

Gestão de Pessoas em Organizações

Competências requeridas para a atuação em *coaching*: a percepção de profissionais *coaches* no Brasil

Required competences to work in coaching: the Brazilian coaches' perception

Karen Batista e Vera L. Cançado

Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo (FLP), Pedro Leopoldo, MG, Brasil

Recebido em 17 de março de 2014; aceito em 27 de janeiro de 2016

Disponível na internet em 9 de novembro de 2016

Resumo

Este trabalho teve como objetivo identificar as competências requeridas para a atuação em *coaching* na percepção de profissionais *coaches* no Brasil. O *coaching* é um processo que tem sido usado para o desenvolvimento de executivos e gestores, com vistas a soluções criativas e inovadoras para seus negócios. Para identificar tais competências, foi feita pesquisa de caráter descritivo e quantitativo, por meio de *survey*. O questionário foi elaborado com base no marco teórico e enviado via internet para profissionais *coaches*. Após pré-teste, o questionário contou com 24 assertivas, divididas em três fatores: conhecimento, habilidade e atitude. A análise da escala, por meio de técnicas estatísticas multivariadas, resultou na redução do questionário para 14 variáveis/questions. Os resultados, a partir de análise estatística univariada, permitiram delinear um perfil atualizado do profissional *coach* e do seu exercício no Brasil. Segundo a percepção de 134 profissionais respondentes da pesquisa, destacam-se a competência ética e a confidencialidade na relação entre o *coach* e o cliente, o estabelecimento da aliança *coach/coachee*, seguida de competências relacionadas à comunicação, como saber ouvir e comunicar-se. As competências mais requeridas foram as relacionadas à habilidade, ou seja, ao saber como fazer, entendida não como recurso, mas como capacidade de mobilização para a atuação do profissional.

© 2016 Publicado por Elsevier Editora Ltda. em nome de Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP. Este é um artigo Open Access sob uma licença CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

Palavras-chave: Coach; Coaching; Competência; Competência individual

Abstract

This study aimed to identify the required competences to work in coaching, in the Brazilian coaches' perception. The coaching is a process that has been used to develop executive and managers, aiming business creative and innovative solutions. To identify these competencies, we conducted a quantitative and descriptive research, by means of a survey. The questionnaire was developed based on the theoretical framework and it was send by mail to coaches. After the pre test the questionnaire resulted in 24 assertions, divided on three constructs: knowledge, skills and attitude. By means of multivariate statistics techniques, the questionnaire was reduced to 14 variables/questions. From a univariate statistical analysis, the results helped to outline an updated profile of the professional coach and profession performance in Brazil. According to the perception of 134 professionals, the competencies highlighted were ethic and confidentiality, and the establishment of the alliance between coach/coachee, followed by competencies related to communication, such as listening and communicating. The most required competencies were related to skills, in other words, the competencies related to know how to do, understood not as a resource but as a capacity of mobilization for the professional actuation.

© 2016 Published by Elsevier Editora Ltda. on behalf of Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

Keywords: Coach; Coaching; Competence; Individual competence

E-mail: profkarenbatista@gmail.com (K. Batista).

A revisão por pares é da responsabilidade do Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP.

<http://dx.doi.org/10.1016/j.rege.2016.01.002>

1809-2276/© 2016 Publicado por Elsevier Editora Ltda. em nome de Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP. Este é um artigo Open Access sob uma licença CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

Introdução

Desde a década de 1980, mudanças sociais, políticas e econômicas, com impactos no mundo do trabalho, têm mostrado que fontes de vantagem competitiva das organizações são o conhecimento e a *expertise* do capital humano que possam gerar inovações (Carbone, Leite & Vilhena, 2011; Grant, 1997; Souza, 2009). Pessoas são consideradas o princípio essencial da dinâmica organizacional, capazes de fazer atividades e processos que inovam e que podem levar a empresa a se posicionar de maneira diferenciada em seu ambiente de negócios (Sparrow & Marchington, 1998; Wright, McMahan & McWilliams, 1994). Nesse contexto, as empresas demandam executivos e gestores que sejam capazes de perceber situações e oportunidades e de encontrar soluções criativas e inovadoras para seus negócios. Também os profissionais estão pressionados pelo ambiente de competição, precisam acompanhar as tendências de mercado e desenvolver competências diferenciadas e inovadoras para a solução de problemas e agregação de valor aos negócios (Dutra, 2007).

Para tal, uma das ferramentas que têm sido usadas pelas empresas é o *coaching*. A partir da década de 1990, quando os modelos de gestão por competências ganharam força, o *coaching* apareceu como opção para o desenvolvimento humano (Brandão, 2012; Johnson, 2007; Stratford & Freas, 2004; Tobias, 1996). *Coaching* é um processo de orientação prática, voltado para a promoção e o estímulo da aprendizagem, a partir de metas relacionadas ao desenvolvimento pessoal e profissional (Blanco, 2006; Maynard, 2006; Sztucinski, 2001; Underhill, 2010; McAnally, 2010; Koriath, 2010).

Como prática usada pelo mercado, o tema tem ganhado relevância, devido à crescente demanda por esses profissionais. Segundo a Sociedade Brasileira de *Coaching*, a demanda de profissionais por certificação de *coaching* por ano aumentou de 80% a 90%, com previsão de expansão até 2020 para 30.000 membros (DaMata, 2015). A *International Coaching Federation* (ICF), em 2008, tinha mais de 16.000 membros, com um crescimento de 645% em relação a 1999 (ICF, 2016).

Embora alguns trabalhos científicos já apresentem discussões sobre o tema, verifica-se, na literatura, a ausência de definição partilhada e aceita entre consultores, pesquisadores e acadêmicos (Dingman, 2004; Doltlich & Cairo, 1999; Grant, 1997; Hunt & Weintrabub, 2004; Maynard, 2006; Whitmore, 2008, 2005; Whitmore, Kimsey-House & Sandahl, 1998). Desde os anos 2000, a produção científica internacional sobre *coaching* tem aumentado (Grant & Cavanagh, 2004; Kets De Vries, 2005). A produção acadêmica brasileira é menor, quando comparada com a internacional, o que indica campo fértil para pesquisas (Campos & Pinto, 2012). Levantamento bibliográfico feito nos anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Enanpad),¹ entre 2007 e 2016, resultou em apenas cinco artigos sobre *coaching*. No mesmo

período, foram encontrados quatro artigos no banco de dados *Scientific Periodicals Electronic Library* (Spell).²

Revisão bibliográfica sobre a aplicação de *coaching* no âmbito organizacional (Campos & Pinto, 2012) nas bases de dados Proquest, Scielo e Google, indicou lacunas no conhecimento, tais como: não há congruência em termos de definição; as pesquisas divergem sobre a formação e maneira de atuação do profissional que conduz o processo (*coach*); faltam especificações sobre como conduzir o processo individualmente e quando conduzir para equipes; não há distinção clara entre a prática do *coaching* em relação às práticas do *mentoring* e do aconselhamento e há pouca orientação no tocante aos parâmetros objetivos de desenvolvimento do processo. Uma das sugestões dos autores é identificar as competências requeridas ao *coach*, o que vai ao encontro do objetivo deste trabalho.

Tais constatações levam à pergunta de pesquisa: quais as competências requeridas para a atuação em *coaching*? Para responder essa pergunta, foi feita pesquisa descritiva e qualitativa, por meio de *survey*, com *coaches* no Brasil, com vistas a identificar a percepção deles sobre as competências requeridas para a atuação em *coaching*, no que se refere aos seus conhecimentos, suas habilidades e atitudes (Oliveira, 2009), entendidas em função de sua biografia, seu contexto e sua formação profissional (Le Boterf, 2007).

Este trabalho está estruturado em cinco seções, inclusive esta introdução. Na segunda seção, o referencial teórico apresenta a caracterização da profissão *coach* e a discussão sobre as competências em *coaching* como ferramenta para inovação e resultados de pessoas e organizações. Segue-se a metodologia, a apresentação e discussão dos resultados, bem como as conclusões.

Referencial Teórico

A origem da expressão *coach* remonta a diversas abordagens ou mesmo analogias atribuídas ao seu significado. Em 1500, na França, a palavra *coche* era usada para denominar aquele que conduzia uma carruagem, que transportava pessoas de um lugar para outro. A disseminação do termo teria ocorrido a partir da França, alcançado a Inglaterra e a partir daí se popularizado pela Europa e pela América do Norte (Dingman, 2004; Evered & Selman, 1989; Sztucinski, 2001).

Nos últimos 10 anos, observou-se a explosão do *coaching* tanto do lado de quem investe quanto, especialmente, do lado de quem vende o serviço. O *coaching* movimentou, em 2008, nos Estados Unidos, 2,4 bilhões de dólares. Mais de 40% dos *chiefs executives officer* (CEO) e 90% dos altos executivos americanos já usaram a técnica. Na Inglaterra, segundo a *Bristol University*, 88% das organizações também são adeptas da prática.³ No Brasil, ainda não há dados consolidados, mas segundo o *International Coach Federation* existem cerca de 2 mil *coaches* registrados. Pesquisa do *Hay Group* com profissionais de

² Recuperado de: <http://www.spell.org.br/>.

³ Recuperado de: <http://revistavocerh.abril.com.br/materia/a-industria-do-coaching>.

¹ Recuperado de: http://www.anpad.org.br/busca_resultado.php.

Recursos Humanos (RH) revelou que mais de 50% deles participaram de programas de formação de *coaching* entre 2008 e 2010 (Underhill, 2010). No Brasil, 84% das grandes empresas aplicaram o *coaching* em 2011 (DaMatta, 2013). Assim, o *coaching* passou da condição de atividade experimental e complementar para um processo de aprimoramento do desempenho e geração de resultados no ambiente organizacional (Lages & O'Connor, 2010).

Relatório divulgado pela *Sherpa Coaching* (2016), sobre pesquisa de mercado feita com mais de 500 profissionais de 65 países, inclusive do Brasil, indicou algumas projeções para a área: (a) a demanda por *coaching* executivo está em ascensão; (b) a grande maioria dos profissionais de negócios vê o valor do *coaching* como muito alto; (c) a credibilidade aumenta a cada ano; (d) o *coaching* é usado crescentemente no desenvolvimento de liderança, em oposição à resolução de problemas; (e) o processo personalizado e presencial está em ascensão e; (f) as organizações cada vez mais só contratam *coach* executivo com certificação reconhecida.

Observa-se, portanto, que como prática de recursos humanos e de estratégia de desenvolvimento, inovação e aprendizagem nas organizações, o *coaching* tornou-se frequente e legitimado (Coutu & Kauffman, 2009). O *coaching* enfrenta desafios e oportunidades, bem como grande responsabilidade. Cresceu de um processo inicial associado ao *coaching* pessoal para voltar-se para um trabalho com grupos e equipes, passou de indústria caseira a profissão (AMA, 2008). Como produção acadêmica, o tema tem ganhado crescente interesse, desde os anos 2000, tanto em termos internacionais como nacionais (Blanco, 2006; Ferreira & Casado, 2010; Grant & Cavanagh, 2004; Kets De Vries, 2005). O termo *coaching* refere-se ao processo, *coach*, ao profissional que aplica as técnicas de *coaching* e *coachee* ao indivíduo que passa pelo processo, ou seja, o cliente (Ellinger & Bostrom, 2003; Joo, 2005).

O *coaching* pode ser considerado como um processo multidisciplinar, baseado em conhecimentos oriundos de diferentes disciplinas das ciências sociais, tais como da psicologia, sociologia, linguística e antropologia (Brock, 2008). É desenvolvido a partir da interação dinâmica de quatro domínios do conhecimento: conhecimento fundamental – teorias, modelos e orientações baseadas em ciências básicas e aplicadas; conhecimento profissional – competências e métodos de como levar o cliente a refletir sobre resultados; autoconhecimento – conscientização, maturidade e sabedoria em conciliar objetivos dos clientes com o processo; e conhecimento contextual – experiência no tema e estratégias baseadas na visão sistêmica para problemas do cliente e os objetivos em *coaching* (Drake, 2009).

Existe uma diversidade de conceitos de *coaching* que, na realidade, não são conceitos, mas sim descrições da prática, de acordo com o objeto e o objetivo de estudo de diferentes pesquisadores, conforme apresentado na *tabela 1*.

Os diferentes pesquisadores parecem concordar que o *coaching* é um processo, um relacionamento de ajuda entre um profissional habilitado e seu cliente, que visa ao desenvolvimento pessoal e profissional. A partir dessas definições, neste artigo conceitua-se *coaching* como um processo de orientação

prática, voltado para a promoção e o estímulo da aprendizagem, a partir de metas relacionadas ao desenvolvimento pessoal e profissional (Blanco, 2006; Maynard, 2006; Sztucinski, 2001; Underhill et al., 2010).

O processo de *coaching*, que é estabelecido por meio do diálogo entre o *coach* (profissional) e o *coachee* (cliente), tem seu início na contratação do programa, estende-se ao estabelecimento do plano de ação (Natale & Diamante, 2005). Whitmore (2005) propõe um modelo denominado Método Grow – *Goals, Reality, Options, Will* – traduzido para o português como Crescer (metas, realidade, opções e vontade). O seu foco é no desempenho do *coachee* e sugere um processo de estabelecimento de metas, de análise do contexto, de levantamento de opções e, por último, de mobilização para a execução de tarefas individuais ou em grupo. Um modelo de programa de *coaching* típico, estruturado em nove seções sequenciais, é sugerido por Downey (2003): (a) reunião inicial – contrato de trabalho; (b) sessão 1 – estabelecimento de objetivos; (c) sessões 2 a 4 – *coaching* em andamento; (d) sessão 5 – revisão parcial; (e) sessões 6 a 8 – *coaching* em andamento; (f) sessão 9 – avaliação final dos resultados. As ações propostas nesse modelo são conduzidas por meio de perguntas reflexivas (diálogo), ressalta-se que o *coach* não deve prescrever ações para o *coachee*, mas sim explorar o contexto e os objetivos do cliente, buscar integrar os objetivos individuais e organizacionais, auxiliar o cliente a tomar decisões para o aumento de seus resultados. Observa-se semelhança entre os vários modelos que descrevem o processo de *coaching* em relação ao foco em resultados pessoais e organizacionais.

Para o trabalho de *coaching*, é necessário um profissional habilitado, com expertise pessoal e profissional para conduzir o seu cliente à *performance* almejada. O *coach* é considerado um profissional capacitado que oferece aos executivos e gerentes a oportunidade de desenvolver suas capacidades individuais, por meio de ferramentas apropriadas, é prática reconhecida no campo do desenvolvimento de pessoas (Sinclair, 1994; Underhill, 2010). Para Oliveira (2009), o *coach* é um profissional com amplo conhecimento do mercado de trabalho, bem como das técnicas de análise da vocação, da capacitação atual e do potencial das pessoas em treinamento. Sabe transmitir, diretamente ou por intermédio de terceiros, ensinamentos e orientações necessários para a estruturação e aplicação de um plano de desenvolvimento e de carreira adequado à realidade atual e futura de cada pessoa treinada. O *coach* contribui com indivíduos e equipes para melhorar a *performance* e a qualidade de vida. É uma pessoa treinada a ouvir, observar e personalizar suas abordagens às necessidades específicas de seus clientes. Ele reconhece a possibilidade de contratemplos, prepara o *coachee* para as eventualidades e oferece seu apoio e sua compreensão por meio de suas técnicas e ferramentas.

Nesse prisma, o papel do *coach* é o de um profissional que, além buscar os resultados empresariais, é responsável pelo próprio desenvolvimento e realização da pessoa, é o de criar um ambiente para capacitar pessoas, de modo que tenham abertura para trocas de informações e de conhecimentos adquiridos nos processos. Um dos fatos primordiais é o cliente ter claras as competências do *coach* a ser contratado (Kilburg, 2004; Natale & Diamante, 2005). Portanto, é importante entender as

Tabela 1
Conceitos de *coaching*

Autores	Conceitos
Pryor (1995)	Um processo no qual o <i>coach</i> e seu cliente trabalham juntos na definição de uma meta de desenvolvimento, pessoal e profissional, estabelecem metas que melhorem o comportamento em prazo definido, por meio de questões abertas e <i>feedback</i> privado em que são expostas vulnerabilidades pessoais e de autoestima.
Sztucinski (2001)	<i>Coaching</i> é um relacionamento de ajuda entre um executivo e um profissional (<i>coach</i>) externo. O propósito do relacionamento é facilitar o desejo do executivo (<i>coachee</i>) de atingir metas relacionadas com desenvolvimento profissional e, essencialmente, com o resultado da organização.
IES (2001)	<i>Coaching</i> é um processo interativo destinado a ajudar indivíduos a se desenvolverem rapidamente. Usualmente, é relacionado à atividade profissional, com foco no melhor do desempenho ou comportamento. É um processo de aprendizado pessoal, orientado por metas e elaborado para executivos. O <i>coach</i> oferece <i>feedback</i> e objetividade, dificilmente obtidos no cotidiano da dinâmica organizacional.
Birch (1972)	<i>Coaching</i> é uma abordagem sistemática de melhoria do <i>coachee</i> , por meio de questionamento e de orientação, com foco em mudanças incrementais nos resultados atuais, orientada para uma meta previamente definida.
Downey (2003)	<i>Coaching</i> visa a ajudar o indivíduo a resolver problemas, ser inovador e transformar o que aprendeu em resultados positivos para si, para sua equipe de trabalho e para a organização.
Dingman (2004)	<i>Coaching</i> é um relacionamento de apoio entre um executivo com autoridade e responsabilidades gerenciais em uma organização. O <i>coach</i> faz uso de um processo definido que facilita ao executivo alcançar os resultados pessoais e organizacionais.
Cavanagh, Grant & Kemp (2005)	<i>Coaching</i> pode ser considerado como atividade multidisciplinar, seu principal objetivo é melhorar o bem-estar, aumentar o desempenho e ainda facilitar a mudança individual e organizacional do <i>coachee</i> .
Blanco (2006)	O <i>coaching</i> caracteriza-se como um processo de integração colaborativa, voltado para a promoção e o estímulo da aprendizagem. O objetivo não é ensinar, mas sim auxiliar o outro a aprender
Maynard (2006)	A atividade do <i>coach</i> é a de um facilitador de processos, promover suporte e encorajamento. <i>Coaching</i> é um processo de orientação prática que promove desenvolvimento pessoal e profissional por meio de mudanças autopromovidas, diferencia-se da terapia por sua orientação a uma população não clínica (que busca melhoria imediata no seu bem-estar ou cura em situações que exijam intervenção terapêutica).
Ting e Scisco (2006)	O <i>coach executivo</i> ajuda na melhor compreensão dos líderes sobre si mesmos, de tal modo que eles possam explicitar seus pontos fortes e ajudá-los de forma mais efetiva e intencional, desenvolver as necessidades identificadas e do potencial ainda não testado. Muito do trabalho do <i>coach</i> envolve ajudar os gestores a adquirirem clareza sobre as próprias motivações, aspirações e compromisso com a mudança.
Clutterbuck (2008)	<i>Coaching</i> é uma atividade feita com alguém, e não para alguém. A responsabilidade de fazer com que esse processo funcione é repartida entre o <i>coach</i> e o <i>coachee</i> . Ambos precisam demonstrar conduta de confiança e abertura, essenciais ao estabelecimento de vínculo entre eles.
Matta (2008)	<i>Coaching</i> é um processo que visa a elevar a <i>performance</i> de um indivíduo (grupo ou empresa), aumentar os resultados positivos por meio de metodologias, ferramentas e técnicas cientificamente validadas, aplicados por um profissional habilitado (o <i>coach</i>), em parceria com o cliente (o <i>coachee</i>).
Underhill et al. (2010)	O propósito do <i>coaching</i> executivo é o desenvolvimento das habilidades do líder, que tenham posição formal ou não, nas mais diversas organizações – grande ou pequena empresa; com ou sem fins lucrativos; privada, governamental ou pública.
Taie (2011)	<i>Coaching</i> é a arte e a prática de inspirar, energizar e facilitar o desempenho, aprendizagem e o desenvolvimento do <i>coachee</i> .

Fonte: elaborado pela autora.

competências exigidas para a atuação do *coach*, levar-se em consideração o ambiente atual do mundo do trabalho.

A literatura em Administração destaca duas grandes correntes para o estudo de competências (Sant’Anna, 2002). A corrente americana, funcionalista, que define competências e toma como referência o mercado de trabalho, focado em desempenho e entende a competência como um estoque de qualificações – conhecimento, habilidade e atitude – que credencia a pessoa a exercer determinado trabalho. A título de exemplo, podem-se destacar, nos Estados Unidos, os estudos de McClelland (1973), Boyatzis (1982), Garavan e McGuire (2001) e Sandberg (2000).

Já a corrente francesa traz uma análise crítica com base nos processos de reestruturação produtiva, baseada na concepção da alteração da noção de cargo. A competência é entendida a partir dos processos sistemáticos de aprendizagem, enfatiza-se a relação entre trabalho e educação, além da capacidade de realização da pessoa em dado contexto (Sant’Anna, 2002). Destacam-se autores como Zarifian (2001), Perrenoud (2002) e Le Boterf (2007). Apesar das diferenças entre as correntes,

Sant’Anna (2002), citando Barato (1998, p. 13), ressalta que comum a essas diversas noções é o entendimento de competência “como a capacidade pessoal de articular saberes com fazeres característicos da situação de trabalho”.

Fleury e Fleury (2004) integram as abordagens e ressaltam que a competência individual mostra-se como uma combinação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo, aplicada ao trabalho, gera valor social e econômico tanto para o indivíduo como para a organização. Isso implica o uso de diferentes saberes, entre eles: saber agir, mobilizar, comunicar, aprender, comprometer-se, assumir responsabilidades e ter visão estratégica.

Le Boterf (2007) analisa a competência a partir de três eixos: a pessoa, sua formação educacional e sua experiência profissional. A mobilização da competência do profissional é decorrente de sua biografia, de sua formação profissional e do cenário profissional no qual está inserido. Para que haja competência é preciso o constante aperfeiçoamento de recursos (conhecimentos, capacidades cognitivas, capacidades racionais etc.), terem-se em vista

Tabela 2
Principais habilidades do profissional *coach*

Grupos de habilidades	Intenções	Habilidades específicas
Geração de entendimento/ aumento de consciência	Ajudar o <i>coachee</i> a entender mais completamente a si mesmo/sua situação, para que possa tomar melhores decisões.	<ul style="list-style-type: none"> – Ouvir para entender. – Repetição e resumo. – Uso do silêncio. – Fazer perguntas sobre o interesse. – Agrupamento.
Proposições	Oferecer ao <i>coachee</i> observações, conhecimento, experiência, inteligência, <i>insights</i> , intuição e sabedoria do <i>coach</i> .	<ul style="list-style-type: none"> – Dar retorno e fazer sugestões. – Desafiar. – Evocar criatividade e inovação. – Instruir.
Gerenciamento de si	Garantir que o impacto das necessidades e dos preconceitos do <i>coach</i> seja minimizado com o <i>coachee</i> . Maximizar o próprio desempenho como <i>coach</i> .	<ul style="list-style-type: none"> – Consciência de si. – Consciência dos limites. – Transparência. – Esclarecimento de intenções.
Estruturação	Assegurar que o <i>coachee</i> consiga resultados significativos por meio do <i>coaching</i> .	<ul style="list-style-type: none"> – Seguir o interesse do <i>coachee</i>. – Usar os modelos Grow – Estabelecer objetivos.
Construção de relacionamento	Criar um ambiente no qual o <i>coachee</i> se sinta seguro e livre de <i>juízos</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Geração de entendimento entre as partes.
Entendimento do contexto organizacional	Garantir que o trabalho do <i>coach</i> vá ao encontro das necessidades do cliente.	<ul style="list-style-type: none"> – Geração de entendimento entre as partes.

Fonte: Downey (2003, p. 46).

as demandas e as competências do cargo que ocupa e do ambiente no qual está inserido.

Pesquisa feita por Sant’Anna (2002), com amostra de profissionais de administração atuantes no mercado de trabalho, permitiu identificar as competências mais requeridas no mercado, segundo a percepção dos profissionais pesquisados (profissionais que ocupam cargo de nível técnico especializado entre analistas e especialistas, posições de gestão, cargos de nível técnico-operacional e profissionais liberais/autônomos). Os resultados da pesquisa indicaram que as competências mais diretamente relacionadas à dimensão do “saber agir” se sobressaíram. Na pesquisa feita por Dante (2008) sobre as competências do consultor organizacional, também se destacou o saber fazer ou agir, o que corroborou resultados de Sant’anna (2002), principalmente no que diz respeito ao critério qualidades pessoais e relacionais.

Com foco especificamente no profissional *coach*, Oliveira (2009) salienta que ele necessita desenvolver competências que o habilitem a atuar no processo de *coaching*, seja diretamente com as pessoas, organizações ou áreas afins. O *coach* deve entender e se especializar continuamente no que se refere ao ser humano, ao processo de mudança, inovação no ambiente de trabalho e ao aumento de *performance*. Deve desenvolver-se no âmbito atual, aprimorar conhecimentos e habilidades, preparar-se para mais responsabilidades, para lidar com e desenvolver pessoas, ser inovador e empreendedor é papel fundamental do profissional. Além disso, é essencial capacidade de autoavaliação, combinar excelência técnica com conhecimento do negócio. O profissional deve ter conhecimento do que se propõe a fazer, habilidade para saber trabalhar de forma integrada com outras funções e pessoas e saber criar um ambiente inovador e motivador, bem como atitude que leve ao desempenho adequado de sua profissão (Oliveira, 2009). Souza (2009) resalta que o processo de *coaching* é uma forma de refinamento

da liderança, leva o colaborador a comprometer-se com seus próprios resultados e os da empresa. Downey (2003) identificou habilidades que tornam um *coach* eficaz, conforme apresentado na tabela 2:

A tabela 2 contextualiza as principais habilidades ou competências para condução das etapas do processo de *coaching*. Diversas dessas habilidades são também destacadas por outros autores (Dante, 2008; Oliveira, 2009; Souza, 2009), tais como saber ouvir, criar entendimento das situações e das necessidades dos clientes, bem como promover a autorreflexão para potencializar resultados.

Neste artigo, para a pesquisa, adotou-se o conceito de competências de Fleury e Fleury (2004), complementado pelo de competência do profissional, com o uso do modelo de Le Boterf (2007). Para operacionalizar as competências do *coach*, tomaram-se como base Oliveira (2009) e Heinfetz (1999), que descrevem as competências específicas, discriminam conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) necessários para esse profissional. Complementa-se com Brandão (2012), que afirma que para o indivíduo lidar adequadamente com os desafios da sua atuação deve trazer uma série de conhecimentos, habilidades e atitudes, que devem ser descritos de forma clara e objetiva.

Metodologia

Esta pesquisa pode ser categorizada como descritiva e quantitativa, feita por meio de uma *survey* (Collis & Hussey, 2005). Foi elaborado um questionário, com base no marco teórico, dividido em três seções: a) dados demográficos e ocupacionais; b) perfil dos profissionais no Brasil, com informações relativas a biografia e experiência profissional, segundo os conceitos de Le Boterf (2007); c) análise das competências para atuação do profissional *coach*, com os conceitos de Heinfetz (1999), Sant’anna (2002), Fleury e Fleury (2004) e Oliveira (2009). As principais

competências descritas na literatura para a atuação profissional do *coach* foram sintetizadas em 24 assertivas, classificadas nos três construtos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), de acordo com as recomendações de clareza e objetividade, destacadas por Brandão (2012). As questões foram avaliadas em escala Likert que varia de 1 – nada requerida – a 5 – totalmente requerida. Foi feita validação semântica do questionário, submetido a análise de quatro profissionais reconhecidos na área – três especialistas e um acadêmico, Brandão, um dos autores que deram sustentação ao modelo de pesquisa. Os especialistas analisaram as questões a partir de seu entendimento prático sobre a atuação do *coach*. Brandão analisou a adequação da elaboração das assertivas bem como o seu agrupamento nos construtos CHA.

O questionário foi enviado, via internet, a uma população de 1.000 *coaches*. Essa população foi constituída por profissionais registrados em instituições de formação em *coaching* no Brasil – Sociedade Brasileira de *Coaching*, Instituto Brasileiro de *Coaching*, Academia Brasileira de *Coaching* (Abracoaching) e Internacional *Coaching* Federation Brasil, caracterizando uma amostragem por acessibilidade (Collis & Hussey, 2005). Obteve-se o retorno de 134 questionários, o que implicou erro amostral máximo de 7,9% e nível de confiança de 95%.

Para a análise dos dados, foram usadas as técnicas estatísticas univariadas e multivariadas (Collis & Hussey, 2005; Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2006). Os dados obtidos na pesquisa passaram inicialmente pela avaliação de consistência quanto ao preenchimento das questões e a ausência de respostas e, em seguida, foram codificados e tabulados para receber tratamento estatístico com o *software Statistical Package for Social Sciences* – SPSS 13.0.

Nas questões da escala Likert sobre as competências do *coach*, aplicou-se a análise fatorial, com o propósito de verificar a composição dos três fatores componentes – CHA. Uma vez agrupadas as questões nos três componentes, seguiram-se os testes de validação de cada um dos fatores, consideraram-se a dimensionalidade, a confiabilidade (coeficiente alpha de Cronbach), a convergência dos fatores e de testes de comparação de médias, com o teste *t* de Student (Hair et al., 2006).

Uma vez analisada a escala, foi aplicada a estatística descritiva, que permitiu a análise de cada variável separadamente, por meio da média, medida mínima e máxima, e do coeficiente de variação das questões, agrupados nos respectivos fatores – CHA.

Apresentação e Discussão de Resultados

Perfil da Amostra

Os dados sobre a caracterização da amostra trazem um perfil atualizado da profissão e do profissional *coach* no Brasil, conforme apresentado na tabela 3.

Observou-se equilíbrio entre respondentes do sexo feminino e masculino, a maior parte da amostra é casada e tem de um a três filhos. A faixa etária predominante é de 31 a 45 anos. Os respondentes estão concentrados em sua maioria na Região Sudeste, notadamente a mais desenvolvida do país, na qual se encontram

Tabela 3
Caracterização da amostra

Variáveis	Valores	Variáveis	Valores
<i>Sexo</i>	%	<i>Estado civil</i>	%
Masculino	47,0	Casado	61,2
Feminino	53,0	Solteiro	19,4
<i>Faixa etária (anos)</i>	%	Desquitado/divorciado	12,7
De 21 a 25	6,0	Separado	3,7
De 26 a 30	9,0	Viúvo	1,5
De 31 a 35	17,9	Outro	1,5
De 36 a 40	14,9	<i>Número de filhos</i>	%
De 41 a 45	14,2	1 a 3 filhos	64,2
De 46 a 50	9,0	4 ou mais	0,7
De 51 a 55	9,0	Nenhum	35,1
De 56 a 60	15,5	<i>Tempo de formação no curso superior</i>	%
Acima de 60 anos	4,5	Até 5 anos	13,2
<i>Região de origem</i>	%	De 5,1 a 10 anos	20,0
Centro-Oeste	9,7	De 10,1 a 15 anos	22,4
Nordeste	4,3	De 15,1 a 20 anos	8,9
Norte	0,7	De 20,1 a 25 anos	11,2
Sudeste	69,7	De 25,1 a 30 anos	9,0
Sul	15,6	Acima de 30	13,2
		Não informado	2,1

Fonte: dados da pesquisa.

empresas e profissionais demandantes por *coach*. Identificou-se que o *coach* tem formação diversificada, mas em sua maioria concentrada na formação em Ciências Sociais e Humanas, provenientes do curso de graduação em Administração e preferência pela pós-graduação também em cursos de Administração. Essa formação parece ser coerente com o perfil demandado: conhecimento em organizações, inovação, bem como em pessoas, característicos da área de RH.

Os dados ainda revelaram que entre os pesquisados a Abracoaching é considerada a melhor escola de formação. Existe um debate ativo e contínuo a respeito da certificação e de quais instituições seriam capacitadas à formação do profissional, fomentado exatamente pela falta de regulamentação da atividade. No Brasil, o *coach* ainda não tem regulamentação profissional, ou seja, ainda não é considerado profissão, embora já exista, desde 2009, na Câmara dos Deputados, um projeto de lei sobre a regulamentação dessa profissão, cadastrado como Projeto de Lei nº. 5.554/2009. Não existe formação acadêmica específica, mas sim treinamentos em *coaching*, ministrados por instituições especializadas e certificadoras, reconhecidas pelo mercado, que habilitam os profissionais a praticarem a atividade (Clutterbuck, 2008; DaMatta, 2013). Apesar de não haver essa regulamentação, é importante uma formação coerente com as competências requeridas para a atuação ética do *coaching*.

O percentual de respondentes com até dois anos de trabalho como *coach* é alto (35,8%), mas somente 5,3% dos respondentes têm mais de 10 anos de atuação, o que indica profissionais ainda inexperientes. Aliando esse resultado ao percentual de respondentes que estão na faixa até 35 anos (32,9%), confirma-se que parte da amostra é composta de jovens profissionais, o que reforça que essa é uma atividade profissional recente, conforme salientado por Underhill (2010) e confirmado por

Tabela 4
Análise da adequação das escalas conhecimento, habilidade, atitude

	KMO	Esferecidade de Bartlett's	Unidimensionalidade ^a	Variância explicada	Alpha de Cronbach	Convergência dos fatores ^b
Conhecimento	0,728	0,000	sim	51,5%	0,761	sim
Habilidade	0,714	0,000	sim	54,9%	0,718	sim
Atitude	0,746	0,000	sim	50%	0,718	sim

Fonte: dados da pesquisa.

^a autovalor 1,0;

^b Correlação significativa no nível de 1%.

Dante (2008) em relação à profissão do consultor. O perfil de parte da amostra pode não estar adequado às competências exigidas para atuação de *coach*, leva-se em conta que essa atividade demanda experiência profissional e de vida, bem como conhecimento genérico e específico sobre a realidade organizacional, resultante de atuação em empresas.

Os dados indicam predominância do *coaching* externo no Brasil (92,5%), normalmente contratado pela área de RH (79,4%), geralmente por indicação de terceiros, em função da experiência como *coach* e como profissional de mercado. Os profissionais, em sua maioria, são autônomos, vinculados a empresas de *coaching* e/ou de consultoria e exercem outra atividade profissional. A atuação do *coach* nessa amostra ocorre predominantemente no nível tático (52,2%).

Apesar dos resultados desta pesquisa terem como limitação o número de respondentes (134), a semelhança e confirmação de resultados encontrados por Underhill (2010) e Dante (2008) permitem inferir que esse perfil seja representativo e espelhe as características do profissional e da profissão *coach* no Brasil.

Análise da Escala

Para análise da escala proposta, aplicou-se Análise Fatorial, com o uso do método de componentes principais para extração de fatores (Corrar, 2007), no conjunto inicial das 24 questões/variáveis (oito para cada fator) estabelecidas para representar os três fatores (CHA). Obteve-se nova formação desses fatores, representada por cinco variáveis para o fator conhecimento, cinco para o fator atitude e quatro para o fator habilidade (KMO = 0,796; teste de Bartlett com significância de 0,000). A variância total explicada convergente foi de 43,6%. Para validar essas variáveis nos respectivos fatores, analisaram-se, então, a dimensionalidade dos fatores, a consistência interna e a validade da convergência, com a aplicação da análise fatorial, do cálculo do coeficiente alpha de Cronbach e das correlações entre as questões em cada fator, conforme apresentado na tabela 4:

Concluiu-se que esses resultados indicam a unidimensionalidade, a consistência interna e a convergência dos fatores de cada uma das escalas. Confirmou-se, portanto, a adequação do instrumento de coleta de dados. O confronto com o modelo teórico e com as suposições para a elaboração da escala confirma também essa adequação. Sugerem-se estudos futuros que possam validar a escala proposta.

Percepção dos Coaches sobre as Competências Requeridas

A partir dos resultados dos 134 questionários, apresentam-se na tabela 5 os valores das médias, da pontuação mínima e máxima e do coeficiente de variação das questões referentes a cada fator.

Conforme dados da pesquisa, as respostas para o construto Conhecimento, indicaram maior heterogeneidade da amostra. A questão 33 – “estabelecer processos de aprendizagem contínua para o aprimoramento do desempenho do cliente” – obteve a mais alta média. Os respondentes desta pesquisa entendem que esse saber relaciona-se ao estado de prontidão contínua para aprendizagem, ou seja, à consciência de que é sempre necessário estar se aprimorando. Tal resultado encontra respaldo em Heifetz (1999), Le Boterf (2007) e Oliveira (2009).

Nas questões relativas ao construto habilidade, observou-se mais homogeneidade da amostra. A questão 26 – “manter a confidencialidade de informações e dados da atividade de *coaching* para garantir um trabalho ético” – obteve a mais alta média de todas as perguntas do questionário. Para os respondentes, o saber como fazer está alicerçado na ética e se constrói no relacionamento com o cliente. Assim, os aspectos ressaltados pelos autores, bem como os resultados desta pesquisa, atrelam a competência de habilidade ao saber – como estabelecer o relacionamento do *coach* com seu cliente – à construção de uma relação empática e ética.

Quanto ao construto atitude, a questão 30 – “promover a autoanálise (conhecer suas próprias forças e fraquezas) para avaliar os resultados do seu próprio trabalho” – apresentou a mais alta média. A variabilidade não representou significativa relevância, indicou certa heterogeneidade da amostra. Os resultados aqui apresentados mostram que o *coach* necessita ter um querer fazer tanto em relação à sua própria carreira, no sentido de promover autoanálise, como em relação ao cliente, auxiliá-lo no equilíbrio entre os objetivos pessoais e organizacionais a analisar suas respostas emocionais, intelectuais e profissionais e a lidar com a mudança e suas incertezas e ambiguidades.

O teste *t* de Student indicou que as médias dos três construtos foram significativamente diferentes, destacou-se o fator habilidade com a maior média (4,86) e a maior homogeneidade das respostas (CV = 6,2), considerado pelos profissionais respondentes como a competência mais requerida para o exercício da profissão, seguida de atitude e conhecimento, conforme apresentado na tabela 6.

Coerentemente com o resultado desta pesquisa, Sant'anna (2002) identificou que as competências mais diretamente

Tabela 5
Percepção dos profissionais sobre as competências requeridas para a atuação em *coaching*

Questões	Mínimo	Máximo	Média	Coef. Var.%
<i>Conhecimento</i>				
33. Estabelecer processos de aprendizagem contínua para o aprimoramento do desempenho do cliente.	1	5	4,0	17,7
23. Auxiliar o cliente a alinhar suas metas de desempenho individual às metas da organização.	2	5	4,31	18,3
36. Transmitir uma visão de mundo ampla e global, para estimular a capacidade de reflexão do cliente.	1	5	3,87	27,9
27. Diagnosticar o funcionamento da organização (papel e expertise de cada unidade da organização), para auxiliar o cliente a trabalhar de forma integrada para potencializar os resultados organizacionais.	1	5	3,75	29,8
34. Acompanhar as tendências de mercado, para auxiliar o cliente a lidar com situações novas e inusitadas.	1	5	3,57	32,3
<i>Habilidade</i>				
26. Manter a confidencialidade de informações e dados da atividade de <i>coaching</i> , para garantir um trabalho ético.	3	5	4,86	8,2
37. Exercitar a escuta ativa, para identificar as necessidades do cliente.	4	5	4,88	6,67
38. Comunicar-se com o cliente de forma clara e objetiva.	3	5	4,84	9,42
43. Criar empatia com o cliente, para estabelecer aliança profissional.	2	5	4,82	9,42
<i>Atitude</i>				
30. Promover a autoanálise (conhecer suas próprias forças e fraquezas), para avaliar os resultados do seu próprio trabalho.	1	5	4,58	11,5
41. Auxiliar o cliente a adquirir clareza sobre suas próprias motivações, aspirações e compromisso com a mudança.	1	5	4,73	12,2%
25. Auxiliar o cliente na análise de suas respostas intelectuais, emocionais e profissionais, para promover o autodesenvolvimento.	2	5	4,65	15,7%
40. Comprometer-se com os objetivos do cliente/organização, a fim de alcançar as expectativas e resultados.	1	5	4,58	15,7%
42. Auxiliar o cliente a lidar com incertezas e ambiguidades, preparando-o para enfrentar mudanças, contratemos e eventualidades.	1	5	4,53	18,9%
42. Auxiliar o cliente a lidar com incertezas e ambiguidades, preparando-o para enfrentar mudanças, contratemos e eventualidades.	1	5	4,40	18,5%

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 6
Médias dos fatores componentes da competência do *coach*

Fatores	Médias	Coef. Var%	Resultado do teste t
Conhecimento	4,00	17,7	X habilidade => Médias signif. diferentes
Habilidade	4,86	6,2	X atitude => Médias signif. diferentes
Atitude	4,58	11,5	X conhecimento => Médias signif. diferentes

Fonte: dados da pesquisa

relacionadas à dimensão do “saber agir”, entendida neste trabalho como habilidade, tiveram mais importância na amostra de profissionais de empresas mineiras. Outra pesquisa, feita por Dante (2008) com consultores organizacionais, revelou que entre as 20 competências mais requeridas destacaram-se oito, que estão relacionadas à habilidade, ao saber como fazer. É importante realçar que aspectos relacionados à ética na profissão, à escuta ativa, à comunicação e ao relacionamento com o cliente foram os que se sobressaíram nesta pesquisa com os *coaches*. Como as profissões efetivamente são complementares, pode-se considerar o *coaching* como uma das técnicas de intervenção em consultoria. Esse resultado contribui para a possibilidade de generalização teórica, confirma-se a relevância de tais habilidades para o desempenho dessas profissões, que efetivamente podem contribuir para que os gestores busquem inovação nas organizações.

A categorização das competências nos fatores CHA constitui uma forma de operacionalizar a competência. Entretanto, há de se ter clareza de que, de acordo com Le Boterf (2007), a competência não reside nesses recursos (CHA), mas sim na

própria mobilização desses recursos, ou seja, na capacidade que o profissional tem de mobilizá-los de maneira a desempenhar adequadamente a sua profissão – no caso específico, a de *coach*. Esse aspecto necessita ser explorado em pesquisa qualitativa.

Conclusão

O tema *coaching* tem despertado o interesse das organizações e da academia desde a década de 1990, as pesquisas e a teorização são ainda recentes e indicam lacunas importantes. Na busca de contribuir para a construção do conhecimento sobre o tema, este trabalho teve como objetivo identificar as competências requeridas para a atuação em *coaching*, na percepção de profissionais *coaches* no Brasil.

Em relação ao perfil e à formação desses profissionais, os resultados revelam equilíbrio na amostra em relação ao sexo feminino e masculino, a maioria é casada, com um a três filhos, na faixa de 31 a 45 anos. Os respondentes são predominantemente da Região Sudeste, que é a mais desenvolvida do país e na qual se encontra a maioria das empresas e profissionais

Tabela 7

Competências requeridas para o exercício da profissão *coach*

Ordem	Competências	CHA
1	Manter a confidencialidade de informações e dados da atividade de <i>coaching</i> , para garantir um trabalho ético.	H
2	Exercitar a escuta ativa, para identificar as necessidades do cliente.	H
3	Comunicar-se com o cliente de forma clara e objetiva.	H
4	Criar empatia com o cliente, para estabelecer aliança profissional.	H
5	Promover a autoanálise (conhecer suas próprias forças e fraquezas), para avaliar os resultados do seu próprio trabalho.	A
6	Auxiliar o cliente a adquirir clareza sobre suas próprias motivações, aspirações e compromisso com a mudança.	A
7	Auxiliar o cliente na análise de suas respostas intelectuais, emocionais e profissionais, para promover o autodesenvolvimento.	A
8	Comprometer-se com os objetivos do cliente/organização, a fim de alcançar as expectativas e resultados.	A
9	Estabelecer processos de aprendizagem contínua, para o aprimoramento do desempenho do cliente.	C
10	Auxiliar o cliente a lidar com incertezas e ambiguidades, preparando-o para enfrentar mudanças, contratempos e eventualidades.	A
11	Auxiliar o cliente a alinhar suas metas de desempenho individual às metas da organização.	C
12	Transmitir visão de mundo ampla e global para estimular a capacidade de reflexão do cliente.	C
13	Diagnosticar o funcionamento da organização (papel e expertise de cada unidade da organização), para auxiliar o cliente a trabalhar de forma integrada para potencializar os resultados organizacionais.	C
14	Acompanhar as tendências de mercado, para auxiliar o cliente a lidar com situações novas e inusitadas.	C

C: conhecimentos; H: habilidades; A: atitudes.

Fonte: dados da pesquisa.

demandantes por *coach*. A maior parte dos respondentes tem graduação e pós-graduação na área de Ciências Sociais e Humanas e a minoria investiu no mestrado ou doutorado. Esses profissionais se formaram como *coaches* principalmente na Abracoaching, destaca-se a demanda, tanto no Brasil como no exterior, por certificação para a atuação profissional. No Brasil, o *coach* ainda não tem regulamentação profissional, ou seja, ainda não é considerado profissão. Também não existe formação acadêmica específica, mas sim treinamentos em *coaching*, ministrados por instituições especializadas e certificadoras reconhecidas pelo mercado que habilitam os profissionais para atuação em *coaching*.

Os dados deste estudo confirmam que essa é uma atividade recente e em desenvolvimento, uma vez que alto percentual de respondentes atua há menos de cinco anos como *coach*. A maior parte da amostra parece demonstrar adequação ao perfil demandado pela profissão quanto à experiência profissional e de vida. Entretanto, parte da amostra (aproximadamente 15%) está abaixo da faixa etária de 30 anos, tem menos de cinco anos de graduação em curso superior e até dois anos de atuação como *coach*. Pode-se inferir que esses profissionais não têm experiência, bem como o conhecimento genérico e específico sobre a realidade organizacional, necessários para atuação como *coach*, que demanda amplo conhecimento teórico e de mercado de trabalho, bem como das técnicas da atividade. Essa aprendizagem contínua requer tempo e investimento em formação. Assim, seria esse tempo de experiência profissional, de finalização do curso superior e de atuação como *coach* suficiente para qualificar esses profissionais para atuarem como *coach*? Pode-se levantar a hipótese de que parte dessa amostra ainda não tenha a formação necessária e talvez esteja ingressando no mundo profissional, mas já atuando como *coaches*.

Detectou-se que a maioria dos respondentes atua como *coach* externo, ligado a empresas de treinamento e consultoria que, entre suas atividades, têm o *coaching* como ferramenta para atender às necessidades de seus clientes. Pode-se deduzir que se as empresas brasileiras estão investindo na contratação de

coaching para o nível tático, tal estratégia possa ser parte do seu programa de preparação e de retenção gerencial. Os principais fatores para a contratação do *coach* são indicação de terceiros e experiência anterior como *coach* e como profissional de mercado.

Para avaliar as competências requeridas para o exercício da profissão, a escala elaborada a partir dos conceitos teóricos foi analisada por meio de técnicas estatísticas univariadas e multivariadas. Os resultados confirmaram os três fatores – conhecimento, habilidade e atitudes. A redução do número de questões de 24 para 14 pode evidenciar a dificuldade de classificar as competências nos três construtos. Apesar de haver uma caracterização que os diferencia, a elaboração das questões referentes a cada um deles gera dúvidas, manifestadas já na apresentação do referencial teórico. Observou-se que uma mesma competência pode ter sido categorizada em construtos diferentes por distintos autores. Os resultados indicaram a unidimensionalidade, a consistência interna e a convergência dos fatores de cada uma das escalas. Confirma-se, portanto, a adequação do instrumento de coleta de dados.

Os resultados desta pesquisa indicam que, na percepção desses profissionais, as competências mais requeridas foram as relacionadas à habilidade, ou seja, ao saber como fazer, entendido não como recurso, mas como capacidade de mobilização no exercício da profissão. Os resultados constataram 14 competências citadas pelos profissionais respondentes da pesquisa para o exercício da profissão *coach*, em ordem de importância, conforme apresentado na [tabela 7](#).

As competências relacionadas à ética e à confidencialidade destacam-se na relação entre o *coach* e o cliente, seguida de competências de comunicação, como saber ouvir e comunicar-se, bem como competência para o estabelecimento da aliança *coach/coachee*. O *coach* funciona como uma ferramenta individualizada, na qual o profissional especializado aplica técnicas que visam a desenvolver pessoas e conduzi-las ao alto desempenho. Assim, coerentemente com essa concepção, a autorreflexão e a aprendizagem contínua foram consideradas importantes para

o exercício profissional. As habilidades encontradas por esta pesquisa são confirmadas pela literatura pertinente ao tema e por outras investigações, principalmente com consultores.

Ressalta-se, ainda, que, apesar de o fator habilidade ter se destacado, a competência é resultado da interdependência e complementaridade entre os três fatores, de maneira a gerar resultados tanto para as organizações como para os indivíduos. Entretanto, a simples existência de tais fatores não gera competência, implica a capacidade do profissional de mobilizá-los adequadamente no desempenho e exercício de sua profissão.

Algumas limitações deste trabalho referem-se à dificuldade de identificar a população de *coaches* brasileiros, pela inexistência de um órgão regulador, não foi possível estimar o número de profissionais que atuam nesse mercado. Além disso, registre-se também a falta de disponibilidade de algumas entidades da área para fornecer os contatos dos *coaches* para formação da base de dados para esta pesquisa. Podem-se verificar divergências de conceitos e a falta de padronização dos processos de trabalho desse profissional. Contudo, conforme se apreende do referencial teórico, há crescente uso do *coach* por parte das organizações, o que sugere a necessidade de se aumentar o conhecimento sobre o tema.

Questão importante detectada neste estudo e que pode contribuir para o avanço das proposições na área é a discussão sobre *coaching* ser uma profissão ou uma ferramenta, tema a ser explorado em estudos futuros. Contudo, seja como uma profissão ou como ferramenta, é essencial um exercício ético, uma vez que há de se buscar equilíbrio entre demandas diferenciadas – desejos e aspirações do *coachee*, da empresa e do *coach*, o que também ensejaria pesquisas futuras de enfoque qualitativo que pudessem aprofundar sobre o como essas competências são mobilizadas na atuação em *coaching*. Sugerem-se ainda pesquisas quantitativas futuras que visem à validação da escala proposta neste estudo.

Considera-se relevante a contribuição desta pesquisa para a academia na medida em que se pôde delinear o perfil do profissional *coach* no Brasil, bem como a percepção desses profissionais sobre as competências requeridas para sua atuação. Essa contribuição se estende às organizações que poderão usar tais informações em seus processos de contratação e de acompanhamento do trabalho desses profissionais. Além disso, os resultados deste estudo podem auxiliar a promover a reflexão dos profissionais *coaches* sobre a importância da sua qualificação para atuação nas organizações.

Conflitos de interesse

Os autores declaram não haver conflitos de interesse.

Referências

- American Management Association – AMA. (2008). *Coaching – A global study of successful practices. Coaching – Current trends and future possibilities 2008-2018*. New York: AMA. Disponível em <https://www.opm.gov/WIKI/uploads/docs/Wiki/OPM/training/i4cp-coaching.pdf>
- Barato, J. N. (1998). *Competências essenciais a avaliação do ensino universitário*. Brasília: UnB.
- Birch, H. G. (1972). Malnutrition, learning, and intelligence. *Am J Publ Health*, 62(6), 773–784.

- Brandão, H. P. (2012). *Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas.
- Blanco, V. (2006). Um Estudo Sobre a Prática do Coaching no Ambiente Organizacional e a Possibilidade de sua Aplicação na Prática de Gestão do Conhecimento. (Dissertação – Mestrado Programa de Pós-Graduação Strictu Sensu em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação, Universidade Católica de Brasília, Brasília).
- Boyatzis, R. (1982). *The competent management: a model for effective performance*. pp. 1982. New York: John Wiley.
- Brock, V.G. (2008). Grounded theory of the roots and emergence of coaching. (Dissertation - Doctor of Philosophy in Coaching and Human Development, International University of Professional Studies, Maui).
- Campos, T. M., & Pinto, H. M. N. (2012). *Coaching nas organizações: uma revisão bibliográfica*. *Reuna*, 17(2), 15–22.
- Carbone, P. P., Leite, J. B. D., & Vilhena, R. M. P. (2011). *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: FGV.
- Cavanagh, M., Grant, A. M., & Kemp, T. (2005). *Evidence-based coaching – Theory, research, and practice from the behavioural sciences* (1) Bowen Hills, QLD: Australian Academic Press.
- Clutterbuck, D. (2008). *Coaching eficaz: como orientar sua equipe para potencializar resultados*. São Paulo: Gente.
- Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Porto Alegre: Bookman.
- Corrar, L. J. (2007). *Significância estatística*. São Paulo: Atlas.
- Coutu, D., & Kauffman, C. (2009). What can coaches do for you? *Harvard Business Review*, 91–97. Disponível em: <http://coachfederation.org/files/includes/docs/101-HBR--What-Can-Coaches-Do-for-You.pdf>.
- DaMatta, V. (2013). *Coaching: excelência em performance humana*. São Paulo: Sociedade Brasileira de Coaching.
- DaMata, V. (2015). *Personal e professional coaching – Livro de metodologia*. Rio de Janeiro: Publit.
- Dante, C.F. S. (2008). Consultor organizacional: um estudo sobre competências individuais requeridas pelo mercado de trabalho. (Dissertação de Mestrado em Administração. Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, Brasil).
- Dingman, M. (2004). The effects of executive coaching on job-related attitudes. (Thesis PhD Organizacional Leadership, School of Leadership Studies, Regente University, Virginia, USA).
- Doltich, D., & Cairo, P. (1999). *Action coaching: how to leverage individual performance for company success*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Downey, M. (2003). *Coaching eficaz* (3^{ed.}). São Paulo: Cengage Learning.
- Drake, D. B. (2009). *Evidences is a verb: a relational approach to knowledge and mastery in Coaching International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 7(1), 1–12.
- Dutra, J. S. (2007). *Competências e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas.
- Ellinger, A., & Bostrom, R. (2003). Managerial coaching behaviors in learning organizations. *Journal of Management Development*, 18(9), 752–771.
- Evered, R. G., & Selman, J. C. (1989). *Coaching and the art of management*. Atlanta: American Management Association.
- Ferreira, M. & Casado, T. (2010). *Coaching, Mentoring ou Career Counseling?* *Anais XIII SEMEAD -Seminários em Administração*, São Paulo. Recuperado de <http://sistema.semead.com.br/13semead/resultado/trabalhosPDF/157.pdf>
- Fleury, A. C., & Fleury, M. T. L. (2004). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira* (2^{ed.}). São Paulo: Atlas.
- Garavan, T. N., & McGuire, D. (2001). Competencies and workplace learning: some reflections on the rhetoric and the reality. *Journal of Workplace Learning*, 13(4), 144–163.
- Grant, A., & Cavanagh, M. (2004). Toward a profession of coaching: sixty-five years of progress and challenges for the future. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 2(1), 1–16.
- Grant, A. (1997). *Towards a psychology of coaching*. Sydney: Coaching Psychology Unit, University of Sydney Australia.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Heifetz, R. Os novos desafios (1999). *HSM Management*, 3(14), 60-66.

- Hunt, J., & Weintrabub, J. (2004). Learning developmental coaching. *Journal of Management Education*, 28(1), 39–61, fev.
- International Coaching Federation. (2016). *2016 ICF Global Coaching Study*. Retrieved from: <http://coachfederation.org/about/landing.cfm?ItemNumber=3936>
- Institute for Employment Studies – IES. (2001). *Executive Coaching: Inspiring Performance at Work (Report 379)*. Brighton, UK: Institute for Employment Studies. Retrieved from <http://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/379.pdf>.
- Joo, B. K. (2005). Executive coaching: a conceptual framework from an integrative review of practice and research. *Human Resource Development Review*, 4(4), 462–488.
- Johnson, L.K. (2007). Getting more from executive coaching. Harvard Management Update, 12(1), 3-6. Cambridge: Harvard Business School Publishing Corporation, January. Retrieved from <http://michelewoodward.com/z-news/GettingMoreFromExecutiveCoaching.pdf>
- Kets De Vries, M. (2005). Leadership Group Coaching in Action: the zen of creating high performance teams. *Academy of Management Executive*, 19(1), 61–76.
- Kilburg, R. (2004). When shadows fall: using psychodynamic approaches in executive coaching. *Consulting Psychology Journal*, 56(4), 246–268.
- Koriath, J. (2010). *Executive coaching: uma aplicação para os líderes organizacionais*. São Paulo: Novo Século.
- Lages, A., & O'Connor, J. (2010). *Como o coaching funciona: o guia essencial para a história e prática do coaching eficaz*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora.
- Le Boterf, G. (2007). *Desenvolvendo a competência dos profissionais (3ª. ed. rev. e amp.)*. São Paulo: Artmed.
- Matta, V. (2008). *Coaching: excelência em performance humana*. São Paulo: Sociedade Brasileira de Coaching.
- Maynard, S. (2006). Personal and professional coaching: a literature review. (Dissertation - Master of Science Psychology, Walden University, USA).
- McAnally, K. (2010). *Coaching executivo: para o desenvolvimento de líderes organizacionais*. São Paulo: Novo Século.
- McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28, 1–14.
- Natale, S., & Diamante, T. (2005). The five stages of executive coaching: better process makes better practice. *Journal of Business Ethics*, 59, 361–374.
- Oliveira, D. P. R. (2009). *Plano de carreira: foco no indivíduo*. pp. 2009. São Paulo: Atlas.
- Perrenoud, P. (2002). *Construir as competências desde a escola*. pp. 2002. Porto Alegre: Artes Médias Sul.
- Pryor, K. (1995). *On behavior: essays & research*. North Bend, Washington: Sunshine Books, Inc.
- Sandberg, J. (2000). Understanding human competence at work: an interpretative approach. *Academy of Management Journal*, 43(1), 9–25.
- Sant'Anna, A.S. (2002). Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração. (Tese de Doutorado em Administração. Faculdade Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Brasil).
- Sherpa. (2016). *Sherpa Executive Coaching Survey – 11 Annual 2016*. Cincinnati, Ohio, USA: Sherpa Coaching Inc. Disponível em http://www.sherpacoaching.com/pdf%20files/2016_Executive_Coaching_Survey_PUBLIC.pdf
- Sinclair, J. (1994). *Coach in Collins English Dictionary*. pp. 309. Birmingham: Harper Collins Publishers.
- Souza, V. L. (2009). *Gestão de recursos humanos (2ª. ed)*. Brasília: Senai. Série Senai Formação de Formadores.
- Sparrow, P., & Marchington, M (Eds.). (1998). *Human resource management: the new agenda*. (pp. 3–22). London: Financial Times/Pitman Publishing.
- Stratford, S., & Freas, A. (2004). The wild west of executive coaching. *Harvard Business Review*. Disponível em: <https://hbr.org/2004/11/the-wild-west-of-executive-coaching>.
- Sztucinski, K. (2001). The nature of executive coaching: an exploration of the executive's experience. (Thesis. Graduate School of Education and Human Development, George Washington University, USA).
- Taie, E. S. (2011). Coaching as an approach to enhance performance. *The Journal for Quality & Participation*, 34–38.
- Ting, S., & Scisco, P. (2006). *The center for creative leadership handbook of coaching*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Tobias, L. (1996). Coaching executives. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 87–95.
- Underhill, B. (2010). *Coaching executivo para resultados: o guia definitivo para o desenvolvimento de líderes organizacionais*. São Paulo: Novo Século.
- Whitmore, J. (2005). *Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas*. Buenos Aires: Piados.
- Whitmore, J. (2008). *Coaching para performance*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Whitmore, J., Kimsey-House, H., & Sandahl, P. (1998). *Co-active coaching: new skills for coaching people toward success in work and life*. Palo Alto: Davies-Black Publishing.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301–326.
- Zarifian, P. (2001). *O objetivo da competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.