



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS I  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**SUSANA MARIA BEZERRA RANGEL**

**COMPETÊNCIAS REQUERIDAS NO DESENVOLVIMENTO DO *COACH*  
EXECUTIVO SOB A ÓTICA DOS ALUNOS DE ADMINISTRAÇÃO DA  
UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA**

**CAMPINA GRANDE  
2017**

**SUSANA MARIA BEZERRA RANGEL**

**COMPETÊNCIAS REQUERIDAS NO DESENVOLVIMENTO DO *COACH*  
EXECUTIVO SOB A ÓTICA DOS ALUNOS DE ADMINISTRAÇÃO DA  
UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada a  
Universidade Estadual da Paraíba, como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Ma. Larissa Ataíde Martins  
Lins Bezerra

**CAMPINA GRANDE**

**2017**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

R196c Rangel, Susana Maria Bezerra  
Competências requeridas no desenvolvimento do coach executivo sob a ótica dos alunos de administração da Universidade Estadual da Paraíba [manuscrito] / Susana Maria Bezerra Rangel. - 2017.  
35 p.

Digitado.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2017.  
"Orientação: Profa. Ma. Larissa Ataíde Martins Lins Bezerra, Departamento de Administração".

1. Coach executivo. 2. Profissional coach. 3. Competência profissional. 4. Coaching. I. Título.

21. ed. CDD 658

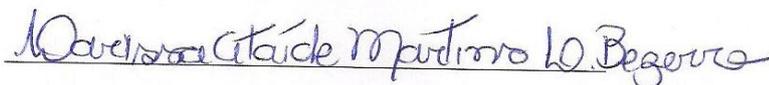
SUSANA MARIA BEZERRA RANGEL

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS NO DESENVOLVIMENTO DO *COACH* EXECUTIVO  
SOB A ÓTICA DOS ALUNOS DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE  
ESTADUAL DA PARAÍBA

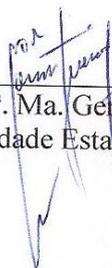
Trabalho de Conclusão de Curso apresentada a  
Universidade Estadual da Paraíba, como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Aprovada em: 12/04/17.

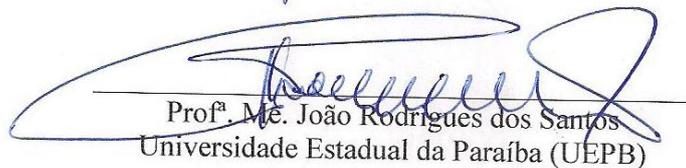
BANCA EXAMINADORA



Prof<sup>ª</sup>. Ma. Larissa Ataíde Martins Lins Bezerra (Orientadora)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof<sup>ª</sup>. Ma. Geralda Felix Coutinho  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof<sup>º</sup>. M<sup>c</sup>. João Rodrigues dos Santos  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

*À minha família pelo incentivo e apoio,  
DEDICO.*

## AGRADECIMENTOS

Agora tenho a certeza de que estou no caminho certo. Tenho muitas limitações. Mas o desejo de vencer, de alcançar meus objetivos são imensamente maiores e que superam qualquer dificuldade. Manifesto minha gratidão, em especial:

À Deus que proporcionou muitas alegrias ao reingressar na vida acadêmica, foi com essa força divina que entrei Merendeira e me tornei uma Administradora e um ser humano melhor.

A minha família, minha mãe Nevinha, meu pai Rangel, meus irmãos Eduardo, Bianca e Alan (*in memoriam*), minha cunhada Carla e meu cunhado Cláudio, e em especial a minha sobrinha Ana Carla pela doçura e inocência que não me deixaram abater, meus sinceros agradecimentos aos estímulos diários, e aos amigos mais próximos, particularmente a Thayse, amiga de todas as horas.

As minhas companheiras de trabalho na Vila Cabral de Santa Teresinha, Lúcia de Fátima, Simone, Gilse, Corrinha, Vera, Magna e Glória, sem vocês eu jamais saberia o que significa trabalho em grupo, cooperação e companheirismo.

Aos colegas de estágio e as minha supervisoras, Cida e Eliane, que me ensinaram, aconselharam e corrigiram, para que eu conseguisse absorver tudo que a prática proporciona ao estagiário. Com os seus exemplos aprendi o que é profissionalismo, dedicação e respeito ao próximo, ser ético e responsável, e ainda construir uma carreira.

Aos queridos colegas de sala que me receberam com tanto carinho. Meu muito obrigada pela ajuda, por me motivar, e incentivar diariamente.

Aos professores do Curso de Administração da UEPB, pela construção do conhecimento e desenvolvimento dos potenciais, preparando para a vida. Em especial a minha orientadora Prof<sup>a</sup> Ma. Larissa que aceitou o desafio com tanto apreço. Meus sinceros votos de sucesso e uma carreira ainda mais brilhante.

*“Cada sonho que você deixa para trás, é um  
pedaço do seu futuro que deixa de existir.”*

*(Steve Jobs)*

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	7
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	9
2.1 Histórico do processo de <i>coaching</i> .....	9
2.2 Conceito de <i>coaching</i> .....	11
2.3 O Processo de Coaching.....	11
2.4 Conceito de competência.....	13
2.4.1 Competências individuais.....	15
2.5 Competências individuais para o Coach Executivo.....	16
2.5.1 <i>Conhecimentos</i> .....	16
2.5.2 <i>Habilidades</i> .....	17
2.5.3 <i>Atitudes</i> .....	18
3 METODOLOGIA.....	19
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	20
4.1 Perfil dos respondentes.....	20
4.2 Competências necessárias para ser um <i>coach</i> executivo.....	25
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	29
REFERÊNCIAS.....	32
ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA.....	34

## Competências requeridas no desenvolvimento do *coach* executivo sob a ótica dos alunos de Administração da Universidade Estadual da Paraíba

Susana Maria Bezerra Rangel

### RESUMO

Pretendeu-se neste trabalho de pesquisa, reconhecer as competências básicas ao exercício profissional do *coach* executivo na percepção dos alunos de Administração da Universidade Estadual da Paraíba. Para alcançar os objetivos foi realizada uma pesquisa de caráter descritiva, exploratória e bibliográfica com três fases distintas: fase exploratória, por meio de pesquisa bibliográfica; fase de coleta de dados, realizada através da aplicação de um questionário; e fase de análise de dados, onde os dados foram explorados e organizados através de gráficos. Os resultados indicaram que os respondentes não aprofundaram seus conhecimentos a respeito do tema proposto indicado pela neutralidade nas respostas sugeridas. Por outro lado, os que detêm entendimento do assunto expressaram um grande interesse em conhecer e aprofundar seus conhecimentos sobre o *coaching* e seus benefícios e usos nas organizações.

**Palavras-Chave:** *Coach*. Profissional. Competências.

### 1 INTRODUÇÃO

Diante do momento histórico atual, frente à rapidez com que o mercado de trabalho brasileiro vive as diversas mudanças sociais, econômicas, políticas e ambientais, e com o contínuo avanço tecnológico no ambiente corporativo, as empresas têm buscado meios para manter-se competitivas, atualizadas, e acompanhar as tendências de mercado. Para conseguir alcançar a demanda pretendida nessa complexidade observada, os executivos se valem de formações complementares e utilizam-se de especialistas capazes de interagir, pensar e fazer, com competências criativas, inovadoras, inteligência emocional, empatia, características bem apresentadas nos *Coaches*, profissionais que utilizam ferramentas e estratégias capazes de apresentar vantagem competitiva para o âmbito empresarial, por isso o *Coaching* surge com o objetivo de ajudar o cliente interno a alcançar o melhor desempenho no seu papel e elevando o nível profissional na organização.

É primordial que haja uma discussão acerca desses temas sugeridos – as competências do *Coach* Executivo, e a relação de cooperação existente entre ele e o sucesso do profissional no mundo corporativo. Ainda sugerimos que sejam apreciados numa visão sistêmica dentro das organizações, e que esse discurso ganhe cada vez mais espaço na academia e no curso de administração, uma vez que são respaldados, conhecedores, ou futuros conhecedores do ambiente corporativo. O *Coach* Executivo é definido quando existe uma relação de

consultoria entre o cliente executivo, existindo um contrato prévio por tempo determinado até que o alcance do objetivo seja concretizado.

Para Fleury e Fleury (2001) competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Esses autores compilam essas características que nos auxiliam a compreender a relevância de reconhecê-las nos profissionais das empresas. Chiavenato (2006), caracteriza as competências duráveis do Administrador como: conhecimento (SABER), que é know-how, informação, atualização profissional e reciclagem constante; habilidade (SABER FAZER), visão pessoal das coisas, maneira prática de aplicar o conhecimento na solução de problemas e situações; e por fim, atitude (SABER FAZER ACONTECER), comportamento ativo e proativo, ênfase na ação e no fazer acontecer, espírito empreendedor e de equipe, liderança e comunicação. Vale ressaltar que as competências fazem parte da premissa de que os bons profissionais sempre estão em constante aprendizagem e desenvolvimento.

Segundo LEVY, FOLLI, MUNIZ e GAMBIRAZI (2012), que fazem parte do GEC – Grupo de Excelência em Coaching, as competências do profissional *Coach* são: relacionamento interpessoal escuta ativa, flexibilidade, formulação de questões, feedback, criar consciência, estabelecimento de metas e plano de ações e visão organizacional. O GEC - Grupo de Excelência em *Coaching* - Resolução GEC/01 - Plenária de 17/09/2008 - CRA-SP, definiu que:

“Coaching é uma atividade profissional que se dá num processo confidencial, estabelecido em uma relação de parceria entre *Coach* e cliente, visando o desenvolvimento pessoal e profissional, apoiando e instigando, com o objetivo de atingir resultados previamente estabelecidos”.

Dessa forma, visando manter-se frente às constantes mudanças do mercado, os executivos carecem, não apenas, atender suas funções básicas classificadas por: planejar, organizar, dirigir e controlar, mas também atender ao dinamismo que uma corporação apresenta perante o cenário global de grandes dificuldades em tomadas de decisão cada vez mais desafiadores e complexas, além de uma incessante atualização dos conhecimentos, habilidades e atitudes. Para tal desenvolvimento utilizam de estratégias que orientem para isso, na forma de consultoria, e que ampliem as possibilidades de sucesso.

A fim de sanar a questão problema dessa pesquisa, este trabalho objetiva **analisar, sob a ótica dos alunos de Administração da Universidade Estadual da Paraíba, se as**

**competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) reconhecidas, desenvolvidas ou adquiridas no decorrer do curso estão alinhados com as complexas e diversas demandas para o exercício da profissão de *coach* executivo. Face a tal contexto, quais fundamentos científicos abordados na academia são aproveitados nas atividades de *coach* executivo sob a visão dos alunos de Administração da Universidade Estadual da Paraíba?**

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 Histórico do processo de *coaching***

A origem da expressão *coach* parte de analogias atribuídas ao seu significado, evolução e aplicação. Na França, a palavra *coche* era utilizada para dar nome aquele que conduzia a carruagem que fazia transporte de passageiros e de correspondências. Em 1850, a expressão *coach* se populariza na Inglaterra por alunos universitários que a usavam para mencionar ou reconhecer os professores que mais se distinguiam na orientação de seus alunos pelos campos do conhecimento, ajudando-os a se preparar para os exames.

Passados 100 anos, em 1950, a mesma expressão era introduzida na literatura dos negócios para denominar o gestor de desenvolvimento de pessoas. Na década de 1980, o *coaching* surge para auxiliar no desempenho de indivíduos e de organizações (EVERED; SELMAN, 1989).

A partir da década de 1990, as atividades ou acontecimentos referentes ao *coaching* tem um crescimento exponencial. Nesse mesmo período surgem também as primeiras publicações científicas, principalmente estudos de casos, introduzindo o sentido atual do *coaching* ao mundo corporativo.

Para Lages e O'Connor (2010b), o processo de *coaching* não surgiu do nada, tendo este que submeter-se à mudanças na sua metodologia desde a década de 1980. Dando rumo ao que se conhece hoje, seus conceitos, metodologia e ferramentas.

Assumindo a seguinte cronologia descrita do quadro abaixo:

**Quadro 1 – Cronologia do Coaching**

<b>Datas</b>	<b>Acontecimentos</b>
Antes de 1971	Aplicação do Coaching ao treinamento de atletas individuais.
1971	Criação do EST por Werner Erhard no instituto Esalen
1974	Publicação do livro <i>The Inner game of Tennis</i> .
1976	Fundação da PNL (Programação Neurolinguística)
1977	Fernando Flores lança o Coaching ontológico.
1978-1980	Substituição do treinamento EST pelo The Landmark Forum.
1981-1982	Thomas Leonard é Diretor de Orçamento da Landmark Education.
1983-1987	Thomas Leonard lança o curso <i>Desing Your life</i> . Laura Whitworth é uma das primeiras participantes.
1988	Julio Olalla desenvolve o Coaching ontológico; Julio Ollala fundou o Instituto Newfield.
1989-1990	Thomas Leonard cria a CoachU; Laura Whitworth inaugura a CTI ( <i>Coach Training Institute</i> ); Publicação do livro <i>Coaching for Performance</i> ; Disseminação do jogo interior e do coaching para o Reino Unido e a Europa.
1991	Thomas Leonard funda a ICF ( <i>Institute Coaching Federation</i> ).
1992-1993	Aceitação do coaching no mundo dos negócios.
1994	Thomas Leonard vende a CoachU para Sandy Vilas.
1998-2001	O Coaching se estabelece na Europa e se expande para a Austrália; O Coaching ontológico se estabelece na América do Sul e na Espanha.
2001	Fundação da ICC - <i>International Coaching Community</i> ; Proliferação dos cursos de Coaching em nível de graduação e pós-graduação.
2003	Morre Thomas Leonard; Aplicação dos modelos integrais na área de Coaching. Tem início o Coaching integral.
2004-2007	O Coaching comportamental se estabelece no mundo dos negócios; Início do Coaching da psicologia positiva com Martin Seligan; Crescente aceitação do Coaching em universidades nos Estados Unidos, na Europa e na Austrália; Crescente ascensão do Coaching como técnica comprovada.

Fonte: Adaptação de Lages, Andrea e O'Connor (2010) *apud* Jesus *et al* (2014)

Grant e Cavanagh (2004), sintetizam o desenvolvimento do tema academicamente, podendo ser acompanhado no quadro a seguir que apresenta as fases do desenvolvimento de *coaching*.

**Quadro 2 – Fases do desenvolvimento do coaching**

<b>Fases</b>	<b>Período</b>	<b>Característica</b>
Atividade interna	1930 a 1960	<i>Coaching</i> interno; atividade exercida pelo supervisor hierárquico; forma de treinamento; desenvolvimento gerencial e, ao final do período, desenvolvimento executivo.
Rigor acadêmico	1960 a 1990	Período em que documentos submetidos à apreciação de pares começam a ser publicados; pesquisas e discussões atendem a maior rigor acadêmico; as primeiras teses de doutorado são desenvolvidas.
Ciência aplicada	A partir de 1990	Crescimento no número de teses, dissertações e artigos acadêmicos sobre a

		atividade de um <i>coach</i> externo nas organizações; a maioria dos estudos continua a ser fenomenológico.
--	--	---

Fonte: Adaptado de Grant e Cavanagh (2004) *apud* Batista (2013).

Após tomar conhecimento do processo histórico do *coaching*, partindo da analogia que deu origem ao termo até o seu desenvolvimento na academia, é necessário que se estabeleça contexto quanto ao profissional de *coaching*, para que finalmente possamos conceituá-lo como uma ferramenta para o desenvolvimento de pessoas que contribui para a competitividade das organizações.

## 2.2 Conceito de *coaching*

Para Oliveira (2009), o processo de *coaching* é um exercício de liderança, visando conduzir as pessoas ao alto desempenho. Assim, pode-se considerar o *coaching* como uma ferramenta a fim de elevar a performance, acelerar o desenvolvimento de executivos com potencial, sendo esta ferramenta capaz também de ajustar a performance tanto individual quanto organizacional. O *coach* é o profissional que aplica as técnicas de *coaching* através da transmissão de ensinamentos, orientações necessários para a aplicação de um plano de desenvolvimento e de carreira. O *coachee* é o indivíduo ou organização que passa pelo processo de otimização, ou seja, o cliente. (ELLINGER, 2003; JOO, 2005).

Para Lages e O'Connor (2010), o *coaching* é a arte de ajudar as pessoas a melhorarem sua eficácia de um modo em que se sintam ajudadas. Ainda segundo os autores, é ajudar as pessoas a mudarem do modo que desejam, e ajuda-las a irem à direção em que querem ir. O *coaching* dá suporte às pessoas em todos os níveis para que elas se tornem o que querem ser e sejam o melhor que puderem.

Dentre os autores sobre o tema, e para esclarecer as terminologias usadas neste universo, citamos Mendonça (2011, p.95) que diz, *Coaching* é um processo de descoberta pessoal e/ou profissional, que para acontecer necessita da presença de dois personagens, o *Coach* [profissional que conduz o processo] e o *Coachee* [pessoa que se submete ao processo de *Coaching*].

## 2.3 O Processo de Coaching

O processo de Coaching ainda não é tão disseminado no meio acadêmico como no mundo corporativo e por isso é muitas vezes confundido com outros processos de desenvolvimento pessoal e profissional, como terapia, aconselhamento, ensino, monitoramento, treinamento, facilitação, gerenciamento e consultoria. Assim, é necessário que haja um esquema que trate das distinções entre as técnicas de *coaching* e os demais processos de orientação. Visando facilitar essa diferenciação, Lages e O'Connor (2010) relatam as características que ajudará a distinguir *coaching* dos demais processos, como mostra o quadro a seguir.

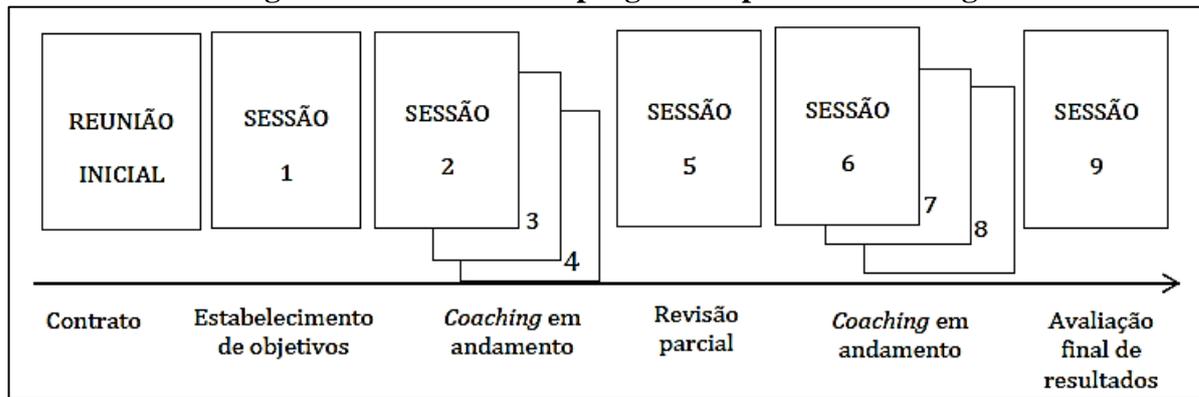
**Quadro 3 – Distinções entre *coaching* e demais processos**

<b>Processo</b>	<b><i>Coaching</i></b>
<b>Terapia:</b> é geralmente um remédio. O cliente procura um terapeuta para que este faça com que ele se sinta bem. A terapia também tende a focar mais no passado. O terapeuta é o perito no processo.	O <i>coaching</i> foca mais o presente e o futuro. O <i>coach</i> faz perguntas e o cliente encontra suas próprias respostas. Em <i>coaching</i> , o cliente é visto como perito em sua área. Terapia, aconselhamento e ensino visam entendimento. O <i>coaching</i> provoca ação.
<b>Aconselhamento:</b> é semelhante à terapia, o cliente busca respostas para seus problemas. O conselheiro é especialista.	
<b>Ensino:</b> é similar ao treinamento. O professor é especialista no assunto, ele tem as respostas.	
<b>Monitoramento:</b> um mentor geralmente é um colega de negócios sênior que dá conselhos em bases informais quando necessário.	<i>Coaching</i> é um relacionamento muito mais formal e estruturado, e é mais focado na meta.
<b>Treinamento:</b> é o processo de obter conhecimentos ou habilidades através do estudo, da experiência. O treinador geralmente é o perito.	O <i>coach</i> não precisa ser especialista no negócio cujo <i>coaching</i> estiver fazendo.
<b>Facilitação:</b> um facilitador é alguém que ajuda um grupo a chegar à comum acordo, facilitadores geralmente são chamados para uma reunião específica e ao termino da reunião o trabalho deles está feito.	O <i>coaching</i> é objetivo, mas também comprometido com o êxito do cliente e toma uma parte mais ativa no processo.
<b>Gerenciamento:</b> um gerente tem autoridade. Ele direciona seu pessoal. Um gerente não tem que pedir permissão.	O <i>coach</i> não tem autoridade para fazer com que o cliente faça alguma coisa.
<b>Consultoria:</b> um consultor é chamado para dar conselhos sobre mudanças organizacionais. Ele trabalha com o sistema organizacional.	O <i>coach</i> tem efeito indireto nos negócios e efeito direto no cliente.

Fonte: Adaptação de Lages, Andrea e O'Connor (2010) *apud* Jesus *et al* (2014)

Existem vários modelos de processos de *coaching* que têm as mesmas características – o foco nos resultados. Vamos tomar como base o modelo onde Downey (2003, p.103) apresenta um programa de *Coaching* em forma de esboço, conforme Figura 1.

**Figura 1: Modelo de um programa típico de Coaching**



**Fonte: Downey (2003, p.103)**

Resumidamente, esta proposta se inicia com uma reunião entre as partes onde são acertados as cláusulas contratuais e esclarecidas as dúvidas surgidas, como tempo das sessões, cronograma, reconhecimento do profissional que será contratado a fim de criar confiança para alcançar o sucesso do programa. Posteriormente é estabelecido o objetivo a ser alcançado através do diálogo, ferramentas e técnicas. Diante disso é feita em conjunto, *coach e coachee*, a avaliação das necessidades e o plano de ação, nesta fase também é feito o acompanhamento e monitoramento das atividades. E no fim das nove sessões, espera-se avaliar o resultado final do processo.

## 2.4 Conceito de Competência

Iniciamos o debate sobre o tema para que sejam vistos como os diversos autores balizam seus estudos num mesmo eixo central, que são três: conhecimentos, habilidades e atitudes.

No princípio, eram discutidos entre psicólogos e administradores nos Estados Unidos, e seu precursor foi McClelland, que em 1973, escreveu *Testing for Competence rather than Intelligence*. Em seu conteúdo, o autor introduz os conceitos de competência, onde diz que é uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Diferenciava assim competência de aptidões, habilidades, e conhecimentos.

Com o passar dos anos, os estudiosos evoluíram o conceito de competência. Para Spencer e Spencer (1993, p. 9) a competência refere-se à características intrínsecas ao indivíduo que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho. Aqui os autores fazem referência as competências que o indivíduo se sinta apto para desempenhar um cargo ou função, ou até fazer suas escolhas profissionais.

Para Fleury e Fleury (2001) Competência é 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. Neste conceito notamos que os autores agregam competência a um conjunto de fatores entre o indivíduo e a organização, que combinados apontam um alto valor entre as partes.

**Quadro 4 - Conceito de Competência**

<b>AUTOR</b>	<b>CONCEITO</b>
McClelland (1973)	Competências como estoque de qualificações
Boyatzis (1982)	Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização.
Spencer e Spencer (1993)	A competência refere-se à características intrínsecas ao indivíduo que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho.
Cravino (1994)	As competências se definem mediante padrões de comportamentos e estes, por sua vez, são a causa dos resultados. É um fator fundamental para o desempenho.
Bruce (1996)	Competência é o resultado final da aprendizagem
Magalhães (1997)	Conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função.
Dutra (1998)	Capacidade de a pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, traduzindo-se pelo mapeamento do resultado esperado (output) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para seu atingimento (input)
Fleury e Fleury (2001)	Competência: 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.”
Becker (2001)	Competências referem-se a conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciam diretamente o desempenho das pessoas
Carbone (2009)	A interdependência e a complementaridade entre conhecimento, habilidade e atitude no trabalho gera um desempenho profissional que, por sua vez, é expresso pelos comportamentos que a pessoa manifesta e pelas suas realizações e resultados.
Brandão (2012)	A competência individual é a mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho e representa as expectativas em relação ao desempenho de indivíduos em seu trabalho e pode ser denominada também de competência humana e profissional.

**Fonte: Adaptado e atualizado a partir de Bitencourt, 2001**

Viu-se que estes conceitos indicam que é indispensável repensar as competências dos indivíduos que estão inseridos no mercado de trabalho e os que ainda não estão, preparando-os para desempenhar suas funções, a fim de desenvolver seu potencial com entusiasmo e alcançar as metas organizacionais.

### 2.4.1 Competências individuais

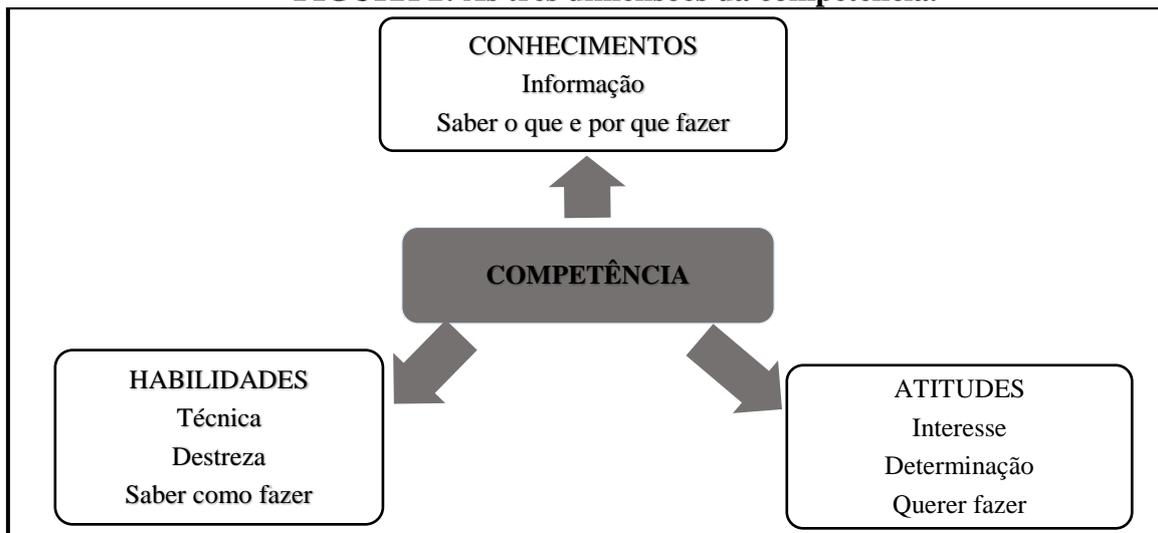
Para um melhor entendimento, ressaltamos que as competências individuais já eram vistas como essenciais por McClelland (1973), o autor destaca que o sucesso profissional está ligado a outras características intrínsecas ao indivíduo, e não só ao conhecimento adquirido.

Essa divisão de competências pode ser vista em Spencer e Spencer (1993), que em meados dos anos 90 já faziam alusão que o conhecimentos e habilidades são mais visíveis e identificáveis e também mais fáceis de serem desenvolvidos. Enquanto, traços e motivos (o querer fazer) que nada mais é do que a atitude, são particularidades da personalidade de um indivíduo, o que torna difíceis de serem avaliados e desenvolvidos. Preferiam associar essas variáveis para conseguir apreciá-las minuciosamente, refutando e atualizando os estudos de outros autores, contribuindo para a formação deste conceito tão profundo e complexo.

Um autor que contribuiu para disseminar a formulação deste conceito de competência baseado nessas três dimensões foi Durand (1998), a partir do *knowledge, know-how and attitudes* (conhecimento, habilidade e atitude) construiu um conceito de competência englobando não só questões técnicas, mas, também, a cognição e as atitudes relacionadas ao trabalho e ao alcance de metas, objetivos e propósitos.

A figura abaixo, ilustra a contribuição de Durand para a construção do conceito de competência, levando em consideração as três dimensões.

**FIGURA 2: As três dimensões da competência.**



Fonte: DURAND, 1998.

## 2.5 Competências individuais para o Coach Executivo

Silveira e Zanelli (2014), apresentam as competências (conhecimento, habilidades e atitudes) requeridas na formação de *coaches*, sistematizando tais competências através de matrizes e alocando-os em conjuntos temáticos.

### 2.5.1 Conhecimentos

A fim de classificar os conhecimentos necessário ao *coach* executivo competente, é necessário analisá-los como conjunto de conhecimentos que orientam a ação do profissional e desencadeiam outras competências como habilidades e atitudes.

Silveira e Zanelli (2014), que trata dos conhecimentos necessários para o profissional de *coaching*, a partir dos seguintes conjuntos temáticos e os conhecimentos que integram a cada um.

**Quadro 5 – Conhecimentos necessários na formação de *coaches* executivos**

CONJUNTO TEMÁTICO	CONHECIMENTOS
<i>Coaching</i>	Concepção de coaching; Etapas de um contrato de coaching; Ética no coaching e do coach; Método de atuação; Conhecimento técnico em coaching executivo; Conhecer a demanda; Conhecimento teórico em coaching; Saber diferenciar feedback de opinião; Método socrático de fazer perguntas; Metodologias de coaching
<i>Coachee</i>	Acompanhar as mudanças comportamentais do coachee; Conhecer sobre o coachee; Ter experiência como coachee; Ter experiência profissional de executivo.
<i>Coach</i>	Autoconhecimento; Conhecer suas competências; Saber discriminar o papel do coach executivo e empresarial de outras abordagens de coaching.
Organização	Concepção de cultura organizacional; Consciência sobre o poder. Trabalho em equipe; Contexto organizacional; Ter experiência profissional em organizações de trabalho.
Instrumentos	Conhecer ferramentas de RH (algumas delas: avaliação de desempenho, entrevista, avaliação de 360 graus e avaliação de perfil); Limitações do uso de testes.
Sistema	Visão sistêmica da organização e do coachee.
Negócios	Visão empresarial; Administração; Administração de Empresas; Conhecer o negócio da empresa
Psicologia	Noções de Psicologia Social das Organizações e do Trabalho; Personalidade; Ser humano inserido nas organizações de trabalho; Comportamento humano.
Contexto sócio-político-econômico	Conhecer atualidades.
Comunicação	Conhecer outra língua.
Outros processos ou abordagens	Concepções de outros processos: mentoring, aconselhamento e terapia; Saber diferenciar coaching e psicoterapia

Fonte: Silveira e Zanelli (2014)

A contribuição dos estudos de Silveira e Zanelli são de extrema importância para a discussão do tema “competência” neste cenário atual das organizações, como a concorrência e permanência no mercado. Para isso, necessitam de estratégias que auxiliem na alta performance, desenvolvendo e treinando seu capital humano. O quadro acima aponta conjuntos temáticos que prescrevem conhecimentos prévios, internos, além de uma formação contínua, por isso são extremamente relevantes e orientam a ação profissional do *coach* executivo dentro das organizações, o SABER.

### 2.5.2 Habilidades

Cada fase do processo de *coaching* exige um conjunto de habilidades para que possa ser realizada, desde habilidades com comunicação até habilidades mais avançadas como saber trabalhar com as expectativas dos clientes. Dessa forma, Silveira e Zanelli (2014) identificaram as habilidades que visam desenvolver e manter um relacionamento de *coaching*, estabelecer o contrato de *coaching*, saber avaliar, planejamento e desenvolvimento, facilitar o desenvolvimento e a mudança, e, por último, desligamento ou encerramento do processo e transitar para o desenvolvimento a longo prazo.

**Quadro 6 – Habilidades necessárias na formação de *coaches* executivos**

CONJUNTO TEMÁTICO	HABILIDADES
Demanda	Avaliar a demanda; Saber trabalhar as expectativas do cliente.
Comunicação	Saber escutar; Saber escutar o sujeito; Saber ouvir sem emitir julgamentos; Silêncio; Ter clareza na comunicação.
Relação	Saber lidar com o triângulo coach-coachee-empresa; Saber lidar com uma relação de poder; Saber lidar com pessoas.
Intervenção	Saber dar e receber feedback; Dar feedbacks assertivos; Saber dar um feedback ao coachee; Saber desafiar a pessoa; Saber tomar decisão; Saber intervir no momento certo.
Recurso emocional	Conseguir lidar com a frustração.
Método	Saber guiar o processo de coaching; Manter o ritmo do processo; Ter capacidade técnica; Ter um plano de trabalho; Criar um método de trabalho; Saber conduzir um processo de coaching; Trabalhar o lado sadio da pessoa; Saber relacionar a vida afetiva do coachee com a vida no trabalho.
Estudos	Estudar; Saber usar o conhecimento; Saber aplicar o conhecimento; Saber combinar os conhecimentos sobre Administração e Psicologia na prática; Manter-se informado.
Identificações	Auxiliar o coachee a entender o seu papel dentro da organização de trabalho; Saber separar o que é do coach e o que é do coachee; Saber o que é seu e o que é do coachee; Autoconhecer-se.
Processos básicos	Ter foco no resultado; Ter foco no sujeito no trabalho; Saber refletir; Raciocínio lógico; Visão sistêmica da organização; Capacidade de estabelecer inter-relações; Atenção concentrada; Percepção aguçada.
Contrato	Saber fazer contrato de coaching; Cumprir o contrato.

Fonte: Silveira e Zanelli (2014)

Nota-se que as habilidades descritas no quadro acima são aquelas relacionadas com o SABER FAZER. Estes conjuntos temáticos apontam perspectivas de ações do profissional a partir do conhecimento adquirido e que vão além da vivência e experiência. Cada eixo aponta um comportamento, ou conduta que deve ser executada nas diversas fases do processo de *coaching*.

### 2.5.3 Atitudes

Diversas atitudes são necessárias para que o *coach* executivo seja verdadeiramente efetivo ao desempenhar seu papel junto à organização. Após entendermos a importância do SABER, SABER FAZER, podemos compreender como um *coach* torna-se competente, ou seja, o QUERER FAZER. Ter atitudes que favoreçam seu desenvolvimento. Silveira & Zanelli (2014) compilaram, de alguns estudiosos sobre o tema “*coach* executivo”, esses conjuntos temáticos e atitudes necessárias para a formação do *coach* executivo, mostrado no quadro abaixo:

**Quadro 7 - Atitudes necessárias na formação de *coaches* executivos**

CONJUNTO TEMÁTICO	ATITUDES
Honestidade	Agir honestamente
Empatia	Ter empatia no contexto organizacional; Empatia.
Confidencialidade	Confidencialidade
Curiosidade	Curiosidade
Motivação	Motivação
Visão de mundo ampla	Visão de mundo ampla
Ter identidade profissional	Ter identidade de <i>coach</i> executivo
Transparência	Ser transparente
Maturidade	Ser maduro
Autoconfiança	Ser autoconfiante
Inteligência emocional	Inteligência emocional
Autoestima	Autoestima
Responsabilidade	Responsabilidade na condução do processo de <i>coaching</i> ; Responsabilidade e pertinência no que o <i>coach</i> fala
Sigilo	Ter sigilo; Ter sigilo profissional.
Postura	Ter postura profissional.
Confiança	Ser confiável.
Coerência	Agir com coerência
Objetividade	Ter objetividade
Escuta	Disposição para ouvir; Gostar de ouvir.
Interesse	Ter interesse pelo <i>coachee</i> .
Preocupação	Ser preocupado.
Controle	Autocontrole
Organização	Ser organizado
Predisposição para compartilhar	Disposição para compartilhar as questões do <i>coachee</i> .
Facilitar	Disposição para facilitar o aprendizado.
Serenidade	Serenidade
Calma	Calma
Equilíbrio	Equilíbrio emocional.

Receptividade	Ser receptivo.
Respeito	Respeito pelo outro e pelas demandas apresentadas; Respeito; Respeitar os limites do coachee.
Relacionamento	Facilidade de relacionamento interpessoal; Relação de parceria.
Amor incondicional	Amor incondicional
Assertividade	Ser assertivo.
Flexibilidade	Flexibilidade para mudar as hipóteses.
Acolhimento	Acolhimento do ser humano.
Prazer na atuação	Sentir prazer na atuação como coach.
Sensibilidade	Ser sensível.
Senso de oportunidade	Ter senso de oportunidade.
Ter continência	Ter continência.
Cuidado	Ter cuidado e delicadeza no tratamento do coachee.
Não diretividade	Não ser diretivo.

**Fonte: Silveira e Zanelli (2014)**

Dessa forma, segundo Oliveira (2009), 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 motivador, além de ter as atitudes necessários para o desempenho adequado.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa apresenta caráter descritivo, visto que essa visa descrever as características da população ou fenômeno em questão. A pesquisa apresenta também características exploratórias, tendo em vista que pretende proporcionar mais informações sobre o objeto da pesquisa permitindo sua definição e delineamento. (PRODANOV & FREITAS, 2013).

Essa pesquisa passa pelas seguintes três fases: a) fase exploratória, na qual se amadurece o objeto de estudo e se delimita o problema de investigação; b) fase de coleta de dados, em que se recolhem dados que possibilitem a resposta ao problema; e c) fase de análise de dados, na qual se faz o tratamento, por inferências, descrições e interpretações, dos dados coletados. A seguir será apresentada a metodologia utilizada para o alcance e superação da segunda e terceira fases citadas pelo referido autor (MINAYO, 1998).

O universo foi constituído pelos alunos do curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba, campus Campina Grande. A amostra analisada foi do tipo não probabilística intencional, na qual os elementos selecionados são escolhidos de acordo com a intenção do próprio pesquisador. Para viabilizar a obtenção dos dados que visam atender ao objetivo dessa pesquisa, a amostra utilizada corresponde a 20% do universo total de 526 alunos do curso de Administração.

O questionário da pesquisa foi adaptado dos estudos de Silveira e Zanelli (2014) que tratam das Competências Requeridas na Formação de *Coaches* Executivos, definindo eixos temáticos de conhecimentos, habilidades e atitudes primordiais para atuação e de um contexto de formação do *Coach* Executivo.

O instrumento utilizado na coleta de dados, apresenta em seu conteúdo afirmações de múltipla escolha utilizando a escala de *Likert*, onde 1 é “Discordo plenamente” e 5 é “Concordo plenamente”, apresentada da seguinte forma:

Discordo plenamente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo plenamente
1	2	3	4	5

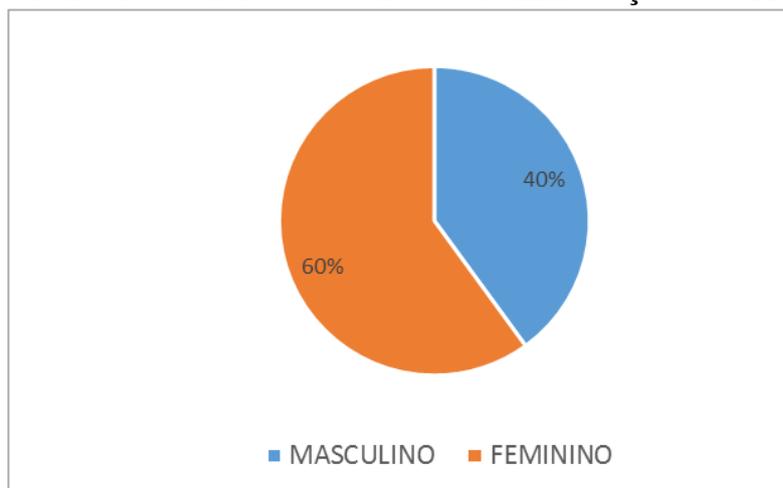
O instrumento para coleta de dados é dividido em 2 seções. A primeira seção visa obter informações que possibilitem a formação do perfil do respondente. E por fim, a segunda seção trata das questões relativas às competências necessárias para ser um *coaching* executivo, subdividida nas competências: a) Conhecimentos; b) Habilidades; e c) Atitudes.

A coleta de dados ocorreu no período de setembro à novembro de 2016. Os dados que foram coletados com este trabalho foram dispostos em gráficos informativos de superfície do programa MS Excel 2013. Após disposição dos gráficos, fez-se a análise e interpretação das informações obtidas, a fim de solucionar o problema de pesquisa.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

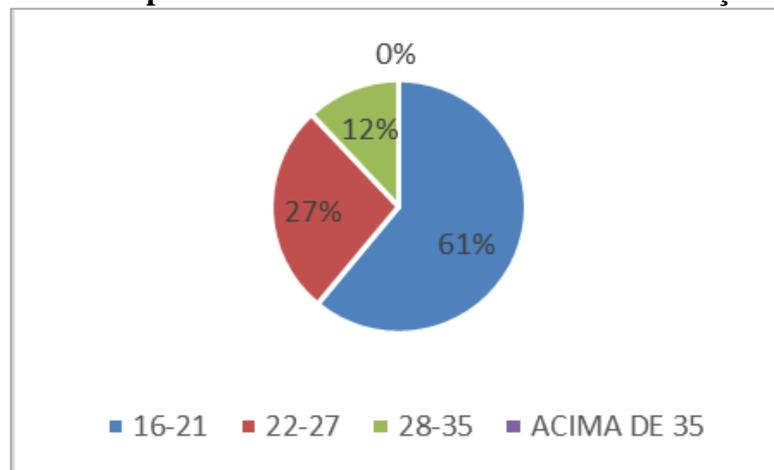
### 4.1 Perfil dos respondentes

De acordo com o gráfico 1, verifica-se que a maioria dos respondentes são do sexo feminino representando 60% da amostra pesquisada. Percebe-se que existe uma demanda crescente da mulher por qualificação profissional e sua inserção no mercado de trabalho.

**Gráfico 1 – Gênero dos alunos de Administração da UEPB**

Fonte: Pesquisa direta 2016

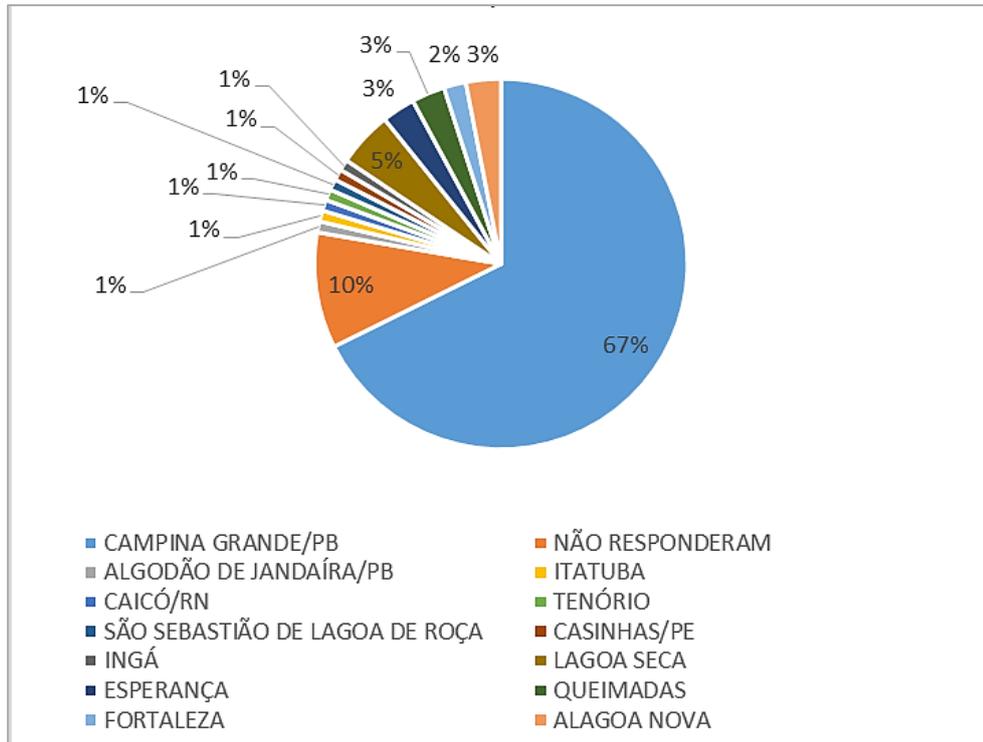
No gráfico 2, nota-se que 61% dos alunos de Administração estão na faixa etária de 16-21 anos e 27% entre 22-27 anos; esses dados representam um número significativo de jovens ingressos na academia.

**Gráfico 2 – Idade por faixa etária dos alunos de Administração da UEPB**

Fonte: Pesquisa direta 2016

O terceiro critério analisado, representado pelo gráfico 3, a maioria dos respondentes são naturais da cidade de Campina Grande, ou moram em cidades próximas ao Campus I da Universidade Estadual da Paraíba, local escolhido para a pesquisa, correspondendo a grande maioria do público.

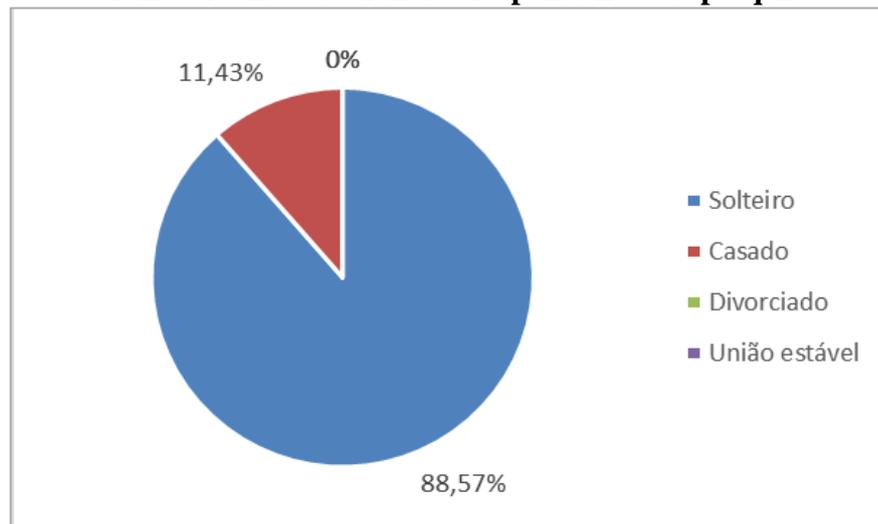
**Gráfico 3 – Origem de cidade/Estado dos alunos de Administração**



Fonte: Pesquisa direta 2016

O estado civil solteiro, representa 88,57%, que pode ser explicado pela predominância de pessoas jovens.

**Gráfico 4 – Estado civil dos respondentes da pesquisa**

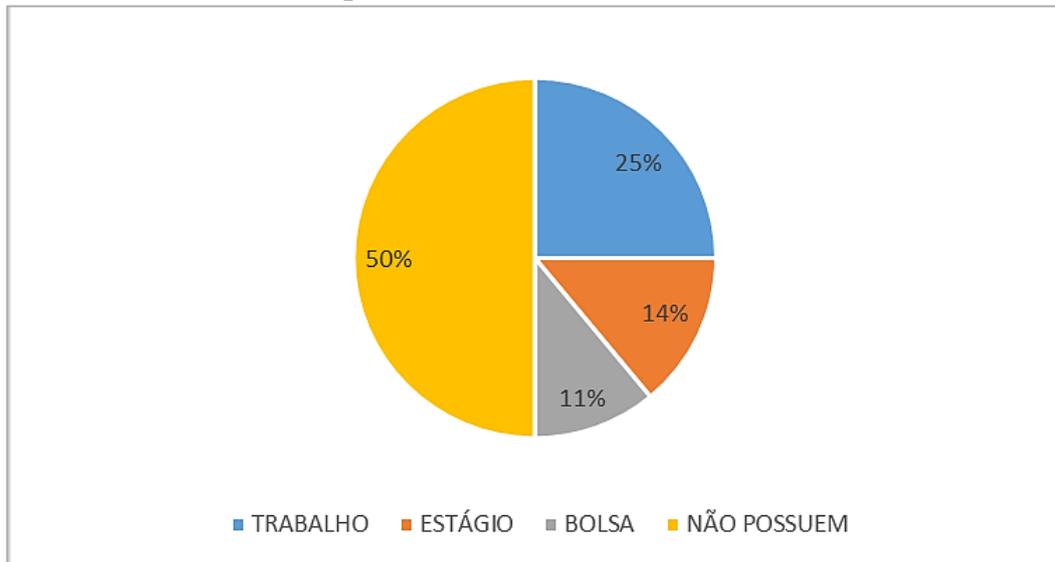


Fonte: Pesquisa direta 2016

Ainda para fins de traçar o perfil da amostra desejado, como mostra o gráfico 5, questionou-se sobre atividade remunerada e sua inserção no mercado de trabalho. Neste

sentido 50%, ou seja, metade deles não possuem nenhuma fonte de renda. Percebeu-se também que, 25% dos respondentes, disseram que possuem algum trabalho formal, 14% estão estagiando, e 11% tem algum tipo de bolsa. Este fenômeno pode ser explicado pela presença predominante de jovens ainda nos períodos iniciais do curso de administração.

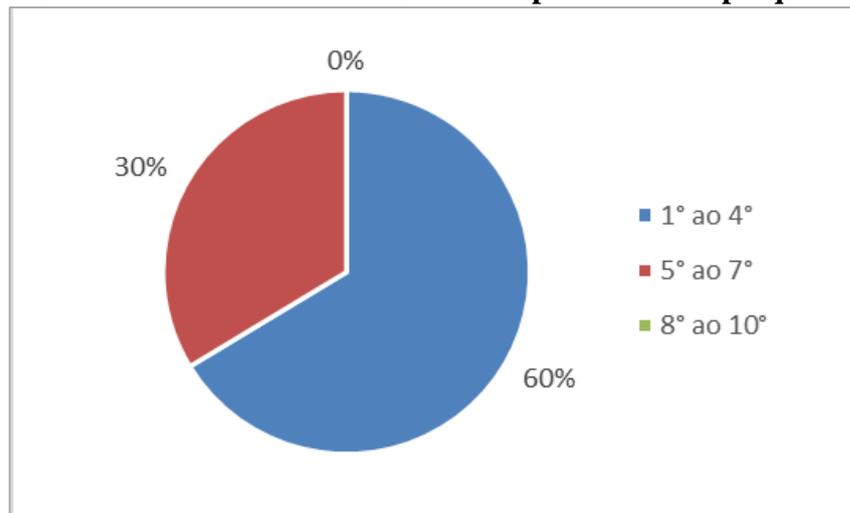
**Gráfico 5 – Tipo de atividade remunerada dos alunos**



Fonte: Pesquisa direta 2016

No que diz respeito ao período do curso de administração o gráfico 6, revelou que 60% dos respondentes estão inseridos entre o 1º e 4º período do curso.

**Gráfico 6 – Período do curso dos respondentes da pesquisa**

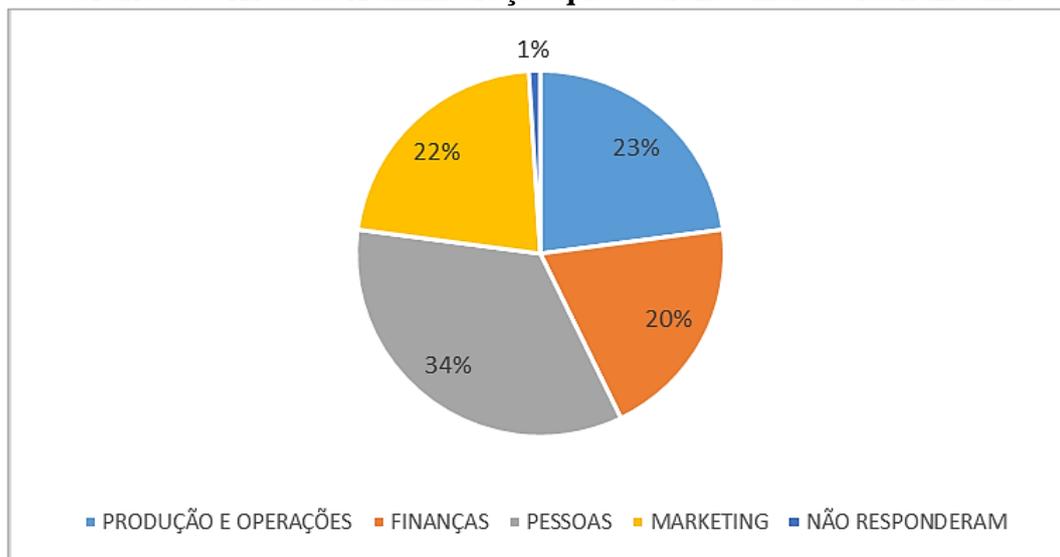


Fonte: Pesquisa direta 2016

É importante mencionar que indagou-se aos alunos do curso de administração qual a área que eles mais se identificavam. Constatou-se que 34% mostraram interesse em gestão de pessoas, 23% em produção e operações, 22% marketing, 20% finanças e 1% não

responderam, ou se identificam com alguma área que não foi citada do questionário. Pode-se notar um grande equilíbrio em relação as áreas de interesse, o que só enriquece o curso de administração no que se refere aos diferentes pontos de vista ao que o papel do administrador pode ser desenvolvido.

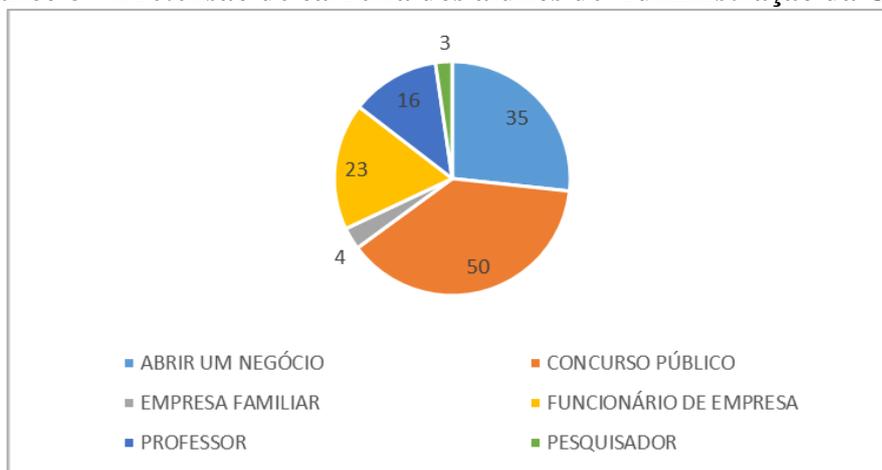
**Gráfico 7 – Área da Administração que os alunos mais se identificam**



Fonte: Pesquisa direta 2016

Outro ponto interessante diz respeito ao questionamento sobre que carreira pretendem seguir. Esta pergunta, além de esclarecedora, denota uma visão de carreira, como também um amadurecimento a respeito das várias carreiras que o administrador pode seguir. Vejamos o diagnóstico a seguir. O gráfico 8 mostra claramente que os respondentes desejam uma carreira estável, 50% almejam concurso público, 35% desejam abrir um negócio, 23% funcionário de empresa, 16% professor, 4% empresa familiar, e ainda 3% desejam a carreira de pesquisador.

**Gráfico 8 – Pretensão de carreira dos alunos de Administração da UEPB**



Fonte: Pesquisa direta 2016

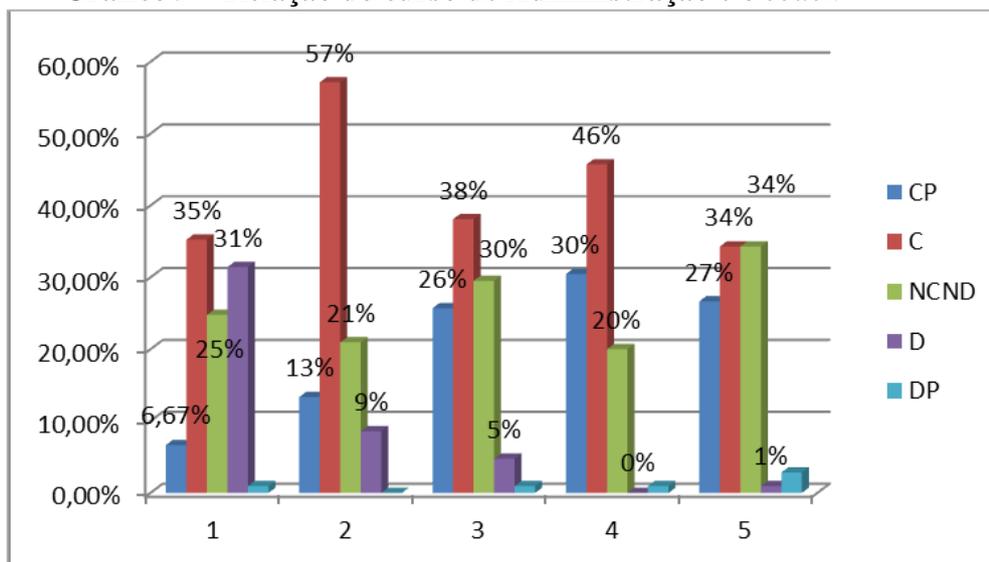
## 4.2 Competências necessárias para ser um *coach* executivo

De acordo com o gráfico 9 verifica-se que na visão dos alunos do curso de administração da UEPB essa graduação os capacita para exercer plenamente as competências como administrador e todas as outras áreas de atuação, confirmado por um percentual abaixo de 50% (47%), considera-se um percentual significativo, se levado em consideração a quantidade de respondentes da pesquisa e sua abrangência.

Por outro lado, conforme a afirmativa 2, 70% mencionam que se sentem confortável para colocar em prática os conhecimentos adquiridos no curso e desenvolver a carreira que escolheram seguir. Já na afirmativa 3 64% dos respondentes entenderam que é importante o aluno ter conhecimento sobre o profissional *coach*, principalmente por fazer parte do melhor processo de desenvolvimento pessoal e profissional da atualidade; esse fato comprova o interesse sobre assuntos emergentes e que atendam as demandas atuais do mercado ao qual os alunos pretendem ou já estão inseridos.

Nesse sentido, a maioria (76%) acredita que seja necessária a exposição do assunto dentro do curso de administração, além de (61%) possuir interesse numa disciplina específica de *coach*.

**Gráfico 9 – Relação do curso de Administração e o *coach***



Fonte: pesquisa direta 2016

Com base nos estudos de Silveira e Zanelli (2014), que trata dos conhecimentos necessários para o profissional de *coaching*, a partir de conjuntos temáticos, os conhecimentos requeridos para o exercício da profissão de *coach* foram distribuídos em 5 afirmativas

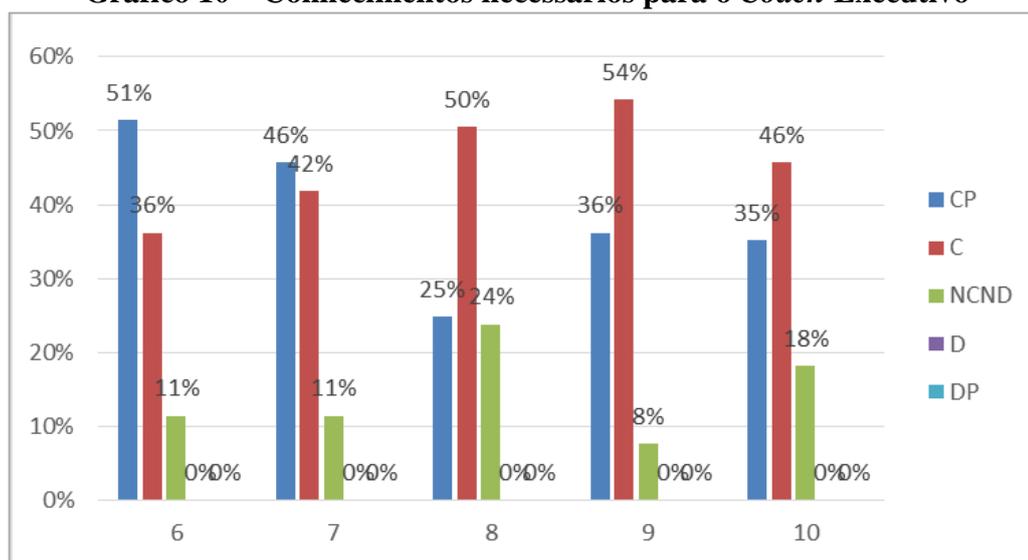
distintas a fim de integralizar e submeter ao entendimento de quais conhecimentos são necessários ao exercício da profissão.

A seguir, o gráfico 10, coloca em evidência estes conhecimentos distribuindo-os entre conjuntos temáticos relacionados a seguir: organização, instrumentos, sistema, negócios, psicologia, contexto sócio-político-econômico, comunicação, outros processos ou abordagens. Segundo a afirmativa 6 do questionário de pesquisa, onde se mostra a clareza que se deve ter ao fornecer os objetivos a serem alcançados, 87% dos respondentes concordaram. É interessante perceber que a maioria dos alunos de administração mencionou que a comunicação é importante para as partes envolvidas no processo.

88% dos respondentes são positivos quanto ao grau de conhecimento do negócio ao qual o *coach* foi contratado para atuar, bem como a equipe e seus líderes. Constatou-se também que 75% dos respondentes acreditam que para ser eficaz o *coach* deve dominar as ferramentas que serão utilizadas e outras línguas. Outro fato interessante foi que a grande maioria (90%) considerou que é fundamental que o *coach* saiba identificar a missão e a visão da empresa para o alcance das metas pré-estabelecidas.

Para finalizar as afirmativas dos conhecimentos imprescindíveis ao exercício da profissão *coach*, mencionou-se que o *Executive Coach* deve ter autoconhecimento e conhecer suas competências para contribuir no desenvolvimento dos seus clientes (81%).

Diante do exposto, verificou-se que os conhecimentos para o exercício do *coach* estão em comum com o que Chiavenato (2006) afirma ao caracterizar as competências duráveis do Administrador como: conhecimento (SABER), que é know-how, informação, atualização profissional e reciclagem constante; além das habilidades e atitudes mais adiante contempladas.

**Gráfico 10 – Conhecimentos necessários para o *Coach* Executivo**

Fonte: pesquisa direta 2016

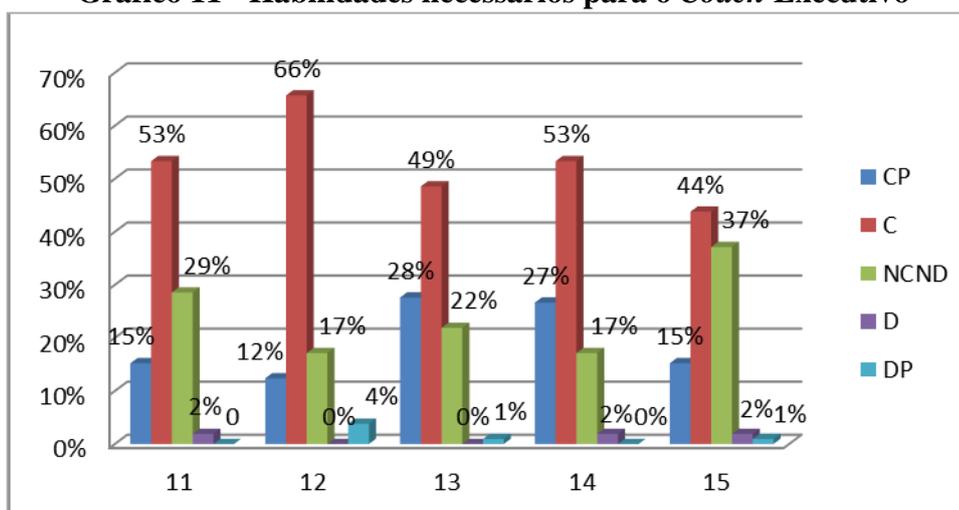
Em relação às habilidades necessárias, de acordo com o gráfico 11, a análise dividiu-se em 5 afirmativas que ajudaram no processo que visa responder a questão desse estudo. É possível perceber que os alunos do curso de Administração consideram de grande importância que o profissional *coach* tenha habilidades acerca do processo de *coaching*, principalmente quando destacara que o conhecimento técnico seria importante (68%)

Dos dados analisados, merece destaque os 78% que consideram necessário que o *coach* trabalhe as expectativas do cliente para que essas sejam as mais realistas possíveis. Outra habilidade considerada de fundamental importância para o profissional *coach* segundo a percepção dos alunos do curso de Administração, é saber ouvir, silenciar e dar *feedbacks* aos seus clientes (77%).

Merece destaque também o fato de que 80% dos alunos concordam que o *coach* precisa colocar em prática o que foi acordado em contrato e ainda assim fazer mudanças e adaptar-se às novas realidades de acordo com o foco principal, mostrando assim sua habilidade de adaptação bem como de cumprimento com o que foi acordado de se fazer.

Constatou-se também que de acordo com os entrevistados (59%) o *coach* deveria criar seu próprio método, objetivando firmar sua identidade como *coach* executivo.

**Gráfico 11 - Habilidades necessários para o *Coach* Executivo**



Fonte: pesquisa direta 2016

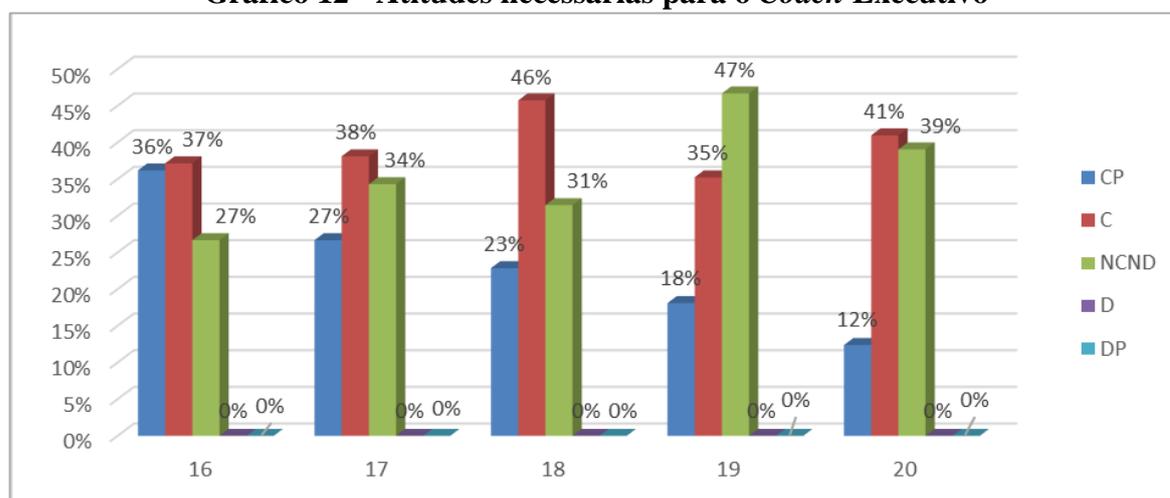
As atitudes requeridas para o *coach* executivo são dinamizadas através de alguns conjuntos temáticos como: 1) autoconfidência madura; 2) energia positiva; 3) assertividade; 4) sensibilidade interpessoal; 5) abertura e Flexibilidade; 6) orientação de metas; 7) parceria e influência; 8) desenvolvimento e aprendizagem contínua; e finalmente, 9) integridade (SILVEIRA & ZANELLI, 2014).

Dessa forma foi elaborado um compilado das atitudes indispensáveis para o *coach* executivo por intermédio de assertivas que contemplassem essas temáticas sugeridas acima. Dessa forma, pode-se observar, mediante o gráfico 11, que seguiu-se uma uniformidade nos níveis de concordância nas assertivas sugeridas, esboçados da seguinte maneira: 73% concordam que, para que o cliente alcance seus objetivos o *coach* executivo deve ter empatia, ser motivado, inspirar confiança e ter auto estima; 65% dos respondentes afirmam que é vital para profissional *coach* apresentar características como serenidade, calma e equilíbrio emocional, além do respeito e grande consideração pelos seus clientes; 69% julgam como requisito básico deste profissional, assertividade, flexibilidade, ser acolhedor, e ainda sentir prazer no que faz; 53% creem que para exercer a profissão é previsto uma disposição para compartilhar experiências e facilitar a relação entre as partes envolvidas. Em relação as atitudes fundamentais do *coach* foi visto que 58% acreditam ser relevante que este profissional seja sensível, tenha senso de oportunidade, cuidado e delicadeza no tratamento do cliente.

Embora os índices de concordância elevados revelem um significativo esclarecimento dos alunos de administração para atitudes básicas para o exercício do profissional *coach*, por

outro lado, em média 35% estão entre os que se mostravam neutros. Esse fato pode ser justificado pela ausência de conhecimento do assunto explorado nesta pesquisa.

**Gráfico 12 - Atitudes necessárias para o *Coach* Executivo**



Fonte: pesquisa direta 2016

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inicialmente promoveu-se uma discussão entre a relação do curso de administração e o *coach* por ser uma metodologia utilizada pelos gestores organizacionais para desenvolver e treinar pessoas. Além disso, confrontou-se o conhecimento dos respondentes a fim de promover o discurso sobre o assunto na academia e não apenas no âmbito organizacional ao qual está inserido este profissional.

O tema, *coach* executivo, foi escolhido para a pesquisa devido ao seu grande destaque na atualidade, principalmente por estar sendo utilizado por grandes empresas e organizações sem fins lucrativos, para a colocação no mercado de trabalho. Os artistas, atletas e até curiosos também tem interesse em alcançar um objetivo, ou melhorar o desempenho, gerando alta performance.

Buscando conhecer essa nova profissão e os benefícios comprovados que ela pode trazer, objetivou-se saber se as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) reconhecidas, desenvolvidas ou adquiridas no decorrer do curso de administração estão alinhados com as complexas e diversas demandas para o exercício da profissão de *coach* executivo, o que pode se considerar positivo, já que mesmo tendo um nível de conhecimento sobre o tema relativamente baixo, na maior parte das afirmativas, entendeu-se que os alunos estavam fazendo um paralelo com suas próprias crenças e valores, e o que eles acreditam ser

um comportamento adequado ao profissional de *Coach* e conseqüentemente uma boa conduta profissional.

Após reunir as fontes bibliográficas a respeito do tema proposto, foram aplicados questionários, onde 105 alunos de administração responderam as assertivas. Dentro da formação do perfil dos respondentes, percebeu-se que a maioria faz parte do público jovem, do sexo feminino, solteiros, residente em Campina Grande. Além disso, a maioria não trabalha, está nos anos iniciais da graduação, se identifica com as diversas áreas da administração e ainda pretendem prestar concurso público.

Viu-se que ao estabelecer uma correlação entre os conhecimentos adquiridos no curso de administração e a função de *coach*, constatou-se que os alunos tem um visão positiva do *coach* e desejam aprofundar seus conhecimentos a respeito do tema. Percebeu-se também que eles seguem obstinados, firmes e capacitados na sua escolha pelo curso de administração e sua prática profissional.

Espera-se, que este presente estudo sirva de incentivo e motivação para que o tema seja cada vez mais difundido na academia, já que os alunos mostraram-se interessados.

Os dados coletados comprovam que uma grande maioria dos respondentes reconhecem as competências do *coach* executivo (os conhecimentos, as habilidades, e as atitudes necessárias ao exercício do profissional) e entendem o cenário ao qual o *coach* está inserido. Entretanto, outra parte da demanda explorada é neutra nas assertivas dando indícios de que o tema é desconhecido. Diante da problemática, considera-se que existe a necessidade de um maior aprofundamento sobre o tema, e abordá-lo num capítulo na ementa do componente curricular de Gestão de pessoas.

Enfim, sugere-se uma inclusão e/ou aprofundamento das técnicas e ferramentas do *coaching* para que esses temas emergentes sejam inseridos no mundo acadêmico e feito um paralelo com a realidade das organizações atuais. Além disso, poderia ser atualizado o CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes) das competências individuais para os profissionais de alta performance e seus benefícios nas organizações.

## **ABSTRACT**

Intended in this research work, recognize the basic skills to the professional exercise of the Executive coach on students' perception of the State University of Paraíba. To achieve the objectives was held a descriptive character, exploratory research and bibliography with three distinct phases: exploratory phase, by means of bibliographical research; data collection phase, carried out through the application of a questionnaire; and data analysis phase, where the data were explored and organized through graphs. The results indicated that respondents were not their knowledge on the subject proposed neutrality suggested responses indicated. On the other hand, those who have understanding of it expressed a great interest in getting to know and deepen their knowledge about the coaching and its benefits and uses in organizations.

**Keywords:** Coach. Professional. Skills.

## REFERÊNCIAS

Adriana Levy, Izabel Cristina Folli, José Pascoal Muniz, Wilson Gambirazi GEC - Grupo de Excelência em Coaching acesso em: 19/09/2016 ENCOAD-encontro de conhecimento em administração 2012 “**Perfil e Competências do Coach: O que é importante saber?**”

CHIAVENATO, Idalberto. **Princípios da Administração – O essencial em Teoria geral da Administração**. 1º edição. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier – Campus, 2006.

DOWNEY, M. **Coaching eficaz**. São Paulo: Cenage Learning, 2003.

DURAND. Forms of incompetence. Trabalho apresentado na 'Conference of Management of Competence', Oslo, 1998.

ELLINGER, A. D.; ELLINGER A.E.; KELLER S.B. **Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry**. Human Resource Development Quarterly, v.14, n.4, 2003.

EVERED, R. G; SELMAN, J. C. **Coaching and the art of management**. American Manegement Association, 1989.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Construindo o Conceito de Competência Construindo o Conceito de Competência**. RAC, Edição Especial 2001: 183-196

GRANT, A.; CAVANAGH, M. **Toward a professional of coaching: sixty years of progress and challenges for the future**. International Journal of Evidence Basead Coaching and Mentoring. Sydney, v. 2, n. 1, p. 8-21, 2004.

JOO, B.K. **Executive coaching: a conceptual framework from an integrative review of practice and research**. Human Resource Development Review, v.4, n.4, 2005.

KRAUSZ, R.R. **Por que coaching executivo e empresarial?** 2007. Disponível em:<<http://www.abracem.org.br/artigos>>. Acesso em 22 set. 2011.

LAGES, A.; O'CONNOR, J. **Como o Coaching funciona: o guia essencial para a história e prática do coaching eficaz.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010b.

LAGES, A.; O'CONNOR, J. **O que é Coaching?** São Paulo: All Print, 2010.

McCLELLAND, D. Testing for competence rather than for intelligence. **American Psychologist**, n. 28, p. 1-14, Jan. 1973

MENDONÇA, R. **Coaching não é treinamento.** In: PERCIA, A.; SITA, M. Manual completo de coaching: grandes especialistas apresentam estudos e métodos para a excelência na prática de suas técnicas. São Paulo: Ser Mais, 2011, p.93-99.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 5. ed. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1998.

OLIVEIRA, D. P. R. **Plano de carreira: foco no indivíduo.** São Paulo: Atlas, 2009.

PRODANOV, Cleber Cristiano. Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico] : métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico / Cleber Cristiano Prodanov, Ernani Cesar de Freitas. – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SILVEIRA, A. E. S. ZANELLI, J. C. **Competências Requeridas Na Formação De Coaches Executivos.** Revista Electrónica de Investigación y Docencia (REID), 11, Enero, 2014, 69-90.

SPENCER, L.M; MCCLELLAND, D.C & SPENCER, S.M. (1993). **Competency Assesment Methods: History and State of Art**, 3-44.London: Hay/MacBer Research Press.

STERN, L. R. (2004). **Executive Coaching: A Working Definition.** In: Kilburg, R. & Diedrich, R. The Wisdom of Coaching: Essencial Papers in Consulting Psychology for a World of Change (pp. 31-38). American Psychological Association: Washington: 2007.

## ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Estamos realizando uma pesquisa com alunos de Administração com o objetivo de identificar se as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) reconhecidas, desenvolvidas ou adquiridas no decorrer do curso estão alinhados com as complexas e diversas demandas para o exercício da profissão de *coach* executivo. Pesquisa realizada por Susana Maria Bezerra Rangel destinada a finalização do Trabalho de Conclusão de Curso, sob a orientação da Professora Larissa Ataíde. Solicitamos sua colaboração no preenchimento do questionário que será analisado de forma conjunta, garantindo o sigilo das informações.

### Seção 1- Perfil

<b>Sexo</b>	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino
<b>Faixa Etária</b>	<input type="checkbox"/> 16 - 21 <input type="checkbox"/> 22 - 27 <input type="checkbox"/> 28 - 35 <input type="checkbox"/> Acima de 35
<b>Cidade/Estado:</b>	_____
<b>Estado Civil</b>	<input type="checkbox"/> Solteiro <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Divorciado <input type="checkbox"/> União Estável
<b>Possui atividade remunerada?</b>	<input type="checkbox"/> Trabalho <input type="checkbox"/> estágio <input type="checkbox"/> monitoria <input type="checkbox"/> bolsa <input type="checkbox"/> não possui
<b>Período do curso</b>	<input type="checkbox"/> 1º à 4º <input type="checkbox"/> 5º à 7º <input type="checkbox"/> 8º à 10º
<b>Qual área da administração que você mais se identifica?</b>	<input type="checkbox"/> Produção e operações <input type="checkbox"/> Finanças <input type="checkbox"/> Pessoas <input type="checkbox"/> Marketing
<b>Qual opção de carreira você pretende seguir?</b>	<input type="checkbox"/> Abrir um negócio <input type="checkbox"/> concurso público <input type="checkbox"/> empresa familiar <input type="checkbox"/> Funcionário de empresa <input type="checkbox"/> professor <input type="checkbox"/> pesquisador

### Seção 2 – Competências necessárias para ser um *coach* executivo

<b>Opções Para Resposta:</b>	<b>DP</b> – Discordo Totalmente
	<b>D</b> – Discordo
	<b>NCND</b> – Nem Concordo, Nem Discordo
	<b>C</b> – Concordo
	<b>CP</b> – Concordo Totalmente

<b>RELAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO E O COACH</b>	<b>Afirmiação</b>	<b>CP</b>	<b>C</b>	<b>NCND</b>	<b>D</b>	<b>DP</b>
	O curso de administração me prepara para exercer plenamente as competências como administrador e todas as outras áreas de atuação.					
	Me sinto confortável para colocar em prática os conhecimentos adquiridos no curso e desenvolver a carreira que escolhi seguir.					
	É importante o aluno conhecer o coach, justamente por fazer parte do melhor processo de desenvolvimento pessoal e profissional da atualidade.					
	É necessário expor, dentro do curso de administração, que o coaching tem ganhado espaço devido a sua importância e eficácia.					
	Acredito que deveria haver uma disciplina específica para coaching.					

<b>CONHECIMENTO</b>	<b>Afirmação</b>	<b>CP</b>	<b>C</b>	<b>NCND</b>	<b>D</b>	<b>DP</b>
	O empresário deve ser claro os objetivos que pretende alcançar e extremamente sincero para que não haja brechas e ruídos na comunicação entre as partes.					
	O coach executivo precisa conhecer do negócio ao qual foi contratado para atuar, bem como a equipe e seus líderes.					
	Desejando ser eficaz no que se propõe o coach executivo deve dominar as ferramentas de coaching, está atualizado e ainda ter domínio em outra língua.					
	É importante saber identificar a missão e os valores da empresa em questão para juntos alcançarem as metas estabelecidas anteriormente.					
	O Executive Coach deve ter autoconhecimento, conhecer suas competências para contribuir no desenvolvimento dos seus clientes.					
<b>HABILIDADES</b>	<b>Afirmação</b>	<b>CP</b>	<b>C</b>	<b>NCND</b>	<b>D</b>	<b>DP</b>
	O conhecimento técnico é importante, mas este profissional precisa ter experiência com o processo de coaching.					
	Precisa trabalhar as expectativas dos clientes para ser o mais realista possível.					
	Saber ouvir, silenciar e dar feedbacks, quando necessário.					
	Colocar em prática o que foi acordado em contrato e ainda assim fazer mudanças e adaptar-se a novas realidades de acordo com o foco principal.					
	Deve criar seu próprio método que seja sua identidade como coach executivo.					
<b>ATTITUDE</b>	<b>Afirmação</b>	<b>CP</b>	<b>C</b>	<b>NCND</b>	<b>D</b>	<b>DP</b>
	O coach deve exercer seu papel favorecendo o desenvolvimento dos seus clientes por ter empatia, ser motivado, inspirar confiança e ter auto estima.					
	Esse profissional tem características como serenidade, calma e equilíbrio emocional, além do respeito e grande apressos pelos seus clientes.					
	Ser assertivo, flexível, acolhedor, sentir prazer na atuação como coach e ser profissional.					
	Para exercer sua profissão é necessário disposição para compartilhar e experiências e facilitar a relação entre as partes envolvidas.					
	Acredito que o coach executivo deve ser sensível, ter senso de oportunidade, ter cuidado e delicadeza no tratamento do coachee.					