

COACHING EXECUTIVO: COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DO COACH PARA O DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES

EXECUTIVE COACHING: ESSENTIAL COMPETENCIES OF THE COACH FOR
LEADERSHIP DEVELOPMENT

COACHING EJECUTIVO: COMPETENCIAS ESENCIALES DE COACHING PARA
EL DESARROLLO DE LÍDERES

Waldemir Paulino Paschoiott¹, Cristiano José Castro de Almeida Cunha², Solange Maria da
Silva³

DOI: 10.54899/dcs.v23i87.4538

Recibido: 09/02/2026 | Aceptado: 11/02/2026 | Publicación en línea: 19/02/2026.

RESUMO

O *coaching* executivo consolidou-se como uma ferramenta estratégica para o desenvolvimento de lideranças, no entanto, a literatura acadêmica ainda apresenta lacunas e falta de consenso sobre as competências essenciais para a atuação eficaz do *coach*. Este estudo objetiva identificar as competências necessárias para que o profissional de *coaching* promova o desenvolvimento de líderes, propondo uma estrutura que oriente práticas e pesquisas futuras. A metodologia consistiu em uma revisão integrativa da literatura nas bases *Scopus*, *Web of Science* e *Scielo*, resultando em uma amostra artigos científicos submetidos à análise temática. Os resultados permitiram o mapeamento de quatro grupos fundamentais de competências: conhecer (domínios teóricos como psicologia e gestão), dominar (habilidades relacionais e de comunicação), possuir (características intrínsecas como empatia e inteligência emocional) e ser capaz de executar (ações práticas como escuta ativa e foco em soluções). A pesquisa conclui que a eficácia do processo depende da integração dessas múltiplas dimensões, oferecendo uma base sistemática para a seleção de profissionais pelas organizações e para a padronização da formação acadêmica e profissional na área.

Palavras-chave: Competências. Habilidades. *Coaching* Executivo. Desenvolvimento. Liderança.

ABSTRACT

Executive coaching has established itself as a strategic tool for leadership development; however, academic literature still lacks consensus regarding the essential competencies for effective coaching. This study aims to identify the competencies required for coaches to promote leader

¹ Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. E-mail: paschoiottow@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-7419-028X>

² Doutor em Economia e Ciências Sociais, Universidade Técnica da Renânia do Norte-Vestfália RWTH Aachen, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. E-mail: cristiano.cunha@ufsc.br
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8459-6045>

³ Doutora em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. E-mail: solange.silva@ufsc.br Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1925-1366>

development, proposing a framework to guide future practices and research. The methodology involved an integrative literature review of the Scopus, Web of Science, and Scielo databases, resulting in a final sample of 26 scientific articles subjected to thematic analysis. The findings allowed for the mapping of four fundamental competency groups: *knowing* (theoretical domains such as psychology and management), *mastering* (relational skills and communication), *possessing* (intrinsic traits like empathy and emotional intelligence), and *being able to execute* (practical actions such as active listening and solution focus). The research concludes that coaching effectiveness depends on the integration of these multiple dimensions, providing a systematic basis for professional selection by organizations and for the standardization of academic and professional training in the field.

Keywords: Competencies. Skills. Executive Coaching. Development. Leadership.

RESUMEN

El coaching ejecutivo se ha consolidado como una herramienta estratégica para el desarrollo del liderazgo; sin embargo, la literatura académica aún presenta lagunas y falta de consenso sobre las competencias esenciales para el desempeño eficaz de un coach. Este estudio busca identificar las competencias necesarias para que los profesionales del coaching promuevan el desarrollo de líderes, proponiendo un marco que guíe futuras prácticas e investigaciones. La metodología consistió en una revisión bibliográfica integradora en las bases de datos Scopus, Web of Science y Scielo, que dio como resultado una muestra de artículos científicos sometidos a análisis temático. Los resultados permitieron mapear cuatro grupos fundamentales de competencias: saber (dominios teóricos como la psicología y la gestión), dominar (habilidades relacionales y comunicativas), poseer (características intrínsecas como la empatía y la inteligencia emocional) y ser capaz de ejecutar (acciones prácticas como la escucha activa y la orientación a soluciones). La investigación concluye que la efectividad del proceso depende de la integración de estas múltiples dimensiones, ofreciendo una base sistemática para la selección de profesionales por parte de las organizaciones y para la estandarización de la formación académica y profesional en el área.

Palabras clave: Competencias. Habilidades. Coaching Ejecutivo. Desarrollo. Liderazgo.



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución- NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

INTRODUÇÃO

Historicamente o *coaching* tem sido associado ao esporte, mas nas últimas décadas surgiram várias formas de *coaching*, incluindo *coaching* de vida e o *coaching* executivo. Enquanto o *coaching* de vida se concentra em auxiliar a pessoa a focar num propósito interno, concentrando-se naturalmente no crescimento e desenvolvimento individual, o *coaching*

executivo é mais focado nas funções relacionadas ao trabalho de um indivíduo (Gebhardt, 2016).

O *coaching* executivo é uma intervenção de treinamento individual e personalizada que se tornou cada vez mais popular nas empresas nas últimas décadas, com aplicação crescente enquanto prática para apoiar os líderes executivos na resposta à mudança, na preparação para transições individuais, no desenvolvimento de habilidades específicas ou na resolução de problemas interpessoais ou relacionados ao desempenho (Allen & Fry, 2019; Bono *et al.*, 2009).

As tendências atuais sugerem que o *coaching* executivo está cada vez mais focado na agenda do cliente, na auto realização, nos padrões internos (em vez de atender às expectativas dos outros) e no desenvolvimento de capacidades de liderança (Allen & Fry, 2019). Como um processo de orientação prática com crescente demanda no mercado, o tema tem ganhado relevância acadêmica (Batista & Cançado, 2017; Terblanche & Heyns, 2020; Yanchus *et al.*, 2020)

Um estudo da Federação Internacional de *Coaching* concluiu que os treinadores sem capacitação eram vistos como uma ameaça à profissão (Allen & Fry, 2019). Em verdade, existe um debate contínuo sobre quem deve conduzir o *coaching* executivo e qual treinamento, experiência e credenciais esses indivíduos devem ter (Bono *et al.*, 2009). Isso é importante porque sem uma compreensão clara e comum do que os *coachs* devem aprender, a educação do treinador continuará a ser fragmentada e confusa, e talvez não consiga produzir os profissionais qualificados necessários para suprir a demanda do mercado (Blumberg, 2014)

Dada a popularidade do *coaching* executivo em organizações empresariais, surpreendentemente, pouco pode ser encontrado na literatura existente sobre quem oferece *coaching* executivo. Consequentemente, muito do processo e prática do *coaching* executivo permanece envolto em mistério, pois ainda não há um consenso claro sobre as competências necessárias para o sucesso do *coaching* e poucas das listas existentes são baseadas em estudos científicos (Blumberg, 2014; Bono *et al.*, 2009).

O *coaching* executivo requer um conjunto claro de competências para garantir que cumpra seu mandato com seus clientes, indivíduos, organizações e a profissão (Slabbert & Hoole, 2021), mas as competências necessárias para ser um treinador de *coaching* executivo representam uma área de estudos que há muito tempo demanda grande necessidade de maior definição e clareza (Diedrich & Kilburg, 2001). Uma vez que as habilidades dos treinadores de *coaching* raramente são medidas (Grant & Cavanagh, 2007), os contratantes permanecem em dúvida sobre quais as

competências do *coach* a ser contratado (Natale & Diamante, 2005).

A definição de competências básicas seria útil para treinadores, profissionais e gerentes de recursos humanos que supervisionam as necessidades de aprendizagem e desenvolvimento dos funcionários, bem como pesquisadores que exploram fatores psicossociais relacionados ao *coaching* executivo (Grant & Cavanagh, 2007; Maltbia *et al.*, 2014). E, diante da proliferação do *coaching* executivo como fonte de desenvolvimento profissional, a atenção da pesquisa é uma questão de urgência para tornar possível avaliar e identificar os profissionais de *coaching* mais adequados (Gray *et al.*, 2011; Lai & Palmer, 2019).

Este trabalho visa contribuir para o conhecimento científico sobre o assunto, fornecendo uma revisão sistemática da literatura que trata das principais competências necessárias para o sucesso na aplicação efetiva do *coaching* executivo. Nesse contexto, o objetivo do artigo é identificar em estudos científicos teóricos e empíricos que tratem das principais competências necessárias para que o profissional que conduz o *coaching* executivo promova o desenvolvimento de líderes e, a partir daí, sugerir implicações para pesquisas futuras.

O artigo está estruturado da seguinte maneira: além da presente seção de introdução, na seção seguinte, é apresentada a fundamentação teórica, seguida da seção 3, que descreve a metodologia utilizada. Nas seções 4 e 5, são apresentados, respectivamente, os resultados e as discussões. As considerações finais e sugestões de estudo futuros finalizam o artigo.

COACHING EXECUTIVO

Empresas, gestores e a própria sociedade estão cientes da importância das competências de liderança para executar de forma eficaz as tarefas de gestão pública e empresarial. O *coaching* executivo é uma ferramenta com o objetivo de contribuir e auxiliar no desenvolvimento de estratégias que favoreçam o crescimento pessoal e profissional dos líderes,

proporcionando-lhes uma aprendizagem transformadora permanente em um ou mais de seus comportamentos, que por sua vez afeta o comportamento e o desempenho de seus colaboradores diretos e toda a organização (Rekalde *et al.*, 2015; Yanchus *et al.*, 2020)

O *coaching* executivo é uma relação de apoio formada entre um cliente (*coachee*), com autoridade e responsabilidade gerencial em uma organização, e um treinador (*coach*), que usa uma ampla variedade de técnicas e métodos comportamentais para ajudar o cliente a atingir um conjunto de metas mutuamente pactuadas. A intenção é melhorar o desempenho profissional e

satisfação pessoal do cliente e, dessa forma, incrementar a eficácia da organização (Passmore & Fillery-Travis, 2011)

Trata-se de uma forma de aprendizado organizacional por meio de conversas individuais que facilita o desenvolvimento de um líder, consistente em uma relação entre um *coach* e um executivo ou gerente, ou entre um *coach* e um grupo de executivos. Uma relação caracterizada pelo respeito mútuo e confiança e que se baseia em dados para ajudar o executivo a melhor alcançar as metas pessoais e profissionais (Allen & Fry, 2019; Blumberg, 2014).

O objetivo do *coaching* executivo objetivo é direcionar uma pessoa ou grupo de pessoas para um objetivo específico e mutuamente determinado, acelerando o progresso ao fornecer foco e consciência. Isso significa ajudar profissionais de elite que estão sendo treinados a alcançar um potencial mais completo para atualizar seus pontos fortes e minimizar suas fraquezas, buscando maximizar seu desempenho e, talvez, se tornar o melhor dos melhores, alcançando o topo (Cooper, 2019; Kets de Vries, 2019).

O *coaching* executivo geralmente envolve lidar com problemas focais, principalmente de comportamento de executivos que enfrentam dificuldades de supervisão ou problemas com colegas ou superiores (Levinson, 1996). A prática do *coaching* executivo emergiu como uma das cinco melhores práticas de desenvolvimento de liderança, para ajudar os líderes a responder às grandes mudanças que ocorrem no mundo corporativo (Maltbia *et al.*, 2014).

Normalmente o *coaching* executivo é um serviço profissional pago oferecido a executivos e patrocinado pela organização empregadora para auxiliar os líderes executivos a desenvolverem e alcançar resultados de desempenho pessoal e organizacional. Pode ser combinado com treinamento, avaliação (por exemplo, feedback de 360 graus) e outras intervenções como parte de um programa mais amplo de desenvolvimento de liderança de uma organização (Allen & Fry, 2019).

A maioria das definições converge para a noção de que o *coaching* executivo é um processo que envolve uma série de interações individuais entre um gerente ou executivo e um *coach* externo, cujo propósito é equipar as pessoas com as ferramentas, conhecimentos e oportunidades de que precisam para se desenvolverem e se tornarem mais proficientes no gerenciamento de suas carreiras e de suas vidas (Bono *et al.*, 2009; Kets de Vries, 2019).

Essas definições também variam se usam os resultados da avaliação para desenvolver ou para facilitar o estabelecimento de metas ou planejamento orientado para a ação, sempre tendo a mudança sustentada de comportamento como o objetivo final da maioria dos compromissos de

coaching executivo (Bono *et al.*, 2009). Historicamente, o *coaching* focava na remediação de executivos com dificuldades de gestão e relacionamento, mas a maioria do *coaching* hoje é focada em (a) aumentar o desempenho, (b) desenvolver funcionários de alto potencial e (c) adaptar-se às mudanças no ambiente externo (Bono *et al.*, 2009; Maltbia *et al.*, 2014).

O histórico e as competências necessárias do *coach* executivo profissional são determinados pelos objetivos, atividades e circunstâncias que cercam a intervenção de *coaching* específica, o executivo e a organização. Entretanto, é preciso ter em mente que, muito embora seja essencial obter o *coach* que detém as competências essenciais, existem muitos outros fatores além do *coach* que afetarão o sucesso do *coaching* executivo, a exemplo da prontidão do executivo, do apoio do chefe e da organização, entre outros (Stern & Consulting, 2004).

Por que Definir Competências Essenciais?

O processo de *coaching* executivo trata essencialmente de relacionamentos. Geralmente é fornecido por meio de consultas semanais ou reuniões semelhantes a relacionamentos de aconselhamento em que o *coach* ouve, faz perguntas, dá conselhos, compartilha informações, usa avaliações (incluindo observação), sugere leituras ou recursos e aplica outras intervenções para ajudar o cliente a melhorar habilidades, conhecimento e autoconsciência e a mudar comportamentos (Allen & Fry, 2019).

O *coaching* executivo aparece em muitas formas diferentes. Além de distinções como desempenho, habilidades, carreira ou *coaching* de vida, uma distinção ampla pode ser feita entre *coaching* individual e em grupo (Maltbia *et al.*, 2014). Enquanto no *coaching* individual são abordadas questões que dizem respeito ao desempenho, desenvolvimento de carreira e motivação individual, o *coaching* em grupo adiciona tópicos como equipe compartilhada ou propósito organizacional, melhor colaboração, criação de formas de comunicação mais abertas, maior criatividade (Kets de Vries, 2019).

Um *coach* deve ser capaz de construir um forte relacionamento, tornar explícitos os resultados desejados, auxiliar na revisão e reflexão e permitir que o *coachee* alcance o desenvolvimento pessoal e as metas organizacionais. O trabalho real dentro da sessão de *coaching* permanece confidencial, embora a avaliação geral de sua utilidade para alcançar os objetivos desejados seja um fim natural para uma abordagem baseada em evidências (Gorringe, 2011).

Uma das razões pelas quais o *coaching* cresceu tão rapidamente é porque as organizações

se tornaram conscientes dos problemas e custos causados por funcionários de alto potencial com habilidades interpessoais pobres. Mas também porque desenvolver um grupo restrito de funcionários talentosos é mais atraente para as organizações do que a sua substituição, e porque a falta de habilidades e de tempo leva os líderes a terceirizarem o feedback e o desenvolvimento dos funcionários (Bono *et al.*, 2009).

Porém, altos executivos são muito exigentes não apenas consigo mesmos, mas também com seu treinador para ajudá-los a atingir seus objetivos. Em sua busca para se esforçar continuamente para melhorar, eles estão constantemente em busca de novas e melhores maneiras de fazer as coisas (Cooper, 2019), então o *coach* precisa desenvolver as capacidades individuais necessárias para conduzir o *coachee* à performance almejada, sendo imprescindível que o *coach* seja um profissional devidamente habilitado (Batista & Cançado, 2017).

Existe um consenso razoável de que os indivíduos que participam do *coaching* executivo o consideram útil, e que a pesquisa de resultados fornece alguma indicação de que o *coaching* executivo é uma intervenção eficaz (Allen & Fry, 2019; Bono *et al.*, 2009). Também é verdade que os profissionais que conduzem o *coaching* executivo não precisam necessariamente ser executivos, mas devem ter uma percepção profunda da vida que essas pessoas mais competentes, ambiciosas e talentosas levam e como intervir com sucesso nelas (Diedrich & Kilburg, 2001).

Entretanto, hoje existem inúmeros e dispersos caminhos para se tornar um *coach*, incluindo programas de treinamento, pós-graduação, registros profissionais disponíveis após o treinamento e um período de experiência supervisionada, experiência como executivo, migração da prática psicológica ou simplesmente adotando o título no cartão de visita, já que não há barreiras para afirmar ser um *coach* executivo (Allen & Fry, 2019; Yanchus *et al.*, 2020).

Essa falta de clareza em torno do *coaching* executivo é compreensível, pois o *coaching* pode ser usado para abordar uma variedade de questões, desde a incapacidade de um executivo de se dar bem com os outros, planejamento de carreira/aposentadoria e desenvolvimento de funcionários (por exemplo, preparação um funcionário com alto potencial para promoção e novas responsabilidades). No entanto, a falta de padronização ou clareza sobre práticas de *coaching*, treinamento e resultados têm causado frustração nas organizações, pois elas lutam para selecionar um *coach* competente (Bono *et al.*, 2009).

Apesar da crescente popularidade do *coaching* executivo, surpreendentemente, pouco pode ser encontrado na literatura existente sobre quem oferece *coaching* executivo e suas competências essenciais (Bono *et al.*, 2009; Maltbia *et al.*, 2014). As diferentes percepções

colhidas atualmente representam uma falta de clareza e concordância que pode confundir os profissionais e retardar o progresso na construção de teorias, pesquisas e desenvolvimento de *coachs* executivos (Maltbia *et al.*, 2014).

Competências são habilidades relacionadas a construções motivacionais e de personalidade que influenciam a frequência e o valor afetivo intrínseco associado à execução de comportamentos específicos e processos cognitivo-afetivos. A ênfase está na importância do comportamento para o alcance dos resultados. Se os treinadores (*coachs*) fossem selecionados de acordo com as competências necessárias, as demandas cognitivas inerentes ao seu papel poderiam ser tratadas com maior facilidade e eficácia (Slabbert & Hoole, 2021).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente artigo se baseia em uma revisão integrativa da literatura, método que consiste no desenvolvimento da revisão da literatura que sintetiza o conhecimento científico e, portanto, permite a análise da produção sobre o tema investigado, além da obtenção de informações que possibilitem aos leitores avaliarem a pertinência dos procedimentos empregados na elaboração da revisão (Botelho *et al.*, 2011; Mendes *et al.*, 2008; Torracó, 2005)

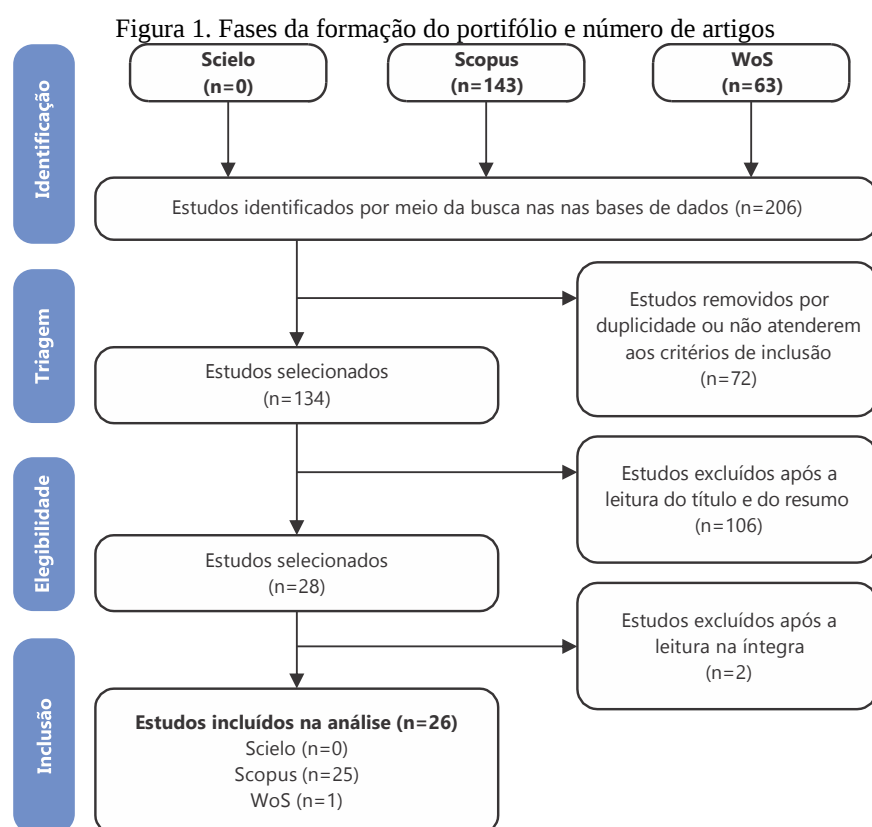
A revisão integrativa foi escolhida, portanto, por ser uma forma diferenciada de pesquisa que, por meio de um método explícito e sistemático, revisa, critica e sintetiza a literatura representativa sobre um tema, de forma integrada, de modo que novas estruturas e perspectivas sobre o tema sejam geradas (Torraco, 2005), bem como fornece uma melhor compreensão sobre o estado da arte da literatura sobre o fenômeno estudado (Whittemore & Knafl, 2005).

A revisão integrativa se constitui em seis etapas: identificação e elaboração do tema e seleção da questão de pesquisa; estabelecimento dos critérios de inclusão e exclusão; identificação dos estudos selecionados; categorização dos estudos selecionados; análise e interpretação dos resultados; e apresentação da síntese do conhecimento (Botelho *et al.*, 2011).

Definidas as primeiras etapas, partiu-se para as buscas nas bases de dados Scielo, Scopus e Web of Science (WoS), pois abrangem uma ampla gama de periódicos de qualidade nas ciências sociais. Nos títulos, resumos e palavras-chave dos artigos adotou-se a seguinte string de busca: ("executive coaching" AND (skills OR competenc*)).

Após a realização das buscas iniciais, passou-se à fase de refinamento do portfólio. Dentre um universo de 206 artigos encontrados inicialmente, iniciou-se o processo de filtragem

pela leitura do título e palavras-chave e resumos, excluindo-se as duplicidades, resultando em 28 artigos. Os critérios de inclusão definidos foram os seguintes: escrito em inglês, português ou espanhol; pesquisa empírica (estudos quantitativos e qualitativos) ou teórica revisa por pares; focado em *coaching* executivo; e competências do *coach* claramente definidas. Após a leitura integral dos itens de dados chegou-se à amostra final de 26 artigos. Na Figura 1 é apresentado o número de itens remanescente após cada fase da formação do portfólio.



Fonte: Elaborada pelos autores a partir do Protocolo PRISMA (Page *et al.*, 2021).

Durante a condução da pesquisa, a base de dados Scopus foi escolhida como a primeira fonte de busca devido à sua abrangência e relevância no campo acadêmico. Como resultado, a maioria dos artigos que compõem o portfólio final são oriundos dessa base. Ao proceder com a pesquisa na base WoS, que foi a segunda a ser investigada, todos os artigos duplicados já identificados na Scopus foram excluídos para evitar a redundância dos resultados. Além disso, ao aplicar a *string* de busca definida na pesquisa à base Scielo, não foram encontrados resultados relevantes, o que reforça a predominância dos artigos provenientes da Scopus no portfólio final.

Após a seleção do portfólio final de 26 artigos, aplicou-se no conjunto de dados uma análise temática em nível semântico, técnica que visa revelar padrões repetidos de significado

com descrições detalhadas de alguns aspectos dos dados analisados (Braun & Clarke, 2006). Como os itens de dados são artigos científicos, optou-se por examiná-los no nível semântico, isto é, concentrando-se nos significados explícitos dos dados.

A referida análise não foi conduzida de forma linear, mas por meio de um processo recursivo, movendo-se para frente e para trás nas respectivas fases, a fim de construir, cruzar e corrigir temas emergentes (Braun & Clarke, 2006). Na sequência, são apresentados os resultados encontrados.

RESULTADOS

A análise histórica das publicações mostra que não houve produção em todos os anos analisados, pois se observa um hiato de publicações no final da década de 90 e início dos anos 2000. Conforme o Gráfico 1, ocorreu um pico de produções no ano de 2019, com quatro estudos publicados, seguindo-se um decréscimo nas publicações que não prejudicou a média histórica de 2 publicação por ano. Destaca-se que a amostra do ano de 2025 é incompleta, devido à coleta ter ocorrido no início de fevereiro.

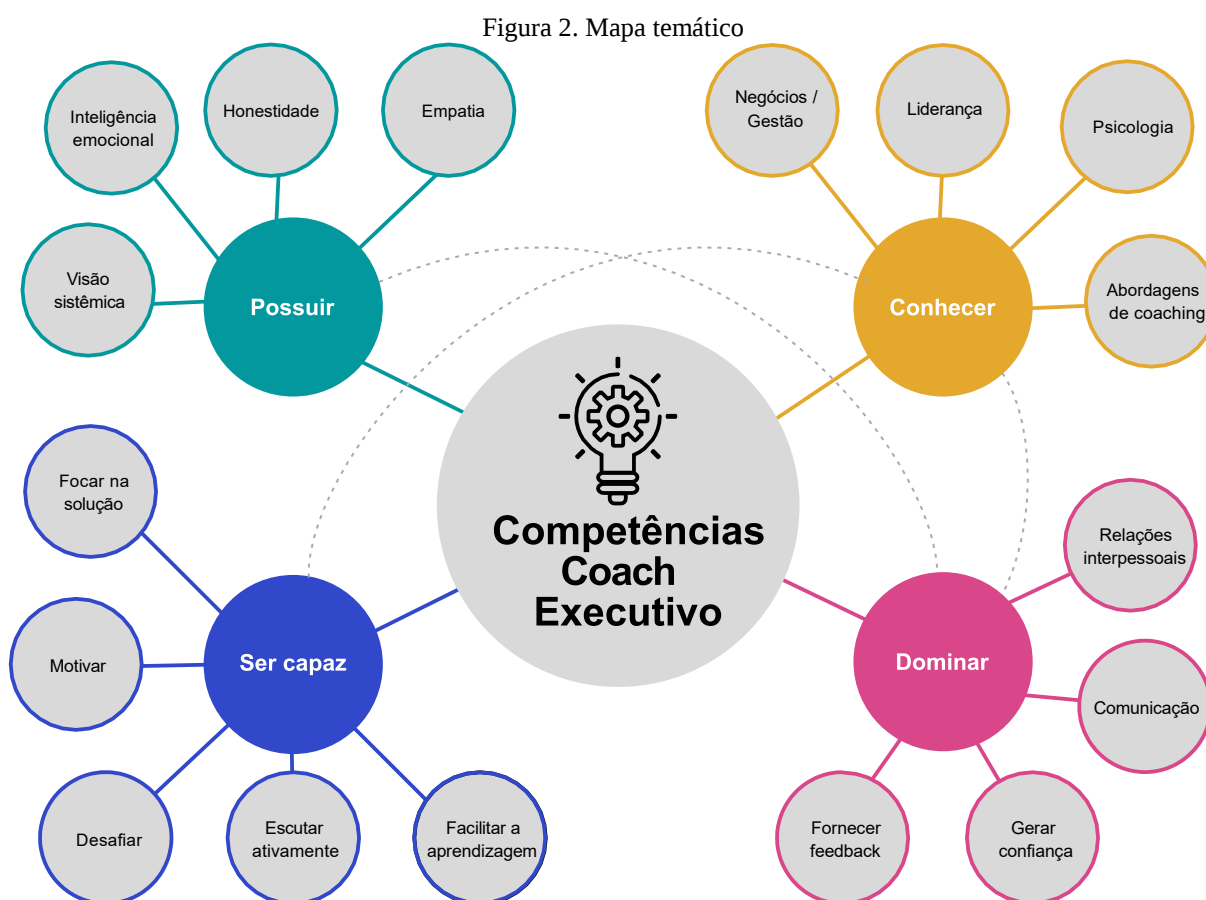


Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Os trabalhos que compõem o corpus de análise deste artigo foram analisados por meio da análise temática descrita por Braun e Clarke (2006). Esse método envolve ciclos repetidos de

análise em diversas etapas, adotando-se o método comparativo constante. Uma análise do conjunto de dados (item a item) foi realizada para identificar elementos relacionados ao processo de liderança, aos quais foram atribuídos códigos preliminares.

Para garantir a credibilidade dos achados, os códigos e temas identificados pelo primeiro autor foram revisados pelos demais autores para identificar erros ou interpretações equivocadas na codificação. Diferenças quanto à interpretação foram resolvidas por meio de discussão e acordo. O Mapa Temático resultante da análise empreendida é apresentado na Figura 2.



Fonte: Elaborada pelos autores (2025).

O tema central destaca as competências que o treinador precisa ostentar para conduzir com eficácia o *coach* executivo, evidenciando como temas orbitais as qualidades mais importantes. As competências consideradas mais relevantes foram categorizadas em 4 grupos, a saber: aquelas que o *coach* precisa conhecer, dominar, possuir ou ser capaz de executar. Basicamente, o *coach* precisa conhecer uma série de domínios do conhecimento indispensáveis à condução do *coaching* executivo, tais como a psicologia, as abordagens de *coach*, a liderança e a própria disciplina de negócios/gestão.

O conhecimento profundo desses assuntos tente a facilitar o trabalho do *coach*, sobretudo gerando confiança no *coachee*. Essa relação estabelece uma ligação entre os temas conhecer e dominar, pois gerar confiança é uma das áreas que precisam ser dominadas pelo treinador, assim como as relações interpessoais, a comunicação e o feedback. Além disso, para que o *coach* exerça o domínio dos subtemas elencados no tema “dominar”, é desejável que possua algumas características como honestidade e empatia, as quais são elencadas como subtemas do tema “possuir”.

Finalmente, o tema central está associado com o tema da capacidade de executar ações que facilitem a aprendizagem do *coachee*, como escuta ativa, desafio, motivação e foco na solução. Adicionalmente, de modo a facilitar a relação entre temas e respectivas fontes, apresenta-se no Quadro 1 a síntese temática e os autores que referenciaram a construção do mapa temático.

Quadro 1. Síntese temática e os autores correspondentes

Temas	Subtemas	Referências
Conhecer	Psicologia	(Bono <i>et al.</i> , 2009; Cooper, 2019; Gebhardt, 2016; Lai & Palmer, 2019; Levinson, 1996; Stern & Consulting, 2004; Yanchus <i>et al.</i> , 2020)
	Liderança	(Blumberg, 2014; Bono <i>et al.</i> , 2009; Stern & Consulting, 2004)
	Abordagens de <i>coaching</i>	(Grant & Hartley, 2013; Gray <i>et al.</i> , 2011)
	Negócios/Gestão	(Blumberg, 2014; Bono <i>et al.</i> , 2009; Cooper, 2019; Kets de Vries, 2019; Levinson, 1996; Stern & Consulting, 2004)
Dominar	Relações interpessoais	(Kets de Vries, 2019; Lai & Palmer, 2019; Maltbia <i>et al.</i> , 2014; Rekalde <i>et al.</i> , 2015)
	Comunicação	(Slabbert & Hoole, 2021)
	Gerar confiança	(Gray <i>et al.</i> , 2011; Kets de Vries, 2019; Rekalde <i>et al.</i> , 2015)
	Fornecer Feedback	(Rekalde <i>et al.</i> , 2015; Slabbert & Hoole, 2021)
Possuir	Empatia	(Bono <i>et al.</i> , 2009; Cooper, 2019; Rekalde <i>et al.</i> , 2015)
	Honestidade	(Cooper, 2019; Lai & Palmer, 2019)
	Inteligência emocional	(Grant & Hartley, 2013; Lai & Palmer, 2019; Rekalde <i>et al.</i> , 2015; Slabbert & Hoole, 2021)
	Visão sistêmica	(Kets de Vries, 2019)
Ser capaz	Focar na solução	(Bono <i>et al.</i> , 2009; Grant & Hartley, 2013)
	Motivar	(Lai & Palmer, 2019; Slabbert & Hoole, 2021)
	Desafiar	(Rekalde <i>et al.</i> , 2015; Slabbert & Hoole, 2021)
	Escutar ativamente	(Gebhardt, 2016; Lai & Palmer, 2019)
	Facilitar a aprendizagem	(Lai & Palmer, 2019)

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Os elementos descritos como temas e subtemas no mapa temático e no mapa de autores são discutidos na seção a seguir.

DISCUSSÃO

Com base na categorização das publicações que compõem a amostra, nesta seção são analisados os pontos destacados na seção de resultados. Discute-se, a partir disso, como futuras pesquisas podem explorar os elementos destacados na análise temática.

Conhecer

O tema “conhecer” é formado pelos subtemas psicologia, liderança, abordagens de *coaching* e negócios/gestão. Ter conhecimento básico em psicologia é importante pois o *coaching* executivo tem suas raízes na própria psicologia clínica e inclui as áreas de humanística, comportamental, cognitivo comportamental, psicodinâmica e multimodal, bem como psicologia organizacional (Gebhardt, 2016).

Desse modo, se a mudança sustentada de comportamento é o principal produto do *coaching* executivo, então o conhecimento em psicologia, com seu treinamento em desenvolvimento humano, aprendizado e comportamento, compreensão da medição psicológica, habilidade em lidar com limites de relacionamento e compreensão da confidencialidade do cliente, provavelmente tornará o treinador mais eficaz (Bono *et al.*, 2009; Levinson, 1996).

Em verdade, o *coaching* é usado mais como uma intervenção terapêutica em vez de ser focado principalmente nos negócios (Gray *et al.*, 2011). Mas também é certo que os treinadores que não conhecem as condições de mercado do setor do cliente, a estrutura da organização, sua competitividade vantagens e seus desafios, sua força de trabalho e circunstâncias organizacionais, não são credíveis como pessoas que podem auxiliar no desenvolvimento de líderes, pelo contrário, é preciso ter amplo conhecimento do mundo dos negócios (Cooper, 2019; Kets de Vries, 2019; Levinson, 1996).

Adicionalmente, para estar melhor preparado para os diversos desafios de várias conversas de *coaching* no local de trabalho, os treinadores precisam ser treinados nas abordagens de *coaching*, cujas categorias principais são desenvolvimento pessoal e *coaching* de desempenho (Grant & Hartley, 2013; Gray *et al.*, 2011). Finalmente, é necessário que o *coach* saiba como lidar com competências comportamentais como a liderança de equipes (Gray *et al.*, 2011). Outras capacidades requerem do *coach* mais que um conhecimento razoável do tema, é necessário um domínio aprofundado desses atributos.

Dominar

O tema “dominar” é formado pelos subtemas relações interpessoais, comunicação, gerar confiança e fornecer feedback. A construção de relacionamentos forma a base para a aliança projetada entre o *coach* e o cliente. Portanto, é esperado que o *coach* edifique relações para estabelecer um vínculo pessoal com os clientes, criando um ambiente seguro, sigiloso e solidário caracterizado por uma parceria confiável, respeito mútuo e liberdade de expressão (Kets de Vries, 2019; Maltbia *et al.*, 2014; Rekalde *et al.*, 2015).

Os treinadores de *coaching* executivo precisam criar condições para a geração de confiança por parte dos *coachees*, de modo que sejam capazes de envolver os indivíduos e todo o grupo o quanto antes (Kets de Vries, 2019). De fato, a mais importante das habilidades de *coaching* é a capacidade de desenvolver e manter um relacionamento de confiança, para tirar os clientes de suas respectivas zonas de conforto e desafiar seus processos de pensamento (Gray *et al.*, 2011).

Outra competência essencial do tema em discussão é a capacidade de comunicação. Essa habilidade diz respeito à maneira como o *coach* se relaciona com o *coachee*. As habilidades de comunicação envolvem habilidades eficazes de questionamento e escuta, a capacidade de sustentar argumentos lógicos e convincentes para alcançar um propósito específico, bem como a capacidade de transmitir informações ameaçadoras de uma maneira que melhore a compreensão do indivíduo de um determinado conceito, enquanto fornece suporte contínuo (Lai & Palmer, 2019; Slabbert & Hoole, 2021; Stern & Consulting, 2004).

Ademais, espera-se que o *coach* tenha o domínio da técnica de fornecimento de feedback aos alunos (Blumberg, 2014; Rekalde *et al.*, 2015). A honestidade é um atributo importante ao transmitir feedback sobre os pontos fortes, áreas de desenvolvimento, eficácia e níveis de desempenho dos participantes (Slabbert & Hoole, 2021). Também é necessário explorar formas alternativas de comportamento para facilitar um ambiente de aprendizado não ameaçador para os participantes, sobretudo oferecendo feedback honesto, claro, inequívoco e sem julgamento (Bono *et al.*, 2009). Além de dominar os subtemas citados neste tópico, o *coach* precisa possuir outros atributos que lhe permitam intensificar a relação com os *coachees*.

Possuir

O tema “possuir” é formado pelos subtemas empatia, honestidade, inteligência emocional e visão sistêmica. As duas primeiras qualidades são consideradas basilares para a formação de relações de forma objetiva e intensa (Rekalde *et al.*, 2015). Tais características, aliadas a outras, são fundamentais para lidar com os problemas críticos dos clientes e formam um conjunto de habilidades denominada inteligência emocional (Lai & Palmer, 2019). Gerir o componente emocional permitirá ultrapassar as resistências que se colocam no caminho da realização de ações e obtenção de resultados, e permitirá desafiar os *coachees* na sua zona de conforto (Rekalde *et al.*, 2015).

O uso inteligente e intencional das emoções é, portanto, fundamental para o processo de *coaching*. A inteligência emocional pode ser entendida como tendo quatro ramos principais; a) a capacidade de perceber com precisão as emoções em si mesmo e nos outros, b) a capacidade de usar as emoções para facilitar o pensamento, c) entender como diferentes emoções surgem e mudam com o tempo, e d) a capacidade de usar o conhecimento dos três primeiros ramos regular as emoções e traduzi-las em ações construtivas (Grant & Cavanagh, 2007).

O *coach* também deve possuir a habilidade de perceber o seu entorno, prestando atenção aos processos micro e macro, adotando uma abordagem sistêmica. Essa visão ajuda a discernir padrões específicos de comportamento, como eles se estabeleceram e como esses padrões podem ser entendidos à luz da interação das pessoas em um grupo. Os profissionais orientados sistemicamente exploram não apenas como as pessoas se comunicam, mas também o que elas comunicam, com o objetivo de identificar e explorar os padrões de crenças e comportamentos em papéis e relacionamentos que parecem ter se estabelecido ao longo do tempo e permitir que as pessoas decidam onde mudar seria desejável (Kets de Vries, 2019).

Ser Capaz

Por último, o tema “ser capaz” é formado pelos subtemas motivar, desafiar, escutar ativamente, focar na solução e facilitar a aprendizagem. O desafio é a capacidade de utilizar um comportamento orientado a objetivos para desafiar o *coachee* a sair de sua zona de conforto para facilitar mudança de comportamento e melhor desempenho em um determinado trabalho (Rekalde *et al.*, 2015; Slabbert & Hoole, 2021). A capacidade de desafiar precisar estar

alinhada ao reforço motivacional para ajudar os clientes a superar mentalidades negativas, pois os alunos precisam acreditar que possuem as capacidades necessárias para atingir um determinado objetivo (Lai & Palmer, 2019; Slabbert & Hoole, 2021).

A facilitação da aprendizagem é um atributo do treinador que visa promover um ambiente propício ao aprendizado e corresponde ao *coach* que demonstra vontade de ajudar com orientação ao resultado final do processo (Lai & Palmer, 2019). Já a escuta ativa está relacionada à capacidade de ouvir atentamente os *coachees* e foi relatada como uma das habilidades mais importantes no processo de *coaching* executivo (Gebhardt, 2016; Lai & Palmer, 2019; Rekalde *et al.*, 2015; Slabbert & Hoole, 2021; Yanchus *et al.*, 2020).

Finalmente, deve o *coach* manter uma perspectiva focada na solução, o que ajuda a garantir que o processo de aprendizado no *coaching* executivo seja orientado para o desenvolvimento de pontos fortes pessoais e alcance de metas, em vez de ser direcionado para o diagnóstico ou a análise de problemas (Bono *et al.*, 2009; Grant & Hartley, 2013).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho contribui para o conhecimento científico fornecendo uma revisão sistemática da literatura que trata das principais competências exigíveis do *coach* para o sucesso na aplicação efetiva do *coaching* executivo para o desenvolvimento de líderes. É apresentada uma lista classificada dessas competências, avaliadas em termos de sua relevância para o resultado satisfatório do processo de desenvolvimento de líderes.

Como resultado da revisão integrativa da literatura, destaca-se a geração do mapa temático contendo quatro temas que descrevem o que o treinador de *coach* executivo precisa conhecer, dominar, possuir e ser capaz de executar. Essa estrutura prescreve as qualidades desejáveis para o *coach* executivo promova adequadamente o desenvolvimento de líderes no processo de aprendizado.

Entretanto, a literatura do campo indica que variáveis situacionais já foram descritas como fatores externos que muitas vezes impedem que as competências forneçam resultados de desempenho eficazes (Kets de Vries, 2019; Slabbert & Hoole, 2021), isto é, o que funciona para um determinado indivíduo ou equipe pode não necessariamente funcionar para outros.

Além disso, o *coaching* executivo é uma intervenção social em vez de individual, onde novos significados moldados pelo contexto social são cocriados pela organização, *coach* e cliente

(Athanasopoulou & Dopson, 2018). Em vista disso, as áreas de domínio apresentadas neste estudo não devem ser tomadas como definitivas, mas sim como um retrato momentâneo do campo de estudos que visa estimular pesquisas e conceituações futuras.

O campo de estudos do *coaching* executivo está fundamentado no conhecimento de muitas disciplinas acadêmicas existentes e tem atraído praticantes de uma variedade de experiências educacionais e profissionais. Pesquisas futuras precisam continuar a exploração da temática visando responder a perguntas sobre o que faz o *coaching* executivo funcionar melhor em algumas situações do que em outras. Portanto, mais estudos devem ser conduzidos, estruturas conceituais devem ser ampliadas e refinadas para o amadurecimento do tema.

REFERÊNCIAS

- Allen, S., & Fry, L. W. (2019). Spiritual development in executive *coaching*. *Journal of Management Development*, 38(10), 796–811. <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2019-0133>
- Athanasopoulou, A., & Dopson, S. (2018). A systematic review of executive *coaching* outcomes: Is it the journey or the destination that matters the most? *The Leadership Quarterly*, 29(1), 70–88. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.11.004>
- Batista, K., & Cançado, V. L. (2017). Competências requeridas para a atuação em *coaching*: A percepção de profissionais *coaches* no Brasil. *REGE - Revista de Gestão*, 24(1), 24–34. <https://doi.org/10.1016/j.rege.2016.01.002>
- Blumberg, K. M. (2014). Executive *Coaching* Competencies: A Review and Critique With Implications for *Coach* Education. *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture*, 5(2), 87–97. <https://doi.org/10.1002/jpoc.21143>
- Bono, J. E., Purvanova, R. K., Towler, A. J., & Peterson, D. B. (2009). A SURVEY OF EXECUTIVE COACHING PRACTICES. *Personnel Psychology*, 62(2), 361–404. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2009.01142.x>
- Botelho, L. L. R., Cunha, C. C. de A., & Macedo, M. (2011). O MÉTODO DA REVISÃO INTEGRATIVA NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS. *Gestão e Sociedade*, 5(11), 121. <https://doi.org/10.21171/ges.v5i11.1220>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Cooper, S. E. (2019). Introduction to the special issue on *coaching* elite performers. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 71(2), 63–71. <https://doi.org/10.1037/cpb0000140>
- de Haan, E. (2024). How can *coaches* choose their approach and their interventions based on the evidence we now have?. *Consulting Psychology Journal*.

Diedrich, R. C., & Kilburg, R. R. (2001). Further Consideration of Executive *Coaching* as an Emerging Competency.

Etakula, H., & Ganesh, M. P. (2024). Executive *coaching* research: possibilities and vulnerabilities. *International Journal of Business Excellence*, 33(1), 122-141.

Gebhardt, J. A. (2016). Quagmires for clinical psychology and executive *coaching*? Ethical considerations and practice challenges. *American Psychologist*, 71(3), 216-235.
<https://doi.org/10.1037/a0039806>

Gorringer, A. (2011). The place for *coaching* for clinical leadership.

Grant, A. M., & Cavanagh, M. J. (2007). THE GOAL-FOCUSED *COACHING* SKILLS QUESTIONNAIRE: PRELIMINARY FINDINGS. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 35(6), 751-760. <https://doi.org/10.2224/sbp.2007.35.6.751>

Grant, A. M., & Hartley, M. (2013). Developing the leader as *coach*: Insights, strategies and tips for embedding *coaching* skills in the workplace. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 6(2), 102-115. <https://doi.org/10.1080/17521882.2013.824015>

Gray, D. E., Ekinici, Y., & Goregaokar, H. (2011). *Coaching* SME managers: Business development or personal therapy? A mixed methods study. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(4), 863-882. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.555129>

Kets de Vries, M. F. R. (2019). Executive Group *Coaching*: Interventions Not for the Faint of Heart. Em *Advances in Global Leadership* (p. 153-171). Emerald Publishing Limited.
<https://doi.org/10.1108/S1535-120320190000012009>

Lai, Y.-L., & Palmer, S. (2019). Psychology in executive *coaching*: An integrated literature review. *Journal of Work-Applied Management*, 11(2), 143-164.
<https://doi.org/10.1108/JWAM-06-2019-0017>

Levinson, H. (1996). Executive *coaching*. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48, 115-123. <https://doi.org/10.1037/1061-4087.48.2.115>

Maltbia, T. E., Marsick, V. J., & Ghosh, R. (2014). Executive and Organizational *Coaching*: A Review of Insights Drawn From Literature to Inform HRD Practice. *Advances in Developing Human Resources*, 16(2), 161-183. <https://doi.org/10.1177/1523422313520474>

Mendes, K. D. S., Silveira, R. C. de C. P., & Galvão, C. M. (2008). Revisão integrativa: Método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. *Texto & Contexto - Enfermagem*, 17, 758-764. <https://doi.org/10.1590/S0104-07072008000400018>

Mbokota, G., & Myres, K. (2024). *Coach* competencies to facilitate transformative learning: a multiple case study involving public-sector executives in South Africa. *Human Resource Development International*, 1-31. <https://doi.org/10.1080/13678868.2024.2365447>

Natale, S. M., & Diamante, T. (2005). The Five Stages of Executive *Coaching*: Better Process Makes Better Practice. *Journal of Business Ethics*, 59(4), 361-374.
<https://doi.org/10.1007/s10551-005-0382-2>

Page, Matthew J. *et al.* The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, [s. l.], v. 372, p. n71, 29 mar. 2021. ISSN 1756-1833. DOI 10.1136/bmj.n71.

Passmore, J., & Fillery-Travis, A. (2011). A critical review of executive *coaching* research: A decade of progress and what's to come. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 4(2), 70–88. <https://doi.org/10.1080/17521882.2011.596484>

Rekalde, I., Landeta, J., & Albizu, E. (2015). Determining factors in the effectiveness of executive *coaching* as a management development tool. *Management Decision*, 53(8), 1677–1697. <https://doi.org/10.1108/MD-12-2014-0666>

Slabbert, B., & Hoole, C. (2021). A competency framework for *coaches* working in *coaching* development centres. *SA Journal of Industrial Psychology*, 47. <https://doi.org/10.4102/sajip.v47i0.1841>

Stern, L. R., & Consulting, S. (2004). *Executive Coaching: A Working Definition*.

Terblanche, N. H. D., & Heyns, M. (2020). The impact of *coachee* personality traits, propensity to trust and perceived trustworthiness of a *coach*, on a *coachee's* trust behaviour in a *coaching* relationship. *SA Journal of Industrial Psychology*, 46. <https://doi.org/10.4102/sajip.v46i0.1707>

Torraco, R. J. (2005). Writing Integrative Literature Reviews: Guidelines and Examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356–367. <https://doi.org/10.1177/1534484305278283>

Whittemore, R., & Knafl, K. (2005). The integrative review: Updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, 52(5), 546–553. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x>

Yanchus, N. J., Muhs, S., & Osatuke, K. (2020). Academic background and executive *coach* training. *Professional Psychology: Research and Practice*, 51(4), 390–399. <https://doi.org/10.1037/pro0000297>