



**III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP)**  
**II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)**  
ISSN:2317-8302

## **COMPETÊNCIAS REQUERIDAS PARA ATUAÇÃO PROFISSIONAL DO COACH**

**KAREN SANTOS BATISTA RIBEIRO**

Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo - FPL  
karenbapt@yahoo.com.br

**VERA L. CANÇADO**

Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo - FPL  
vera.cancado@fpl.edu.br



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

### COMPETÊNCIAS REQUERIDAS PARA ATUAÇÃO PROFISSIONAL DO COACH

#### Resumo

Este trabalho teve como objetivo identificar as competências requeridas para a atuação da profissão *coach* no Brasil. O *coach* é uma ferramenta que vem sendo utilizada para o desenvolvimento de executivos, visando à busca de soluções criativas e inovadoras para seus negócios. Para identificar tais competências, foi realizada pesquisa descritiva, de caráter quantitativo, com aplicação de questionário, via internet, a um banco de dados de 1.000 *coaches* em todo o Brasil. O questionário foi elaborado tendo como base o marco teórico e, após pré-teste, resultou em 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/ questões. Os resultados, a partir de análise estatística univariada, permitiram delinear um perfil atualizado do profissional *coach* e da profissão no Brasil. Segundo a percepção dos 134 profissionais respondentes da pesquisa, destacam-se as competências ética e confidencialidade na relação entre o *coach* e o cliente, seguida de competências relacionadas à comunicação, como saber ouvir, comunicar-se, bem como ao estabelecimento da aliança *coach/coachee*. 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 o exercício da profissão.

Palavras-chave: *Coach*. *Coaching*. Competência. Competência Individual.

#### Abstract

This study aimed to identify the competences required for the action of the profession of coach in Brazil. The coach is a tool that has been used for the executive's development, aiming to find creative and innovative solutions for your business. To identify these competencies, a quantitative and descriptive research was conducted, it was used a questionnaire from internet with a database of 1,000 coaches from all over Brazil. The questionnaire was developed based on the theoretical framework and after the pre test that resulted in 24 assertions, divided on three constructs: knowledge, ability and attitude. By means of multivariate statistics techniques, the analyse of the scale, resulted in the reduction of 14 variables/questions of the questionnaire. From a univariate statistical analysis, the results helped to outline an updated profile of the professional coach and the profession in Brazil. According to the perception of 134 professionals that respond to the survey, ethic and confidentiality were the competencies highlighted in the relation between the coach and the client, followed by competencies related to communication, such as listening, communicating, as well as the establishment of the alliance between coach/coachee. The most required competencies were related to ability, in other words, the competencies related to know how to do, understood not as a resource but as a capacity of mobilization for the profession.

Key words: *Coach*. *Coaching*. Competence. Individual Competence.



# III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

## 1 Introdução

O mundo do trabalho está impondo desafios, com rápidas mudanças da informação, do conhecimento e da tecnologia. Desde a década de 80, essas mudanças, que impactaram as relações de trabalho, vêm mostrando que uma das fontes de vantagem competitiva das organizações são o conhecimento e a *expertise* do seu capital humano, que podem gerar inovações (Carbone, Leite & Vilhena, 2011; Grant, 1997; Souza, 2009). Segundo Berkun (2007), a inovação é a habilidade de ver um problema, combinada com o talento de resolvê-lo. Nesse contexto, as empresas estão demandando executivos que sejam capazes de perceber situações e oportunidades e de encontrar soluções criativas e inovadoras para seus negócios. A capacidade de aprender mais rápido do que a concorrência constitui-se em inovação e busca de vantagem competitiva sustentável (Senge, 1998).

Da mesma forma que as empresas, também os profissionais estão pressionados pelo ambiente competitivo, precisando, além de acompanhar as tendências de mercado, desenvolver competências diferenciadas e inovadoras para a solução de problemas e agregação de valor aos negócios das empresas (Dutra, 2007).

Uma das ferramentas que vêm sendo utilizadas pelas empresas é o *coaching*. A partir da década de 1990, os modelos de gestão baseados nas competências ganharam força e o *coaching* apareceu como alternativa para o desenvolvimento humano (Brandão, 2012; Freas, 2004; Tobias, 1996). Define-se *coaching* como um processo que fomenta a autoconsciência e resulta em motivação para mudanças inovadoras e contínuas, por meio de assistência e de desenvolvimento das pessoas para suprir necessidades organizacionais (Dutra, 2007; Underhill, 2010).

Embora alguns trabalhos científicos já apresentem discussões sobre o tema, verifica-se, na literatura, a ausência de uma definição partilhada e aceita entre consultores, pesquisadores e acadêmicos (Dingman, 2004; Doltlich & Cairo, 1999; Grant, 1997; Hunt & Weintrabub, 2004; Maynard, 2006; Whitmore, 2005; Whitmore, Kimsey-House & Sandahl, 1998).

Campos (2012) realizou revisão bibliográfica sobre a aplicação de *coaching* no âmbito organizacional, consultando as bases de dados do *Proquest*, *Scielo* e *Google* acadêmico. A maior parte das pesquisas enfatizou que a aplicação de *coaching* no âmbito organizacional traz benefícios no tocante ao desenvolvimento pessoal do executivo que recebe o processo, indicando, ainda, a necessidade de estudos e pesquisas na área.

Levantamento bibliográfico realizado nos anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração<sup>1</sup> (ENANPAD), entre os anos de 2007 e 2013, resultou em apenas quatro artigos sobre *coaching*. No mesmo período, somente um artigo foi encontrado no banco de dados *Scientific Periodicals Electronic Library*<sup>2</sup> (SPELL), que é um sistema de indexação, pesquisa e disponibilização gratuita da produção científica, que reúne mais de 80 periódicos brasileiros.

Portanto, o *coaching*, como campo de estudo teórico, apresenta lacunas no conhecimento e falta de definição partilhada, sendo ainda pouco explorado pelos pesquisadores brasileiros. Também como prática utilizada pelo mercado, o tema vem ganhando relevância, devido à crescente demanda por esses profissionais. Segundo o *International Coaching Federation* (ICF), em 2008 a instituição possuía mais de 16.000 membros - crescimento de 645% em relação ao ano de 1999.

<sup>1</sup> Recuperado de: [http://www.anpad.org.br/busca\\_resultado.php](http://www.anpad.org.br/busca_resultado.php).

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



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

No Brasil ainda não existem dados consolidados sobre a profissão, porém, segundo a Sociedade Brasileira de *Coaching*, entre 2007 e 2008 houve crescimento, na busca de certificação de *coaching*, da ordem de 300% (Matta, 2008).

Assim, identificar as competências do profissional *coach* que contribuem para influenciar na inovação com foco em resultado para as organizações é, portanto, campo fértil para a investigação científica.

Há relativo consenso entre alguns teóricos da administração da escola americana de que competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades (Brandão, 2012). Fleury e Fleury (2004) incorporam a concepção da escola francesa à definição, focando a questão da aprendizagem e da mobilização. Por ser uma definição mais abrangente e aprofundada, optou-se por sua utilização para a pesquisa de campo. Entende-se competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (Fleury & Fleury, 2004, p. 30).

A partir dessas constatações, buscou-se realizar uma pesquisa com *coaches* no Brasil, visando identificar as competências do profissional *coach* na percepção dos próprios profissionais, no que se refere aos seus conhecimentos, habilidades e atitudes (Oliveira, 2009), entendidas em função de sua biografia, contexto e formação profissional (Le Boterf, 2007).

Este trabalho conta com esta introdução, que aborda a contextualização do tema. Na sequência, encontra-se o referencial teórico, que relata a caracterização da profissão *coach* e discussão sobre as competências em *coaching* como ferramenta para inovação e resultados de pessoas e organizações. Seguindo, a metodologia descreve o tipo de pesquisa, o modelo utilizado e as técnicas de coleta e análise dos dados. Por fim, traz a apresentação e discussão dos resultados, bem como as conclusões.

## 2 Referencial Teórico

A origem da expressão *coach* parte de 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, alcançando a Inglaterra e a partir daí se popularizou pela Europa e pela América do Norte (Dingman, 2004; Evered & Selman, 1989; Sztucinski, 2001).

Observa-se, nos últimos 10 anos, a explosão do *coaching* tanto do lado de quem investe, quanto, especialmente, do lado de quem vende o serviço. Conforme dados da Revista Você RH (2008)<sup>3</sup>, o *coaching* movimentou, no ano de 2008, nos Estados Unidos, a quantia de 2,4 bilhões de dólares. Mais de 40% dos *chiefs executives officer* (CEO) e 90% dos altos executivos americanos já utilizaram a técnica. Na Inglaterra, segundo a *Bristol University*, 88% das organizações também são adeptos da prática. No Brasil, ainda não há dados consolidados, mas segundo o *International Coach Federation* existem cerca de 2 mil *coaches* no Brasil. Pesquisa do *Hay Group* com profissionais de Recursos Humanos (RH) revelou que mais de 50% desses profissionais de RH participaram de programas de formação de *coaching* entre 2008 e 2010 (Underhill, 2010). Como prática de recursos humanos e de estratégia de desenvolvimento, inovação e aprendizado das organizações, o *coaching* tornou-se frequente e legitimado (Coutu & Kauffman, 2009).

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



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

O *coach* é considerado um profissional capacitado que oferece aos líderes e executivos a oportunidade de desenvolver suas capacidades individuais, por meio de ferramentas apropriadas, sendo uma reconhecida prática 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 otimizado 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 customizar 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 compreensão por meio de suas técnicas e ferramentas. As técnicas de *coaching* suportam, encorajam e ajudam na compreensão das situações a partir das necessidades dos executivos do mundo corporativo de lidar com constantes mudanças, inovações e pressões (Clutterbuck, 2008; Koriath, 2010; McAnally, 2010; Underhill, 2010).

Apesar da diversidade de conceitos sobre *coaching* que, na realidade, não são conceitos, mas sim descrição da prática, os pesquisadores concordam que a essência de um programa de *coaching* é 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 (Downey, 2003).

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, estendendo-se ao estabelecimento do plano de ação (Natale & Diamante, 2005). Um dos fatos primordiais é o cliente ter claras as habilidades e competências do *coach* a ser contratado, sendo o estabelecimento de confiança entre *coach* e *coachee* fundamental para o sucesso do programa (Kilburg, 2004; Natale & Diamante, 2005). Whitmore (2005) propõe um modelo denominado Método *Goals, Reality, Options, Will* (GROW), que forma a palavra crescer, em português, traduzindo para: 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 alternativas 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), passando pela avaliação das necessidades do cliente, pelo desenvolvimento de ações para alcançar os objetivos propostos, pela manutenção do trabalho e avaliação final dos resultados:

- a) Reunião inicial – contrato de trabalho;
- b) sessão 1 – estabelecimento de objetivos;
- c) sessão 2 a 4 – *coaching* em andamento;
- d) sessão 5 – revisão parcial;
- e) sessão 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), ressaltando-se que o *coach* não deve prescrever ações para o *coachee*, devendo explorar o contexto e os objetivos do cliente, buscando integrar os objetivos individuais e organizacionais, auxiliando o cliente a tomar decisões para o aumento de seus resultados.



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Observa-se que a semelhança entre os vários modelos que descrevem o processo de *coaching* é o 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. Assim, é importante entender as competências exigidas para o profissional *coach*, levando-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 tomando como referência o mercado de trabalho, focando desempenho e entendendo 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 precursores de McClelland (1973), Boyatzis (1982), Garavan 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, enfatizando-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”.

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

Le Boterf (2007) analisa 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.), tendo em vista as demandas e competências do cargo que ocupa e o ambiente no qual está inserido.

Pesquisa realizada por Sant'Anna (2002) com amostra de profissionais atuantes no mercado de trabalho permitiu identificar as competências mais requeridas no mercado, segundo a percepção dos profissionais pesquisados (profissionais ocupando 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 realizada por Dante (2008) sobre as competências do consultor organizacional, também se destacou o saber fazer ou agir, corroborando resultados de Sant'anna (2002), principalmente no que diz respeito ao critério qualidades pessoais e relacionais.

Focando-se 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 sobre o que se refere ao ser humano, ao processo de mudança, inovação no ambiente de trabalho e ao aumento de *performance*.



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Desenvolver-se no âmbito atual, aprimorar conhecimentos e habilidades, preparar-se para mais responsabilidades, para lidar e desenvolver pessoas, ser inovador e empreendedor é papel fundamental do profissional. Além disso, é essencial capacidade de autoavaliação, combinando 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). Heinfetz (1999) enfatiza o perfil da competência do profissional *coach* entendido a partir dos conhecimentos, habilidades e valores que concretizam as atitudes. Souza (2009) ressalta que o processo de *coaching* é uma forma de refinamento da liderança, levando o colaborador a comprometer-se com seus próprios resultados e da empresa.

Downey (2003) identificou as habilidades que tornam um *coach* eficaz, conforme apresentado no Quadro 1:

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"> <li>– Ouvir para entender.</li> <li>– Repetição e resumo.</li> <li>– Uso do silêncio.</li> <li>– Fazer perguntas sobre o interesse.</li> <li>– Agrupamento.</li> </ul>
Proposições	Disponibilizar ao <i>coachee</i> observações, conhecimento, experiência, inteligência, <i>insights</i> , intuição e sabedoria do <i>coach</i> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dar retorno.</li> <li>– Fazer sugestões.</li> <li>– Desafiar.</li> <li>– Evocar criatividade e inovação.</li> <li>– Instruir.</li> </ul>
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"> <li>– Consciência de si.</li> <li>– Consciência dos limites.</li> <li>– Transparência.</li> <li>– Esclarecimento de intenções.</li> </ul>
Estruturação	Assegurar que o <i>coachee</i> consiga resultados significativos por meio do <i>coaching</i> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Seguir o interesse do <i>coachee</i>.</li> <li>– Usar os modelos GROW, conforme apresentado na seção anterior.</li> <li>– Estabelecer objetivos.</li> </ul>
Construção de relacionamento	Criar um ambiente no qual o <i>coachee</i> se sinta seguro e livre de <i> julgamentos</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Geração de entendimento entre as partes.</li> </ul>
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"> <li>– Geração de entendimento entre as partes.</li> </ul>

**Quadro 1 – Etapas do processo de *coaching*: principais habilidades.**

Fonte: Downey (2003, p. 46).

O Quadro 1 contextualiza as principais habilidades para condução das etapas do processo de *coaching*. Entre as habilidades específicas identificadas e correlacionadas com Heinfetz (1999) e Souza (2009) estão saber ouvir, criar entendimento das situações e das necessidades dos clientes, bem como promover a autorreflexão para potencializar resultados constantemente.

Concluindo o referencial teórico, optou-se por definir competência a partir do conceito de Fleury e Fleury (2004) e competência do profissional utilizando o modelo de Le Boterf (2007). E para operacionalizar as competências do *coach*, tomou-se como base Oliveira (2009) e Heinfetz (1999), que descrevem as competências específicas discriminando conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) necessários para esse profissional.



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

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.

### 3 Metodologia

Esta pesquisa pode ser categorizada como descritiva, de caráter quantitativo, realizada por meio de uma *survey* (Collis & Hussey, 2005; Malhotra, 2001). Foi elaborado um questionário dividido em três seções: a) dados demográficos e ocupacionais; b) perfil dos profissionais no Brasil, coletando-se informações relativas a biografia e experiência profissional, segundo os conceitos de Le Boterf (2007); c) análise das competências para atuação profissional do *coach* no mercado, utilizando-se conceitos de Heinfetz (1999), Sant'anna (2002), Fleury e Fleury (2004) e Oliveira (2009). E a partir de Brandão (2012) buscou-se a melhor maneira de descrever as competências para atuação do profissional *coach*. Foram elaboradas 24 assertivas sobre competências, divididas em três construtos: conhecimento, habilidade e atitude, usualmente designados pelas suas iniciais (CHA), avaliadas em uma escala Likert de cinco pontos. Foi realizado o pré-teste e validação semântica do questionário analisado por quatro profissionais reconhecidos na área, incluindo Brandão, um dos autores que deram sustentação ao modelo de pesquisa.

O questionário foi aplicado via internet a um banco de dados de 1.000 *coaches* de todo o Brasil, caracterizando um processo de amostragem por acessibilidade (Collis & Hussey, 2005). Obteve-se o retorno de 134 questionários, implicando erro máximo de 7,9%.

Para a análise dos dados foram utilizadas as técnicas estatísticas univariadas, bivariadas e multivariadas (Collis & Hussey, 2005; Hair, 1998; Johnson, 2007; Malhotra, 2001). Os dados obtidos na pesquisa passaram inicialmente a avaliação de consistência quanto ao preenchimento das questões e, em seguida, foram codificados e tabulados para receberem tratamento estatístico, utilizando-se o *software Statistical Package for Social Sciences (SPSS)* 13.0.

Com o propósito de verificar a composição dos três construtos componentes da competência (CHA) do *coach*, aplicou-se a análise fatorial confirmatória. Uma vez agrupadas as questões nos três componentes, seguiram-se os testes de validação de cada construto, considerando-se a dimensionalidade, confiabilidade e convergência dos construtos (Collis & Hussey, 2005; Hair, 1998; Johnson, 2007; Malhotra, 2001).

Uma vez analisada a escala, foi realizada a análise univariada, utilizando métodos de estatística descritiva, que permitem a análise de cada variável separadamente, e também métodos de estatística inferencial para determinada variável, podendo esta ser medida para uma ou mais amostras independentes. Apresentaram-se a média, medida mínima e máxima, e o coeficiente de variação das questões, agrupados nos respectivos fatores – CHA.

### 4 Apresentação e Discussão de Resultados

#### 4.1 Perfil da amostra

Os dados sobre a caracterização da amostra trazem um perfil atualizado da profissão e do profissional *coach*. Observou-se equilíbrio entre respondentes do sexo feminino e masculino, a maior parte da amostra é casada e tem 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, onde se encontram empresas e profissionais demandantes por *coach*.



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

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.

A Abracoaching é considerada a melhor escola de formação entre os pesquisados. 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 e, conseqüentemente, falta de padrão para a prática da atividade. Apesar de não haver essa regulamentação, é importante uma formação coerente com as competências requeridas pela atividade e com a atuação ética. Esse resultado é coerente com o encontrado por Underhill (2010).

O percentual de respondentes com até dois anos de trabalho como *coach* é alto (35,8%) e somente 5,3% dos respondentes têm mais de 10 anos de atuação, indicando profissionais ainda inexperientes. Aliando esse resultado ao percentual de respondentes que estão na faixa etária 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 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*, levando-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, pela 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* nesta 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*.

### 4.2 Análise da escala

Para análise da escala proposta aplicou-se Análise Fatorial, utilizando-se o método de componentes principais para extração de fatores (Corry, 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 verificar a adequação das variáveis nos respectivos fatores (CHA), foi analisada a dimensionalidade dos fatores, a consistência interna e a validade da convergência, aplicando-se a análise fatorial, o cálculo do coeficiente Alpha de Cronbach e as correlações entre as questões em cada fator (Corry, 2007; Malhotra, 2001) (Tabela 1):



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

**Tabela 1 - Análise da adequação das escalas conhecimento, habilidade, atitude**

	KMO	Esferecidade de Bartlett's	Unidimensionalidade*	Variância explicada	Alpha de Cronbach	Convergência dos fatores**
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.

\*autovalor 1,0; \*\*Correlação significativa no nível de 1%.

Concluiu-se que esses resultados denotam a unidimensionalidade, a consistência interna e a convergência dos fatores, confirmando-se, portanto, a adequação da escala. O confronto com o modelo teórico e com as suposições para a elaboração da escala confirma também essa adequação.

### 4.3 Percepção dos *coaches* sobre as competências requeridas

A partir dos resultados dos 134 questionários válidos, apresentam-se na Tabela 2 os valores das médias, da pontuação mínima e máxima e do coeficiente de variação das questões referentes a cada fator.

**Tabela 2 - Percepção dos *coaches* sobre as competências requeridas**

Questões	Mínimo	Máximo	Média	Coef. Var.%
<b>Conhecimento</b>			<b>4,0</b>	<b>17,7</b>
33. Estabelecer processos de aprendizagem contínua para o aprimoramento do desempenho do cliente.	1	5	4,51	16,5
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
<b>Habilidade</b>			<b>4,86</b>	<b>8,2</b>
26. Manter a confidencialidade de informações e dados da atividade de <i>coaching</i> , para garantir um trabalho ético.	3	5	4,90	7,63
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
<b>Atitude</b>			<b>4,58</b>	<b>11,5</b>
30. Promover a autoanálise (conhecer suas próprias forças e fraquezas), para avaliar os resultados do seu próprio trabalho.	1	5	4,73	12,2%
41. Auxiliar o cliente a adquirir clareza sobre suas próprias motivações, aspirações e compromisso com a mudança.	1	5	4,65	15,7%
25. Auxiliar o cliente na análise de suas respostas intelectuais, emocionais e profissionais, para promover o autodesenvolvimento.	2	5	4,58	15,7%
40. Comprometer-se com os objetivos do cliente/organização, a fim de alcançar as expectativas e resultados.	1	5	4,53	18,9%
42. Auxiliar o cliente a lidar com incertezas e ambiguidades, preparando-o para enfrentar mudanças, contratempos e eventualidades.	1	5	4,40	18,5%

Fonte: dados da pesquisa.



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Conforme dados da pesquisa, no construto conhecimento a questão 33 - “estabelecer processos de aprendizagem contínua para o aprimoramento do desempenho do cliente” - obteve a mais alta média. As respostas para esse construto tiveram mais variabilidade, indicando mais heterogeneidade da amostra. Os respondentes desta pesquisa entendem que esse saber o que fazer 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 Heinfetz (1999), Le Boterf (2007) e Oliveira (2009), conforme modelo de pesquisa apresentado.

No construto habilidade, a questão “26 - manter a confidencialidade de informações e dados da atividade de *coaching* para garantir um trabalho ético” - obteve a mais alta média”, inclusive de todas as questões do questionário. Observou-se mais homogeneidade da amostra nas questões relativas a esse construto. 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 entre as questões não representou significativa relevância, indicando 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, auxiliando-o 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 foram significativamente diferentes, destacando-se o fator habilidade com a maior média (4,86) e maior homogeneidade das respostas (6,2), considerado pelos profissionais respondentes como a competência mais requerida para o exercício da profissão, seguida de atitude e conhecimento.

Convergente com o resultado desta pesquisa, Sant’anna (2002) identificou que as competências mais diretamente relacionadas à dimensão do “saber agir”, entendida neste trabalho como habilidade, tiveram mais importância na amostra de profissionais de empresas mineiras. Outra pesquisa, realizada 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, podendo-se considerar o *coaching* como uma das técnicas de intervenção em consultoria, esse resultado contribui para a possibilidade de generalização teórica, confirmando-se a relevância de tais habilidades para o desempenho dessas profissões, que efetivamente podem contribuir para que os gestores atuem buscando inovação nas organizações.

A categorização das competências nos fatores CHA constitui uma forma de operacionalizar a competência. Entretanto, há de se ter clareza 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*.



## 5 Conclusão

O tema *coaching* vem despertando o interesse das organizações e da academia desde a década de 1990, sendo as pesquisas e teorização ainda recentes e indicando lacunas importantes. Buscando conhecer a atuação dessa nova profissão, este trabalho teve como objetivo geral identificar as competências requeridas para o exercício da profissão *coach* no Brasil, na percepção desses profissionais.

Em relação ao perfil e à formação desses profissionais, os resultados revelam equilíbrio na amostra em relação ao sexo feminino e masculino, sendo a maioria casada, com um a três filhos, na faixa etária de 31 a 45 anos. Os respondentes são predominantemente da região Sudeste, que é a mais desenvolvida do país e onde se encontra a maioria das empresas e profissionais 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* na Abracoaching, destacando-se como a melhor instituição de formação de *coaching* do país. Parece haver, tanto no Brasil como no exterior, demanda por certificação para o exercício da profissão.

Os dados deste estudo confirmam que essa é uma atividade profissional 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 o exercício da profissão de *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, tem 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 profissional 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 revelaram que as escalas são unifatoriais e psicometricamente válidas. A redução do número de questões de 24 para 14 pode evidenciar a dificuldade vivenciada para 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 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.



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Os resultados constataram 14 competências citadas pelos profissionais respondentes da pesquisa para o exercício da profissão *coach*, em ordem de importância, conforme apresentado no Quadro 2:

**Quadro 2 - 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

Fonte: dados da pesquisa.

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 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 realizadas, principalmente com consultores.

Ressalta-se, ainda, que, apesar do 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, implicando a capacidade do profissional em 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 sendo possível estimar o número de profissionais que atuam nesse mercado. Além disso, registre-se também a falta de disponibilidade de algumas entidades da área em disponibilizar-se para auxílio a este estudo.



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Pode-se verificar determinado grau de incerteza referente aos desafios para essa nova carreira, levando-se em consideração as divergências de conceitos e a falta de padronização dos processos de trabalho desse profissional. Contudo, conforme se apreende do referencial teórico, há crescente utilização 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 - a triangulação entre desejos e aspirações do *coachee*, da empresa e do *coach*, o que também ensejaria pesquisas futuras, com aprofundamento qualitativo.

Considera-se relevante contribuição desta pesquisa para a academia na medida em que se pôde delinear o perfil do profissional *coach* e as competências requeridas para sua atuação, buscando entender esse cenário das organizações e o seu ambiente para inovação, e orientar pesquisadores em relação a uma área de atuação recente e ainda com divergências conceituais. Essa contribuição se estende às organizações que poderão utilizar tais informações em seus processos de contratação e de acompanhamento do trabalho desses profissionais. Além disso, pode-se promover a reflexão dos profissionais *coaches* para a importância da sua qualificação profissional, para atuação nas organizações.

### Referências

- Brandão, H. P. (2012). *Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas.
- Berkun, S. (2007). *Mitos da inovação*. São Paulo: Altas Books, 2007.
- Boyatzis, R. (1982). *The competent management: a model for effective performance*. New York: John Wiley, 1982.
- Campos, T. M. (2012). *Coaching nas organizações: uma revisão bibliográfica*. 17(2)15-22.
- Carbone, P. P., Leite, J. B. D. & Vilhena, R. M. P. (2011). *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. 1. ed., (p. 172). Rio de Janeiro: FGV.
- Clitterbuck, 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, 2007.
- Coutu, D. & Kauffman, C. (2009). *What can coaches do for you?* Harvard Business Review. Cambridge: Harvard Business School Publishing Corporation, January.
- Dante, C. F. S. (2008). *Consultor organizacional: um estudo sobre competências individuais requeridas pelo mercado de trabalho* (Dissertação de Mestrado). Administração. Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo.



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

- Dingman, M. (2004). *The effects of executive coaching on job-related attitudes* (Tese de Doutorado). Organizacional LEADERSHIP, School of Leadership Studies, Regente University, 168 f.
- Doltlich, 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.
- Dutra, J. S. (2007). *Competências e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas.
- Evered, R. G. & Selman, J. C. (1989). *Coaching and the art of management*. Atlanta, American Management Association.
- 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.
- Freas, A. (2004). *The wild west of executive coaching*. Harvard Business Review. Cambridge: Harvard Business School Publishing Corporation, November.
- Garavan, T. N.; McGuire, D. (2001). *Competencies and workplace learning: some reflections on the rhetoric and the reality*. Journal of Workplace Learning, v.13, n.4, p.144-163, 2001.
- Grant, A. (1997). *Towards a psychology of coaching*. Sydney: Coaching Psychology Unit University of Sydney.
- Hair, J. F. (1998). *Multivariate data analysis*. 5. ed., New Jersey, Prentice Hall.
- Heifetz, R. (1999). Os novos desafios. *HSM Management*, ano 3(14), maio/jun.
- Hunt, J. & Weintrabub, J. (2004). Learning developmental coaching. *Journal of Management Education*, 28(1), 39-61, fev.
- Johnson, L. K. (2007). Getting more from executive coaching. *Harvard Management Update*, 12(1), 3-6. Cambridge: Harvard Business School Publishing Corporation, January.
- 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.
- Le Boterf, G. (2007). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. 3. ed. rev. e ampliada. São Paulo, Artmed.



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

- Matta, V. (2008). *Coaching: excelência em performance humana*. São Paulo, Sociedade Brasileira de Coaching.
- Malhotra, N. (2001). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman.
- Maynard, S. (2006). *Personal and professional coaching: a literature review* (Dissertação Master). Science Psychology, Walden University, 135 f.
- McAnally, K. (2010). *Coaching executive: para o desenvolvimento de líderes organizacionais*. São Paulo: Novo Século.
- McClelland, D. (1973). *Testing for competence rather than for intelligence*. *American Psychologist*, n. 28, p. 1-14, Jan., 1973.
- 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*. São Paulo: Atlas, 2009.
- Perrenoud, P. (2002). *Construir as competências desde a escola*. Porto Alegre: Artes Médias Sul, 2002.
- Sandberg, J. (2000). *Understanding human competence at work: an interpretative approach*. *Academy of Management Journal*. February, 2000.
- 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). Administração. Faculdade Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 366 f.
- Senge, P. (1998). *A quinta disciplina*. 2. ed., São Paulo, Best Seller.
- Sinclair, J. (1994). *Coach in Collins English Dictionary* (p. 309), Birmingham, Harper Collins Publishers.
- Souza, V. L. (2009). *Gestão de recursos humanos*. 2. ed., Brasília: SENAI. DN. Série SENAI Formação de formadores.
- Sztucinski, K. (2001). *The nature of executive coaching: na exploration of the executive's experience* (Tese de Doutorado). Educação. Graduate School of Education and Human Development, George Washington University, 266 f.
- 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.



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Whitmore, J. (2005). *Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas*. Buenos Aires: Piados, 2005.

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.

Zarifian, P. (2001). *O objetivo da competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.