

**O *COACHING* EXECUTIVO COMO ESTRATÉGIA PARA O
DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS: UMA REVISÃO
SISTEMÁTICA DA LITERATURA**

Roberta Leite Lahorgue Nunes

Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Instituto de Psicologia
Porto Alegre, março/2017

**O *COACHING* EXECUTIVO COMO ESTRATÉGIA PARA O
DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS: UMA REVISÃO
SISTEMÁTICA DA LITERATURA**

Roberta Leite Lahorgue Nunes

Monografia apresentada como exigência parcial do Curso de Especialização em
Psicologia – Ênfase em Psicologia Organizacional – sob orientação do
Prof. Ms. Luciano Lorenzatto

Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Instituto de Psicologia
Porto Alegre, março/2017

SUMÁRIO

	Pág.
Resumo.....	4
Capítulo I	
Introdução	5
1.1 Competências: histórico e definição.....	5
1.2 Desenvolvimento de competências individuais de executivos.....	8
1.3 <i>Coaching</i> : histórico, definição e tipos.....	10
1.4 <i>Coaching</i> executivo como estratégia para o desenvolvimento de competências gerenciais individuais.....	13
Capítulo II	
Método	18
Capítulo III	
Resultados e Discussão.....	20
Capítulo IV	
Considerações Finais.....	25
Referências.....	28

Resumo

O presente trabalho tem como objetivo identificar a relação entre o processo de *coaching* executivo e o desenvolvimento de competências individuais gerenciais. Foi realizada uma revisão sistemática da literatura, através de um estudo exploratório-descritivo a partir de artigos e livros, sobre as temáticas estudadas neste trabalho. O resultado deste estudo constatou relação entre o desenvolvimento de competências e o processo de *coaching* executivo como sendo uma prática de desenvolvimento de profissionais, acarretando a geração de valor social e econômico para a organização em que estão inseridos. Porém, não foram encontrados materiais específicos que auxiliassem na identificação das estratégias utilizadas no *coaching* executivo para a realização do desenvolvimento de competências individuais dos profissionais que atuam em cargos gerenciais, bem como estudos aprofundados sobre os resultados do processo de *coaching* executivo.

Palavras-chave: *Coaching*, *Coaching* executivo, Competências, Competências individuais, *Executive coaching*, *Individual competences*, *Competences*, *Management development*, Mapeamento de competências.

Capítulo I – Introdução

1.1 Competências: histórico e definição

Com o passar dos anos, o olhar para o ser humano nas organizações passou a ser mais valorizado e, com isso, também se voltou a atenção para o conceito de competência. Atualmente, é justamente isto que ajuda a direcionar as organizações para que elas alcancem seus objetivos estratégicos: o mapeamento das competências organizacionais e individuais e o desenvolvimento das mesmas para que as empresas atinjam os resultados almejados. Campos, Duarte, Cezar e Pereira (2011) lembram que, atualmente, o trabalho do psicólogo organizacional tem um foco no trabalhador e nas relações trabalhistas e que influenciam fortemente o ambiente de trabalho. Esta atenção direcionada ao funcionário possibilita observar seus conhecimentos e suas habilidades, compreendendo as competências que desenvolveu ao longo dos anos e identificando as que deve desenvolver para continuar realizando seu trabalho e alcançando os resultados desejados. Para melhor compreensão, a seguir será apresentado o histórico do conceito de competência, sua definição e uma breve descrição de seu mapeamento.

O conceito de competência não é recente, mas tem sido reformulado nos últimos anos. Este conceito começou a ser explorado em meados da década de 1970, a partir do trabalho desenvolvido por McClelland. Fleury e Fleury (2004) explicam que McClelland compreendeu o conceito de competência como sendo uma característica implícita a um indivíduo e que está relacionada ao desempenho efetivo ou superior na realização de suas tarefas. Assumpção (2011) também traz em seu trabalho os estudos de McClelland como sendo o marco inicial da discussão acerca de competências e, também, a aplicação deste conceito em Psicologia. Ele lembra que uma das mais importantes descobertas de McClelland sobre o tema está pautada na afirmação de que a cultura de competência está intimamente ligada à motivação da realização. Fleury e Fleury (2001) reforçam que os autores americanos buscaram tirar o foco do indivíduo quando se fala em competências e focaram em alinhar as competências às necessidades do cargo do trabalhador em questão.

Quando se fala em competências, tem-se uma grande diversidade de entendimentos sobre este conceito e Dutra (2012) afirma que essas diferentes visões podem ser complementares. Não se pode deixar de lado o fato de que as divergências em relação ao conceito de competências são de caráter ideológico e filosófico, de modo que há

vários enfoques de entendimento de competências. No entanto, embora não haja um consenso quanto à definição desse conceito, existem alguns pontos em comum entre eles. O maior ponto de encontro desses enfoques é o que compreende competência como sendo um conjunto de características – que envolvem conhecimentos, habilidades, saberes, atitudes – que irão resultar em uma atuação efetiva no trabalho (Kilimnik, Sant’Anna & Luz, 2004).

Dutra (2012) comenta que nas décadas de 1980 e 1990, os autores começaram a questionar a definição do conceito de competência como sendo apenas um estoque de conhecimentos e habilidades dos trabalhadores, pois acreditavam que isso fazia com que o entendimento deste conceito fosse incompleto. Devido a isso, começaram a associar esse entendimento do conceito às realizações dos trabalhadores, às entregas deles para as organizações em que trabalham. Fleury e Fleury (2001) reforçam a importância de não se considerar apenas o estoque de conhecimentos do indivíduo como competências e de lembrar que as competências são derivadas de três eixos: a vivência social, a formação educacional e a experiência profissional. Porém, explicam que mesmo que o indivíduo detenha os conhecimentos necessários e o *knowhow*, se ambos não forem comunicados e postos em prática, não poderão ser considerados como competência. Para esses autores, o conceito de competências vai muito além disso, adentrando na subjetividade destes conhecimentos e habilidades.

Para compreender este conceito em sua complexidade, Dutra (2012) traz o conceito de “entrega” como aliado à compreensão de competências. Ele percebe que ainda é muito comum observar empresas avaliando seus funcionários a partir do que eles fazem, dando importância à forma que exercem as tarefas pertinentes à sua função e, por vezes, esquecendo de observar o valor que o exercício diário desses funcionários agrega à organização. Distinção essa, aliás, que é complexa na prática, porém, muito importante para avaliar o real resultado que estes funcionários geram. Fleury e Fleury (2001) atentam para o fato de que o trabalho feito por esse funcionário diariamente deverá agregar valor econômico para a organização e valor social a si próprio. Para eles, a competência nada mais é do que um saber responsável aliado a uma inteligência prática, que, juntos, agregarão valor social e econômico.

De modo geral, há uma linha padrão quando se define o conceito de competências atualmente. Kilimnik, Sant’Anna, Luz (2004) reúnem alguns vieses de entendimento

acerca deste conceito e concluem que, para a grande maioria, competência é uma síntese de saberes que é posta em prática pelo indivíduo. Há uma tríade de saberes que costuma aparecer em muitos trabalhos publicados acerca da temática de competências: o saber, o saber-ser e o saber-fazer. Muitos autores associam o conceito de competência como sendo uma mobilização dessa tríade de saberes para colocá-los em prática, gerando uma entrega para a organização. Também deve-se lembrar da importância de se ir além do conceito de qualificação quando se fala em competências. Em seu estudo, Cauduro (2005) associa competência não somente ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, mas, também, à capacidade de iniciativa do indivíduo, de ser responsável, de mobilizar e aplicar sua síntese de saberes e de dominar as situações novas e inesperadas no seu dia-a-dia do trabalho.

Uma etapa importante ao se falar em competências nas organizações é o mapeamento das mesmas. Para Miranda (2004), é um processo que agregará valor ao negócio e, conseqüentemente, auxiliará na criação do diferencial competitivo da organização. Brandão e Bahry (2005) acrescentam que o mapeamento de competências somente poderá ser corretamente realizado a partir da formulação da estratégia da organização. Afinal, a estratégia definirá as competências que serão necessárias para o atingimento dos objetivos organizacionais.

Camargo (2013) explica que o mapeamento das lacunas de competências só poderá ocorrer depois que os objetivos e as metas a serem alcançadas sejam estabelecidos, conforme a estratégia do negócio. O objetivo geral do mapeamento de competências é, segundo o autor, identificar os *gaps* de competências, ou seja, a diferença entre as competências que os funcionários já detêm e as competências que ainda precisam ser desenvolvidas. Também é fundamental a realização periódica do mapeamento de competências, afim de realizar o planejamento e o desenvolvimento das que estão em falta, pois, desta forma, a organização estará se mantendo sempre preparada e atualizada para atingir seus objetivos estratégicos (Brandão e Bahry, 2005).

Ao definir as competências a serem desenvolvidas, Miranda (2004) ressalta a importância de denominá-las sob a forma de referenciais de desempenho, ou seja, comportamentos observáveis e mensuráveis, evitando traços de personalidade e sempre buscando competências exclusivas. Por fim, as etapas do mapeamento de competências são: 1) identificar as competências necessárias para atingir os objetivos estratégicos da

organização (normalmente ocorrendo através da análise da missão, visão, objetivos e demais documentos relativos à estratégia organizacional); 2) coletar dados com pessoas-chave da organização em questão; 3) descrever as competências como comportamentos objetivos e passíveis de observação no ambiente de trabalho; 4) inventariar as competências internas já disponíveis para identificar as lacunas e 5) planejar o desenvolvimento das competências necessárias (Brandão e Bahry, 2005).

1.2 Desenvolvimento de competências individuais de executivos

Evidencia-se que as competências são atributos cada vez mais valorizados no mundo organizacional. Isso ocorre pelo fato de observarmos um investimento cada vez maior no desenvolvimento de funcionários e executivos, visando aprimorar as competências que já possuem e desenvolver as competências necessárias.

Para iniciar a discussão acerca do desenvolvimento de competências, Silva e Godoi (2006) salientam que para melhor compreender como esse processo ocorre, deve-se lembrar da noção de evento. Em seu trabalho, os autores explicam o conceito de evento como sendo algo que ocorre de maneira inesperada, que desorganiza o ambiente em que se apresenta – eventos podem ser entendidos como imprevistos diários que podem acontecer a qualquer momento. Consideram o evento como sendo o centro da lógica do conceito de competências. Sua explicação para isso recai sobre o fato de que a competência não deve se limitar ao estoque de conhecimentos que o indivíduo detém, vai além disso: para os referidos autores, a competência não existe sem uma ação. A competência não deve ser limitada à tarefa, mas sim ao saber mobilizar os conhecimentos e habilidades para saber fazer e, igualmente, saber se antecipar. Portanto, sob esse ponto de vista, a competência é o saber enfrentar os eventos que podem vir a se apresentar inesperadamente de maneira eficaz e com conhecimento de causa (Silva e Godoi, 2006).

Os objetivos do processo de desenvolvimento de competências são realizar melhorias, correções e ajustes no alinhamento do desempenho dos funcionários com a estratégia do negócio em que estão inseridos. Este processo é elaborado entre a área de Recursos Humanos e os gestores, que são responsáveis por desenvolver seus funcionários e também proporcionar ferramentas para que os colaboradores estejam preparados para dar conta das demandas atuais. Para Moura (2012), este trabalho em

conjunto garantirá que o mapeamento das competências já existentes e as que devem ser desenvolvidas tenha uma visão ampla, fazendo com que o olhar do gestor e o olhar do profissional de RH sejam somados para definir, da melhor forma, as competências a serem desenvolvidas. Especificamente no caso deste estudo, o cargo abordado é o de executivo. Dessa forma, a reunião do(s) superior(es) deste executivo com a área de Recursos Humanos irá cooperar para uma compreensão mais ampla das competências necessárias. O superior saberá exatamente quais são as tarefas pertinentes ao trabalho do executivo e, ao mesmo tempo, é ele quem definirá as metas e os objetivos a serem atingidos por este profissional (Moura, 2012).

Porém, o desenvolvimento de competências mostra-se um processo bastante desafiador. Assumpção (2011) afirma que para realizar este processo é necessária uma compreensão sobre como a competência profissional em questão é adquirida e quais são os meios de ensiná-la ao executivo da forma mais rápida e eficaz possível. Ele também lembra que a excelência no desenvolvimento de uma competência só será atingida através da prática. No entanto, para que o executivo, no caso, possa colocar em prática a competência, é necessário desenvolvê-la. Para que isto aconteça, o executivo em questão deverá vivenciar um processo de aprendizagem. Fleury e Fleury (2001) explicam que o desenvolvimento de competências é um processo que vai da aprendizagem individual, para a grupal e para a organizacional.

No caso da temática abordada neste trabalho, o foco será a aprendizagem individual, que pode ocorrer de diversas maneiras. A aprendizagem individual acontece através de um complexo processo neural que irá estimular a formação de memórias, relativas ao que foi aprendido. As formas de aprendizagem são diversas: ouvindo, praticando, observando, vivenciando, imaginando, entre outros, e cabe à organização decidir as melhores formas de gerar o aprendizado que deseja para seus funcionários. Porém, esse processo de aprendizagem e de formação de memórias é fortemente influenciado pelas emoções e afetos do indivíduo – por exemplo, aquele aprendizado que gerou sentimentos positivos no funcionário será lembrado com maior clareza e riqueza de detalhes do que o ensinamento que gerou sentimentos negativos. Portanto, o processo de aprendizagem constitui-se num processo de mudança, que é regulado pelas emoções do ser humano e que podem gerar mudanças comportamentais como consequência. Além disso, esse processo de aprendizagem consiste em transformar o conhecimento em competência e essa transformação normalmente só acontece sob um contexto profissional específico (Fleury e Fleury, 2001).

A aprendizagem está intimamente ligada à noção de mudança. Mudança de habilidades, atitudes e até mesmo conhecimentos antigos do indivíduo e, uma vez modificados, se manifestarão sob a forma de comportamento, ou seja, atributo observável e mensurável. Essas mudanças provocadas pelo processo de aprendizagem poderão ser utilizadas em novas situações que podem vir a ocorrer no ambiente de trabalho do executivo. Pelo fato do ambiente organizacional ser um local complexo e de constante mutação, situações novas ocorrem quase que diariamente e os executivos em questão devem estar preparados para encará-las de uma maneira funcional, agregando valor à organização (Brandão e Borges-Andrade, 2008).

Além disso, Brandão e Borges-Andrade (2008) também lembram que o processo de aprendizagem – ou melhor, o processo de desenvolvimento de competências – não depende apenas da organização, mas, também, da motivação do executivo em realizar essa mudança e do sistema educacional que ele tem ao seu alcance. Aliás, no que diz respeito ao sistema educacional, os autores ressaltam que as organizações que contam com ações educacionais bem desenvolvidas e disponíveis em mais de um formato, saem na frente daquelas que não investem na educação corporativa. Afinal, o incentivo ao contínuo desenvolvimento educacional do executivo favorecerá o constante desenvolvimento de competências necessárias para esse funcionário exercer sua função com excelência. Claro que não se pode deixar de lado o fato da própria organização servir como um ambiente educativo. Fleury e Fleury (2001) afirmam que o contexto profissional é um grande favorecedor de situações que o colaborador pode ter à sua disposição para transformar seus conhecimentos em competências.

1.3 *Coaching*: histórico, definição e tipos

O *coaching* é uma prática relativamente recente no mundo das organizações. Embora a grande maioria dos estudos publicados afirmem que o marco oficial do surgimento do *coaching* seja a década de 1980, alguns autores, como Campos e Nunes-Pinto (2012), defendem que a origem do estudo desta prática remonta à década de 1930. Nesta época, o *coaching* se dava através da apresentação de um relatório que descrevia a atuação dos executivos de uma empresa em relação aos novos funcionários e recém-contratados, tendo a intenção de identificar pontos de melhoria nos processos organizacionais para evitar desperdícios e incentivar o aumento da produtividade.

Em contrapartida, para outros autores como Jesus e de Matteu (2015), até meados dos anos 1980 o *coaching* ainda era uma expressão utilizada apenas no ramo esportivo, denominando de *coach* o profissional que atuava como técnico de jogadores dos mais diversos esportes. Porém, a partir de meados dos anos 1990, o termo passou a ser aceito no universo organizacional e, a partir dos anos 2000, começou a ser estudado em nível de graduação e pós-graduação, consolidando a importância deste estudo para o universo organizacional.

Desde então, o *coaching* começou a ser visto com outros olhos, deixando de ser apenas um termo que define o profissional como um “técnico” e passando a denominar um profissional que desempenha um papel ainda mais subjetivo, abrangente e complexo. Atualmente, há diversas formas de explicar o trabalho de um *coach*. Campos e Nunes-Pinto (2012) definem o *coach* como um profissional que atua como um estimulador externo, provocando, despertando e conduzindo o seu *coachee* a desempenhar as mudanças que deseja para poder atingir seus resultados. Ou seja, é um profissional que tem a capacidade de olhar para o seu cliente e identificar o seu potencial interno, com a finalidade de atingir seus objetivos.

Nesse sentido, Araujo (2012) afirma que o *coach* deve ser capaz de compreender a dinâmica de seu *coachee*, a fim de entender como este se comporta frente às mais diversas situações da vida e quais são os seus recursos internos mais utilizados. A autora também define o *coach* como um profissional que promove um serviço de apoio ao cliente com o objetivo de auxiliá-lo a alcançar seu sucesso. Com isso, pode-se perceber que existem grandes semelhanças no papel do *coach* como técnico esportivo e como *coach* no ramo organizacional. Porém, embora um técnico esportivo tenha papel fundamental na motivação e incentivo de seu cliente para que alcance os objetivos desejados, o *coach* propriamente dito aparece como alguém que busca trabalhar ainda mais com a subjetividade do outro. Procura entender a dinâmica e o padrão de funcionamento do outro, para poder auxiliá-lo a seguir o melhor caminho para a realização de seus objetivos. No entanto, o trabalho do *coach* na grande maioria das vezes acaba por influenciar, também, a vida pessoal de seu *coachee*, podendo, até mesmo, acarretar mudanças neste âmbito (Araujo, 2012).

Uma questão bastante importante de ser lembrada é apontada por esta mesma autora, que destaca a importância de se entender o *coaching* como um processo de ativação de potencial humano, de *empowerment*. Segundo ela, o *empowerment* renasceu dos movimentos sociais das décadas de 1960 e 1970. Essa abordagem está pautada na

delegação, ou seja, estimula maior participação e cada vez mais autonomia dos funcionários na gestão da organização em que estão inseridos. Dessa forma, é estimulada uma mudança na atitude e no comportamento dos clientes, buscando um aumento na produtividade e maior alcance dos objetivos, através da participação de todos. Logicamente, a autora reforça que isso influenciará fortemente a cultura das organizações. Com essa explicação, é possível compreender melhor o motivo de se dizer que o *coaching* não deixa de ser um processo de *empowerment*, mas, na verdade, é um processo de *empowerment* de si mesmo. O *coachee* aprende a se compreender melhor, entender sua dinâmica de funcionamento e buscar adaptá-la – e gerar mudanças em seu comportamento – para poder alcançar seus objetivos pré-estabelecidos (Araujo, 2012).

Como quase todas as práticas que surgem no mundo atual, o *coaching* também tem suas ramificações. Atualmente, existem diversos tipos de *coaching*, conforme Jesus e de Matteu (2015). Pode-se dizer que os principais tipos vistos atualmente são: *coaching* de vida, *coaching* executivo, *coaching* de empresas, *coaching* de carreira e *coaching* esportivo. O *coaching* esportivo é uma prática que iniciou nos esportes, mas hoje também é feito especificamente com times de diferentes modalidades esportivas; o *coaching* de vida trabalha todos os âmbitos da vida do *coachee*, buscando compreendê-la e adaptá-la aos seus objetivos nas suas mais diversas dimensões; o *coaching* de carreira atende os *coachees* que desejam mudar de carreira ou se inserir/retornar ao mercado de trabalho; o *coaching* de empresas trabalha com os *coachees* suas questões profissionais; e, por fim, o *coaching* executivo atende os funcionários que ocupam cargos de gestão na empresa, com o objetivo de desenvolver suas capacidades de liderança ou, até mesmo, prepará-los para uma possível promoção a um cargo de maior autoridade (Jesus e de Matteu, 2015).

O *coaching* executivo, em resumo, é um processo realizado com profissionais que ocupam cargos de gestão em alguma organização, com o objetivo de auxiliar esses profissionais a atingirem determinadas metas pré-estabelecidas e funciona como uma parceria entre a organização, o executivo em questão e o *coach*. Esse processo visa desenvolver o executivo, promovendo a capacitação do mesmo tanto pessoal quanto profissionalmente, provocando a excelência na sua atuação e também funciona como um facilitador para o executivo poder identificar a missão, visão, valores da empresa e as metas a serem atingidas (Jesus e de Matteu, 2015).

Porém, para que o *coach* possa atuar como um facilitador, Goldsmith, Lyons e McArthur (2012) lembram a importância de se construir um sólido relacionamento de colaboração entre *coach* e *coachee* para que o processo de *coaching* atinja os resultados esperados. Os autores percebem que é comum observar os *coaches* assumindo uma posição de “especialistas” em relação aos seus *coachees*, ou seja, ao invés de auxiliarem seus *coachees* de maneira colaborativa, partem do pressuposto de que seu papel é apenas repassar seu conhecimento sem auxiliá-los a aplicar na prática o que foi aprendido. Nesse sentido, o *coaching* só funcionará e atingirá os objetivos a partir do momento em que o *coach* e o *coachee* formam uma equipe colaborativa e assumem responsabilidade pelos resultados que devem ser atingidos.

Conforme Milaré e Yoshida (2007), deve-se lembrar que o *coaching* de executivos é um processo individual e personalizado para cada executivo *coachee*, que trabalha as questões de escolha própria do executivo e da organização em que atua, ou seja, pode visar a mudança de atitudes, desenvolver suas habilidades em liderança e definir metas a serem atingidas e estratégias a serem utilizadas, preparar o executivo para tarefas futuras ou para assumir algum cargo, entre demais possibilidades. Gaspar e Portásio (2009) reforçam que além do foco principal do *coaching* executivo, que é o aperfeiçoamento profissional, essa prática naturalmente favorece, também, o aprimoramento pessoal, uma vez que durante o processo de *coaching* o executivo aprende a ser líder de si próprio, e não apenas de sua equipe de trabalho.

1.4 *Coaching* como estratégia para o desenvolvimento de competências gerenciais individuais

Uma vez abordados os conceitos de *coaching*, competências e desenvolvimento de executivos, pode-se iniciar a discussão sobre a relação que é possível estabelecer entre eles. Reforça-se que o *coaching* executivo é um processo de mudança, onde o executivo, a organização em que trabalha e o *coach* realizarão uma parceria e, conforme Goldsmith, Lyons e McArthur (2012), mesmo as pequenas mudanças comportamentais apresentadas pelo executivo podem ser geradoras de grandes impactos e mudanças. Embora esse processo seja focado no indivíduo – ou seja, no executivo – o trabalho realizado com ele gerará resultados que, inevitavelmente, impactarão na organização. Ao trabalhar o potencial desse executivo e desenvolver suas competências, naturalmente esse colaborador irradiará seu aprendizado e aplicará as mudanças no seu dia-a-dia de

trabalho com sua equipe, mudando a forma como lidera seus funcionários (Jesus e de Matteu, 2015).

Os pontos fortes, talentos e as habilidades do executivo, conforme Campos e Nunes-Pinto (2012), farão parte do foco do processo e serão desenvolvidos através de processos de aprendizagem e *feedback* contínuos, ou seja, o processo de *coaching* executivo, de certa maneira, nada mais é do que um processo de desenvolvimento de competências do *coachee*, conforme suas necessidades, desejos e demanda de seu ambiente de trabalho. Essa forma de desenvolver o executivo, através da aprendizagem e do *feedback*, acabará servindo como modelo para ele. Ele perceberá como uma maneira eficaz de desenvolver um profissional e aprenderá a aplicar isso quando estiver frente à sua equipe.

Milaré e Yoshida (2009) explicam que, quando se realiza um processo de *coaching* com um executivo, a expectativa é que ele torne a aplicar os princípios que aprendeu ao longo do processo em sua equipe de trabalho, buscando liderá-los sob uma nova perspectiva e assumindo, de certa forma, o papel de *coach* de seus colaboradores, ao visar a motivação e o estímulo do desenvolvimento do potencial de cada um. As consequências do processo de *coaching* aparecerão sob forma de melhoria no desempenho e no alcance de metas e resultados esperados, e isso vale tanto para o executivo que passou pelo processo de *coaching* quanto para a equipe que ele lidera, pois, a equipe passará, de alguma forma, por mudanças também, a partir das mudanças que seu gestor apresentar (Moura, 2012).

Portanto, tendo-se o *coaching* como processo que visa o desenvolvimento e amadurecimento das competências de executivos, naturalmente este processo desenvolverá competências ligadas às questões gerenciais. Alguns dos principais benefícios gerados pelo *coaching* executivo, conforme Jesus e de Matteu (2015) são relativos a: aumento da produtividade, retenção de bons profissionais sem gastos desnecessários para desenvolvê-los, assertividade da equipe, melhoria no desempenho do executivo e de sua equipe, eficácia do trabalho em equipe, redução de conflitos, entre outros. A observação desses resultados benéficos do *coaching* ilustrados por estes e outros autores leva a compreender melhor os ganhos secundários que o *coaching* executivo pode gerar. Afinal, muito embora o trabalho direto entre *coach* e *coachee* seja voltado para o executivo, a proposta é que ele aprenda a aplicar seu aprendizado na equipe que lidera.

Moura (2012) reforça que o *coaching* não é a única estratégia existente para realizar o desenvolvimento de competências, pois a organização também pode optar por realizar cursos, palestras, treinamentos, entre outras ações educacionais. Porém, o grande diferencial do investimento no *coaching* executivo – e, aliás, mostra-se como um dos grandes motivos da procura cada vez maior das empresas pelo *coaching* – é o fato de que este é um processo estruturado de forma personalizada. Em outras palavras, Campos e Nunes-Pinto (2012) explicam que o *coaching* executivo será realizado por um *coach* que buscará, antes de mais nada, realizar uma análise do cenário organizacional e da cultura do ambiente em que o executivo está inserido, pois, a partir disso, ele será capaz de identificar as variáveis que influenciam o comportamento desse executivo diariamente. Com isso, poderá trabalhar com dados concretos e, dificilmente, receberá surpresas relativas à dinâmica organizacional e à forma como essa dinâmica influencia o trabalho do seu *coachee*. Além disso, ao buscar esse conhecimento do ambiente interno e externo da organização em que o executivo está inserido, o *coach* será capaz de auxiliar o *coachee* a alinhar seus objetivos e metas individuais com os objetivos e metas organizacionais. Esta harmonia entre as expectativas facilitará o caminho de desenvolvimento do executivo e garantirá que seu aprendizado gere valor econômico para a sua organização e, concomitante, gere valor social para si mesmo.

Moura (2012) ainda atenta para o fato de que o executivo normalmente é um profissional com atuação muito ampla, pois o seu cargo exige que seja capaz de lidar com as mais diversas situações e imprevistos simultaneamente – sem deixar de lado a necessidade de liderar sua equipe. O cargo de executivo, conforme a autora, coloca as competências desse funcionário a toda prova nos mais diversos eventos que podem ocorrer no dia-a-dia da organização. Além disso, o executivo exerce seu cargo carregando nas costas todas as exigências de excelência e pressão por resultados a curto e longo prazo, o que reforça a necessidade de estar em constante desenvolvimento e preparado para lidar com as situações cotidianas e as situações imprevistas que podem vir a ocorrer. Nesse sentido, a autora reforça que o *coaching* é um processo que ocorrerá paralelamente ao trabalho do executivo, respeitando suas responsabilidades, seus compromissos com a organização e sua disponibilidade de horários.

Assim, pode-se dizer que o universo organizacional está cada vez mais competitivo e exigindo preparo das organizações e de seus executivos. As constantes mudanças que ocorrem nesse cenário fazem com que as organizações despreparadas tenham sérias dificuldades de se adaptar e acompanhar em tempo real as mudanças do mercado.

Afinal, o que move uma organização são as pessoas que nela trabalham e, por isto, é tão importante a valorização do desenvolvimento constante dos funcionários e, no caso abordado neste trabalho, dos executivos. O *coaching* de executivos apresenta-se neste cenário como uma eficaz alternativa para fortalecer o potencial desses profissionais, desenvolvendo suas competências e tornando-os capazes de liderar com excelência sua equipe, obtendo êxito no alcance das metas e dos objetivos estratégicos da organização-(Jesus e de Matteu, 2015).

A temática do *coaching* executivo como estratégia para o desenvolvimento de competências individuais foi escolhida devido à escassez de estudos sobre *coaching* executivo e suas mais diversas contribuições no mundo organizacional. Embora já existam vários trabalhos que definam o *coaching* executivo em si, percebe-se uma lacuna a respeito de temáticas mais específicas sobre esta atividade, suas possibilidades e sua utilidade – no caso deste trabalho, será analisada sua contribuição para o desenvolvimento de competências individuais.

O *coaching* executivo é um tema cada vez mais debatido na sociedade – principalmente executiva – e tem se mostrado cada vez mais presente no mercado organizacional. Os estudos sobre *coaching* têm influenciado maior investimento das organizações nesta temática, com vistas ao alcance de determinadas metas necessárias para cada empresa. Para tanto, este estudo contribuirá para um melhor entendimento aos profissionais que buscam o *coaching* sobre como esse processo ocorre quando a finalidade é o desenvolvimento de competências individuais de seus funcionários. A ideia é que este trabalho contribua para o aprofundamento deste foco do *coaching* executivo e para a compreensão da importância que o trabalho de um *coach* pode trazer às organizações.

Além disso, a escolha dessa temática também se deve ao fato de que esta é uma modalidade estratégica para o desenvolvimento de gestores. O *coaching* vem sendo cada vez mais explorado nas últimas décadas e tem se mostrado uma área de conhecimento bastante rica. É uma temática moderna, prática, objetiva e humanizada que vem se adaptando cada vez mais às necessidades do mercado atual. O desenvolvimento de funcionários sempre foi uma questão estudada e o *coaching* tem se mostrado como sendo uma modalidade de desenvolvimento de pessoas promissora para o ramo de empresas. Porém, o fato de ser uma prática que vem se inserindo cada vez

mais no mercado, ainda existe a necessidade de analisar a efetividade dos programas de *coaching* no desenvolvimento de competências e identificar as possíveis mudanças que podem ser realizadas na aplicação desses programas dentro das empresas para garantir maior eficácia e melhores resultados.

Assim, o objetivo geral deste trabalho é compreender a relação existente entre o *coaching* executivo e o desenvolvimento de competências gerenciais individuais, a partir de uma revisão sistemática da literatura. Para isto, propõem-se os seguintes objetivos específicos:

- Descrever o histórico e desenvolvimento do processo de *coaching* executivo nas organizações;
- Analisar os conceitos de *coaching* executivo e competências utilizados nos trabalhos selecionados na revisão sistemática da literatura;
- Discutir as estratégias utilizadas no processo de *coaching* para o desenvolvimento de competências gerenciais, baseando-se na literatura analisada.

Capítulo II - Método

Para realizar este trabalho foi utilizado o método de pesquisa qualitativo. O método qualitativo, conforme Dalfovo, Lana e Silveira (2008), enfatiza a compreensão e a interpretação dos processos dinâmicos que envolvem o fenômeno estudado. É um método que busca compreender o tema escolhido através da subjetividade, procurando explicá-lo a fim de gerar novas informações para serem estudadas futuramente. Os autores reforçam o fato de que a ênfase da pesquisa qualitativa não é o objetivo final, mas, sim, todo o processo de pesquisa, investigação, interpretação e compreensão da questão problema. No caso da presente pesquisa, a ideia central é compreender como o *coaching* e o desenvolvimento de competências gerenciais individuais podem se relacionar.

Quanto aos objetivos de estudo, esta pesquisa apresenta um caráter exploratório-descritivo. Gil (2010) explica que o método exploratório busca explicitar o fenômeno estudado e investigar os mais diversos aspectos relativos ao mesmo. A proposta é que o pesquisador se familiarize cada vez mais com o problema, com a finalidade de resgatar o máximo de informações sobre o fenômeno para poder formular hipóteses e procurar compreendê-lo. Já a pesquisa de cunho descritivo, segundo o mesmo autor, objetiva identificar e descrever as características do assunto-problema em questão. Também pode-se usar a pesquisa descritiva para buscar possíveis correlações entre dois ou mais fenômenos, de modo a compreender como eles se associam entre si. A pesquisa deste trabalho foi identificada como sendo de cunho exploratório-descritivo pois busca não só investigar informações sobre o *coaching* executivo e o desenvolvimento de competências individuais para melhor compreendê-los, como, também, busca descrever esses fenômenos e a relação existente entre eles.

Quanto ao método de estudo, o escolhido para a realização desta pesquisa foi a revisão crítica da literatura. Este método busca realizar a pesquisa com base no material bibliográfico já publicado sobre a temática escolhida, dentro de um período de tempo e critérios de seleção previamente definidos, coletando informações para uma melhor

compreensão do tema. A ideia é que se possa realizar uma cobertura ampla de todos os aspectos estudados, pois a pesquisa bibliográfica, conforme Gil (2010), permite vantagem nesse sentido por disponibilizar mais facilidade de acesso ao material necessário para se pesquisar o tema e compreendê-lo.

Para realizar as pesquisas de material bibliográfico deste trabalho foram utilizadas as seguintes bases de busca: Portal de Periódicos CAPES, LUME, SciELO. Foram pesquisados artigos nos idiomas português e inglês e, para tanto, foram utilizadas as seguintes palavras-chave, acrescidas do operador AND: “*coaching*”, “*coaching executivo*”, “*competências*”, “*competências individuais*”, “*executive coaching*”, “*individual competences*”, “*competences*”, “*management development*”, “*mapeamento de competências*”. Foi realizada uma busca de artigos publicados entre 2000 e 2016.

Capítulo III - Resultados e Discussão

A partir das questões abordadas e discutidas ao longo deste trabalho, pode-se observar que a prática do *coaching* está cada vez mais inserida no mercado organizacional e sendo cada vez mais reconhecida. Os conceitos de competências e *coaching* já são mencionados há cerca de 40 anos, porém, têm sido cada vez mais valorizados, estudados e explorados nas duas últimas décadas.

O debate inicial acerca do conceito de competências e do desenvolvimento de competências individuais trouxe à tona algumas questões bastante importantes. Primeiramente, foi possível constatar a complexidade ainda existente do conceito de competências e das diversas tentativas de consolidar uma explicação cada vez mais clara e objetiva sobre o conceito. A compreensão de Fleury e Fleury (2001) complementa-se à de Dutra (2012) ao trazerem suas interpretações sobre o conceito de competências, cada um apontando questões importantes a serem consideradas. Fleury e Fleury (2001) atentam para o fato de que as competências devem estar alinhadas à estratégia da organização e às necessidades do cargo, bem como a importância de não limitar este conceito ao estoque de conhecimentos que o indivíduo detém. Por outro lado, Dutra (2012) complementa essa visão, lembrando o conceito de entrega, que deve ser levado em consideração para melhor compreensão do conceito de competências. A partir do que foi pesquisado, constatou-se a complexidade das interpretações e tentativas de tornar objetiva a compreensão sobre competências. É um conceito que embora seja amplamente explorado nas últimas décadas, ainda se encontra em construção – afinal de contas, trata-se de um conceito abstrato e de difícil compreensão de seu real significado. Neste estudo, as competências estudadas são as competências individuais de executivos, ou seja, são competências bastante específicas relativas a um cargo de grande importância.

Ao dar continuidade ao debate, aponta-se para a exploração acerca do desenvolvimento de competências. Silva e Godoi (2006) trazem a importância de compreender a noção de evento e de associá-la ao desenvolvimento de competências pois, em sua visão, a competência não existirá senão sob um contexto de ação. Para eles, a competência se concretiza quando o estoque de conhecimentos e habilidades do indivíduo é colocado em prática, em um saber agir consciente e eficaz e, igualmente, antecipatório – ou seja, que saiba prever possíveis problemáticas que possam intervir no processo e antecipar-se frente a elas, evitando-as.

Fleury e Fleury (2001) entram nesta linha de debate ao trazerem à tona o fato do desenvolvimento de competências tratar-se, na verdade, de um processo de aprendizagem. Neste momento, a linha de pensamento desses autores é utilizada para, resumidamente, explicar como se dá um processo de aprendizagem e associá-lo a um processo de mudança, pois ao aprendermos algo novo acabamos por aprendermos, também, a nos comportarmos de outra forma.

Outro processo de mudança intrínseco ao processo de aprendizagem é a transformação do conhecimento em competência, reforçando o que Fleury e Fleury (2001) trazem em seu trabalho sobre a importância de não se limitar o conceito de competência ao estoque de conhecimento e reafirmando Silva e Godoi (2006), quando propõem que a competência irá se consolidar apenas sob um contexto de ação, de um saber agir responsável. Fleury e Fleury (2001) lembram que o contexto profissional favorece o surgimento de situações para que o indivíduo possa transformar conhecimento em competência. Junto a isso, Brandão e Borges-Andrade (2008) reforçam que o desenvolvimento de competências sofrerá influência de dois fatores importantes para se concretizar: a motivação do indivíduo que passará por este processo e o sistema educacional que é oferecido a ele.

Frente a isso, o *coaching* começa a ser discutido a partir do que Araujo (2012) traz como sendo a definição de um *coach*: um profissional que oferecerá apoio ao seu cliente frente à sua demanda, buscando ativar e desenvolver o potencial humano do executivo-cliente em questão. A autora relaciona o trabalho do *coach* ao processo de *empowerment*, explicando que, na verdade, além de todo o estímulo que o executivo receberá no processo de *coaching* para realizar mudanças de atitudes e de comportamentos, com vistas ao aumento da produtividade no dia-a-dia laboral, o

executivo também aprenderá a conhecer a si mesmo e se compreender melhor. Isso fará com que o executivo – o *coachee* – se empodere de si mesmo, ou seja, aprenda a liderar a si mesmo, conforme seus desejos e objetivos. Para que isso aconteça no processo de *coaching*, Campos e Nunes-Pinto (2012) salientam que o *coach* é um profissional que deve ser capaz de observar e compreender a dinâmica do *coachee*, compreendendo seus comportamentos e seu modo de funcionamento, afim de auxiliar o *coachee* a perceber esses fatores em si mesmo.

Milaré e Yoshida (2007) lembram que o *coaching* executivo é um processo individual e personalizado, ou seja, será realizado conforme as necessidades de cada *coachee* e seus objetivos, respeitando o perfil do *coachee* em questão. No caso deste estudo, que visa abordar o *coaching* de executivos, as prioridades serão pertinentes às necessidades das atividades diárias exercidas pelo *coachee* e às necessidades que a própria organização observou que devem ser trabalhadas e melhor desenvolvidas.

Jesus e de Matteu (2015) aproximam-se destes autores ao defender que o *coaching* executivo nada mais é do que uma parceria entre organização-executivo-*coach*, que visará o desenvolvimento do executivo e, naturalmente, provocará não só a capacitação no âmbito profissional como, também, no âmbito pessoal. Os autores ainda complementam essa questão ao explicarem que o *coaching* e o desenvolvimento das competências do executivo se darão através de um processo de aprendizagem e de *feedback* contínuo.

Eles observam que o processo de *coaching* executivo irá gerar impactos também na organização em que este executivo está inserido, pois entende-se que o aprendizado será transmitido pelo executivo à sua equipe, fazendo com que ocorra uma mudança na forma de liderança que esse executivo exerce. Milaré e Yoshida (2009) reforçam este ponto, explicando que o objetivo do *coaching* é justamente este, proporcionar possibilidades para que o executivo utilize e aplique os princípios que aprendeu ao longo do processo em sua equipe de trabalho pela qual é responsável – tornando-se, de certa forma, um *coach* de sua equipe.

Moura (2012) explicita que algumas das consequências do *coaching* executivo são a melhora no desempenho de maneira geral, o alcance de metas do próprio executivo e de sua equipe e alcance, também, dos resultados esperados, como aumento de produtividade, organização, entre outros. Nessa linha de discussão, Campos e Nunes-

Pinto (2012) acrescentam que o *coaching* executivo é um processo que traz várias vantagens, como o fato de ser um processo personalizado, que vai de acordo com as necessidades do executivo em questão e da organização em que trabalha.

Além disso, antes de iniciar o processo, Campos e Nunes-Pinto (2012) atentam para o fato de que o *coach* contratado realizará uma análise do ambiente organizacional e da cultura da empresa em que o executivo está inserido, buscando identificar as variáveis que podem ou não influenciar seu trabalho no dia-a-dia e, somado a isso, ainda garantirá a capacidade de auxiliar o executivo a alinhar seus objetivos às metas da organização, proporcionando um casamento entre eles para que a relação de trabalho entre executivo-equipe-organização seja eficiente.

Ou seja, a realização do debate sobre essas temáticas nos mostra a forte relação existente entre elas. O *coaching* executivo nada mais é do que um processo de desenvolvimento do profissional em questão e, para isso, irá mapear o estoque de conhecimentos, habilidades e atitudes deste executivo e comparar com o que é requerido pelo ambiente em que ele está inserido.

Pode-se concluir, a partir da visão dos autores, que a ideia é que o *coach* sirva como um facilitador neste processo, provocando o *coachee*, auxiliando-o a olhar para si mesmo e reconhecer suas forças e fraquezas. Ao mesmo tempo, o *coach* estimulará novas atitudes e comportamentos do *coachee* através do autoconhecimento. O objetivo central é que o executivo aprenda a ser seu próprio *coach*, sabendo identificar seus pontos fortes e desenvolver os pontos fracos para alcançar sua meta e, conseqüentemente, aplicando isso em sua equipe de trabalho. Como conseqüência, o executivo presenciará resultados a longo prazo e, mais do que aperfeiçoamento profissional, experimentará um crescimento pessoal que provocará grandes mudanças.

Após a realização da revisão da literatura, pôde-se perceber que embora seja possível encontrar um bom número de material sobre *coaching*, os materiais específicos sobre *coaching* executivo e sobre desenvolvimento de competências ainda são escassos, principalmente no que se refere a livros. Possivelmente isso aconteça pelo fato de a modalidade de *coaching* executivo ainda ser recente. É possível que nos próximos anos os estudos sobre essa temática se ampliem e abordem os mais diversos aspectos que essa modalidade apresenta. Atualmente, pode-se constatar que os materiais disponíveis sobre *coaching* executivo apresentam poucas diferenças entre si e possivelmente isto

aconteça pelo fato de ser uma temática que começou a ser abordada mais profundamente apenas nos últimos anos.

No entanto, a revisão da literatura sobre esse tema trouxe uma questão interessante: cada autor apresentou a temática a partir de seu ponto de vista e enfatizou pontos importantes e complementares aos de outros autores, como por exemplo Araujo (2012), que faz uma leitura do *coaching* associando-o a um processo de *empowerment* do indivíduo, enquanto Goldsmith, Lyons e McArthur (2012) reforçam a importância de se construir um relacionamento de colaboração para que o processo de *coaching* consiga atingir seus objetivos e o *coach* consiga envolver o *coachee* no processo. Mas, de modo geral, praticamente não foram observadas divergências entre os posicionamentos dos autores estudados.

No entanto, provavelmente devido à escassez de material sobre esse tema, alguns autores acabam por trazer pontos semelhantes, como Jesus e de Matteu (2015), Milaré e Yoshida (2009) e Moura (2012) que concordam em alguns pontos como a influência que a organização como um todo sofre com o *coaching* executivo, a importância de o executivo aplicar os princípios que aprendeu ao longo do processo de *coaching* em seu dia-a-dia de trabalho e o fato de o *coaching* executivo ser um processo individualizado de desenvolvimento de competências que irá gerar agregação de valor social e econômico à organização em que o *coachee* está inserido.

Levando em consideração todo o material estudado, tanto os relativos ao desenvolvimento de competências quanto aos de *coaching* executivo, percebe-se um padrão: todos buscam descrever os fenômenos de competências e *coaching* e procuram abordá-los na prática diária das organizações. De modo geral, os conceitos abordados pelos autores não apresentaram grandes diferenciações. Em termos de conteúdo, pode-se dizer que todos os materiais utilizados transitaram pelos mesmos pontos, o que confirmou a escassez de material sobre a temática. Muitos dos materiais encontrados sobre competências buscavam definir esse conceito das mais diversas maneiras – cada autor procurando ser o mais objetivo possível. Já os materiais sobre *coaching* se referem ao *coaching* de modo geral e apresentam as modalidades mais utilizadas dessa prática nos dias de hoje. Houve uma dificuldade em encontrar materiais específicos sobre o *coaching* executivo e o que foi encontrado, mostrou-se bastante repetitivo. Porém, o fato de o *coaching* ser uma modalidade que está se popularizando nos últimos anos –

principalmente o *coaching* executivo – nos leva a pensar que, possivelmente, nos próximos anos será possível contar com um número maior de materiais sobre a temática e que abordem outros aspectos relevantes, como análises críticas sobre o conceito, a aplicação e os efeitos do *coaching*.

Capítulo IV - Considerações Finais

Este estudo foi realizado com o propósito de compreender o *coaching* executivo como estratégia de desenvolvimento de competências individuais. Com isso, o objetivo era identificar e discutir as estratégias utilizadas no processo de *coaching* executivo para desenvolver competências gerenciais.

A partir de uma revisão sistemática da literatura, foram trabalhados os conceitos de *coaching* executivo e competências em separado, buscando definir cada um, apresentar seus históricos e suas trajetórias percorridas até os dias de hoje. Conforme foi abordado, a discussão sobre o conceito de competências ainda é uma temática que deve ser melhor explorada. Afinal, trata-se de um conceito de difícil compreensão e definição. De modo geral, foram encontrados materiais com visões muito semelhantes e foi observada a necessidade de maior investimento nos estudos sobre essa temática.

Já os materiais estudados sobre *coaching* apresentaram maior riqueza de conteúdo, buscando identificar e descrever os mais diversos tipos de *coaching* reconhecidos atualmente e, no que diz respeito à modalidade de *coaching* executivo, foram encontrados estudos de diversos autores e cada um contribuiu com suas diferentes visões e experiências com essa modalidade.

Deve-se lembrar também a existência de modalidades de *coaching* que não são reconhecidas oficialmente e diversos profissionais que se dizem *coaches* mas que, na verdade, não possuem formação adequada na área. Isso é comum em muitas áreas de atuação e com o *coaching* não está sendo diferente: embora seja uma prática válida e com muita aplicabilidade nos dias de hoje, ainda existem muitos “profissionais” que estão atuando sem ter a devida formação para tal.

De modo geral, este trabalho conseguiu atingir alguns dos objetivos propostos, porém não foram encontrados materiais bibliográficos que auxiliassem na identificação de estratégias específicas utilizadas no processo de *coaching* para o desenvolvimento de competências – que era o objetivo central desse estudo. É possível que esta dificuldade tenha sido encontrada devido ao fato de ambos os conceitos centrais – competências e *coaching* executivo – serem relativamente recentes e ainda estarem em processo de construção e consolidação. Percebeu-se que, embora exista uma quantidade considerável de materiais disponíveis sobre esses temas, muitos deles apresentam poucas diferenças conceituais e pouco aprofundamento.

Entretanto, com o material que foi utilizado nesta revisão sistemática pôde-se realizar algumas discussões. A definição do conceito de competência trouxe alguns pontos importantes que devem ser considerados quando da sua compreensão, como a noção de evento e de seu entendimento como sendo um processo de aprendizagem. Afinal, as competências só existirão se forem colocadas em prática e é exatamente isso que o processo de *coaching* vai proporcionar ao profissional executivo. Conforme os trabalhos estudados, o *coach* irá mapear as competências que o executivo já possui e identificar as que precisam ser desenvolvidas para proporcionar uma atuação eficaz e de excelência em seu cargo gerencial. Com isso, o *coach* irá se valer dos eventos que podem ocorrer diariamente na rotina do executivo para analisar como ele irá se comportar frente a eles – ou seja, se saberá utilizar seu estoque de conhecimentos, habilidades e atitudes para convertê-lo em um saber-agir eficiente e gerar entrega de valor econômico e social para a organização e, conseqüentemente, para si mesmo.

A partir disso, foi possível constatar a imensa contribuição que o *coaching* executivo pode trazer para uma empresa e para os profissionais que ocupam cargos gerenciais. Os benefícios que essa modalidade de desenvolvimento de profissionais pode proporcionar são numerosos e demonstram ser eficazes a médio e longo prazos. A presença de um *coach* capacitado a analisar o executivo e seu ambiente para identificar o que precisa desenvolver para melhorar seu desempenho é crucial dentro das organizações atuais, que visam crescer cada vez mais e atingir grandes resultados em menos tempo. Embora o processo de *coaching* possa ser trabalhoso, ele envolve o executivo numa dinâmica de aprendizagem sobre si mesmo e sobre seu papel dentro de sua empresa. Essa aprendizagem gerará o desenvolvimento de competências que são essenciais ao executivo para que seu trabalho atinja os objetivos almejados.

Além da escassez de literatura sobre a temática, uma grande limitação observada foi a dificuldade de encontrar livros sobre o *coaching* executivo especificamente. Além disso, esta é uma modalidade que vem sendo cada vez mais utilizada e reconhecida, o que reforça a importância de se realizar estudos mais aprofundados sobre seus fundamentos, as técnicas utilizadas, os resultados obtidos nos processos de *coaching* e as limitações que apresenta, para que os profissionais que atuam nessa área possam contar com um volume cada vez maior de materiais para complementar seu conhecimento.

A partir do que foi discutido, o *coaching* executivo aparenta ser uma modalidade de grande utilidade para o desenvolvimento de competências gerenciais dos executivos das organizações que almejam atingir objetivos a longo prazo. O desenvolvimento de competências já é uma questão que se mostra presente no dia-a-dia organizacional e a modalidade de *coaching* estudada neste trabalho demonstra ter bons motivos para se consolidar com uma das formas mais eficazes de se desenvolver profissionais que ocupam cargos gerenciais e, conseqüentemente, irradiar os resultados nas equipes lideradas por estes profissionais. Porém, somente será possível confirmar esta hipótese e realizar análise crítica a respeito desse tema a partir da realização de novos estudos mais amplos e aprofundados sobre o *coaching* executivo, buscando mostrar as vantagens e desvantagens da aplicação desta modalidade na prática organizacional.

REFERÊNCIAS

Araújo, A. (2012). *Coaching: Um Parceiro Para o Seu Sucesso*. (4. ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Assumpção, L.C.F. (2011). Uma visão sobre a formação das competências individuais, profissionais e organizacionais. *Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação*. 4(1), p.1-21.

Brandão, H. P. & Bahry, C. P. (2005). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, 56(2), p.179-194.

Brandão, H. P. & Borges-Andrade, J. E. (2008). Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. *Revista de Administração Mackenzie*, 8(3), p.1-19.

Camargo, M. D. (2013). Plano de desenvolvimento organizacional a partir do mapeamento de competências individuais. (Dissertação de mestrado). Universidade Federal do Paraná, Curitiba.

Campos, K. C. D. L., Duarte, C., Cezar, É. D. O. & Pereira, G. O. D. A. (2011). Psicologia Organizacional e do Trabalho – Retrato da Produção Científica na Última Década. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 31(4), p.702-717.

Campos, T. M. & Nunes-Pinto, H. M. (2012). Coaching nas Organizações: uma revisão bibliográfica. *REUNA*, 17(2), p.15-26.

Cauduro, F. F. (2005). Competências organizacionais e gerenciais associadas à gestão de empresas de produção artística e cultural: um estudo exploratório. *Os Novos Horizontes da Gestão: Aprendizagem organizacional e competências*. (pp. 150-165). Porto Alegre: Bookman.

Dalfovo, M. S., Lana, R.A. & Silveira, A. (2008). Métodos quantitativos e qualitativo: um resgate teórico. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 2(4), 01-13.

Dutra, J. S. (2012). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. (1. ed.) São Paulo: Atlas.

Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(spe), 183-196. <https://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010>

Fleury, M. T. L. & Fleury, A. C. C. (2004). Alinhando estratégia e competências. *Revista de Administração de Empresas*, 44(1), 44-57. <https://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902004000100012>

Gaspar, D. J. & Portásio, R.M. (2009). Liderança e Coaching: Desenvolvendo pessoas, recriando organizações. *Revista de Ciências Gerenciais*. (18) p. 17-41.

Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (5. ed.) São Paulo: Atlas.

Goldsmith, M., Lyons, L.S. & McArthur, S. (2012). Coaching: O exercício da liderança. (3. ed.) Rio de Janeiro: Elsevier

Jesus, T. D. G. S. & de Matteu, D. (2015). O processo de Coaching Executivo e seus Benefícios para Organizações. *Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais*, 15(1), p.43-50.

Kilimnik, Z. M., Sant'anna, A. S. & Luz, T. R. (2004). Competências profissionais e modernidade organizacional: coerência ou contradição? *Revista de Administração de Empresas*, 44(spe), 10-21. <https://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902004000500001>

Milaré, S. A. & Yoshida, E. M. P. (2007). Coaching de executivos: adaptação e estágio de mudanças. *Psicologia: Teoria e Prática*. (1) p.86-99

Milaré, S. A. & Yoshida, E. M. P. (2009). Intervenção breve em organizações: mudança em coaching de executivos. *Psicologia em Estudo*, 14(4), p.717-727.

Miranda, S. V. (2004). Identificando competências informacionais. *Ciência da Informação*, 33(2), p.112-122.

Moura, E. P. (2012). O Processo de coaching como elemento potencializador da performance dos executivos nas organizações. *MOSTRA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA DO CESUCA*, 1(6), p.17-35.

Silva, A. D. & Godoi, C. K. (2006). O processo de aprendizagem organizacional como balizador para o desenvolvimento de um modelo de competências para uma empresa do setor elétrico. *Revista Científica Ciências Administrativas. Fortaleza/CE*, 12(1), p.62-75.