratação e gestão de desempenho. Para além da perspectiva baseada em competências, ou seja, no *experimental*, existe a perspectiva ancorada no *ser*, ou seja, na identidade de líder como dimensão necessária ao desenvolvimento da liderança.

Considerando essa perspectiva, desenvolver a liderança pressupõe o reconhecimento da identidade de líder como um componente central para o indivíduo. Ou seja, o *experimental*, alvo de treinamentos e programas de desenvolvimento com ênfase em novos conhecimentos e atuações, teria um efeito limitado caso os líderes não compreendam o efeito do *ser*, que envolve questões como: eu sou líder? Que líder eu sou? Que líder desejo ser? Se por um lado a literatura reconhece a relevância da identidade de líder, por outro, ainda é incipiente a investigação dessa perspectiva na teoria e também na aplicação prática.

É nesse sentido que os resultados dessa tese avançam alguns passos nessa trajetória de pesquisa. Primeiro, por contribuir com um estudo empírico envolvendo identidade de líder em um programa de desenvolvimento da liderança, o *coaching*. Depois, porque tal estudo envolve diferentes perspectivas, com a análise de múltiplos atores desse processo, líderes, integrantes de suas equipes e coaches. Essas duas contribuições são significativas para a área, que conta com grande parte das pesquisas considerando apenas o nível intrapessoal e, em sua maioria, analisando como a identidade de líder interfere nos seguidores. Essa pesquisa também contribui para a prática, uma vez que a área carece de estudos que ampliem a visão sobre a identidade de líder em contextos de desenvolvimento (EPITROPAKI, *et al.*, 2017).

Especificamente no contexto de *coaching* para este fim, esta é a primeira pesquisa que envolve a investigação da identidade de líder nas três perspectivas – líderes, liderados e coaches. Especialmente para a literatura de *coaching*, ainda tão incipiente, esta tese abre oportunidades para novos estudos que aprofundem a compreensão do desenvolvimento da identidade de líder no *coaching*, com ênfase no processo. Por exemplo, estudos futuros podem buscar responder: de que maneira ferramentas específicas utilizadas no *coaching* podem contribuir no desenvolvimento identitário dos líderes? Nesse sentido, estudos que combinem uma metodologia quantitativa e qualitativa podem investigar os resultados do processo de *coaching* no desenvolvimento do líder e da liderança, ampliando as dimensões de análise respondendo a uma demanda antiga e atual de captar a multidimensionalidade do fenômeno da liderança.

Assim, além da literatura acerca do *coaching* para desenvolvimento da liderança, esta tese contribui com duas perspectivas teóricas atuais e mais consolidadas: a primeira, relacionada à identidade de líder e a segunda relacionada à perspectiva identitária do líder no desenvolvimento da liderança. No que se refere à identidade de líder, o estudo permitiu mapear as dinâmicas identitárias do líder no contexto do *coaching*, um programa que leva em consideração as nuances e singularidades de cada indivíduo. Com diferentes ênfases, a relação estabelecida entre líder e coach permite o resgate da história de vida desse indivíduo, abordando assuntos variados e apontando para mudanças profundas. Por meio desse processo, o indivíduo percebe a si mesmo, muda sua concepção sobre o que é ser líder, desenvolve ou potencializa a empatia, um maior entendimento da perspectiva do outro, transforma seus relacionamentos e, por fim, e em um nível mais profundo, incorpora ou revisa sua identidade de líder, principalmente pela maneira com que estabelece novas relações de liderança. Com isso, confirma e compreende que a identidade de líder envolve três níveis, o intrapessoal, o interpessoal e o coletivo. Os dados que emergiram levam em consideração os aspectos intrapessoal e interpessoal. Neste âmbito, pesquisas futuras podem encarregar-se da investigação no nível coletivo, envolvendo portanto equipes em sua totalidade, contribuindo com outro prisma acerca da liderança relacional, tal como defendida no embasamento teórico desta tese.

Debruçar-se sobre as dinâmicas identitárias nos fez acessar o sentido atribuído ao líder e, embora possamos reconhecer algum avanço na descentralização de tal figura, em geral, a representação de líder ainda é romantizada, e a liderança ainda está muito vinculada a um único indivíduo. Os resultados nos permitiram apontar que o *coaching* seria um meio para a desconstrução ou desmistificação dessa premissa, o que não apenas atualiza o sentido atribuído ao *ser líder*, mas viabiliza que o indivíduo atualize a própria identidade de líder. Obviamente, tais aspectos sofrem grande interferência do contexto organizacional em que tais indivíduos estão submetidos. Esse, portanto, pode ser outro tema relevante para estudos futuros, visando identificar as dinâmicas sociais e contextuais da organização envolvidas no processo de desenvolvimento identitário e consequentemente, da liderança.

Fazer pesquisa considerando a liderança para além do papel formal é desafiador, no entanto, pesquisas qualitativas longitudinais podem contribuir com a análise das dinâmicas da identidade social do grupo, sendo um ambiente propício a esse tipo de investigação o *coaching* de equipe, onde todos os integrantes exploram o mesmo objetivo e o papel de líder pode sofrer variações entre tais membros.

Essa sugestão relaciona-se à segunda contribuição central desta tese, que defende que desenvolver a identidade de líder é desenvolver liderança, entendendo que desenvolvimento da liderança envolve o líder e pelo menos outro indivíduo. Aqui, é necessário esclarecer que o desenho dessa pesquisa já contribui com essa perspectiva quando envolve diferentes atores no estudo. É atribuída grande relevância aos relacionamentos estabelecidos em diferentes níveis: 1) as dinâmicas identitárias ocorrem de maneira complementar, nas relações com o coach e liderados; 2) a atualização identitária do líder pressupõe uma revisão de como o indivíduo estabelece suas relações; 3) o fortalecimento da identidade de líder implica em uma nova maneira de promover desenvolvimento nas relações de liderança.

Tais resultados reforçam a necessidade de ampliação dos programas de desenvolvimento no que se refere ao envolvimento de pessoas que se relacionem com o líder. Nesta pesquisa, foram incluídos liderados e coach mas outras figuras podem ser igualmente potentes como pares, gestor, clientes internos, etc. Pensar na identidade de líder sem considerar seus interlocutores é o mesmo que pensar

em desenvolvimento de líder sem pensar que este só faz sentido com a existência do desenvolvimento da liderança, considerando-na como um processo de múltiplos atores.

Ainda considerando este cenário, outra possibilidade para estudos futuros é a investigação do desenvolvimento da liderança atrelada a uma rede onde pessoas envolvidas no mesmo processo de desenvolvimento possam apoiar-se mutuamente. Essa sugestão relaciona-se com o apontado por Kets de Vries e Korotov (2007), quando abordam o potencial existente na formação de uma rede de apoio com o compartilhamento entre pessoas que estejam vivenciando momentos semelhantes aos delas.

O *framework* aqui desenvolvido caminha nessa direção quando considera o *Espaço Reflexivo Dialógico – ERD* como um meio para o desenvolvimento da liderança, funcionando como um espaço de trabalho identitário (PETRIGLIERI e PETRIGLIERI, 2010). O espaço reflexivo dialógico é um espaço que envolve trabalho e brincadeira identitária, uma vez que por meio dele o indivíduo pode experimentar com o coach e com liderados possibilidades de “novos eus”. Essa visão de complementaridade entre as perspectivas de “*identity play*” e “*identity work*” encontra-se ancorada nos estudos sobre transições de carreiras (IBARRA E PETRIGLIERI, 2010) e em estudos empíricos que compartilham dessa perspectiva (FACHIN e DAVEL, 2015). É a primeira vez que trabalho identitário e brincadeira identitária são considerados como *frame* possível para o desenvolvimento identitário do líder em um contexto de coaching para desenvolvimento da liderança. Estudos futuros podem investigar mais profundamente tal relação, ressaltando como exatamente ocorre a brincadeira identitária no contexto de *coaching*, assim como em outros contextos possíveis, como espaços acadêmicos, que tenham o mesmo objetivo de desenvolvimento da liderança. Esta sugestão também vale para novas investigações sobre outros espaços que possibilitem o desenvolvimento identitário, tais como programas de *mentoring*, programas de MBA que possam ter tal ênfase, além de treinamentos corporativos não convencionais, que por ventura possam ser encarados como “laboratórios de desenvolvimento”.

Nesse aspecto, esta tese também contribui com a literatura de *coaching*, de modo que estudos futuros poderiam investigar a relação entre a aprendizagem individual e organizacional, considerando que os processos de *coaching* muitas vezes ocorrem via patrocínio das organizações. Aqui, cabe resgatar as três ênfases do *coaching* para desenvolvimento da liderança segundo Korotov (2016): 1) habilidades, por meio do desenvolvimento de competências; 2) desempenho, que tem por objetivo reunir e aplicar competências relacionadas ao papel profissional; 3) *coaching* de desenvolvimento/transformacional, atuando sobre a capacidade do líder em expandir-se como ser humano. Esta tese defende que o verdadeiro desenvolvimento somente acontece por meio da terceira ênfase, quando os indivíduos são capazes de se transformarem como seres humanos, uma vez que as duas outras ênfases, o desenvolvimento de habilidades e competências e desempenho, são consequências dessa. Apenas por meio de um aprofundamento do *ser*, é possível aprimorar o *experimentar* e o *desempenhar*.

Como tais constatações dialogam então com as implicações práticas? Primeiro, no que concerne às organizações, há a necessidade premente de novas possibilidades de aprendizagem e desenvolvimento, concentrando a aderência de ações que possam ir além da aquisição de novas competências. Tais iniciativas precisam contemplar a participação de indivíduos envolvidos nas relações de liderança, proporcionando maior ênfase coletiva e relacional e desvinculando-as do cargo formal.

Para os líderes, a maior implicação é a constatação de que desenvolver-se como líder significa contemplar aspectos pessoais, resgatando sua história de vida, e, para isso, é necessário estar aberto e suscetível a experimentar esse processo. Também é importante que saibam que, embora a jornada no desenvolvimento da liderança possa ser sinuosa, quando se tem apoio e acompanhamento, o processo de autoconhecimento pode até gerar desconforto e ansiedade, mas é reconfortante assumir o protagonismo da própria jornada percebendo e incorporando novas maneiras de atuar, relacionar-se e *ser*.

Para os coaches, a maior implicação deste estudo é contribuir para o conhecimento das dinâmicas identitárias que ocorrem no processo, de modo que os coaches possam atuar com maior consciência do desenvolvimento identitário dos líderes e os elementos constitutivos desse processo. Por exemplo, ampliar a consciência acerca da ênfase concedida aos liderados no processo, pode ser

importante para o envolvimento dos mesmos de alguma maneira, potencializando assim, a ação de desenvolvimento. Também, é imprescindível reiterar o caráter singular que o processo assume para cada indivíduo, entendendo que as dinâmicas aqui mapeadas são possibilidades, afastando-se de qualquer rigidez ou obrigatoriedade no decorrer do programa. Por fim, este estudo pode fomentar ainda mais a consciência dos coaches na utilização de ferramentas que possam fazer prosperar a brincadeira identitária contribuindo para a experimentação de “novos eus líderes”.

Cabe também ressaltar as limitações desse estudo. A pesquisa contou com a participação de indivíduos que obtiveram experiências positivas de desenvolvimento com o *coaching*, portanto, tais resultados sugerem dinâmicas que ocorreram em condições ótimas, com profissionais coaches qualificados e participantes engajados em seus próprios processos. Estudos futuros podem debruçar-se sobre fatores que poderiam ser obstáculos ao processo de *coaching*, sobretudo no que concerne às dinâmicas inerentes ao próprio processo.

Outra limitação que merece ser ressaltada é que nesta investigação, apenas duas participantes foram entrevistadas enquanto estavam realizando o programa, vivenciando portanto algumas das dinâmicas percebidas e apresentadas no *framework* teórico conceitual. Os outros participantes, ao serem entrevistados, fizeram uma retrospectiva de seus processos para lembrar passagens de tempos atrás. Imagina-se, portanto, que de alguma maneira o fator tempo possa influenciar as narrativas dos indivíduos que, no momento da entrevista, trouxeram aspectos elaborados e já finalizados. Se por um lado isso pode ser uma limitação, por outro, ter indivíduos que também já concluíram as sessões possibilitou uma visão mais ampliada acerca do processo em sua totalidade. Também é importante considerar aqui que nesta pesquisa interpretativa o fato mais relevante é a percepção dos indivíduos acerca de suas próprias experiências e não as experiências em si. Ainda nesse sentido, seria interessante um estudo longitudinal, como uma pesquisa ação ou durante a utilização da técnica *shadowing*, contribuindo para a investigação do fenômeno enquanto o mesmo está em curso.

6.1.

A narrativa na pesquisa de campo: uma experiência mútua

Esta tese abordou a auto narrativa como uma experiência constitutiva da identidade. Narrar nossa própria história envolve uma apropriação seletiva de quais elementos melhor compõem nossa trajetória, de modo que nos apropriamos de determinadas passagens, atribuímos novos sentidos a antigos acontecimentos e articulamos passado, presente e futuro.

Ibarra e Barbulescu (2010) abordam que narrar nossa própria história em momentos de transição profissional é uma forma de trabalho identitário, e que as narrativas bem sucedidas tendem a ser retidas e compartilhadas, ao passo que acontecimentos não tão frutíferos passariam por adequações para que se possa atribuir sentido a fatos que por vezes possam parecer ambíguos ou contraditórios. A audiência, ou seja, quem nos ouve quando narramos uma história, pode ter uma coparticipação na sua construção, influenciando pontos de vista e atribuindo novos sentidos à narrativa inicial. Esse processo ficou claramente evidenciado de duas maneiras nessa pesquisa. A primeira, referente ao próprio fenômeno estudado, quando os líderes têm como participantes ativos de suas narrativas os coaches e liderados. Depois, partindo do posicionamento paradigmático interpretativo, analisando, o próprio processo de interferência da pesquisadora na narrativa do entrevistado. Acredita-se, portanto, que o próprio processo de entrevista é coconstruído, de modo que para o entrevistado há relevância no processo de narrar a própria história, enquanto a pesquisadora influencia nessa construção que se dá por meio de tais narrativas.

Nas entrevistas, foi possível constatar por gestos e declarações dos participantes o quanto relembrar determinados momentos os levou a revivê-los, fazendo com que se emocionassem diante de suas próprias histórias. Resgatar o processo de *coaching* fez com que repensassem suas trajetórias de desenvolvimento profissional, por vezes atribuindo novos sentidos a essa experiência. Também é por meio do *coaching* que os indivíduos passam a compreender que a separação entre a dimensão pessoal e profissional não é factível, de modo que passam a analisar a influência de suas identidades na maneira como se relacionam com a equipe e para além dela.

Escutar tais histórias repletas de emoção, como ansiedade, sofrimento, solidão, me fez primeiro ter muito respeito e admiração por todos os que contribuíram e participaram dessa pesquisa, principalmente pela coragem em despirem-se e autenticamente falarem sobre suas inquietações e processos. Depois, por constatar o quanto tais relatos mobilizaram ainda mais meu propósito de contribuir para o conhecimento sobre o desenvolvimento da liderança, sobretudo compreendendo que as pessoas podem se apropriar do *ser*, para além do conhecer, atuar, desempenhar, e que esse processo pode ser menos doloroso e solitário.

Com isso, além de compreender a importância da narrativa para quem narra, ouvir tais histórias, sem dúvida alguma, também despertou nesta pesquisadora sentimentos, emoções e a mobilização da identidade profissional, sobretudo como psicóloga, pesquisadora e grande interessada na temática de desenvolvimento humano. Certamente, a experiência de escrever essa tese é transformadora, não apenas pela aquisição de conhecimento ou desenvolvimento de habilidades e competências, mas porque depois dela, sou uma nova Jeane.

ALICKE, M.; GUENTER, C.; ZELL, E. Social Self-Analysis: Constructing and Maintaining Personal Identity. In: LEARY, M.; TANGNEY, J. (Eds). **Handbook of self and identity**. New York: The Guilford Press. 2012.

ALVESSON, M. **Self-doubters, strugglers, storytellers, surfers and others: Images of self-identities in organization studies**. Human Relations, v. 63(2), p. 193–217. 2010. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/0018726709350372>>.

_____.; ASHCRAFT, K. L.; THOMAS, R. **Identity matters: Reflections on the construction of identity scholarship in organization studies**. Organization, v. 15(1), p. 5–27. 2008. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/1350508407084426>>.

_____.; WILLMOTT, H. Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual. **Journal of Management Studies**, v. 39(5), p. 619–644. 2002. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/1467-6486.00305>>.

ANDERSSON, T. **Normative identity processes in managers' personal development training**. Personnel Review, v. 41, p. 572–589. 2012.

ARAÚJO, B. F.; ESTRAMIANA, J. L. Ação e estrutura social em Grounded Theory: reflexões sobre uma psicologia social sociológica. **Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology**, v. 45(3), p. 381–394. 2011.

ARGYRIS, C.; SCHON, D. A. Organization learning: A theory of action perspective. Reading, MA: Addison Wesley. 1978.

ASHCRAFT, K. L.; MUMBY, D. K. **Reworking Gender: A Feminist Communicology of Organization**. Thousand Oaks, CA: Sage. 2004.

ASHFORTH, B. E. **Role transitions in organizational life: An identity-based perspective**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. 2001.

_____.; HARRISON, S. H.; CORLEY, K. G. Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. **Journal of Management**, v. 34, p. 325–374. 2008.

_____.; SCHINOFF, B. S. **Identity under construction: How individuals come to define themselves in organizations**. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, v. 3, p. 111–137. 2016.

ATHANASOPOULOU, A.; DOPSON, S. A systematic review of executive coaching outcomes: Is it the journey or the destination that matters the most? **The Leadership Quarterly**, v. 29(1), p. 70-88. 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.11.004>>.

AVOLIO, B. J.; BASS, B. M. Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: a multilevel framework for examining the diffusion of transformational leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 6, p. 199-218, 1995.

BARNER, R.; HIGGINS, J. Understanding implicit models that guide the coaching process. **Journal of Management Development**, v. 26(2), p. 148–158. 2007. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/02621710710726053>>.

BARTEL, C. A.; DUTTON, J. E. Ambiguous organizational memberships: Constructing organizational identities in interactions with others. In: HOGG, M. A.; TERRY, D. J. (Eds.), **Social identity processes in organizational contexts**. Ann Arbor, MI: Taylor & Francis. p. 115-130. 2001.

BACHKIROVA, T. **Developmental Coaching: Working with the Self**. Maidenhead: Open University Press. 2011.

_____. Developmental Coaching – Developing the Self. In: PASSMORE, J. (Ed.), **The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Coaching and Mentoring**. Chichester: John Wiley & Sons. p. 135-154. 2013.

BAMBERG, M. Blank check for biography? Openness and ingenuity in the management of the ‘Who-Am-I-Question’. In: SCHIFFRIN, D.; DEFINA, A.; NYLUND, A. (Eds.). **Telling stories: Language, narrative, and social life**. Washington, DC: Georgetown University Press. p. 109-121. 2010.

_____. **Who am I? Narration and its contribution to self and identity**. Theory & Psychology. v. 21(1), p. 3-24. 2011. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/0959354309355852>>.

_____.; GEORGAKOPOULOU, A. **Small stories as a new perspective in narrative and identity analysis**. Text and Talk, v. 28(3), p. 377-396. Disponível em: <[https://doi.org/10.1515/TEXT.2008.018\(2008\)](https://doi.org/10.1515/TEXT.2008.018(2008))>.

BARBUTO, J. E. Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, v. 11, p. 26-40.2005.

BASS, B. M. **The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications**. (4th ed.). New York, NY: Free Press.2008.

BAUMEISTER, R. F. Identity: Cultural change and the struggle for self. New York: Oxford University Press. 1986.

_____.; HOGAN, R., JOHNSON, J. A., BRIGGS, S. R. Identity, self-concept, and self-esteem: The self lost and found. **Handbook of Personality Psychology**., 681. <https://doi.org/10.1016/B978-012134645-4/50027-5>. 1997

BAUMEISTER, R. F. The self. In: GARDNER, G. L. (Ed.), **The handbook of social psychology**. New York, NY: McGraw-Hill. 4th ed., v. 1, p. 680–726. 1998.

_____. Self and identity: A brief overview of what they are, what they do, and how they work. **Annals of the New York Academy of Sciences**, v. 1234(1), p. 48-55. 2011. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/j.1749-6632.2011.06224.x>>.

BEECH, N. **On the nature of dialogic identity work**. Organization, v. 15, n. 1, p. 51-74. 2008.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge**. London: Penguin Books Boje, 1966.

BEYER, J. M.; HANNAH, D. R. **Building on the past: Enacting established personal identities in a new work setting**. *Organization Science*, v. 13, p. 636-652. 2002.

BONO, J.; PURVANOVA, R.; TOWLER, A.; PETERSON, D. **A survey of executive coaching practices**. *Personnel Psychology*, v. 62(2), p. 361–404. 2009.

BOWLES, S.; CUNNINGHAM, C. J. L.; ROSA, G. M. D. L.; PICANO, J. **Coaching leaders in middle and executive management: goals, performance, buy-in**. *Leadership and Organization Development Journal*, v. 28, n. 5, p. 388-408. 2007.

BREWER, M. B.; GARDNER, W. Who is this “we”? Levels of collective identity and self-representations. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 71(1), p. 83-93. 1996.

BRICKSON, S. The impact of identity orientation on individual and organizational outcomes in demographically diverse settings. *Academy of Management Review*.v. 25(1), p. 82–101. 2000.

BROOKFIELD, S. **Understanding and facilitating adult learning**. Buckingham, England: Open University Press.1986.

BROWN, A. D. Identities and identity work in organizations. *International Journal of Management Reviews*, v. 17, p. 20–40. 2015.

BRYANT, A.; CHARMAZ, K. **The Sage handbook of grounded theory**. Thousand Oaks: Sage, 2007.

BRYMAN, A. Qualitative research on leadership: a critical but appreciate review. *The Leadership Quarterly*, v. 15(6), p. 729-769, 2004.

_____. Research Methods in the Study of Leadership. In: BRYMAN, A.; COLLINSON, D.; GRINT, K.; JACKSON, B.; UHL-BIEN, M. (Eds.). **The Sage Handbook of Leadership**. London: Sage. p. 15-28. 2011.

_____.; COLLINSON, D.; GRINT, K.; JACKSON, B.; UHL-BIEN, M. (EDS.), **The SAGE Handbook of Leadership**. London: Sage.p. 338–351.

CAREY, W.; PHILIPPON, D.J.; CUMMINGS, G.G. Coaching models for leadership development: An integrative review. *Journal of Leadership Studies*.v. 5(1), p. 51-69.2011.

CARROLL, B.; LEVY, L. Leadership development as identity construction. *Management Communication Quarterly*, v. 24(2), p. 211-231. 2010.

CHARMAZ, K. **Discovering chrome illness: Using grounded theory**. *SoCial Science and MediCine*, v. 30, p. 1161-1172. 1990.

_____. **The Search for Meanings- Grounded Theory**. *Rethinking Methods in Psychology*. p. 27–49. 1996. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/B978-0-08-044894-7.01581-5>>.

_____. Constructivist and objectivist grounded theory. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. (Eds.), **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks, CA: SAGE. 2nd ed., p. 509-535. 2000.

_____. **Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis**. London: Sage. 2006.

_____. Constructionism and the Grounded Theory. In: HOLSTEIN, J. A.; GRUBIUM, J. F. (Eds). **Handbook of Constructionist Research**. New York: The Guilford Press. p. 397-412. 2008.

_____. **The Power of Constructivist Grounded Theory for Critical Inquiry**. *Qualitative Inquiry*. v. 23(1), p. 34–45. 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/1077800416657105>>.

COLLINSON, D. L. **Identities and Insecurities at Work**. *Organization*. v. 10(3), p. 527-547. 2003.

_____. Rethinking followership: A post-structuralist analysis of follower identities. **The Leadership Quarterly**. v. 17(2), p. 179-189. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2005.12.005>>. 2006.

_____.; GRINT, K. **Editorial: the leadership agenda**, *Leadership*, v. 1(1), p. 5-9. 2005.

CONGER, J. Qualitative research as the cornerstone methodology for understanding leadership. **The Leadership Quarterly**. v. 9(1), p. 107-121, 1998.

COX, E.; BACHKIROVA, T.; CLUTTERBUCK, D. (Ed.) Executive and Leadership Coaching. **The Complete Handbook of Coaching**. London: Sage. 2010.

_____.; _____.; _____. Introduction. **The Complete Handbook of Coaching**. p. 0-18. 2014. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/17521880903541620>>.

_____.; JACKSON, P. Developmental Coaching. In: COX, E.; BACHKIROVA, T.; CLUTTERBUCK, D. (Eds.), **The Complete Handbook of Coaching London**: Sage. p. 217-230. 2010.

CRESWELL, J. **Projeto de Pesquisa – Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. Artmed Editora e Bookman: São Paulo, 2007.

DALAKOURA, A. Differentiating leader and leadership development: A collective framework for leadership development. **Journal of Management Development**, v. 29(5), p. 432– 441. 2010.

DAY, D. V. Leadership. **The Oxford Handbook of Organizational Psychology**. n. 1. Disponível em: <<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199928309.013.0022>>. 2012.

_____. Leadership development: A review in context. **The Leadership Quarterly**, v. 11(4), p. 581-613, 2000.

_____. **The difficulties of learning from experience and the need for deliberate practice**. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, v. 3, p. 41–44. 2010.

_____. (Org.). **The Oxford handbook of leadership and organizations**. New York: Oxford University Press, p. 832-858. 2014.

_____.; DRAGONI, L. Leadership Development: An Outcome-Oriented Review Based on Time and Levels of Analyses. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 2(1), p. 133-156. 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111328>>.

_____.; FLEENOR J.; ATWATER L.; STURM R.; MCKEE R. Advances in leader and leadership development: a review of 25 years of research and theory. **The Leadership Quarterly**. v. 25, p. 63–82, 2014.

_____.; HARRISON, M. M. **A multilevel, identity-based approach to leadership development**. Human Resource Management Review, v. 17(4), p. 360-373.2007.

_____.; _____.; HALPIN, S. M. **An Integrative Approach to Leader Development: Connecting Adult Development, Identity, and Expertise**. New York: Routledge.2009.

_____.; SIN, H. P. Longitudinal tests of an integrative model of leader development: Charting and understanding developmental trajectories. **The Leadership Quarterly**, v. 22(3), p. 545-560. 2011. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.04.011>>.

D'ABATE, C. P.; EDDY, E. R.; TANNENBAUM, S. I. **What's in a Name? A Literature-Based Approach to Understanding Mentoring, Coaching, and Other Constructs that Describe Developmental Interactions**. Human Resource Development Review. v.2(4), p. 360-384. 2003. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/1534484303255033>>.

DECHURCH, L. A. *et al.* Leadership across levels: Levels of leaders and their levels of impact. **The Leadership Quarterly**, v. 21, p. 1069-1085. 2010.

DENIS, J. L.; LANGLEY, A.; SERGI, V. Leadership in the plural. **The Academy of Management Annals**, v. 6(1), p. 211–283. 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1080/19416520.2012.667612>>.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introduction: the Discipline and Practice of Qualitative Research. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Ed.), **Handbook of Qualitative Research**. 2^a. ed. London: Sage Publication. 2005.

DE RUE, D. **Adaptive Leadership Theory: Leading and following as a complex adaptive process**. Research in Organizational Behavior. v. 31, p. 125-150. 2011.

_____.; ASHFORD, S. Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. **Academy of Management Review**, v. 35, p. 627–647. 2010.

_____.; _____.; COTTON, N. Assuming the mantle: Unpacking the process by which individuals internalize a leader identity. In: ROBERTS, L.; DUTOON, J. (Org.). **Exploring positive identities and organizations: Building a theoretical and research foundation**. New York, NY: Routledge, p. 217–236. 2009.

_____.; _____.; MYERS, C. G. **Learning agility: In search of conceptual clarity and theoretical grounding**. Industrial and Organizational Psychology, v. 5(3), p. 258–279. 2012.

_____.; MYERS, C. Leadership Development: A review and agenda for future research. In: DAY, D. (Org.). **The Oxford handbook of leadership and organizations**. New York: Oxford University Press, p. 832-858. 2014.

DEWEY, J. **Experience and education**. New York: Collier. 1963.

DINH, J. *et al.* Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. **The Leadership Quarterly**, v. 25, p. 36-62. 2014.

DIONNE, S. D. *et al.* A 25-year perspective on levels of analysis in leadership research. **The Leadership Quarterly**, v. 25, p. 6-35. 2014.

DOURADO, M. L. G. Novo enfoque das ciências sociais para estudar o fenômeno da liderança. In: NELSON, R.; SANT'ANNA, A. (Org.). **Liderança: entre a tradição, a modernidade e a pós-modernidade**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, v. 1, p. 47-61. 2010.

DRAGONI, L. *et al.* Understanding managerial development: Integrating developmental assignments, learning orientation, and access to developmental opportunities in predicting managerial competencies. **Academy of Management Journal**, v. 52, p. 731-743. 2009.

DRATH, W. *et al.* Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 19(6), p. 635–653. 2008.

ELY, K. *et al.* Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework. **The Leadership Quarterly**, v. 21(4), p. 585-599. 2010.

ELY, R. J.; IBARRA, H.; KOLB, D. M. **Taking gender into account: Theory and design for women's leadership development programs**. *Academy of Management Learning & Education*, v. 10(3), p. 474–493. 2011.

EPITROPAKI, O.; KARK, R.; MAINEMELIS, C.; LORD, R. Leadership and followership identity processes: A multilevel review. **The Leadership Quarterly**, v. 28(1), p. 104–129, 2017.

_____.; MARTIN, R. Implicit leadership theories in applied settings: Factor structure, generalizability, and stability over time. **Journal of Applied Psychology**, v. 89(2), p. 293-310. 2004.

ERIKSON, E. H. **Identity and the life cycle**. New York, NY: W. W. Norton & Company. (Originally published 1959.) 1980.

FACHIN, F.; DAVEL, E. Reconciling contradictory paths: Identity play and work in a career transition. **Journal of Organizational Change Management**, v. 28(3), p. 369–392. 2015.

FAIRHURST, G. Discursive Leadership A Communication Alternative to Leadership Psychology. **Management Communication Quarterly**, v. 21(4), p. 510-521. 2008.

FELDMAN, D.; LANKAU, M. Executive coaching: A review and agenda for future research. **Journal of Management**, v. 31(6), p. 829–848. 2005.

FILLERY-TRAVIS, A.; LANE, D. Does coaching work or are we asking the wrong question? **International Coaching Psychology Review**, v. 1, p. 23-36. 2006.

GAGNON, S.; COLLINSON, D. Rethinking Global Leadership Development Programmes: The Interrelated Significance of Power, Context and Identity. **Organization Studies**, v. 35(5), p. 645–670, 2014.

GARDNER, J. **On Leadership**. New York: The Free Press, 1990.

GECAS, V. The self-concept. **Annual Review of Sociology**, v. 8, p. 1-33, 1982.

GEORGAKOPOULOU, A. **Small Stories, Interaction and Identities**. Amsterdam: John Benjamins. 2007.

GERGEN, K. J. **The saturated self: dilemmas of identity in everyday**. 1991.

_____.; GERGEN, M.M. **Narrative and the self as relationship**. *Advances in Experimental Social Psychology*, v. 21, p. 17-55, 1988.

_____.; WISHNOV, B. Others' self-evaluations and interaction anticipation as determinants of self-presentation. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 2(3), p. 348-358. 1965. Disponível em: <<https://doi.org/10.1037/h0022385>>.

GIDDENS, A. **Modernity and Self-identity**. Cambridge: Polity. 1991.

GIOIA, D.; CORLEY, K.; HAMILTON, A. Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. **Organizational Research Methods**, v. 16 (1), p. 15-31. 2012.

GLASER, B. G. **Basics of grounded theory analysis**. Mill Valley, CA: Sociology Press. 1992.

_____.; STRAUSS, A. L. **The discovery of grounded theory**. Chicago: Aldine. 1967.

GOFF, P.; GUTHRIE, J. E.; GOLDRING, E.; BICKMAN, L. Changing Principals' Leadership through Feedback and Coaching. **Journal of Educational Administration**, v. 52(5), p. 682-704. 2014.

GOFFMAN, E. [1959]. **The Presentation of Self in Everyday Life**. Harmondsworth: Penguin Books. 1990.

GOLDSMITH, M. Executive coaching: A real world perspective from a real-life coaching practitioner. **International Coaching Psychology Review**, v. 4(1), p. 22-24. 2009.

_____.; LYONS, L. **Coaching for leadership: the practice of leadership coaching for the world's greatest coaches**. San Francisco, Pfeiffer. 2006.

GRAEN, G.; UHL-BIEN, M. Relationship-based approach to leadership: development of leader–member exchange LMX theory of leadership over 25

years: applying a multi-level multi-domain perspective. **The Leadership Quarterly**, v. 6(2), p. 219-247. 1995.

GRANT, A. Anintegrative goal-focused approach to executive coaching. In: STOBER, D.; GRANT, A. M.(Eds.), **Evidence-based coaching handbook**. New York:Wiley. 2006.

GRONN, P. Distributed leadership as a unit of analysis. **The Leadership Quarterly**, v. 13, p. 423-451. 2002.

GUILLÉN, L.; MAYO, M.; KOROTOV, K. Is leadership a part of me? A leader identity approach to understanding the motivation to lead. **The Leadership Quarterly**, v. 26(5), p. 802-820. 2015.

GUPTA, A. K.; GOVINDARAJAN, V. **Cultivating a global mindset**. Acad. Manag. Exec. v. 16, p. 116-26. 2002.

HACKMAN, J. R.; WAGEMAN, R. A theory of team coaching. **Academy of Management Review**, v. 30(2), p. 269-287.2005. doi: 10.5465/amr.2005.16387885

HALL, D. T. Self-awareness, identity, and leader development. In: DAY, D. V.; ZACCARO, S. J.; HALPIN, S. M. (Eds.), **Leader development for transforming organizations**. Mahwah, NJ: Erlbaum & Associates. p. 153-176. 2004.

HALL, S. Who needs 'identity'? In: HALL, S.; GAY, P. (eds), **Questions of Cultural Identity**. London: Sage, p. 1-17. 1996.

HIRST, G. *et al.* Learning to lead: The development and testing of a model of leadership learning. **The Leadership Quarterly**, v. 15(3), p. 311-327. 2004.

HOGG, M. A. **A Social Identity Theory of Leadership**, v. 5(3), p. 184-200. 2001.

_____.; TERRY, D. J. Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. **Academy of Management Review**, v. 25, p. 121-140.2000.

_____.; _____.; WHITE, K. M. A tale of two theories: A critical comparison of identity theory with social identity theory. **Social Psychology Quarterly**, v. 58, p. 255-269. 1995. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.2307/2787127>>.

HOLLANDER, E. **Leadership dynamics: A practical guide to effective relationships**. New York, NY: Free Press. 1978.

IBARRA, H. Provisional selves: Experimenting with image and identity in professional adaptation. **Administrative Science Quarterly**, v. 44(4), p. 764-791. 1999.

_____. **Working identity: Unconventional strategies for reinventing your career**. Harvard Business School Press. 2004.

_____.; BARBULESCU, R. Identity as narrative: Prevalence, effectiveness, and consequences of narrative identity work in macro role work transitions. **Academy of Management Review**, v. 35(1), p. 135-154. 2010.

_____.; PETRIGLIERI, J. L. Impossible selves: Image strategies and identity threat in professional women's career transitions. INSEAD Working Paper, 2007/69/OB. 2007.

_____.; PETRIGLIERI, J. (2010). Identity work and play. *Journal of Organizational Change Management*, v. 23(1), p. 10–25. <https://doi.org/10.1108/09534811011017180>.

_____.; SNOOK, S.; GUILLEN RAMO, L. Identity-based leader development. In: NOHRIA, N.; KHURANA, R. (Eds.), **Handbook of leadership theory and practice**. Boston, MA: Harvard Business School Press. p. 657-678. 2008.

_____.; WITTMAN, S.; PETRIGLIERI, G.; DAY, D. Leadership and identity: an examination of three theories and new research directions. In: DAY, D. (Org.). **The Oxford handbook of leadership and organizations**. New York: Oxford University Press, p. 285-304. 2014.

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

KARK, R.; SHAMIR, B.; CHEN, G. The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, p. 246-255. 2003. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.246>>.

KAUFMAN, J. M.; JOHNSON, C. Stigmatized individuals and the process of identity. **Sociological Quarterly**, v. 45, p. 807-833.2004.

KEGAN, R. **The evolving self: Problem and process in human development**. Cambridge, MA: Harvard University Press.1982.

KETS DE VRIES, M. F. R. **Leadership group coaching in action: The Zen of creating high performance teams**. *The Academy of Management Executive*, v. 19(1), p. 61-76. 2005. doi: 10.5465/ame.2005.15841953.

_____.; KOROTOV, K. **Creating transformational executive education programs**, *Academy of Management Learning and Executive*, v. 6, n. 3, p. 364-74. 2007.

_____.; _____.; Transformational leadership development programs: Creating long-term sustainable change. In: SNOOK, S.; NOHRIA, N.; KHURANA, R. (Eds.).**The Handbook for Teaching Leadership: Knowing, Being, and Doing**. Los Angeles: Sage. p. 263-282. 2011.

_____.; MILLER, D. **The neurotic organization, Diagnosing and changing counterproductive styles of management**. San Fmmdsco: Jossey-Bass. 1984.

KILBURG, R. Executive Coaching: developing managerial wisdom in a world of chaos. **Consulting Psychology Journal: Practice ad Research**, v. 53, p. 251-267, 2000.

KNOWLES, M. S.; SWANSON, R.A.; HOLTON, E.F. III. **The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development**. (7th ed.). Oxford: Elsevier. 2011.

KOMIVES SR, O. J. E.; LONGERBEAM, S. D.; MAINELLA, F. C.; OSTEEEN L. **Developing a leadership identity: a grounded theory**. *J. Coll. Student Dev.* v. 46, p. 593-611. 2005.

KOROTOV, K. 8 Coaching for Leadership Development, In Handbook of coaching Bac(December). In: COX, E.; BACHKIROVA, T.; CLUTTERBUCK, D. (Ed.), **The Complete Handbook of Coaching**. London: Sage. Disponível em: <<https://www.researchgate.net>>.2016.

KREINER, G. E.; HOLLENSBE, E. C.; SHEEP, M. L. Where is the me; Among the we? Identity Work and the Search for Optimal Balance. **Academy of Management Journal**, v. 49(5), p. 1031-1057. 2006. Disponível em: <<https://doi.org/Article>>.

LORD, R. G.; BROWN, D. J. Leadership, values and subordinate self-concepts. **The Leadership Quarterly**, v. 12, p. 133–152. 2001.

_____.; _____. **Leadership processes and follower self-identity**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum. 2004.

_____.; _____.; FREIBERG, S. J. **Understanding the dynamics of leadership: The role of follower self-concepts in the leader/follower relationship**. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v. 78(3), p. 167-203. 1999.

_____.; _____.; HARVEY, J. L.; HALL, R. J. Contextual constraints on prototype generation and their multilevel consequences for leadership perceptions. **The Leadership Quarterly**, v. 12, p. 311–338. 2001.

_____.; HALL, R. J. Identity, deep structure and the development of leadership skill. **The Leadership Quarterly**, v. 16(4), p. 591–615. 2005. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.06.003>>.

LOWE, K.; GARDNER, W. Ten years of Leadership Quarterly: Contributions and challenges for the future. **The Leadership Quarterly**, v. 11, p. 459-514, 2000.

MARCHIONDO, L. A.; MYERS, C. G.; KOPELMAN, S. The relational nature of leadership identity construction: How and when it influences perceived leadership and decision-making. **The Leadership Quarterly**, v. 26(5), p. 892-908. 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.06.006>>.

MARKUS, H.; WURF, E. The dynamic self-concept: A social psychological perspective. **Annual Review of Psychology**, v. 38, p. 299-337.1987.

MCADAMS, D. P. **The Stories We Live by: Personal Myths and the Making of the Self**. New York, NY: Guilford. 1993.

_____. **Personality, modernity and the storied self: A contemporary framework for studying persons**. *Psychological Inquiry*, v. 7, p. 295-321. 1996.

_____. Personal narratives and the life story. In: PERVIN, L.; JOHN, O. (Eds.), **Handbook of personality: Theory and research**. 2nd ed. p. 478-500. New York: Guilford Press. 1999.

MCCALL, M. W. Leadership development through experience. **Academy of Management Executive**, v. 18, p. 127-130. 2004.

_____. **Recasting leadership development**. Industrial and Organizational Psychology, v. 3, p. 3-19. 2010.

_____.; HOLLENBECK, G.P. **Developing global executives: The lessons of international experience**. Boston: Harvard Business School Press.2002.

_____.; LOMBARDO, M. M.; MORRISON, A. M. **The lessons of experiences: How successful executives develop on the job**. Lexington, MA: Lexington Press. 1988.

MCCAULEY, C. D. Leader Development: A review of research. **Executive Summary, Center for creative Leadership**. 2008.

_____.; VAN VELSOR, E. (Eds.). **The Center for Creative Leadership handbook of leadership development**. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass. 2004.

_____.; _____.; RUDERMAN, M. N. Introduction: our view of leadership development. In: **The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development**, VAN VELSOR, E.; MCCAULEY, C. D.; RUDERMAN, M. N.(ed). San Francisco: Jossey-Bass. p. 1-26. 2010.

MCCHRYSTAL, S.; COLLINS, T.; SILVERMAN, D.; FUSSEL, C. **Teams of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World hardcover**. Penguin Random House. New York. May 12, 2015.

MCKELVEY, B. Energizing order-creating networks of distributed intelligence. **International Journal of Innovation Management**, v. 5, p. 181–212. 2001.

MEAD, G. H. **Mind, Self, and Society**. Chicago: Univ. Chicago Press. 1934.

MEZIROW, J. **Fostering critical reflection in adulthood: a guide to transformative and emancipatory learning**. San Francisco, Ca: Jossey-Bass. 1990.

MISCENKO, D. **Leader development: An identity-based perspective**. Tese de doutorado. 2017.

_____.; GUENTER, H.; DAY, D. V. Am I a leader? Examining leader identity development over time. **The Leadership Quarterly**. January, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.01.004>>.

_____.; _____.; _____.Am I a leader? Examining leader identity development over time. **The Leadership Quarterly**, v. 28(5), p. 605-620. 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.01.004>>.

O'CONNELL, P. K. A simplified framework for 21st century leader development. **The Leadership Quarterly**, v. 25(2), p. 183–203. 2014.Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.06.001>>.

OSBORN, R. N.; HUNT, J. G.; JAUCH, L. R. Toward a contextual theory of leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 13, p. 797–837. 2002.

OYSERMAN, D.; ELMORE, K.; SMITH, G. Self, self-concept, and identity. In: LEARY, M. R.; TANGNEY, J. P. (Eds.), **Handbook of self and identity**. New York: Guilford Press. p. 69–104. 2012.

PASSMORE, J.; PETERSON, D.; FREIRE, T. **The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Coaching and Mentoring**. John Wiley & Sons, Ltd. Capítulo de BUSH, M.; OZKAN, E.; PASSMORE, J. p. 58-67. 2013.

PETRIGLIERI, G. **Identity Workspaces for Leadership Development**. *Ssrn*. 2011. Disponível em: <<https://doi.org/10.2139/ssrn.1756743>>.

_____.; PETRIGLIERI, J. L. **Identity Workspaces: The Case of Business Schools The Case of Business Schools**. Academy of Management Learning & Education Academy of Management? Academy of Management Learning & Education, v. 9(1), p. 44-60. 2010. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/25682432>>.

_____.; STEIN, M. **The unwanted self: projective identification in leaders' identity work**. *Organization Studies*, v. 33, p. 1217-1235. 2012.

PRATT, M. G.; ROCKMANN, K. W.; KAUFMANN, J. B. Constructing professional identity: The role of work and identity learning cycles in the customization of identity among medical residents. **Academy of Management Journal**, v. 49, p. 235-262. 2006.

QUINN, J. B.; ANDERSON, P.; FINKELSTEIN, S. Managing professional intellect: Making the most of the best. In: LITTLE, S.; QUINTAS, P.; RAY, T. (Org.), **Managing knowledge: An essential reader**. London: Sage. p. 335-348. 2002.

REILLY, R. R.; DOMINICK, P. G.; GABRIEL, A. S. **Understanding the unique importance of self-awareness in leader development**. Presented at Annu. Conf. Soc. Ind. Organ. Psychol. 29th. Honolulu, HI. May 15-18, 2014.

ROBERTS, J. **No-one is perfect: the limits of transparency and an ethics of 'intelligent' accountability**. *Accounting, Organizations and Society*. 2009.doi: 10.1016/j.aos.2009.04.005

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. 4th ed., Jossey-Bass, San Francisco, CA. 2010.

SEIDMAN, I. **Interviewing as qualitative research: a guide for researchers in education and the social sciences**. New York: Teachers College Press. 2006.

SINCLAIR, A. Being leaders: Identities and identity work in leadership. In: BRYMAN, A.; COLLINSON, D.; GRINT, K.; UHLBIEN, M.; JACKSON, B. (Eds.), **The SAGE handbook of leadership**. London, England: Sage. p. 508-517. 2011.

SLUSS, D. M.; ASHFORTH, B. E. Relational identity and identification: Defining ourselves through work relationships. **Academy of Management Review**, v. 32, p. 9-32. 2007.

SNOW, D.; ANDERSON, L. Identity work among the homeless: the verbal construction and avowal of personal identities. **American Journal of Sociology**, v. 92, p. 1336-1371. 1987.

STELTER, R. Coaching as a reflective space in a society of growing diversity - towards a narrative, postmodern paradigm. **International Coaching Psychology Review**, v. 4(2), p. 207-217. 2009.

STERN, L. Executive coaching: A working definition. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 56(3), p. 154-162. 2004.

STOKES, J., JOLLY, R. Executive and Leadership Coaching. In: COX, E.; BACHKIROVA, T.; CLUTTERBUCK, D. (Ed.). **The Complete Handbook of Coaching**. London: Sage. 2010.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques**. Newbury Park, CA: Sage. 1990.

SVENNINGSON, S.; ALVESSON, M. **Managing Managerial Identities**, v. 56(200310), p. 1163-1193. 2003.

_____.; LARSON, L. **Fantasies of leadership: identity work**, *Leadership*. v. 2(2), p. 203-224. 2006.

TERBLANCHE, N. Knowledge sharing in the organizational context: Using Social Network Analysis as a coaching tool. **International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring**, v. 12(2), p. 146-164. 2014.

THACH, E. C. The impact of executive coaching and 360 feedback on leadership effectiveness. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 23(4), p. 205-214. 2002. doi:doi:10.1108/01437730210429070.

THOMAS R.; DAVIES, A. **Theorizing the micro-politics of resistance**. *Organization Studies*. v. 26, p. 683-706. 2005.

_____.; MILLS, A.; HELMS MILLS, J. (Eds) **Identity politics at work: resisting gender, gendering resistance**. London: Routledge. 2004.

TIMONEN, V.; FOLEY, G.; CONLON, C. Challenges when using grounded theory: A pragmatic introduction to doing GT research. **International Journal of Qualitative Methods**. v. 17(1), p. 1-10. 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/1609406918758086>>.

TING, S.; HART, E. W. Formal Coaching. In: MCCAULEY, C. D.; VAN VELSON, E. (Eds.). **The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development**. 2nd ed. San Francisco: John Wiley & Sons. p. 116-150. 2004.

_____.; SCISCO, P. (Eds.) **The Center for Creative Leadership handbook of coaching: A guide for the leader coach**. San Francisco, CA: Jossey-Bass. 2006.

TURANO, L. M.; CAVAZOTTE, F. Conhecimento Científico sobre Liderança: Uma Análise Bibliométrica do Acervo do The Leadership Quarterly. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 4, p. 434-457. 2016.

TWEED, A.; CHARMAZ, K. Grounded Theory Methods for Mental Health Practitioners. **Qualitative Research Methods in Mental Health Psychotherapy: A Guide for Students and Practitioners**, v. 131-146. 2012.

UHL-BIEN, M. Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. **The Leadership Quarterly**, v. 17, p. 654-676, 2006.

_____.; GRAEN, G.; SCANDURA, T. **Implications of leader-member exchange (LMX) for strategic human resource management systems: relationships as social capital for competitive advantage**. Res. Pers. Hum. Resour. Manag. v. 18, p. 137-185. 2000.

_____.; MARION, R. Complexity leadership in bureaucratic of organizing: A meso model **The Leadership Quarterly**, v. 20, p. 631-650. 2009. doi:10.1016/j.leaqua.2009.04.007.

_____.; _____.; MCKELVEY, B. Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. **The Leadership Quarterly**, v. 18, p. 298-318. 2007. doi:10.1016/j.leaqua.2007.04.002

_____.; OSPINA, S. (Eds) **Advancing Relational Leadership Research: A Dialogue Among Perspectives**. Greenwich, CT: Information Age Publishing. 2012.

VAN KNIPPENBERG, D. Leadership: A Person-in-Situation Perspective. In: DEAUX, K.; SNYDER, M. **The Oxford Handbook of Personality and Social Psychology**. New York: Oxford University Press, p.673-700. 2012.

_____. Leadership and identity. In: DAY, D. V.; ANTONAKIS, J. (Eds.). **The Nature of Leadership**, 2nd edition. Los Angeles: Sage, p. 477-507. 2012.

_____.; HOGG, M. A. **A social identity model of leadership effectiveness in organizations**. Research in Organizational Behavior, v. 25, p. 243-295.2003.

_____.; VAN KNIPPENBERG, B.; DE CREMER, D.; HOGG, M. A. Leadership, self, and identity: A review and research agenda. **The Leadership Quarterly**, v. 15(6), p. 825-856. 2004. Disponível em <<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.002>>.

VAN VELSOR, E.; DRATH, W. H. A lifelong developmental perspective on leader development. In: MCCAULEY, C. D.; VAN VELSOR, E. (Eds.). **The Center for Creative Leadership handbook of leadership development**. San Francisco, CA: Jossey-Bass. p. 383-414. 2004.

_____.; MCCAULEY, C.; RUDERMAN, M. **The Center for Creative Leadership handbook of leadership development**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2010.

VIGNOLES, V.; SCHWARTZ, S.; LUYCKX, K. **Handbook of identity theory and research**. New York, NY, US: Springer Science + Business Media, 2011. http://dx.doi.org/10.1007/978-1-4419-7988-9_1.

WATSON, T. J. **Managing identity: identity work, personal predicaments and structural circumstances**. Organization, v. 15, n. 1, p. 121-143. 2008.

WEICK, K. **The Social Psychology of Organizing**, 2nd edn. Reading, MA: Addison-Wesley. 1979.

WEST, L.; MILAN, M. **The reflecting glass**. London: Palgrave MacMillan. 2001.

WORLD ECONOMIC FORUM. Future of jobs report 2018, World Economic Forum.

YAMMARINO, F. J.; DIONNE, S. D.; CHUN, J. U.; DANSEREAU, F. Leadership and levels of analysis: A state-of-the-science review. **The Leadership Quarterly**, v. 16, p. 879-919. 2005.

YBEMA, S. *et al.* **Articulating identities**. Human Relations, v. 62(3), p. 299-322. 2009.

YEAGER, K. L.; CALLAHAN, J. L. **Learning to Lead: Foundations of Emerging Leader Identity Development**. Advances in Developing Human Resources, v. 18(3), p. 286-300. 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/1523422316645510>>.

YUKL, G. **Leadership in organizations**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1994.

ZENGER, J. H.; STINNETT, K. **Leadership coaching: developing effective executives**. Chief Learning Officer, v. 5, n. 7, p. 44-47. 2006.

ZHENG, W.; MUIR, D. Embracing leadership: a multi-faceted model of leader identity development. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 36(6), p. 630-656. 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2013-0138>>.

Apêndices

8.1.

Roteiro de perguntas - *Coaches*

O *coaching* para o desenvolvimento da liderança

1. Como o processo de *coaching* contribui para o desenvolvimento dos líderes?
2. Como é o processo?
3. Quais são as principais queixas dos líderes ao chegarem para o processo?
4. O que esses líderes querem, quais são seus desejos, anseios?
5. Que mudanças os líderes percebem nesse processo? Que mudanças são essas (relacionamento pares, liderados...)?
6. Alguma mudança pode ser percebida na pessoa? O que muda? Por que muda?
7. Há fatores que influenciam esse processo de mudança do líder? Quem ou o quê?

Sobre a relação *coach*-Líder (dimensão incluída após as duas primeiras entrevistas)

8. Como é a relação entre vocês?
9. Como você, *coach*, o apóia?
10. Como você, *coach*, ajuda-o a entender sobre que líder ele é? O que você faz?
11. Você acha que tem influência sobre ele? Como? Exemplo de situação.

Sobre a visão do *coach* acerca dos líderes e suas relações

12. Gostaria que você pensasse nos clientes que você já tenha atendido com o objetivo de desenvolvimento de liderança. Como líderes relatam desenvolvimento por meio dessa experiência?
13. Que fatores você diria que influenciam essas relações?
14. O *coaching* é uma ação de desenvolvimento possível. Mas, na sua opinião pessoal, o que faz do indivíduo, um líder? Que fatores você acha que o desenvolvem?

8.2. Roteiro de perguntas – Líderes

Fase 1

1. Conte-me sobre sua atuação profissional hoje.
2. Você participou de um processo de *coaching* com o (a) _____, o que te levou a fazer *coaching*? (Processo voluntário ou por iniciativa da empresa)
3. Se foi por iniciativa da empresa: Você concordava com o parecer da empresa? Compartilhava dessa opinião? (Averiguar concordância, discordância)
4. Como era esse contexto antes do *coaching*? Como você se sentia?
5. Qual foi o impacto do *coaching* para você _____(nome da pessoa) que realiza _____(atuação, trabalho da pessoa)?
 - a. A que exatamente você atribui isso?
6. Agora falando do processo em si, gostaria que se recordasse do mesmo.
 - a. Se estiver no processo: Em que etapa do processo você se encontra? Como foi/está sendo o início desse processo?
 - b. Como foi o processo? O que vocês faziam nas sessões? E entre as sessões?
7. Você percebia algum reflexo das sessões de *coaching* em alguma prática do seu dia à dia?
8. Qual era a principal questão ou principais questões que você trabalhava no processo? Você queria modificar algo, incorporar? Por favor, pode me dar algum exemplo?
9. O que o *coach* fazia, qual era o papel dele? E o seu papel? Como você se percebia nessa relação?
10. Faz sentido falarmos em quem era fulano antes do *coaching* e quem é fulano depois do *coaching*? Pode me explicar? Como é isso?
 - a. Se sim: O que aconteceu nesse processo pra essa mudança acontecer?
 - b. Você tinha o desejo dessa mudança?
11. Podemos dizer que você fez um *coaching* de liderança, como esse processo contribuiu/está contribuindo pro exercício da liderança? Pode me dar um exemplo?
12. Ainda pensando em você como líder, você acha que o relacionamento com as pessoas mudou durante ou depois do processo? Por que? Como era esse relacionamento antes e como é agora? (equipe, extra profissional...)

13. Sua equipe sabe que você fez um processo de *coaching*? Há algum relato de alguém nesse sentido?
 - a. (Verificar abertura sobre conversar com alguém da equipe)

Fase 2:

14. Em algum momento você já se autodefiniu de maneira diferente do que outras pessoas? Como foi essa situação?
15. Antes do processo você se via de uma maneira, durante, depois ou no futuro você se caracterizaria diferente? E no futuro?
16. Você acha que pessoas da sua equipe contribuíram de alguma maneira para o seu processo de desenvolvimento?

8.3.**Roteiro de perguntas - Liderados**

1. Você acompanhou quando XXX virou gestor(a)? Como foi isso? Qual foi o maior desafio?
2. Você sabe se XXX passou por algum programa ou processo pra desenvolver liderança?
3. Você acompanhou esse processo? Sabe ou imagina o motivo?
4. Você acha que isso impacta ou impactou no desenvolvimento dele(a) como líder? Em que sentido? Como? Exemplo.
5. Como é a sua relação com ele(a)? E a relação dele (a) com a equipe? Relação com pares? Gestor?
6. Desde quando XXX assumiu, você observou alguma mudança nele(a)? Se sim, você lembra de alguma prática ou situação que evidencie tal mudança?
7. Você acha que você e/ou membros da equipe contribuem de alguma maneira no desenvolvimento dele(a) como líder? Como?