

***BUSINESS COACHING NA ACTUALIDADE:
DESENVOLVIMENTO E IMPORTÂNCIA***

Alicia Neto Parra

Relatório de Dissertação
de Mestrado em Gestão

Orientador:

Prof. Doutor José Crespo de Carvalho, Professor Catedrático, ISCTE-IUL,
Departamento de Ciências de Gestão

Julho de 2012

Agradecimentos

Aos meus pais, que sempre me apoiaram em todas as etapas da minha vida, inclusive esta que contém o mestrado, pelos seus conselhos, força, muita paciência e amor.

Ao meu orientador, o Professor Crespo de Carvalho, pelo aconselhamento, supervisão e amizade.

Ao ISCTE – IUL, uma faculdade de renome que aconselho pela sua excelência e constante evolução, onde tive o privilégio de estudar tanto na licenciatura como no presente mestrado.

E claro, ao meu namorado, amigas e colegas da faculdade, que me deram apoio e ânimo durante esta etapa e por todos os momentos passados juntos que trazem boas memórias.

Esta tese é carinhosamente dedicada aos meus avós.

Índice

Agradecimentos	I
Índice	II
Sumário	V
<i>Abstract</i>	VI
1. Introdução	1
2. Contexto do Problema	4
3. Formação	5
4. O que é o <i>Coaching</i>	7
4.1. <i>Coaching on Job</i>	9
4.2. O que o <i>Coaching</i> não é	9
4.3. Aspectos práticos do Processo	10
4.4. Conceitos Associados	11
4.4.1. Programação Neuro-Linguística	11
4.4.2. Inteligência Emocional	12
4.4.3. Psicologia Positiva	13
5. Que perspectivas abrange	15
5.1. Objectivos	15
5.2. Condições	15
5.3. Princípios	16
5.4. O que proporciona	17
5.5. O que envolve	18
6. Os intervenientes no Processo	20
6.1. O <i>Coachee</i>	21
6.2. O <i>Coach</i>	22
6.2.1. Competências e Qualificações	22
6.2.2. Atitudes e Comportamentos	24
6.2.3. <i>Coachs</i> Internos vs <i>Coachs</i> Externos	25
6.2.4. O que o <i>coach</i> não deverá efectuar	26

6.2.5. Teorias e Correntes	26
6.2.6. Deontologia Profissional do <i>Coach</i>	28
6.2.7. Directrizes Éticas para <i>Coachs</i>	30
7. <i>Coaching</i> e o seu Desenvolvimento	32
8. Qual a sua importância na Actualidade	35
8.1. O Futuro do <i>Coaching</i>	37
8.2. Vantagens na aplicação	41
8.3. Limitações na aplicação	45
9. Quais os vários formatos	48
10. Quadro Conceptual	52
11. Método de Investigação.....	53
12. Formas de Implementação	55
12.1. Como se pratica <i>Coaching</i> – Roadmap de aplicação de <i>Coaching</i>	56
12.1.1. Escolha do <i>Coach</i>	56
12.1.2. Reunião com o <i>Coach</i>	57
12.1.2.1. Contrato	57
12.1.3. Primeira Sessão/Diagnóstico	59
12.1.4. Modelos e Instrumentos	62
12.1.5. Plano de Sessão	67
12.1.6. Consolidação	68
12.1.6.1. Preparação	68
12.1.6.2. Compreensão	69
12.1.6.3. Acção/Solução	69
12.1.6.4. Finalização	71
12.1.7. Término do Processo	71
12.1.8. <i>Follow-Up</i>	72
12.1.9. Avaliação	73
13. Conclusões e Limitações	76
14. Referências Bibliográficas	

Índice de Figuras

Figura 1: Enquadramento da tipologia do processo de <i>Coaching</i>	48
---	----

Sumário

A expansão do *coaching* no mundo empresarial é uma realidade ascendente. A forte aposta no desenvolvimento dos colaboradores contribui largamente para o sucesso nas organizações, sendo uma mais-valia para ambos.

O objectivo desta pesquisa é explorar a importância do *coaching* no ambiente empresarial actual e compreender o seu desenvolvimento. Assim, todo o processo será analisado e detalhado, incluindo as perspectivas que abrange, os seus intervenientes, vantagens e limitações na aplicação, como será no futuro, os vários formatos do processo e ainda outros conceitos associados.

Na aplicação do *coaching*, as respectivas etapas serão descritas detalhadamente, sob a forma de *roadmap*, para possibilitar uma observação mais prática do mesmo, desde a escolha do *coach* e primeira sessão, até ao *follow-up* e posterior avaliação.

Esta tese procura contribuir para o desenvolvimento do estudo do *coaching*, tanto na teoria como na compreensão da sua parte prática, para que este processo venha a obter a acreditação desejada, isto é, tornar-se uma profissão.

Palavras-chaves: *coaching, coachee, formação, organização.*

JEL:

M12 – *Personnel Management; Executive Compensation*

M53 – *Training*

Nota: Esta presente tese está redigida conforme as antigas regras ortográficas, anteriores ao novo acordo vigente.

Abstract

The expansion of coaching in the business world is a rising reality. The strong focus on employees' development largely contributes to the success on organizations, being an asset for both.

The objective of this research is to explore the importance of coaching in the current business environment and understand its development. In this way, the whole process will be carefully examined, including detailed analyzes of the current perspectives, their actors, advantages and limitations of its application, perspectives for the future, the several shapes of the process and also other related concepts.

The stages of coaching application will be described in detail, in a roadmap format, to enable a more practical conception of coaching, from the choice of the *coach* and the first session to the follow-up and subsequent assessment.

This thesis aims to contribute to the development of the study of coaching, both theoretically and in the understanding of their practical part, for this activity will achieve the desired merit and accreditation, that is, become a profession.

Keywords: coaching, coachee, training, organization.

JEL:

M12 – Personnel Management; Executive Compensation

M53 – Training

1. Introdução

Na envolvente empresarial actual as mudanças são uma constante e, portanto as organizações cada vez mais previligiam o seu capital humano. Pfeffer (1998) revela que Richard Branson, fundador e presidente do grupo Virgin, afirma constantemente que neste, os colaboradores vêm primeiro, os clientes a seguir e só depois os accionistas.

Assim, para atrair e manter os seus melhores colaboradores, as organizações, mesmo em conjunturas difíceis, investem na formação para maximizar o seu potencial, demonstrando o seu compromisso para com estes. A seguradora americana USAA comunicou aos seus colaboradores que os valorizava suficientemente para continuar a investir neles, mesmo que os tempos não fossem os melhores. (Pfeffer, 1998)

No entanto, uma nova área da formação emergiu para dar resposta às constantes alterações da actualidade, o *Coaching*. Segundo Viana Abreu (Presidente da Associação Portuguesa de *Coaching*, 2011), sendo uma ferramenta que facilita processos de mudança e tendo em conta os desafios que o contexto actual nos coloca, o *coaching* ajuda a encontrar as respostas criativas que nos permitem transformar o momento actual em oportunidade.

Posto isto, nesta tese será analisada a importância do *Coaching* na actualidade como aposta das organizações em potencializar os seus colaboradores e desenvolver mais valias para ambos, bem como o desenvolvimento do processo ao longo do tempo e respectiva evolução.

Assim, será efectuado um contexto do problema, em que será enquadrado o assunto e serão definidos os objectivos deste estudo, que passo a citar: compreender a importância desta ferramenta no ambiente empresarial actual, o estudo da sua evolução e a construção de um *roadmap* de aplicação prática do *coaching*.

Visto que o *Coaching* está inserido na área da formação, faz sentido incluir um capítulo que descreva este mesmo conceito, o que se poderá observar no capítulo três. Neste, estão também incluídos os objectivos da formação e a sua importância no mundo empresarial actual.

No capítulo seguinte é descrito o *Coaching* através de vários autores que o definem diferentemente, sendo igualmente relatado neste capítulo o *coaching on job*; o que o

coaching não é; os aspectos práticos deste tema, tal como duração (global e de cada sessão), estrutura, local mais apropriado, custos, entre outros; e os conceitos associados, tais como programação neuro-linguística, inteligência emocional, psicologia positiva e ainda outros conceitos.

No quinto capítulo são analisadas as perspectivas que o *coaching* abrange, tais como os seus objectivos, respectivas condições, os seus princípios, o que proporciona e o que envolve.

O sexto capítulo é relativo aos intervenientes no processo, ou seja, começa por se descrever a relação que se desenvolve no processo, posteriormente é descrito o interveniente *coachee* (o destinatário do *coaching*) e de seguida o seu remetente, isto é, o *coach*, sendo que relativamente a este interveniente serão também descritas as suas competências e qualificações, as suas atitudes e comportamentos, a diferença entre *coachs* internos e externos, o que o *coach* não deverá efectuar, teorias e correntes em que este se baseia, a sua deontologia profissional e, por fim, as directrizes éticas para *coachs*.

O *coaching* e o seu desenvolvimento é fundamentado no capítulo seguinte, onde poderá ser observada toda a sua evolução, desde que começou a ser desenvolvido até aos correntes dias.

Face ao seu desenvolvimento e visto que está em constante expansão faz sentido existir um capítulo totalmente dedicado à sua importância na actualidade, com referência a diversos estudos relativos a esta matéria. Aqui, é também apresentado como será o futuro do *coaching*, sendo um dos objectivos das organizações a criação de uma cultura permanente de *coaching*. Serão igualmente demonstradas as vantagens deste processo na sua aplicação, bem como as respectivas limitações.

No capítulo nove poderão ser visualizados os vários formatos de *coaching* de forma detalhada, com maior ênfase no *coaching* de executivos, de grupo, individual e de projecto, no entanto serão descritos outros tipos de *coaching*, tais como: corporativo/de negócios, interior ou espiritual, de vida, de transição, correctivo, entre outros.

O mapa conceptual está incluído no capítulo seguinte, efectuando uma ligação entre a parte teórica deste estudo e a sua parte prática, isto é, o *roadmap* da aplicação prática.

O capítulo dez é relativo ao método de investigação utilizado neste estudo, que neste caso é o método descritivo, sendo igualmente referidas as técnicas de recolha e de análise de informação.

Já o seguinte capítulo, as formas de implementação, possui como se pratica *coaching*, isto é, um *roadmap* de aplicação prática do processo, onde se observará cada etapa pormenorizadamente, segundo diversos autores e esta inclui a escolha do *coach*, a reunião com o *coach*, o contrato, a primeira sessão/diagnóstico, os modelos e instrumentos, o plano de sessão, a consolidação (preparação, compreensão, acção/solução, resistência e finalização), o término do processo, o *follow-up* e a avaliação.

Por fim, serão reveladas as conclusões deste estudo, bem como as limitações que se verificaram na realização deste e posteriormente todos os autores presentes na tese são divulgados nas referências bibliográficas.

2. Contexto do Problema

Face à concorrência e à economia global, as organizações formam os seus colaboradores para obterem maior produtividade, visto que estes melhoram o seu desempenho, mas também para motivá-los. Assim, a aprendizagem contínua actua como o seu *empowerment* na conjuntura actual de constantes mudanças. (Hudson, 1999)

A actualidade exige uma crescente capacidade de adaptação à mudança, portanto, saber aproveitar as oportunidades que esta transporta, implica um maior desenvolvimento de criatividade, versatilidade e auto-conhecimento. Ao recorrer ao *coaching* atinge-se isto, dado que é uma ferramenta que potencializa a realização de mudanças positivas, sendo essencial para que indivíduos, equipas e organizações possam alcançar a excelência. (Viana de Abreu, 2001)

O seu estudo e desenvolvimento tornou-se então crucial na actualidade, com o intuito de maximizar o potencial dos colaboradores nas organizações. Porém, sendo este uma área da formação empresarial recente e em expansão, ainda não foi devidamente estudado cientificamente, sobretudo a nível nacional, visto que são poucos os autores deste tema (sendo maioritariamente estudado no Desporto, Educação, Medicina e Psicologia).

Assim, o tema desta tese foi escolhido com base no desenvolvimento do estudo do *Coaching* a dois níveis: teórico e prático para deste modo enriquecer a literatura e, dar a conhecer com maior detalhe tudo o que este processo inclui.

Esta tese foi ainda construída, para que este futuramente, o *Coaching* se torne mais do que um mero processo, mas sim uma profissão devidamente reconhecida.

Deste modo, esta tese tem como objectivos:

- Compreender a importância do *Coaching* no ambiente empresarial actual, visto que é uma ferramenta em expansão com bastante potencial;
- O estudo da sua evolução ao longo do tempo e inclusivé como este será futuramente;
- A construção de um *roadmap* de aplicação do *Coaching*, para que seja um guia prático e perceptível do tema, que forneça informação sobre todas as suas etapas detalhadamente (incluindo as ferramentas a utilizar no processo), de forma a ajudar no desenvolvimento de uma prática mais eficaz por *coachs* e *coachees*.

3. Formação

Visto que o *coaching* é uma área da formação faz sentido falar sobre esta, sobretudo porque é uma das áreas mais importantes dos recursos humanos e que todas as organizações deveriam apostar. Com a aposta na formação, as organizações desenvolvem os seus colaboradores ao mesmo tempo que contribuem para uma maior motivação que tem como consequência uma maior produtividade.

A formação é deste modo fundamental, independentemente da área em que a organização se insere, sendo inclusive obrigatório por lei proporcionar aos seus colaboradores um número de horas por ano para o seu desenvolvimento.

Em qualquer colaborador de sucesso está uma verdade elementar: em algum lugar, de algum modo e alguém cuidou do seu crescimento e desenvolvimento. (Donald Miller citado por Carter et al, 2001)

No mesmo sentido, compreende-se que um dos eixos centrais da acção de uma organização seja a existência de uma política de formação e desenvolvimento que assegure, tanto no plano organizacional, como individual, a possibilidade de melhorar em termos de desempenho através de um processo adequado de aquisição de conhecimentos relevantes para a *performance* no cargo de cada colaborador. (Estêvão de Moura, 2004)

Com a aquisição de formação relativa a conhecimentos, capacidades e atitudes, os colaboradores melhoram os seus resultados e esforçam-se para aplicar o que reteram da respectiva formação. (Kirkpatrick, 2006)

O objectivo da formação é então, proporcionar uma mudança permanente no comportamento do colaborador, resultante da aquisição de conhecimentos e competências. (Wexley & Latham, 2002 citados por Latham & Stuart, 2007)

Como consequência, se os colaboradores estão motivados, formados e comprometidos, os resultados são espantosos, caso contrário, os resultados podem inclusive vir a ser desastrosos. (Pfeffer, 1998)

O mesmo autor revela que a formação não só melhora competências essenciais à organização que procura constantemente melhorias na produtividade e nos serviços,

como também reforça a cultura da organização e ajuda a construir uma comunidade visto que os colaboradores têm a oportunidade de se conhecer melhor.

Devido à crescente valorização pessoal e ao constante desenvolvimento pretendido pelos colaboradores, as organizações devem proporcionar-lhes a oportunidade desse mesmo desenvolvimento profissional e, por corolário, pessoal, o que origina uma maior motivação e bem-estar. Assim, não basta que os indivíduos estejam motivados, é necessário que essa motivação seja orientada para os objectivos estratégicos da organização. (Caetano et al, 2000)

Segundo Buckley & Caple (1998), a formação é um investimento planeado sistematicamente para o desenvolvimento dos conhecimentos, aptidões e atitudes de que um indivíduo necessita para desempenhar uma tarefa de forma satisfatória. Este processo tem também como característica o estímulo da procura de auto-conhecimento.

Com a prática da formação, torna-se mais provável que as organizações apresentem uma vantagem na sua atractividade e na retenção dos melhores colaboradores e obter destes o seu potencial máximo. (Pfeffer, 1998)

Kirkpatrick (2006) afirma que não importa o quão bem o colaborador corresponda à função, alguma formação é sempre necessária.

Em suma, actualmente a formação torna-se crucial tanto para os colaboradores como para as organizações e traz benefícios a vários níveis: a nível financeiro, visto que os colaboradores empenham-se mais e portanto existe uma maior produtividade; a nível pessoal, pois sentem-se motivados para aprender algo novo ou apenas actualizar o que já sabem e sentem-se parte integrante da organização e, a nível organizacional, os colaboradores apresentam um maior comprometimento para com a respectiva organização e aumentam o seu nível de desempenho, bem como melhoram as relações com os colegas com quem obtêm formação.

4. O que é o *Coaching*

Após a compreensão da temática da formação, é importante especificar uma parte desta, o *coaching*, que, tal como a formação, traz diversos benefícios tanto para os colaboradores como para a organização, no entanto apresenta diferenças quanto à própria formação, como por exemplo: a duração, o número de elementos, entre outros.

Assim, o *coaching* apresenta benefícios tais como: facilidade do desempenho, da aprendizagem e do desenvolvimento. (Downey, 1999 citado por Neenan, 2008)

Existem diversas definições de *coaching*, todavia, uma das mais completas é a seguinte: relação de entre-ajuda entre o *coachee* (possui um cargo de autoridade e responsabilidade numa organização) e o *coach*, que utiliza uma diversidade de técnicas e métodos comportamentais para apoiar o *coachee* a atingir um conjunto de objectivos mutuamente identificados para desenvolver o seu desempenho profissional e satisfação pessoal e consequentemente melhorar a eficácia da organização deste com um contrato de *coaching* previamente definido. (Killburg, 1996 citado por Augustijnen et al, 2011)

O *coaching* é também observado como um processo de compromisso de comunicação significativa com indivíduos em empresas, organizações, instituições ou ainda governos, com o objectivo de promover o sucesso a todos os níveis da organização ao modificar as acções desses indivíduos. (Kahn, 2011)

Este pode ser considerado um processo multi-disciplinar emergente que engloba ciências comportamentais, negócios e economia, formação, liderança, ciências da gestão e técnicas de comunicação. (Gray, 2011)

Assim, o *coaching* é um processo activo que promove e traz mudança nos pensamentos, atitudes e comportamentos do *coachee* relacionados com as expectativas de desempenho acordadas. (Kirkpatrick, 2006 citando Carilion)

É portanto, uma intervenção voltada para a acção, concretizada através de uma relação entre duas entidades, que visa o aperfeiçoamento e a superação profissional e pessoal. Recorrendo a aprendizagens passadas, este método visa aumentar a produtividade no trabalho desenvolvido pelo destinatário, proporcionando qualidade de vida. (Barosa-Pereira, 2007)

O *coaching*, na sua essência, é a transferência de percepções em acções significativas, (Anderson et al, 2008) portanto este é claramente um processo de mudança e transformação, contudo, o *coaching* trabalha sobretudo, o relacionamento. (Kahn, 2011)

Neste, o *coach* e o *coachee* colaboram para avaliar e compreender o *coachee* e as suas tarefas, sendo que o *coach* desafia restrições actuais, explora novas possibilidades enquanto assegura a responsabilidade e o apoio para atingir os objectivos e manter o desenvolvimento. (Ting & Hart, 2004 citados por Ely et al, 2010)

Deste modo, Robbins & Hunsaker (1996) consideram o *coaching* um processo de problema-solução que engloba escutar e compreender (é necessário entender a perspectiva do *coachee*), identificar o problema, clarificar alternativas, decidir um plano de acção e implementá-lo.

Barosa-Pereira (2007) refere ainda que o *coaching* é um processo personalizado, baseado nas características de personalidade, na identidade, nos valores, convicções e na história pessoal do indivíduo.

Já Nigro (2005) defende que o *coaching* é uma metodologia de gestão que procura maximizar o desempenho do *coachee* considerando conscientemente os indivíduos como seres únicos dotados de talentos e capacidades únicas. O *coaching* está enraizado numa comunicação honesta e consciente entre o *coach* e o *coachee*, é orientado para os resultados, é cooperativo e procura resultados positivos em todas e quaisquer circunstâncias relativas ao cargo e ao desempenho profissional.

Stevens (2005) revela ainda que este método é uma relação concebida no sentido de realçar o processo de aprendizagem ao longo da vida, de eficácia e de realização.

Já Seligman (2002) acredita que no *coaching*, observa-se o que está correcto no *coachee* e trabalha-se para melhorar esses aspectos, para assim se poder maximizar o seu potencial. Este autor defende que o foco deverá ser nas forças e nos valores ao invés das fraquezas.

Segundo Hudson (1999), o *coaching* poderia ser observado como um facilitador das fases da vida, isto porque um *coaching* eficiente liga aspectos do passado, do presente e do futuro do historial de um *coachee*, mesmo que o cliente seja uma pessoa ou uma organização.

Assim sendo, esta ferramenta é uma parceria entre um *coach* e um *coachee* que tem como objectivo uma troca de ideias e experiências com vista a melhorar o desempenho do cliente, que tem como consequência a melhoria também da vida pessoal deste, sendo que no final do processo o *coachee* poderá alcançar um equilíbrio da vida profissional e pessoal, passando para a prática real tudo o que experiencia no *coaching*. É deste modo um processo de construção e desenvolvimento de diversas competências que se pretende que o *coachee* adquira e aplique futuramente na organização.

4.1. Coaching On Job

O *coaching on job* é aplicado directamente no local de trabalho, isto é, o *coachee* encontra-se a efectuar as suas tarefas diárias e o *coach* actua primeiramente como observador. Após compreender quais as competências que o *coachee* necessita para o seu cargo e que poderá melhorar para obter um melhor desempenho, trabalham-nas nas várias sessões de *coaching* e retomam à observação por parte do *coach*, sendo que este, ao longo do tempo, pode intervindo quando se justifica, contudo é suposto nas sessões laborais ser um observador passivo e nas sessões extra laborais ser activo. Todavia, o objectivo é que o *coach* não tenha de interferir para que o *coachee* seja autónomo, ultrapassando os seus obstáculos e que melhore o seu desempenho.

Este é de facto um estilo de *coaching* em grande expansão, sendo inclusive denominado como o *coaching* do futuro, visto que neste o *coach* tem de facto um contacto com a realidade do *coachee*, observando igualmente os seus imprevistos diários.

Torna-se importante que o *coach* observe o *coachee* e portanto neste estilo de *coaching*, este desloca-se até ao ambiente natural profissional do *coachee*. (Hudson, 1999)

A observação poderá ocorrer em diversas situações laborais, tais como: reuniões, apresentações, reuniões de projecto com a equipa, entre outras, e permite ao *coach* fornecer um *feedback* construtivo e supervisionar de facto o progresso adicional. (Criddle, 2007)

Neste, e segundo o mesmo autor, o *coach* poderá falar com membros da organização sobre as experiências e observações sobre o *coachee* e efectuar um mini estudo de 360° para recolher dados vantajosos.

Kirkpatrick (2006) revela que este tipo de *coaching* melhora o desempenho laboral em duas formas: ocorre sempre que a necessidade surja e reforça a relação *coach/coachee*, ajudando o *coachee* a implementar o plano de melhoria de desempenho. Aliás, diversos estudos têm demonstrado evidências relativas ao valor do *coaching on job*. (Smither, 2011)

4.2.O que o *coaching* não é

Cada vez mais se torna essencial perceber realmente do que trata a ferramenta *coaching*, visto que por vezes este é associado a factos de que é bastante divergente, por exemplo, não é apenas um exercício para os participantes e muitas vezes é observado como uma remediação e não como um instrumento que contribui para o crescimento e desenvolvimento positivo. (Augustijnen et al, 2011)

No mesmo sentido, este não é um conjunto específico de instruções que o *coach* desenvolve sobre actividades e comportamentos do *coachee*, nem um conjunto de tarefas a serem desempenhadas com exigências para resultados determinados vagamente. (Kirkpatrick, 2006)

Este processo, de acordo com o mesmo autor, não é também uma acção ou política que inibe o movimento ou ainda que exalte as virtudes da paciência e da humildade.

O *coaching* não é considerado uma troca de ideias sem compromisso, visto que alguns tipos de comportamento são esperados pelos *coachs*, tais como confrontos e fornecer *feedback* directo. (Augustijnen et al, 2011)

O *coaching* não é terapia, nem deveria ser, ainda que lide com as emoções do *coachee* não é uma intervenção terapêutica (Gray, 2011), deste modo, os *coachs* não são terapeutas e os bons relacionamentos de *coaching* são marcados por limites claros. (Richardson, 2010)

4.3. Aspectos práticos do Processo

Compreendendo o conceito, faz sentido perceber alguns pontos importantes deste processo, tais como a duração, o custo, o local de preferencial, entre outros.

Assim, torna-se desde logo fundamental que a organização do *coachee* esteja convencida dos benefícios do *coaching*, dado que esta atitude contribuirá para evitar a rejeição ou um final prematuro do processo. (Augustijnen et al, 2011)

Relativamente à sua duração, esta intervenção tende a ser mais longa do que a formação tradicional e dura inclusive vários meses. (Grant & Zackon, 2004 citados por Ely et al, 2010)

Neste sentido, o processo decorre desde o estabelecimento do primeiro contacto até ao encerramento e/ou avaliação final, sendo a duração média de seis a doze meses e a periodicidade ideal para os encontros de 15 dias, com a duração média de uma hora e meia a duas horas. (Barosa-Pereira, 2007)

Diniz (2011) refere inclusive que se recomenda que o processo tenha um mínimo de três meses de duração e, que no término do processo, se avalie a possibilidade de renovação ou não da aliança.

Mas de facto a duração e a própria estrutura do *coaching* variam amplamente, dependendo da experiência do *coach* e mesmo das necessidades do *coachee*, existindo mesmo processos de vários anos, especialmente se o *coachee* estiver inserido num processo de longo-prazo de crescimento individual ou organizacional. (Richardson, 2010)

Relativamente aos custos, Arrivé & Frings-Juton (2004) defendem que serão bastante variáveis, dependendo da experiência e notoriedade do *coach*, podendo variar entre os 500 e 700 euros cada sessão (preço aplicado às organizações). Contudo, no *coaching* executivo, a organização onde o *coachee* labora geralmente paga o processo de *coaching*. (Smither, 2011)

Alguns *coachs* trabalham nas próprias organizações, contudo, a grande maioria são *coachs* externos e são pagos ou pelas organizações ou por clientes individuais. Na prática, a grande maioria dos novos *coachs* descobre que deverá começar a um baixo custo e gradualmente estabelecer uma reputação que justificará remunerações mais elevadas. (Hudson, 1999)

Muitos *coachs* integram o *coaching* juntamente com outras funções profissionais, sendo as mais comuns: consultores, gestores, formadores e administradores (Hudson, 1999),

por outro lado e segundo Carter et al (2001), os melhores gestores efectuam algum *coaching* como parte da sua gestão ou responsabilidades de liderança.

Segundo Stevens (2005), o local onde o processo decorrerá terá de ser seguro e encorajador, transmitindo confiança, confidencialidade e neutralidade. Todavia, a intervenção poderá ser efectuada com recurso ao telefone ou ao *email* (sendo crucial que não haja interrupções, ruído ou insegurança do *coachee*).

Posto isto, Augustijnen et al (2011) defendem que é preferível efectuar *coaching* fora da organização para promover o progresso do processo do *coaching*, visto que fora do seu contexto laboral o *coachee* poderá concentrar-se melhor na sessão, estar mais tranquilo e compreender melhor o que está a ser tratado na sessão.

Na mesma perspectiva, Hudson (1999) entende que os preparativos para o *coaching* devem contribuir para um ambiente facilitador do processo: espaços que sejam calmos, familiares, se situem perto da natureza e sem telefones ou barulho. Estes devem incluir cadeiras confortáveis, mas que não sejam *chaise long*, ter bebidas e lanches saudáveis disponíveis e possuir casas de banho convenientemente localizadas.

Existem vários factores importante no processo que fazem com o *coachee* aceite a proposta de se desenvolver ou não. Na mesma perspectiva, estes factores podem influenciar o progresso do *coachee* e a sua rapidez, por outro lado para a organização também é importante ter conhecidos destes aspectos práticos, visto que muitas vezes é quem financia o processo.

4.4. Conceitos Associados

4.4.1. Programação Neuro-Linguística

A Programação Neuro-Linguística (PNL) é um modelo de comunicação desenvolvido nos anos 70 por Richard Bandler e John Grinder. Com este modelo, os *coachees* podem conjugar a linguagem corporal com a verbal, relacionando: gestos, como reforço das ideias em situação de diálogo; postura, como as mãos abertas em cima de algo, braços ao longo do corpo (situações de escuta) e, olhar, directo, transmitindo sinceridade e interesse ao interlocutor.

Tendo em consideração a PNL, o *coach* parte do princípio que o cliente reprograma o seu cérebro para atingir o estado de excelência desejado. As técnicas de intervenção

mais comuns são a visualização do estado desejado e a análise sobre como lá chegar, sendo proibido passar o tempo a procurar o porquê das coisas. (Delivré, 2004)

A aplicação da PNL no *coaching* torna-se essencial para que o *coachee* desenvolva competências como a comunicação e que as aplique diariamente, sendo igualmente essencial para o *coach* perceber como o *coachee* reage a determinados assuntos através da sua comunicação verbal e não verbal.

4.4.2. Inteligência Emocional

A inteligência emocional envolve a capacidade de compreender com precisão, avaliar e expressar emoção, de aceder e/ou gerar sentimentos que facilitam o pensamento e o conhecimento e habilidade de regular emoções para promover o crescimento emocional e intelectual. (Mayor & Salovey, 1997 citados por Wiegand, 2007)

Os *coachs* emocionalmente inteligentes podem usar as suas emoções para gerar múltiplas perspectivas e facilitar a criatividade no comportamento do *coachee*. (Wiegand, 2007)

Portanto, os *coachees* que desenvolverem as suas competências emocionais, estarão certamente, mais capacitados para melhor liderar os seus colaboradores e exercitar eficazmente as suas funções (Rego et al, 2004).

A capacidade de identificar emoções com exactidão sejam próprias ou alheias torna-se essencial para que o *coaching* seja eficaz. Os *coachs* devem estar atentos à suas próprias emoções nas interações das sessões para detectarem emoções que poderão não ser coerentes entre as suas observações e o *feedback* dado. Este deve ser fornecido com base no comportamento do *coachee* ao invés de outros factores tais como sentimentos pessoais sobre o *coachee* ou a disposição do *coach* na altura. (London, 2003 citado por Wiegand, 2007)

As emoções também facilitam o pensamento quando alguém antecipa as suas reacções emotivas ou alheias a certos comportamentos ou procedimentos, assim, torna-se importante que os *coachs* tenham esta capacidade para a utilizarem no *coaching*. Ao antecipar a reacção do *coachee* a um *feedback* específico, os *coachs* poderão moldar a sua linguagem verbal e não verbal para uma maior eficácia. É igualmente importante

que um *coach* se preocupe e tente ajudar o *coachee* quando observar comportamentos de risco. (Wiegand, 2007)

O mesmo autor defende que ao reconhecer os níveis de intensidade de diversas emoções, o *coach* poderá avaliar o nível de atenção que necessita de dispender para dada situação, o que poderá ajudá-lo a encontrar um equilíbrio entre minimizar e exagerar a importância da situação. Assim, ao compreender as complexidades das emoções, um *coach* poderá abordar várias emoções relevantes numa sessão de *coaching*.

Assim, a aplicação da IE no *coaching* torna-se importante, para que o *coach* possa compreender como o *coachee* está a reter o que está a experienciar, bem como se está a aplicar diariamente o que desenvolve nas sessões de *coaching*.

4.4.3. Psicologia Positiva

A psicologia positiva está relacionada com o significado dos momentos felizes e infelizes, o que estes desencadeiam e as forças e virtudes que proporcionam qualidade de vida. (Seligman, 2002)

A felicidade e outras emoções positivas podem aumentar a facilidade dos *coachs* ao ajudarem os seus *coachees* a atingir os seus objectivos e a progredir eficazmente (Sharp, 2011), assim, os objectivos podem ser problemáticos, inclusive se incluírem negativismo. (Quinn & Quinn, 2009 citados por Sharp, 2011)

Será importante que o *coach* realce que o *coachee* não deverá deixar que as crenças limitadas governem a sua vida, futuros projectos, objectivos e sonhos. Mesmo que o *coach* não consiga que o *coachee* as elimine, poderá ensiná-lo a geri-las. (Tofade, 2010)

Sharp (2011) citando Quinn (2007) revela que as emoções positivas aumentam: a criatividade, a inovação, a resolução de problemas, o trabalho em equipa, a colaboração e os relacionamentos. Portanto, os *coachs* podem encontrar modos de impulsionar as emoções positivas para criar experiências positivas aos *coachees*, tais como:

- Focar activa e explicitamente as experiências positivas (passadas e presentes) na vida do *coachee*;
- Trabalhar rapidamente para ajudar o *coachee* a identificar as suas forças;

- Construir um relacionamento de *coaching* positivo através de áreas comuns de interesse ou actividades de lazer;
- Usar o humor apropriadamente;
- Fazer com que os *coachees* se sintam especiais e realçar que o *coaching* será positivo;
- Fornecer reforço positivo quando o *coachee* atingir algo significativo;
- Cultivar a esperança e o optimismo em cada oportunidade, recordando ao *coachee* os seus sucessos anteriores.

Geralmente os *coachees* apreciam o foco positivo do *coaching* visto que este utiliza um diagnóstico positivo ao identificar forças, recursos e sucessos do *coachee*. (Biswas-Diener, 2009)

É bastante mais motivador para o *coachee* se o *coach* exemplificar possíveis melhorias de competências com sucessos que o *coachee* obteve no passado. Assim, este percebe que poderá novamente atingir certas metas e melhorar continuamente. Posto isto, a Psicologia Positiva é de facto importante neste processo para que todos os êxitos sejam realçados e o desenvolvimento seja progresso e real.

4.4.4. Outros Conceitos

- **Empowerment:** Orientação laboral activa em que o *coachee* deseja e se sente capaz de moldar o seu cargo e respectivo contexto. (Spreitzer, 1995 citado por Ellinger et al, 2008)
- **Empatia:** Capacidade de reconhecer ou compreender o estado de espírito ou emoção alheios. (Bourg et al, 2010)
- **Feedback:** Retorno de informação sobre dado assunto, sendo construído de modo a aproveitar o mais possível do interveniente, mostrando-lhe que é valorizado e respeitado. (Craumer, 2001 citado por Ellinger et al, 2008)

Ao longo de todo o processo será crucial proporcionar um *feedback* realista e significativo, assim, este deverá ser o mais situacional possível. Mink et al (1993) realçam que sem este uma fonte importante da aprendizagem é perdida. O objectivo deste é criar um ambiente em que o *coach* e o *coachee* possam argumentar e debater abertamente para aumentar a oportunidade de sucesso do *coachee*.

Assim, o *feedback* ao ser actual e contextual ajuda os *coachs* e os *coachees* a focarem-se nas áreas mais críticas para desempenharem um cargo em particular (Koonce, 2010), porém, a expressão emocional do *coach* deverá ser percebida como genuína e de confiança para o *feedback* ser aceite (Steelman & Rutkowski, 2004 citados por Wiegand, 2007)

- **Escuta activa:** Técnica de comunicação que envolve a compreensão do significado do que está a ser transmitido, analisando igualmente a linguagem não verbal. (Glover, 2001)

Os *coachs* deverão então aperfeiçoar bastante as suas capacidades de escuta, porque os *coachees* devem ser escutados e ouvidos regularmente. (Nigro, 2005)

Robbins (1996) sugere que, ao praticar escuta activa e encorajar os *coachees* a implementar ideias apropriadas sugeridas pelos mesmos, poderá ser criado um clima que contribua para uma livre e aberta troca de ideias.

5. Que Perspectivas Abrange

5.1. Objectivos

Conhecendo o processo e alguns aspectos práticos, torna-se crucial entender de facto o que este pretende atingir, isto é, quais os seus objectivos.

Assim, este método personalizado, apenas deve ser efectuado quando solicitado e destina-se em grande parte, ao desenvolvimento de gestores. Baseia-se então em conhecimentos e experiências dos destinatários, as quais são trabalhadas para o *coachee* encontrar as suas próprias soluções (autoscopia), proporcionando deste modo, uma tomada de consciência que conduz a diversas tomadas de decisão. (Barosa-Pereira, 2007)

Nigro (2005) defende que um dos objectivos desta metodologia passa por desenvolver um compromisso nos colaboradores face à organização, visto que ao apostar nestes, está a desenvolver as competências dos mesmos, proporcionando-lhes uma atmosfera de aprendizagem contínua com responsabilidades e desafios adequados aos seus talentos e capacidades. Em resposta, os colaboradores sentem-se parte integrante da mesma, tentando ir de encontro às expectativas criadas por parte das chefias.

Todavia, o grande objectivo de todos os *coachs* é claramente gerar transformações positivas no *coachee*. (Baanders, 2005 citado por Maritz et al, 2009)

5.2. Condições

Existem, contudo, algumas condições necessárias à eficácia deste método, tais como: relacionamento, percepção, motivação, capacidade, prática na realidade, responsabilidade e contexto organizacional. (Peterson, 2009 citado por Smither, 2011)

Nigro (2005) aponta seis momentos ideais para a prática de *coaching*: resultados de desempenho positivos, progressão na carreira, inovação e criatividade, resultados de desempenho negativos, regressão na carreira, erros e falhas.

Os resultados positivos no *coaching*, segundo Mink et al (1993), são determinados por três factores de sucesso:

- **A competência do coach:** Possuir competências e qualidades necessárias tais como interesse genuíno nas pessoas, capacidade de comunicar claramente, tolerância para erros durante o processo, empatia, entre outras;
- **A expectativa do coach sobre o coachee:** A eficácia do *coaching* depende das suposições e atitudes do *coach* sobre a capacidade do *coachee* aprender com este. Diversos estudos demonstram que as expectativas do *coach* têm uma profunda influência no desempenho dos *coachees*;
- **A expectativa do coach sobre o conteúdo do coaching:** A eficácia do *coaching* depende da compreensão e domínio do *coach* nas competências que pretende dar *coaching*.

Para o *coaching* ter um maior impacto, a cultura da organização deverá percepcionar este processo como uma iniciativa de desenvolvimento profissional e o *coach* deverá estar familiarizado com a cultura da organização do cliente para compreender os desafios com que este está a lidar. (Gray et al, 2011)

5.3. Princípios

Para uma prática eficaz do processo, o *coach* deverá reger-se por alguns princípios, tais como: responsabilidade, sensibilização e compromisso. (Grant et al, 2009 citados por Sharp, 2011)

Segundo Kirkpatrick (2006) os coaches devem:

- **Salientar motivadores pessoais:** A energia e o empenho dos *coachees* para a melhoria do desempenho são conduzidos por objectivos pessoais, interesses e desejos, assim, um *coach* deve questionar sobre as ambições, sonhos e experiências do *coachee*;
- **Usar a visão:** Alinhar a imagem do futuro desejado do *coachee* com a imagem de sucesso da organização e demonstrar ao mesmo como o seu desempenho laboral importa para o global;

- **Estabelecer objectivos:** Que sejam SMART e que forneçam direcção, clareza e estrutura;
- **Criar planos de desenvolvimento:** Estes fornecem oportunidades aos *coachees* para maximizar as suas forças e crescer em áreas que necessitam de melhoria;
- **Ambicionar a excelência:** Enfatizar a mesma e providenciar padrões que meçam o progresso e os limiares de realização;
- **Fornecer os recursos necessários:** Informação, ferramentas e recursos são necessários para ajudar o *coachee* a atingir o sucesso;
- **Reconhecer feitos:** Mesmo que sejam pequenas vitórias, o seu reconhecimento aumenta a auto-estima dos *coachees*, dando-lhes a confiança necessária para desafiar as suas capacidades.

O coach deverá igualmente dar *feedback* e aconselhar com precaução. (Glover, 2011) Esta preocupação é essencial para com a dinâmica operacional da organização em que o *coachee* labora e com os objectivos do respectivo negócio. (Richardson, 2010)

5.4. O que proporciona

Como em todos os métodos, na sua escolha, é decisivo entender o que estes trazem de novo aos seus aderentes, neste caso, os *coachees*.

As mudanças efectuadas no *coaching* incidem no conhecimento, compreensão, competência, desempenho, qualidade de vida e bem-estar. (Santos, 2006)

Os *coachs* proporcionam aos *coachees* demonstrações de como efectuar algo com qualidade, oportunidade de praticar novos comportamentos e fornecem *feedback* regular, construtivo e significativo, demonstrando-lhes que podem ser respeitados e valorizados. (Craumer, 2001 citado por Ellinger et al, 2008)

O *coaching* eficaz auxilia os *coachees* a aprender e a desenvolverem-se, existindo três áreas importantes em que este se deve focar: apoiar os *coachees* a adaptarem-se, a aumentarem o desempenho e a desenvolverem o seu potencial. (Mone et al, 2011)

Ainda que certas competências sejam mais apropriadas para o desenvolvimento através do *coaching* (tais como comunicação, relacionamento interpessoal e liderança), um

elevado número de variadas competências podem ser desenvolvidas durante o processo. (Ely et al, 2010)

A solicitação de uma intervenção ao nível do *coaching* não é sinónimo de problemas, pretende-se sim, promover melhorias de desempenho que acabar por ter como consequência um bem estar físico, mental e social do indivíduo e da organização. (Barosa-Pereira, 2007)

Por vezes os *coaches* distraem-se com os seus horários ocupados e com as pressões dos seus trabalhos e não aplicam as mudanças recomendadas nos seus comportamentos e atitudes, assim, o *coach* deverá intervir criativamente com fortes lembranças que sejam inseridas na vida do *coachee*, de modo a que este tenha consciência da necessidade de efectuar mudanças. (Criddle, 2007)

5.5. O que envolve

Com que aspectos o *coaching* está relacionado é outro factor importante, como por exemplo, a sua origem. Este deriva da psicologia, o que significa que todos os *coachs* podem beneficiar com o conhecimento desta. (Richa Ijntema, 2011 citada por Palmer & O’Riordan, 2011)

Todavia, os serviços que o *coach* fornece podem não ser necessariamente baseados em psicologia, podendo ser baseados na prática do desenvolvimento de recursos humanos, incluindo mudança organizacional. (Gray, 2011)

Nigro (2005) revela que o *coaching* deve estar inserido num triângulo (*coaching*, comunicação e coordenação), dado que este processo depende de uma comunicação regular e constante entre os intervenientes, desenvolvendo assim uma sólida coordenação de esforços, assegurando resultados positivos.

Este deve combinar também *feedback* das duas partes, aprendizagem sobre a utilização de ferramentas, técnicas e suporte contínuo, incluindo desafios, encorajamento, reflexão e direcção ao longo do tempo, para proporcionar ao *coachee* a integração de aprendizagens da realidade diária. (Hurd, 2009)

Outro aspecto importante é o desenvolvimento da introspecção, essencial para o *coaching* obter um impacto estratégico, sem esta o *coaching* permanece tático (este tende a trabalhar com questões de nível superficial), já o *coaching* transformacional é o

desenvolvimento a vários níveis que tem como objectivo transformar os *coachees* e as organizações onde estes laboram. (Kirkpatrick, 2006)

Já Mink et al (1993) acreditam que o *coaching* é um sistema com:

- **Valor:** Os *coachs* valorizam as vitórias através do trabalho intenso, auto-disciplina e responsabilidade pessoal sendo que, para desenvolver o crescimento, um *coach* deve conhecer o *coachee*, concentrar-se no que este efectua e necessita, comprometer-se na relação, saber que o crescimento por vezes é difícil e ter a coragem e disciplina para fazer as coisas certas no momento oportuno;
- **Capacidade de cuidar:** Este cuidado deve ser genuíno e é demonstrado através de qualidades tais como: paciência, persuasão, dedicação, entre outros, mas sobretudo, o respeito pela qualidade de vida;
- **Trabalho de equipa e partilha de esforços:** O *coaching* é uma parceria, então deverá existir um nível de confiança na relação que permita esforço de equipa;
- **Liderança:** O *coach* deve capacitar o *coachee* a ultrapassar as suas crenças sobre as limitações pessoais, sabendo como encorajá-lo a tentar, ainda que haja dúvida e medo;
- **Estrutura:** O *coach* e o *coachee* têm interacções de qualidade e um processo fidedigno para a experimentação de novas aprendizagens;
- **Gestão:** O *coaching* envolve etapas como analisar as tarefas a serem dominadas, desenhar meios eficazes de ensinar essas tarefas, obter os respectivos recursos necessários e antecipar futuras necessidades de aprendizagem.

6. Os intervenientes no Processo

Conhecidas as bases deste método, é relevante compreender melhor os seus intervenientes e os respectivos papéis. Este envolve uma aliança de trabalho colaborativa entre o *coach* e o *coachee*, que definem conjuntamente os objectivos e as etapas específicas para os atingirem. (Kemp, 2008 citado por Sharp, 2011)

No *coaching* organizacional, a organização representa um terceiro interveniente, dado que poderá ser o financiador/solicitador. Assim, o cliente poderá ser a organização visto que o processo poderá ser solicitado não só pelo *coachee*, mas também pelo departamento de recursos humanos ou o cliente será o próprio *coachee*, contudo, o enfoque no *coaching* poderá ser na sua vida laboral. (Barosa-Pereira, 2007)

Nigro (2005) realça que uma organização nunca deve admitir este processo sem o explicar previamente aos colaboradores. Este género de surpresas não é apreciado e viola a máxima básica do *coaching*: comunicação aberta e envolvimento do colaborador. Tal atitude unilateral reduz as hipóteses de um relacionamento vantajoso entre *coach-coachee*, dado que o *coachee* sente que não existe confiança em si por parte da organização. No mesmo sentido, este poderá não confiar no *coach*, receando que o processo não seja confidencial e que este transmita todas as informações à organização.

Confiança mútua, respeito e liberdade de expressão são considerados elementos de sucesso num relacionamento de *coaching*, (Bartlett, 2007) bem como harmonia, colaboração, compromisso e confidencialidade. (Ely et al, 2010), contribuindo para um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

Este relacionamento é crucial e, mesmo o *coach* mais competente não poderá criar um relacionamento de *coaching* eficaz por si só, os *coachees* têm igualmente responsabilidade na parceria. (Ely et al, 2010)

Hudson (1999) afirma que os *coachs* e os *coachees* geralmente observam o *coaching* como uma relação que valida ambas as partes – o *coachee* através de ganhos de competências e o *coach* através da introdução de competências.

Um dos elementos mais cruciais, a confidencialidade, é complexa, em particular quando o cliente (quem paga) é a organização, que pode esperar ou mesmo requerer um relatório detalhado. O *coach* necessita de formação sobre a exploração da

confidencialidade, o que está incluído e o que está excluído do acordo desta. (Passmore, 2010) Assim, os respectivos relatórios são entregues às empresas regularmente, contudo sem revelarem detalhes específicos do trabalho no processo. (Criddle, 2007)

6.1.0 Coachee

O *Coachee* apresenta-se como destinatário do programa de *coaching*. É o indivíduo que, voluntariamente ou por solicitação, pretende desenvolver-se, promovendo acções de auto-descoberta, auto-conhecimento e auto-valorização, no sentido de fazer emergir potencialidades para o seu desempenho profissional. (Barosa-Pereira, 2007)

Diniz (2011) afirma que o *coaching* proporciona ao *coachee* um espaço seguro onde pode explorar livremente novas ideias e comportamentos. Assim, o *coachee* possui um horário reservado para si mesmo e para avaliar a sua evolução, sendo que não existem fracassos, somente *feedback*. É também importante que o *coachee* informe qualquer preocupação ou suporte adicional que necessite. (Barosa-Pereira, 2007)

John Whitmore (2002) afirma que o *coachee* adquire os factos, não pelo seu *coach*, mas por si mesmo, estimulado pelo *coach*. Assim, o *coach* encoraja o *coachee* a trabalhar pela sua própria experiência e percepção.

Porém, de acordo com Chiavenato (2002), o *coaching* exige uma atitude positiva e forte motivação das pessoas em relação ao crescimento pessoal, daí que o *coaching* não possa ser imposto, mas sim solicitado. O *coachee* deverá compreender que o processo de *coaching* nem sempre é fácil e que o seu compromisso deverá ser autêntico. (Tofade, 2010)

O *coaching* exige também que os *coachees* vejam o local de trabalho como um centro de aprendizagem sem limites ao conhecimento, daí que os seus procedimentos e técnicas se baseiem na aprendizagem contínua. (Nigro, 2005)

Nenhuma mudança ocorrerá caso o *coachee* não esteja preparado para a abertura e seja honesto consigo próprio, (Baek-Kyoo, 2005 citado por Augustijnen et al, 2011), portanto, a importância do compromisso individual ao processo é um aspecto determinante do seu sucesso. (Bush, 2005 citado por Passmore, 2010)

Posto isto, Hudson (1999) defende que, geralmente o *coachee* deve: querer mudar, crescer, tornar-se mais consciente e competente; estar disposto a reestruturar a sua vida

e horários; querer estar no seu melhor; ser capaz de visionar futuros desejáveis; estar disposto a pensar para lá das suas suposições, mentalidade e preferências; valorizar outras pessoas e ser capaz de chegar a decisões através da colaboração; estar disposto a ingressar em qualquer formação que seja necessária para resolver questões do *coaching* e, ser capaz de dar passos disciplinados, responsáveis e planeados.

Segundo Tofade (2010), o *coachee* ideal é alguém que se encontra motivado, quer atingir certos objectivos, mas necessita de ajuda em várias etapas.

Os *coachees* identificam valor nos *coachs* quando estes os compreendem e os conseguem interpretar, (Passmore, 2010) no entanto, torna-se crucial que estes estejam convencidos que os *coachs* são de confiança e que possuam absoluta confidencialidade quanto ao que estes comunicam, sem este tipo de confiança, a relação de *coaching* é colocada sob pressão e poderá até ser desfeita. (Augustijnen et al, 2011)

É de realçar que os colaboradores cujas organizações pagam para estes obterem *coaching* percebem que estas os valorizam e investem no seu futuro, o que influencia bastante as suas atitudes no trabalho tal como o compromisso e a satisfação laboral. (Ely et al, 2010), sendo que a qualidade do apoio dos seus colegas, bem como da respectiva envolvente poderá afectar a eficácia do *coachee* no processo. (Smither, 2011)

6.2. O Coach

O *coach* é o agente que põe em prática o processo de *coaching*, ao guiar, conduzir e acompanhar o *coachee* no seu desenvolvimento e auto-descoberta, focando-se no fornecimento de ferramentas e recursos que este necessite para poder efectuar melhor o seu trabalho. (Goleman, 2000 citado por Ellinger et al, 2008)

É um indivíduo com um perfil específico, qualificado para o desempenho da actividade e reconhecido pelos pares como profissional de *coaching*. (Barosa-Pereira, 2007)

Segundo Devillard (2001), os *coachs* são agentes de mudança, visto que a sua acção visa sempre proporcionar a uma alteração com vista à evolução.

O *coach* pode traçar a sua própria carreira se demonstrar que pode gerir pessoas com auto-confiança e alcançar resultados de topo nessa área. (Nigro, 2005)

6.2.1. Competências e Qualificações

O *coach* deve possuir as seguintes competências: comunicação, análise, avaliação e *feedback*, planeamento, definição de objectivos, organização, criatividade e orientação para os resultados. (Ely et al, 2010)

Wiegand (2007) acrescenta: acessibilidade (possibilitar tempo e espaço para contactos e conexões), efectuar inquéritos (sondagem das experiências, pensamentos e sentimentos), atenção (demonstrar compreensão através da comunicação e gestos não verbais), validação (comunicar considerações positivas, respeito e apreciação), apoio (oferecer *feedback* e ajudar o *coachee* a analisar situações), compaixão (demonstrar a presença de emoções) e consistência (proporcionar um fluxo constante de recursos).

Já Kirkpatrick (2006) adiciona ainda: motivar cada *coachee* pessoalmente, ensinar, corrigir e criticar sem causar ressentimento, tomar decisões, ouvir, disciplinar, medir o desempenho e progresso através dos objectivos, encontrar o melhor caminho que não é necessariamente o caminho que seria para o *coach*, estabelecer e executar prioridades apropriadas, operacionalizar eficazmente sob *stress* e, saber relacionar-se com todo o tipo de culturas.

Segundo Barosa-Pereira (2007) ser *coach* exige confidencialidade total, não manipular informação obtida e humildade perante o cliente.

O'Neill (2000) revela que também será fundamental: possuir uma forte consciência pessoal, não se deixando intimidar por pessoas em posição de autoridade; conseguir trabalhar entre a ansiedade de outrém e, deixar os restantes criarem os seus próprios sucessos, bem como erros.

Já Mink et al (1993) defendem que para ser um *coach* eficaz, este deve dominar os factores que afectam a aprendizagem adulta, o processo de aprendizagem, e obviamente o processo de *coaching*.

A capacidade de conseguir reconhecer quando os *coachees* possuem problemas psicológicos profundos é de elevada importância. (Berglas, 2002 citado por Ellam-Dyson & Palmer, 2011)

O *coach* deve ainda possuir um conhecimento muito alargado relativamente ao mundo dos negócios (a sua competitividade intensa, o seu foco nos resultados, a importância do

rendimento, entre outros), gestão e liderança, para além do conhecimento base de psicologia, para deste modo ter estes aspectos em consideração quando aconselha, interpreta um comportamento ou avalia o ambiente natural do *coachee*. (Criddle, 2007)

As suas qualificações deverão incluir formação em ciências comportamentais, consciência empresarial, conhecimento e de preferência experiência na área onde o *coachee* labora para obter maior credibilidade e perícia. (Ely et al, 2010)

A aquisição de formação contínua será fundamental nesta actividade e de acordo com Stevens (2005), é importante que *coachs* tenham passado eles próprios pelo papel de *coachees*, onde terão a possibilidade de experimentar inúmeras interacções de *coaching* e competências de formação, que os irá capacitar para sentir, compreender e beneficiar do papel de *coachee*.

O *coach* necessita de experiência para trabalhar com *coachees* de gestão de topo, sendo preferível começar com gestores de pequenas organizações ou executivos com nível hierárquico inferior. Isto porque bastantes executivos e gestores iniciam o *coaching* sabendo claramente o que pretendem modificar, devido ao seu *feedback* de 360° e às suas revisões de desempenho que revelam certas áreas de melhoria. (Criddle, 2007)

A certa altura, a grande parte dos *coachs* é pedido para efectuar *coaching* de carreira, sendo necessário que estes conhecimentos estejam incluídos na formação do *coach*. Assim, este deve estar habilitado para trabalhar com pessoas e organizações em transição, para deste modo, promover a transformação e possibilitar direcções. (Hudson, 1999)

6.2.2. Atitudes e Comportamentos

Na aplicação desta ferramenta, é relevante que o *coach* se conheça bem a si próprio e que tenha em consideração como deverá agir ao longo do processo.

Este deverá demonstrar as seguintes atitudes: abertura, respeito, empatia, compromisso, honestidade, carisma, autenticidade, autonomia, integridade, rigor, criatividade e optimismo. (Augustijnen et al, 2011)

Quanto aos comportamentos, os mesmos autores referem que este deverá: estar presente, não julgar, ser um exemplo, confrontar, ter auto-confiança dar *feedback*, não

ser arrogante, ouvir, estimular comportamentos de resolução de problemas, ajudar e dar apoio psicológico e recorrer a diversas técnicas.

Este deve também ter a capacidade de mudar do estado de aconselhar e dar respostas directas para o modo de responder com questões que forcem o *coachee* a pensar fora da sua zona de conforto. (Criddle, 2007)

A flexibilidade permite ao *coach* abordar um assunto de diferentes perspectivas e mesmo modificar as suas ideias caso necessário e, caso este não seja flexível não irá obter sucesso tão facilmente. (Maritz et al, 2009 citando Peltier 2001)

Relativamente aos colaboradores mais seniores, os *coachs* podem promover desafios para que estes encontrem novos significados e propósitos no seu trabalho. Estes, se premiados pelas suas organizações, podem ajudar bastante a fornecer estabilidade e orgulho na sua cultura de trabalho. (Hudson, 1999)

Actualmente, a globalização faz com que o *coaching* multi-cultural seja inevitável, sendo essencial que os *coachs* que trabalham em vários países conheçam e respeitem as diferenças culturais. (Whitmore, 2011)

Um bom *coach* também escolhe o próprio *coachee*, após avaliar compatibilidades no que diz respeito à solicitação da organização relativamente à especificidade da situação, mas também às particularidades do *coachee*. (Barosa-Pereira, 2007) Estes procuram clientes que acreditam que possam dar *coaching* eficazmente, geralmente pessoas em áreas e situações que os *coachs* já tenham desempenhado com sucesso. (Hudson, 1999)

Para conhecer os seus pares, os *coachs* em Portugal, poderão procurar a Associação Portuguesa de *Coaching*, já a nível internacional, podem contar com a *International Coaching Federation*, sendo a organização mais amplamente reconhecida em todo o mundo. (Barosa-Pereira, 2007)

6.2.3. *Coachs* Internos vs *Coachs* Externos

Os *coachs* internos fornecem muito conhecimento da organização, como a cultura, decisões tomadas, políticas internas, iniciativas de projectos, estratégias passadas e futuras e como influenciar os restantes colaboradores da organização. (Bond & Naughton, 2011)

Estes são menos dispendiosos, mais responsáveis para com as políticas e os mecanismos das suas organizações e estão melhor posicionados para integrar o *coachee* no desenvolvimento da organização. No entanto, a dupla responsabilidade para com o *coachee* e a organização representa um desafio particular para o *coach* estabelecer e manter a confiança, explicar e efectuar confidencialidade e manter-se neutro e objectivo, estabelecendo limites de papéis. (Ely et al, 2010) Como solução, poderá passar pela abertura de um gabinete autónomo, que assegure a sua independência da restante estrutura. (Arrivé & Frings-Juton, 2004).

É de realçar que, segundo McKee et al (2009) citados por Bond & Naughton (2011), desenvolver um quadro de *coachs* internos tem diversos benefícios: contenção de custos, capacidade interna para criar uma cultura de *coaching* e o facto dos *coachs* darem origem a melhores gestores.

Por outro lado, os *coachs* externos podem fornecer percepções objectivas e agir como confidentes dos *coachees*, que poderão não se sentir confortáveis ao partilhar com a organização. (Bond & Naughton, 2011)

Estes de facto são mais dispendiosos, porém, diversos estudos revelam que são mais eficazes, visto que não apresentam tanto compromisso para com a organização como para os *coachees*.

De acordo com Devillard (2001), a posição de exterioridade do *coach* é uma garantia de mais valia. Esta poderá permitir que o *coach* se aproxime mais de determinados aspectos do colaborador, tanto da sua vida pessoal como profissional.

6.2.4. O que o *coach* não deverá efectuar

Todavia, será de extrema importância que o *coach* tenha atenção ao código deontológico e de ética e por corolário o que não poderá efectuar ao longo de todo o processo, como por exemplo, não agir de um modo superior, demonstrando que detém todo o conhecimento. (Neenan, 2008)

Segundo Hudson (1999) este não deverá igualmente: direccionar o conteúdo de uma discussão, impor uma data preagendada, resgatar ou oferecer conselhos directos, dominar a conversa, comparar a experiência do *coachee* com mais alguém ou mesmo consigo próprio, deixar que o *coachee* o aprisione, tentar reparar o passado ou resolver

problemas sem resolução, dizer ao *coachee* que o seu futuro desejável é inatingível (deverá perguntar o que pensa e como irá lá chegar, fornecendo um *feedback* realista nos detalhes).

Não é papel do *coach* ensinar ou instruir do mesmo modo que um consultor externo. Portanto, não é da sua competência fornecer a perícia técnica ou ajudar a moldar as políticas da organização, no entanto, as suas opiniões poderão ajudar a moldar boas tomadas de decisão. (Richardson, 2010)

6.2.5. Teorias e Correntes

Para a prática eficaz desta ferramenta, o *coach* recorre a diversas teorias e correntes, deste modo, é necessário compreender no que este se baseia e quais os motivos.

Porém, actualmente ainda não existe um reconhecimento oficial do *coaching* como profissão (o que poderá contribuir para a desacreditação da actividade), portanto não existe uma formação base universalmente aceite para ser *coach*. (Barosa-Pereira, 2007)

Posto isto, de acordo com a mesma autora, os *coachs* centram-se em correntes do pensamento, em teorias e modelos das ciências sociais e humanas, recorrendo a ferramentas e instrumentos que dominam. Assim, um *coach* deverá ter conhecimentos nas áreas da comunicação e relações interpessoais, na análise dos sistemas humanos, no funcionamento institucional e ainda nas necessidades operacionais e económicas.

Ainda que bastantes teorias sejam abstractas e teóricas, os conceitos são essenciais para os *coachs* aplicarem no *coaching* e compreenderem da melhor forma os *coachees*. Hudson (1999) estudou as variadas teorias e correntes de diversos psicólogos:

Sigmund Freud (1900) defende que o pensamento simbólico é importante, visto que a linguagem utilizada no *coaching* muitas vezes revela mais do que as palavras expressadas. Os *coachs* devem ler a linguagem corporal, o silêncio e as conotações das palavras, com o objectivo de demonstrar aos *coachees* certos aspectos que estes podem nem ter consciência que efectuem, para deste modo facilitar o processo de *coaching*.

De acordo com Carl Gustav Jung (1999):

- Os adultos experimentam um profundo despertar espiritual na segunda parte das suas vidas e os *coachs* muitas vezes partilham o mesmo, e necessitam de saber como facilitar este processo;
- Relativamente à importância dos mitos, os *coach* devem saber compreender qual o histórico dos *coachees* e o que estes desejam para as suas vidas;
- Quanto ao grande significado dos rituais, o *coaching* muitas vezes inclui eventos/rituais que ajudam os *coachees* a experienciar o seu poder, bem como ritos de passagem.

Roger Gould (1970/80) conclui que os *coachs* experienciam vários mitos nos seus *coachees* que necessitam de ser informados através de factos e reenquadrados para resultarem em acções significativas e bem sucedidas.

O maior foco do *coaching* é o *coachee*, assim, perceber como foi o seu desenvolvimento ao longo do ciclo da vida torna-se informação crucial. A teoria de Daniel Levinson (1978) relativa ao trabalho interior de transições na vida é importante e os *coachs* devem conhecê-la para deste modo, compreenderem como guiar os *coachees* através de transições significativas e bem sucedidas.

Robert Kegan (1982) conclui que grande parte do *coaching* está relacionado com o esclarecimento de ideias do *coachee* de modo a tornarem-se coerentes com o quanto este quer evoluir e cumprir no futuro.

Já a terapia narrativa tem similaridades com o *coaching*, tais como trabalhar com a linguagem expressa do histórico do cliente, promover descobertas através de questões sem julgamento e resultar num novo rumo de acções.

Kurt Lewin (1999) refere que o mundo em que agimos é o mundo que compreendemos. Se as pessoas estão dispostas a mudar, devem primeiro mudar o modo como se compreendem a si próprias e às situações que participam.

A escolha do modelo de intervenção depende do tempo disponível e do montante que se está disposto a investir. É possível ter noções de cada um dos modelos de *coaching* em

apenas alguns dias, mas formar-se de forma profissional exige geralmente vários anos. (Delivré, 2004)

6.2.6. Deontologia Profissional do *Coach* (Barosa-Pereira, 2007)

O profissional de *coaching* deverá ter previamente definidas as suas obrigações profissionais com que se comprometera e respeitá-las em qualquer situação que se confronte. Deverá deste modo, utilizar o seu código deontológico, mostrando-o aos seus clientes e pares, defendendo-o perante estes, reflectindo sobre eventuais problemas deontológicos com que se depara ao longo da intervenção (sendo a supervisão importante neste aspecto).

Estes códigos, para além de orientarem a actuação do profissional, permitem clarificar a posição do *coaching* no mercado e prevenir práticas perigosas, contribuindo para o aumento de credibilidade da prática do processo.

Estes possuem conteúdos tais como: respeito pelo cliente, respeito pela confidencialidade, respeito pelo objectivo principal do *coaching*, privilegiar a autonomização do cliente ao invés da dependência, restituição dos resultados, quadro de exercício da actividade, lealdade, inclusão (aceitação das diferenças entre os clientes), compromisso de formação contínua, desenvolvimento do auto-conhecimento contínuo, perfeito conhecimento dos seus limites e competências, recurso regular à supervisão, experiência laboral empresarial e domínio da relação de ajuda. Contêm ainda três dimensões fundamentais:

- **Posição do *coach*:**

Quando são adquiridas competências requeridas a um *coach*, tal como a escuta-activa, não se é necessariamente um *coach*, portanto esse indivíduo não se poderá auto-intitular *coach*, poderá sim, tornar-se um gestor mais eficaz. Ser *coach* requer mais do que um pequeno programa de formação, exige sim um saber-fazer e uma série de competências muito específicas.

- **O respeito pelo cliente:**

Apenas os resultados sobre a evolução do *coachee* ao nível do desempenho profissional interessarão à organização financiadora, sendo que os aspectos pessoais que tenham sido trabalhados, apenas ficarão entre o *coach* e o *coachee*;

O *coach* deverá saber distinguir os interesses pessoais e os da organização, agindo de forma neutra, no sentido dos interesses do sistema global;

O profissional deverá ter bem presente os limites da sua intervenção e, sempre que perceber que as necessidades solicitadas ultrapassam uma intervenção de *coaching*, deverá reencaminhar a situação para uma solução mais adequada.

- **A formação do *coach*:**

A formação do *coach* pode variar dependendo do tipo de intervenção, assim, os diferentes tipos de *coaching* oferecidos exigem diferentes formações anteriores, porém, os conhecimentos na área da Psicologia serão fundamentais em qualquer intervenção;

O *coach* deverá ter a perfeita noção das suas capacidades e competências de intervenção. Caso pretenda alargar o seu campo de actuação, deverá procurar informação adequada à área que pretende desenvolver.

6.2.7. Directrizes Éticas para *Coachs*

De acordo com a Federação Internacional de *Coaching* citado por Hudson (1999), um *coach* é respeitador e protege a vulnerabilidade de cada cliente, enquanto de forma construtiva, leva o *coachee* a um nível elevado de auto-responsabilidade e mesmo responsabilização. O *coach* mantém uma objectividade e competência onde afirma e pratica visando o melhor interesse do cliente, da comunidade e da sociedade. Posto isto, as principais directrizes éticas são:

- **Protecção do *Coachee*:** O bem-estar do cliente é o foco central de uma relação de *coaching* e, portanto, obriga o *coach* a manter um nível elevado de integridade e confiabilidade ao longo do contrato. O *coach* não deverá, em nenhuma circunstância, aproveitar-se do *coachee* pessoalmente, socialmente, sexualmente ou financeiramente;
- **Confidencialidade:** O *coach* fará todos os esforços para honrar a confidencialidade do *coachee*, apesar do *coach* não poder fornecer uma garantia *à priori*. Em casos raros, se a informação confidencial for escandalosa, ilegal ou de natureza perigosa para o *coachee* ou outros, o *coach* é obrigado a consultar um *coach* mentor e/ou um advogado, a fim de determinar se notifique as autoridades com ou sem o consentimento do *coachee*;

- **Conflitos de interesse:** Qualquer conflito de interesse será discutido e resolvido com vista ao melhor interesse do *coachee*. Sempre que um conflito se torne aparente, o *coach* é eticamente obrigado a identificá-lo e a tentar resolvê-lo;
- **Encaminhamento e término:** Sempre que condições internas ou externas se verifiquem impraticáveis, o *coach* é eticamente comprometido a relevar as suas observações e opiniões ao cliente. Deverá igualmente sugerir uma ou mais soluções viáveis para o problema, fazendo todos os esforços para evitar danos na dignidade do *coachee*;
- **Violações éticas:** Se um *coach* intencionalmente, consistentemente ou escandalosamente violar as directrizes éticas da Federação Internacional de *Coaching*, este será convidado a trabalhar com um *coach* mentor e/ou será expulso da Associação da Federação Internacional de *Coaching*.

7. *Coaching* e o seu Desenvolvimento

Esta ferramenta é cada vez mais comentada na actualidade, porém é essencial conhecer o seu passado e como esta evoluiu ao longo do tempo.

Segundo Diniz (2011), em 1950 o *coaching* foi introduzido na literatura de e em 1980 o conceito de *coaching* organizacional começou a emergir como uma poderosa disciplina. Portanto, nessa década nasceu a área profissional do *coaching*, uma área que promovia resiliência e desempenho contínuos em indivíduos e organizações. (Hudson, 1999)

O *coaching* deriva dos seus princípios da psicologia, especialmente psicologia desportiva e de educação. (Zues & Skiffington, 2000 citados por Maritz et al, 2009) A grande maioria da sociedade conhece o termo *coach*, visto que é bastante utilizado na modalidade desportiva futebol, sendo este o treinador da equipa, portanto logo aí se percebe que é uma pessoa que conduz e desenvolve outras.

Ainda nos anos 80, este processo começou a ser visto como uma mais valia nas organizações, também como consequência das *learning organizations*, que segundo Lopes et al (2000), são organizações que têm como preocupação constante melhorar o seu desempenho e, para tal, desenvolvem o potencial dos seus colaboradores de forma a encontrar novos padrões de comportamento que lhes permita adquirir, transferir e criar o conhecimento.

Hudson (1999) concluiu que a área da liderança, nomeadamente a liderança empreendedora, influenciou e modelou o *coaching*. A tendência pelo *coaching* acelerou devido à necessidade de cuidar os colaboradores e desafiá-los nas convulsões organizacionais como os despedimentos em massa, fusões, aquisições e deslocações.

Como recebeu bastante atenção dos *media*, pequenas empresas, empreendedores e profissionais começaram a aproveitar as vantagens deste tipo de serviços. (Linley & Joseph, 2004) Assim, o *coaching* tem aumentado exponencialmente e o seu uso tem vindo a ser utilizado não apenas na gestão de topo, mas igualmente em cargos abaixo hierarquicamente.

Deste modo, o *business coaching* emergiu como uma actividade crucial no apoio ao desenvolvimento e desempenho dos indivíduos e equipas, proporcionando novas

direcções na satisfação do cliente, produtividade e eficácia geral organizacional. (Tansing, 2003 citado por Maritz et al, 2009)

A popularidade do *coaching* no mundo empresarial e na sociedade como um todo tem vindo a crescer nos últimos 15 anos. (Augustijnen et al, 2011)

Há uma década, a maioria do *coaching* era reparador, sendo uma intervenção confidencial para efectuar o controlo de problemas e modificação de comportamentos a colaboradores valiosos. (Richardson, 2010)

Todavia, Carter et al (2001) afirmam que posteriormente as organizações começaram a usar este processo mais propositadamente, utilizando-o para ir de encontro aos problemas mais urgentes relativos ao desenvolvimento e retenção do talento, bem como ao crescimento de futuros líderes. Este tipo de intervenção tem sido mais sistemática, pensada e inovadora do que nunca.

Iniciativas baseadas no *coaching* estão a ser impulsionadas para modificar culturas organizacionais de modo importante e estratégico. (Anderson et al, 2009) Inclusive, organizações bastante hierárquicas como o exército e a polícia estão a começar a adoptar o *coaching*. (Whitmore, 2011)

Quanto à pesquisa válida do *coaching*, esta necessita de continuar, os estudos deverão utilizar amostras maiores e grupos de controlo. A distribuição aleatória dos participantes deverá ser a norma e não a excepção como até então acontece. (Bond & Naughton, 2011)

Existem vários benefícios desta pesquisa: para as organizações, estas podem compreender de modo exacto se o *coaching* é um investimento eficaz e quais os resultados que podem ser antecipados, já para os *coachs*, é importante compreender quais as intervenções que funcionam e quando. (Passmore & Gibbes, 2007 citados por Bond & Naughton, 2011)

A grande maioria do *coaching* é executivo, como prova, num estudo mundial de 1800 *coachs*, 41% dos inquiridos dedicam-se ao *coaching* executivo, 34% a *coaching* de negócio, pessoal, de grupo ou de projecto e 25% a outro tipo de *coaching*, como o *coaching* de vida. No entanto, o estudo realçou que apenas alguns *coachs* se focam

exclusivamente no *coaching*, sendo que 2/3 dos respondentes oferecem igualmente serviços de consultoria, formação, desenvolvimento, entre outros. (Gray, 2011)

A supervisão dos *coachs* é um factor de elevada importância e 88% dos *coachs* acreditam que devem ter uma supervisão contínua e regular, (Hawkins & Schewnk, 2006) porém, a Associação para o *Coaching* concluiu que apenas menos de metade dos *coachs* possuem um supervisor e 1/3 apenas possui supervisão de colegas, sendo as razões o custo e a falta de supervisores disponíveis e com experiência. (Gray, 2011)

O desenvolvimento do *coaching* está a chegar a um nível global considerável sendo bastante mais reconhecido e aceite (Alison Whybrow, 2011 citado por Palmer & O’Riordan, 2011) e recentemente tem-se verificado uma maior pressão para regulá-lo internamente como profissão. (Pearce, 2006 citado por Biswas-Diener, 2009)

A certificação dos *coachs* é um processo que aumenta a credibilidade no mercado e ajuda os *coachees* a distinguir os diferentes níveis de experiência. (Laff, 2007 citado por Gray, 2011)

Ainda que o *coaching* derive da psicologia, actualmente existem grandes diferenças entre um *coach* e um psicólogo, bem como a aplicação prática e mesmo teórica dos dois métodos. Contudo, será importante para os profissionais conhecerem as bases das teorias para que a aplicação seja mais eficaz.

Esta ferramenta tem vindo a desenvolver-se ao longo do tempo, e cada vez existem mais estudos sobre esta, sendo que actualmente ainda não se encontra na sua plenitude (certificação como profissão), porém, a sua grande expansão remete para que esteja num futuro próximo.

8. Qual a sua importância na Actualidade

Após a análise da evolução deste processo, é claramente oportuno estudar como é nos correntes dias, bem como o que a distingue dos restantes métodos. Inclusive será interessante observar como possivelmente será no futuro.

O *coaching* é necessário por várias razões, no entanto as mais evidentes são: o facto das empresas e indústrias estarem em constante mudança e inovação, o impacto que as reestruturações e os despedimentos em massa têm nos colaboradores e a globalização, que modificou a envolvente empresarial, tornando-a multicultural. (Bartlett, 2007)

Se as organizações oferecem aos colaboradores formação em áreas inovadoras e específicas, trabalho estimulante e oportunidades de promoção, o resultado é uma relativa estabilidade. Assim, um dos objectivos do *coaching* é manter e atrair os melhores e mais brilhantes do leque de colaboradores. (Nigro, 2005)

O desafio e muitas vezes a razão para contratar *coachs*, é que o comportamento da liderança associada aos resultados passados poderá não ser o comportamento que é necessário para atingir a inovação futura. (Goldsmith, 2009 citado por Bond & Naughton, 2011)

Actualmente, o processo de *coaching* pode ser e é utilizado em diferentes funções nas organizações, (Bourg et al, 2010) bem como em diferente dimensões destas, visto que existem inclusive algumas empresas de *coaching* especializadas em *coaching* de pequenas empresas. (Skolimowski, 2010)

Com a celeridade actual e o grande avanço da tecnologia, as organizações deparam-se muitas vezes com a necessidade do processo de *coaching* para preparar colaboradores para algumas das novas competências essenciais por forma a alcançarem o desempenho imediato da função e assim a competitividade. Aliás, a tecnologia e a forte competitividade, no actual universo dos negócios, fazem da formação contínua dos colaboradores mais uma necessidade do que um luxo. (Nigro, 2005)

Recorrendo à tecnologia, um *coach* experiente poderá operar eficazmente com *coachees* através de diferentes regiões geográficas ou mesmo de diferentes países. (Smither, 2011) Estes tendem a utilizá-la bastante, incluindo avaliações *online*, troca de *emails* e sessões por teleconferência. (Biswas-Diener, 2009)

O *coaching* está continuamente a crescer em popularidade e estatuto e o estigma de ser *coachee* está a reduzir à medida que os líderes reconhecem o valor de trabalhar com outros profissionais que os ajudem a crescer e a desenvolverem-se. (Ellam-Dyson & Palmer, 2011)

O *coaching* é idealmente utilizado para ajudar os gestores a desenvolver novas respostas criativas para os desafios do presente e do futuro. (Cavanagh & Palmer, 2009 citados por Bond & Naughton, 2011)

Em 2008, a consultora Bresser estimou que o número de *coachs* na Europa e no mundo seria de 6.000 e 50.000 respectivamente, (Augustijnen et al, 2011) o que remete para a existência de um largo número de aderentes em todo o mundo, com forte tendência de crescimento anual.

O *coaching* é utilizado em 82% das organizações inglesas (CIPD, 2010 citado por Augustijnen et al, 2011) e das organizações presentes na *Fortune* 500 Americana, de 25% a 40% utilizam o *coaching* executivo. (Palmer, 2003 citado por Gray et al, 2011)

As organizações mundiais mais conceituadas investem em *coaching*, dispendendo anualmente, nos EUA, um valor estimado de 1 bilião de dólares. (Sherman & Freas, 2004 citado por Criddle, 2007)

Estudos revelam que o *coaching* é dirigido maioritariamente para os líderes (43%), para gestores intermédios (28%) e para supervisores (20%). (Anderson et al, 2009) Um outro recente estudo no Reino Unido revelou que 39% do *coaching* era aplicado aos directores e aos gestores seniores. (CIPD, 2008 citado por Gray et al, 2011)

À medida que o *coaching* se foi expandido, as suas actividades acompanharam este processo, como exemplo, alguns estudos revelam que são conduzidos *workshops* de competências de *coaching* em 29% das organizações e *coaching* de equipas/grupos em 20%. (Anderson et al, 2009)

Existem diversas associações de *coaching*, sendo a mais conhecida a ICF, que foi formada para estabelecer éticas para a prática profissional, efectuar conferências anuais bem como guias de formação. Actualmente, a sua certificação inclui formação de competências e ética através de um programa acreditado, supervisão, um número mínimo de horas práticas de *coaching* e inclusive os *coachs* terão igualmente de ser

coachees. (Biswas-Diener, 2009) Esta oferece três níveis de certificação, requerendo o mais avançado um mínimo de 2500 horas de experiências em *coaching* com pelo menos 35 clientes. (Gray, 2011)

Esta possui cerca de 16 500 membros em 90 países (ICF, 2009) e a EMCC (*European Mentoring and Coaching Council*) tem cerca de 2700 membros (Hamlin et al, 2008 citado por Gray, 2011)

Os estilos das novas escolas de *coaching* possuem as seguintes atitudes e comportamentos: foco no ganho, *coach* qualificado, plano meticuloso, centralização no *coachee*, *empowering*, democracia, foco na solução e trabalho inteligente. (Gordon, 2007)

Ao nível académico verifica-se um aumento relativo ao *coaching*, tal como a existência da cadeira de *coaching* psicológico na Universidade de Sydney. Actualmente existem duas revistas profissionais relativas à ciências e teoria do *coaching*: *Coaching: An international journal of theory, research and practice* e *International Coaching Psychology Review*. (Biswas-Diener, 2009)

Quanto à sua eficácia, uma abordagem que é actualmente utilizada para a medir é o ROI (*Return On Investment*), sendo uma medida financeira. Uma abordagem mais sofisticada é o GAS (*Goal Attainment Scaling*), que tem em consideração a duração, a dificuldade e a concretização dos objectivos. (Spence, 2007 citado por Bond & Naughton, 2011)

Em tempos de recessão, um modo que as organizações possuem de reduzir custos é não investir no *coaching*, contudo, nesses momentos é quando os colaboradores se sentem mais inseguros e mais facilmente necessitam de ajuda a este nível. (Whitmore, 2011)

Em suma, verifica-se uma clara expansão desta ferramenta a todos os níveis, tanto de novos aderentes, como de novos estudos e ainda de entidades credíveis. É de facto um método presente num número cada vez maior de organizações de todo o tipo, porém como ainda não é uma profissão, não é totalmente credível para uma grande parte da sociedade.

No entanto, os resultados do processo demonstram a sua eficácia, principalmente a longo prazo, e com um crescente número de estudo que o comprovem, este método terá certamente a credibilidade que tanto merece.

8.1.O Futuro do *Coaching*

Segundo Hudson (1999), no futuro as características necessárias para um *coach* serão:

- **Facilitador:** As capacidades de simplificação fazem a diferença visto que o *coaching* é um meio para a mudança;
- **Empreendedor:** O meio empreendedor está ligado à visão, à imaginação e ao pensamento global;
- **Mentor:** O *mentoring* é o modo de entrega dos *coachs*, que lideram pelo exemplo através de relacionamentos contínuos. Os *coachs* modelam o caminho e, independentemente do conteúdo do *coaching*, a maturidade do *coachee* é o produto primário;
- **Focar-se no trabalho profundo:** O *coach* deverá utilizar ferramentas que envolvam inteligência tanto mental como emocional, tentando encontrar acções que sejam possíveis e baseadas em valores;
- **Incorporar o trabalho de grupo/equipa:** Geralmente produz resultados mais rápidos do que trabalho a pares, mas, sobretudo, ensina interdependência e colaboração, sendo duas qualidades essenciais para o futuro da liderança;
- **Adoptar uma ampla gama de especializações:** Os *coachs* podem ser eficazes numa ampla variedade de áreas, lidando com uma grande abundância de populações e preocupações;
- **Misturar-se facilmente entre outras profissões:** Devido à sua eficácia, o *coaching* interessa a vários tipos de profissões e muitos *coachs* podem combinar as suas competências de *coaching* com outras competências.

No futuro, as pessoas que não forem *coachs* não serão promovidas e gestores que forem *coachs* serão a regra. (Diniz 2011, citando Jack Welch)

Assim, muitos mais *coachs* serão necessários, especialmente *coachs* que estejam preparados para dar formação para o desenvolvimento de competências de *coaching* para aplicações específicas. (Whitmore, 2011)

Segundo Arrivé & Frings-Juton (2004), as organizações do futuro, serão aquelas que utilizarão:

- Uma política coerente de gestão de carreiras e de competências;
- Uma gestão que saiba utilizar as avaliações como caminho para o progresso;
- O reconhecimento real de cada um dos seus colaboradores;
- Uma gestão que exprima claramente e sem receios, as suas mensagens;
- As intervenções tipo *coaching* como instrumento de desenvolvimento e não como sanções ou como última etapa antes do despedimento;
- Uma capacidade de valorização dos colaboradores que apontam as suas dificuldades e se comprometem com as acções de desenvolvimento;
- Uma equipa de direcção que se insere numa lógica de exemplo sem hesitar o recurso ao *coaching* para si própria.

Diniz (2011) defende que o líder de amanhã é um excelente *coach* e este deverá:

- Liderar por meio de perguntas para se colocar em condição de igualdade com os colaboradores;
- Pressupor que todos têm dentro de si um potencial ilimitado;
- Possuir autoconfiança e paixão pelo que faz;
- Não ter medo de ser desrespeitado, superado ou desqualificado.

Contudo, Hudson (1999) acredita que o *coaching* poderá enfrentar os seguintes obstáculos:

- **Auto-regulação:** *Coachs* certificados estão a trabalhar conjuntamente para desenvolver normas para o *coaching* como profissão, incluindo normas de formação, um código de ética e contínuas necessidades de formação. Este é um passo crucial para a maturidade da profissão;
- **Reconhecimento e competências essenciais para todos os *coachs*:** Até que existam as mesmas normas de formação e avaliação para todos os *coachs*, a sociedade irá questionar a consistência e substância do *coaching*. É necessário construir uma ligação cuidada entre o que os *coachs* pensam e fazem e como o público pode aceder a *coachs* fidedignos para as suas necessidades específicas;

- **Ligações a grupos de outras profissões:** Vários grupos profissionais oficiais obtiveram sucesso no que as organizações de *coaching* estão a debater-se: normas, formação e ética profissional. Os líderes na área do *coaching* poderão colaborar para desenvolver alianças formais ou informais com várias instituições, como a Rede de Desenvolvimento Organizacional, entre outras.

8.1.1. Cultura de *Coaching*

Com os vários resultados deste processo, não é surpreendente que as organizações estejam ansiosas para criar uma cultura de *coaching* em que todos os seus colaboradores aprendam a integrar capacidades de *coaching* na sua abordagem laboral. Posto isto, Kirkpatrick (2006) defende que, a criação de uma cultura de *coaching* nas organizações é um investimento e, serão necessárias as seguintes condições:

- **Definir uma clara intenção estratégica para a mudança:** Qualquer mudança na cultura requer paciência, compromisso e uma clara intenção por parte da gestão de topo em fazer com que a mudança se efectue. Para que a ideia da mudança permaneça, deverá ser efectuado um estudo de caso que demonstre os benefícios da mudança;
- **Fornecer um argumento em como o *coaching* é um processo de desenvolvimento essencial:** Certificar que os modelos de competências de liderança apresentam adequadamente o *coaching* como um conjunto essencial de conhecimento, capacidades e habilidades;
- **Seleccionar os líderes com maior potencial para desenvolverem capacidades de *coaching*:** Muitas organizações possuem um grupo seleccionado de líderes de elevado potencial e o desenvolvimento de capacidades de *coaching* pode acelerar a prontidão destes líderes. Através do exemplo e da sua influência, o efeito cascata surgirá nas respectivas organizações;
- **Adoptar uma abordagem faseada para a aprendizagem:** É importante personalizar a formação para necessidades particulares de um grupo de colaboradores, isto porque nem todos necessitam do mesmo nível de formação. Assim, quem ficar como modelo do *coaching* (pivôt), deverá obter formação mais extensa e experiência;

- **Integrar o desenvolvimento pessoal no programa de formação de *coaching*:** O *coaching* proporciona transformações a níveis profundos de introspecção tanto no *coach* como no *coachee*, posto isto, torna-se essencial que os líderes que cultivem as capacidades de *coaching* também desenvolvam a sua visão pessoal como parte do processo de *coaching*;
- **Medir resultados:** Uma avaliação estratégica compreensiva para seguir e medir o impacto do desenvolvimento das iniciativas do *coaching* permite a uma organização perceber como um programa de desenvolvimento de *coaching* está a agregar valor. Estas métricas devem reflectir as intenções estratégicas para o *coaching* e fornecer *feedback* sobre o nível de sucesso da cultura de *coaching*.

Criar uma cultura de *coaching* é importante para modificar atitudes, visto que as organizações necessitam de desenvolver um ambiente onde o crescimento contínuo, a mudança e o desenvolvimento sejam valorizados por todos (Clutterbuck & Megginson, 2005 citados por Ellam-Dyson & Palmer, 2011)

Esta contém múltiplos benefícios, tais como, o aumento: do compromisso dos colaboradores, da satisfação no trabalho e da motivação, da colaboração, do trabalho em equipa, da motivação através das chefias, das relações laborais, do sentido de organização da comunidade, da capacidade de executar estratégias, da retenção e da adaptabilidade à mudança. (Anderson et al, 2009)

Porém, e de acordo com o mesmo autor, será importante seleccionar as pessoas certas, investir no seu desenvolvimento e posicioná-las como modelos de exemplo na nova cultura de *coaching*. Serão como *pivôts*, isto é, são formadas e influenciam os restantes colaboradores de forma positiva para adoptarem e desenvolverem determinadas competências.

Nesta, os líderes têm acesso a um *coach* e possuem a capacidade de efectuar *coaching* a outros membros da organização como parte das suas tarefas diárias, não apenas como um modo eficaz e económico de efectuar *coaching*, mas como um meio de inspirar este processo a todos os colaboradores. (Moran, 2007)

Uma cultura de *coaching* é uma cultura de aprendizagem constante, que é algo que todas as organizações ambicionam, daí que muitas tenham programado ou estejam já a

desenvolvem este tipo de cultura. Uma maior partilha de ideias, experiências, comunicação e um maior contacto/relacionamento são outras das suas vantagens.

8.2. Vantagens na aplicação

De facto conhecer as vantagens de um método é algo de que todas as organizações necessitam para a fase de validação e aprovação, assim, torna-se crucial compreender de facto quais as vantagens do *coaching*.

Kirkpatrick (2006) afirma que estudos recentes do ROI (*Return On Investment*) relativos ao *coaching* executivo revelaram que se encontra na faixa dos 500-700%.

De 100 executivos inquiridos de um total de 56 organizações, 86% demonstraram estar muito ou extremamente satisfeitos com a sua experiência de *coaching*, sendo que estimaram um retorno de investimento de 5,7 vezes o custo inicial. (McGovern et al, 2001 citados por Gray et al, 2011)

Os resultados tangíveis do *coaching* podem aparecer de diversas formas, como o impacto nos resultados financeiros, contudo, torna-se difícil concluir a percentagem atribuída ao *coaching*, porém, numa recessão, todos os seus aumentos são bons resultados. (Skolimowski, 2010)

Um estudo efectuado por Anderson et al (2008) revelou que com a aplicação de *coaching* de equipas os resultados aumentaram mais de 90%, sendo que 89% das equipas de liderança deu um crédito significativo à iniciativa de *coaching* por estes resultados.

Num estudo de 2001 realizado a executivos que foram *coachees* de 1996 a 2000, 73% divulgaram que o *coaching* os ajudou a atingir muito ou extremamente os seus objectivos. (Johnson, 2004 citado por Scriffignano, 2011)

Um estudo revelou que 93% dos *coachees* consideraram que, após o *coaching*, estão melhor preparados para gerir a mudança e 86% revelaram uma maior satisfação no trabalho. (Moran, 2007) No mesmo sentido, gestores que frequentemente efectuam *coaching* reportam maior satisfação no trabalho. (Smither, 2011)

Num estudo ao sector público foi concluído que quem optou por não efectuar *coaching* obteve níveis significativamente mais reduzidos de auto-aceitação do que os que efectuaram. (Ellam-Dyson & Palmer, 2011)

Um estudo efectuado por Gray et al (2011) revelou que o *coaching* tem impacto no desenvolvimento pessoal, incluindo aspectos como: felicidade laboral, maior determinação, níveis de stress mais reduzidos, maior tranquilidade e um equilíbrio emocional.

Estudos publicados sugerem que o *coaching* contribui para o desenvolvimento da liderança: carisma e inspiração, melhoria da definição de objectivos e auto-estima, aumento da resiliência e impacto positivo na redução de *stress*. (Passmore, 2010)

O *coaching* pode contribuir de diversas formas: ajudar os líderes a transferir a aprendizagem para o local de trabalho, aumentar certas competências, desenvolver uma elevada auto-consciência, aumentar a motivação, ajudar a desenvolver uma forte confiança pessoal/dignidade e aumentar o bem-estar. (Evers et al, 2006 citados por Bond & Naughton, 2011)

O estudo de Ellinger et al (2008) revelou que o *coaching* reforça as relações entre as orientações do mercado e o desempenho do *coachee* e da organização, portanto é uma ferramenta bastante valorizada e apropriada para extrair valores de orientação de mercado.

Uma revisão das melhores práticas da indústria indicou que o *coaching* proactivo é um elemento essencial ao desenvolvimento cognitivo. (Buthmann & Kleinert, 2007 citados por Bourg et al, 2010) Já Bond & Naughton (2011) defendem que os *coachs* e *stakeholders* acreditam que os resultados do *coaching* possuem desenvolvimento intra-pessoal, pessoal e de desempenho.

Um aspecto altamente valorizado no *coaching* é o facto de se possuir um confidente compreensivo, cujo apoio pode fazer a ligação entre a actividade laboral, a vida pessoal e as preocupações de carreira. O *coaching* provou ainda ser particularmente valioso para *coachees* que estão a tentar exercer cargos de grande poder em ambientes que podem não ser receptivos aos mesmos. (Richardson, 2010)

Incorporar o *coaching* de transição produz benefícios que resultam em poupanças a longo-prazo, colocando os novos líderes no caminho para o sucesso, eliminando a necessidade de repetidamente preencher posições de topo e evita perdas de produtividade (Bossert, 2005), reduz o *turnover*, evita os elevados custos do recrutamento, aumenta a transferência do conhecimento bem como a probabilidade de atingir os resultados desejados através de um processo de integração planeado. (Gierden, 2007 citado por Bond & Naughton, 2011)

Cada vez mais as pessoas devem aprender a ser responsáveis por tomarem as melhores decisões independentemente do contexto social que estejam inseridas e, os *coachs* podem ajudá-las neste sentido, assim como ajudá-las a compreender a gestão das mudanças. (Hudson, 1999)

Assim, com o *coaching*, o *coachee* supera obstáculos, ganhando confiança nas suas próprias capacidades, tornando-se mais atento aos seus pontos fortes e menos bons e ainda à forma como os outros o vêem. Assim, evita falhas e não deixa escapar oportunidades de melhoria para aprender e crescer. (Nigro, 2005)

Segundo Rego et al (2004), o *coaching* auxilia as organizações a aproveitar os seus talentos a ajudar os indivíduos a desenvolverem o seu potencial e a alcançarem os seus objectivos de realização pessoal.

O recurso cada mais vez frequente deste processo, poderá fazer emergir ambientes laborais mais adaptativos e harmoniosos (o que também se revela essencial para a produtividade). Isto deve-se ao facto de, através de um investimento no desenvolvimento de apenas um colaborador, a equipa como um todo, irá desenvolver-se como consequência natural. É também um processo dinâmico que promove a criatividade e a inovação. (Barosa-Pereira, 2007)

Mink et al (1993) acreditam que o *coaching* é cada vez mais importante como um processo que aumenta a aprendizagem nas organizações.

Segundo Nigro (2005), ao tornar os *coachees* mais resilientes, auto-confiantes e mais aptos para suportar o stress do clima de trabalho actual, o *coaching* reduz o medo do futuro imprevisível no local de trabalho, visto que em conjunturas agitadas, colaboradores mal preparados e apreensivos, estão receosos relativamente ao futuro.

Arrivé & Frings-Juton (2004), revelam os benefícios do *coaching* a dois níveis:

- **Para o *coachee*:** cognitivos, com o aperfeiçoamento da sua capacidade de análise; profissionais, com competências de gestão e de liderança e, psicológicos, com a gestão do *stress* e possibilidade de libertação interior;
- **Para a organização:** eficiência da chefia, melhor gestão de equipa, melhor aplicação dos recursos internos da mesma e a capacidade de reter o saber-fazer organizacional.

Já Nigro (2005), defende os seguintes:

- Enfatiza a expansão do conhecimento e o desenvolvimento das competências;
- Desenvolve relações profissionais e de negócio, através do trabalho em rede, e consequentemente potencializa a credibilidade e as oportunidades de carreira;
- Acentua a aprendizagem dos caminhos para alcançar a meta dos resultados de desempenho;
- Modera o *stress* profissional com rotinas de comunicação aberta;
- Faz da auto-confiança na carreira uma prioridade de topo realizável;
- Compreende a importância de fortes competências de comunicação quer escritas quer orais;
- Alia o desenvolvimento de desempenho com o desenvolvimento pessoal;
- Aumenta a confiança ao negociar situações de conflito;
- Reforça as competências de resoluções de problemas;
- Ajuda a encontrar soluções para todo e qualquer problema na função;
- Compreende a importância da auto-motivação e empenho para executar a função;
- Transmite perspicácia no negócio e nas capacidades para pensar como empreendedor.

Posto isto, subentende-se que é uma ferramenta com um elevado potencial, daí que esteja em crescimento, visto que tem enúmeras vantagens, sendo inclusive mais vantajoso a longo prazo. Com este processo existem mais valias para todos os intervenientes, o *coach*, o *coachee*, a respectiva organização e ainda os grupos que interagem com estes intervenientes, como é o caso dos *stakeholders* ou ainda da família do *coachee*.

8.3. Limitações na aplicação

Por outro lado, conhecer as limitações do *coaching* é igualmente essencial para obtermos uma perspectiva global e conhecer realmente quais os aspectos a explorar deste processo.

Barosa-Pereira (2007) revela que ainda se sabe pouco sobre o *coaching* como disciplina autónoma, visto que, devido a poucos estudos empíricos e à literatura não científica, é revelada uma certa incoerência nos resultados finais do deste processo.

Até recentemente, foram divulgadas poucas publicações das fontes teóricas do *coaching* e ainda menos descrições de como as intervenções são concebidas e operacionalizadas. É assim crucial uma pesquisa básica da eficácia do *coaching*, nomeadamente na exploração metodológica de variáveis podem prever elevada eficácia. (Linley & Joseph, 2004)

No mesmo seguimento, Gray et al (2011) revelam que muito poucos estudos foram conduzidos sobre o impacto do *coaching* nas organizações de qualquer dimensão. Um estudo conduzido numa base de dados de 1100 publicações económicas revelou existir apenas um artigo sobre o impacto do *coaching* em pequenas e médias empresas.

Uma limitação deste processo é o facto da sua eficácia depender da mudança sustentável do comportamento, estilo e desempenho pessoal, mudança esta que poderá demorar mais do que o previsto, diminuindo a eficácia deste .

Linley & Joseph (2004) defendem que o objectivo do *coaching* sempre foi maximizar o potencial do *coachee* ao construir e desenvolver as suas forças e capacidades. Contudo, na prática, a chamada “orientação positiva” do *coaching* tem sido quase sempre um preâmbulo ao mundo real: resolver os problemas dos *coachees*. De facto este aspecto verifica-se bastante na realidade, visto que muitas organizações pretendem desenvolver bastante rápido alguns colaboradores que estejam com problemas em determinadas situações.

Segundo Sevilhano (2011), o sucesso na aplicação do *coaching* diminui:

- Quando se pretende manter o *status quo*;
- Para quem deseja manter relações de poder ao invés de relações de compromisso;

- Em ambientes com princípios de escassez contrariamente à abundância;
- Quando o controlo é preferido em detrimento da confiança;
- Onde existe compromisso com a exigência e não com a excelência;
- Onde existe muita preocupação e pouca ocupação;
- Quando se verifica alguma das situações anteriores ou semelhantes e não se tem consciência de tal.

Já Smither (2011) defende que o *coaching* não resulta nas seguintes circunstâncias: quando os líderes exigem aos indivíduos o trabalho com um *coach*, quando o *coaching* é observado como uma intervenção de correcção face a uma crítica de baixo desempenho e, quando alguém inicia o *coaching* na expectativa de que será *mentoring* ou aconselhamento.

Segundo Barosa-Pereira (2007), a falta de qualificação e certificação específica, bem como a falta de enquadramento empresarial são de facto grandes limitações desta prática.

A falta de uma abordagem *standard* para medir a sua efectividade torna difícil comparar o sucesso do *coaching* entre as várias organizações e clientes. O desenvolvimento e a aplicação de medidas de eficácia do *coaching* poderão ajudar na sua avaliação global. (Bond & Naughton, 2011) Porém, a falta de testes de eficácia adequados não significa a falta de eficácia do processo. (Neenan, 2008)

A falta de uma definição acordada ou a operacionalização de um resultado de sucesso do *coaching* significa que os métodos de avaliação estão pouco desenvolvidos. (Bond & Naughton, 2011)

Actualmente, outra limitação é a existência da lacuna entre os pedidos de apoio pelos líderes e o seu fornecimento pelas organizações. (Bond & Naughton, 2011)

A fraca barreira de entrada do *coaching* faz com que muitos praticantes se autointitulem *coachs*, quando na verdade não o são (Augustijnen et al, 2011), devido à prática de *coaching* não ser regulada, diversos *coachs* continuam a exercer sem certificação ou supervisão. (Biswas-Diener, 2009)

O número limitado de instituições que fornecem *coaching* tem um impacto negativo na qualidade da formação de *coaching* fornecida, (Van der Sandt, 2004 citado por Maritz

et al, 2009) sendo a sua certificação difícil de adquirir e os métodos de medida do retorno do investimento permanecem questionáveis. (Maritz et al, 2009)

Com a falta de formação, alguns *coachs* baseiam-se em modelos de conversação de *coaching* relativamente simples, o que pode tornar o processo mecânico, as características do *coachee* podem ser perdidas ou ignoradas e o *coachee* pode facilmente ser manipulado quanto à agenda do *coach*. (Clutterbuck, 2010)

Outra limitação é revelada por um estudo que conclui que 32% dos *coachs* tem apenas menos de dois anos de experiência em *coaching*. (ICF, 2007 citado por Gray, 2011)

O custo é de facto a maior barreira para implementar o gestão de talento como uma estratégia. (Bond & Naughton, 2011)

Existem ainda alguns estigmas associados ao *coaching*, como: algumas pessoas preocupam-se com o que os outros pensarão se souberem que estes estão num processo de *coaching*; (McAnally & Koriath, 2007 citados por Ellam-Dyson & Palmer, 2011) pessoas cépticas podem questionar-se porque precisariam da opinião de um estranho sobre a organização em que laboram, outras estão preocupadas com a confidencialidade de estratégias organizacionais delicadas ou outra informação. (Richardson, 2010)

No entanto, por vezes, as pessoas que necessitam de *coaching* para ajudá-las a construir a confiança para lidar com a mudança e as exigências de novos cargos são as mesmas que o evitam. (Ellam-Dyson & Palmer, 2001)

De facto, ainda se verificam bastantes desvantagens quanto a este método, no entanto são possíveis aspectos a melhorar e a sociedade terá de ter com consideração que é um método relativamente recente e as suas desvantagens são, sobretudo: a falta de estudos científicos, a fraca barreira de entrada dos *coachs*, a formação credível destes e o *coaching* ainda não ser uma profissão.

9. Quais os vários formatos

Segundo Barosa-Pereira (2007), os formatos variam dependendo do tipo de prestação solicitada, com a pessoa que a solicita, com o profissional que a oferece, e o tipo de intervenção praticado. Assim, caberá ao profissional identificar o formato de *coaching* solicitado e programar a intervenção desejada.

A mesma autora revela que o desenvolvimento poderá situar-se ao nível estratégico, quando o objectivo se enquadra no aperfeiçoamento ou na mudança da estratégia organizacional; ao nível operacional, quando se pretende agir sobre uma situação específica, otimizando a capacidade de análise para que se criem as condições de sucesso e se evitem obstáculos inoportunos e, a nível pessoal, quando a intervenção visa melhorar comportamentos individuais, tais como a comunicação, a liderança, entre outros.

Cabe igualmente ao próprio profissional compreender que tipo de *coach* pretende ser, quem gostaria de ter como clientes e, no que os mesmos estarão envolvidos durante o seu compromisso de *coaching*. (Stevens, 2005)

Existem diversos formatos de *coaching*, no entanto os mais aplicados são os seguintes:



Figura 1: Enquadramento da tipologia do processo de *Coaching*

- **Coaching de Executivos:** Quando se pretende desenvolver o indivíduo, mas o foco da intervenção é a organização (Rauen citado por Barosa-Pereira, 2007). Este é direccionado para um nível superior de administração, sendo o seu principal objectivo a melhoria do desempenho individual, relacionado com o negócio e o desenvolvimento pessoal (Stevens, 2005)

É um processo experiencial, individualizado e de desenvolvimento de liderança que molda o líder com capacidades de atingir objectivos organizacionais de curto e longo prazo. É conduzido através de interacções a pares e impulsionado por dados de múltiplas perspectivas. (Stern, 2004 citado por Gray et al, 2011)

- **Coaching Pessoal:** O foco da intervenção e o objectivo de desenvolvimento é o próprio indivíduo, sendo que este tipo de formato geralmente é efectuado por um alto cargo interno da organização;
- **Coaching de Grupo:** O foco da intervenção e o objectivo de desenvolvimento é a organização. Apresenta mais do que um destinatário em simultâneo, quer para alcançar um objectivo em comum, quer para criar um ambiente favorável ao desenvolvimento mútuo (Stevens, 2005), contudo, o seu grupo não deverá exceder os 15 elementos, sendo por vezes subdividido em *team-coaching*, *coaching* de sistema ou *coaching* de projecto;

É um processo de acompanhamento que visa criar condições para que uma equipa possa encontrar as suas soluções para atingir os objectivos, consolidar e ampliar pontos fortes, ultrapassar debilidades e descobrir novas formas de interagir. (Bessa, 2011)

Neste, o desenvolvimento é significativo para os membros da equipa, a equipa como um todo e a organização em que esta está inserida. Através de um conjunto de exercícios tanto individuais como em equipa, os seus membros aprendem a integrar novos modos de pensamento, interacção e trabalham em conjunto para atingirem os seus objectivos. (Anderson et al, 2008)

- **Coaching de Projecto:** A intervenção é centrada no grupo para se desenvolver a organização, sendo um acompanhamento de uma equipa constituída essencialmente com o intuito de realizar uma determinada tarefa.

Contudo, existem ainda outros tipos de *coaching*, tais como:

- **Coaching Corporativo/Negócios:** Foca a intervenção no apoio a colaboradores, quer a nível individual, quer inseridos numa equipa, de forma a conseguir melhorar o desempenho no negócio ou a eficiência operacional (Stevens, 2005);
- **Coaching Interior ou Espiritual:** Está relacionado com a resiliência, crenças, valores, auto-estima, coragem, propósito e centralização. A oferta deste *coaching* é a transformação de um conjunto de limites e suposições. (Hudson, 1999);
- **Coaching de Vida:** Foca-se nas preocupações do dia-a-dia como os relacionamentos, criatividade e parentalidade. (Biswas-Diener, 2009);
- **Coaching de Transição:** Refere-se a um conjunto de processos internos e externos de ajuda que a organização fornece aos colaboradores para facilitar mudanças de cargos. Este tem implicações na reestrutura organizacional, mudanças estratégicas, novas responsabilidades organizacionais associadas a promoções, planos de sucessão, entre outras. (Bond & Naughton, 2011)
 - **Coaching de Transição de Liderança:** Categoria particular do *coaching* de transição que aborda os desafios específicos da adopção de um novo cargo de liderança. (Bond & Naughton, 2011)
- **Coaching Correctivo:** Este aborda problemas explícitos, desde a incompetência na função, falhas de desempenho originadas pelo decréscimo de interesse, problemas pessoais que afectam o desempenho na função, ou outros problemas do foro comportamental;
- **Coaching de Sistemas:** Hudson (1999) revela também que um *coach* pode ajudar o *coachee* a desenvolver-se o melhor possível num sistema, ou seja, grupos que dão contexto à vida: família, emprego ou voluntariado e comunidade. O ser humano está rodeado de sistemas e estes moldam o seu modo de pensar e sentir, fornecendo arenas para o seu preenchimento e transmitindo papéis e expectativas. Deste modo, um *coach* pode ajudar o *coachee* a compreender as suas opções e a sentir-se com poder para perseguir novos objectivos;

- Intercultural, de conflitos, estratégico, a pares, de carreiras, de saúde, entre outros. (Tofade, 2010)

Os bons *coachs* sabem que muitas vezes os indivíduos experienciam situações e reagem a estas diferentemente, dependendo do seu género. Deste modo, os *coachs* devem ter em consideração as diferenças entre dar *coaching* a homens e a mulheres. (Hudson, 1999)

De facto o formato de *coaching* que mais se aplica actualmente é o *coaching* de executivos, no entanto um outro formato que está a ter um grande crescimento é o *coaching* pessoal. Porém, à medida que o método se vai expandindo, mais *coachs* se especializam em certos formatos de *coaching* e novos aderentes experimentam outros tipos de *coaching* para além dos mais usuais e no futuro certamente os número serão mais equilibrados a este nível.

10. Quadro Conceptual

Após ser perspectivada toda a teoria relativa ao *coaching*, faz sentido passar à parte prática. Esta é bastante importante visto que não basta a um *coach* saber apenas teoria, será essencial experienciar o todo, desde passar pelo papel de *coachee* até realizar o papel de *coach*.

Como foi anteriormente referido, ainda não se verificam estudos suficientemente representativos sobre a temática de *coaching*, contudo, ao nível da sua aplicação prática o número de estudos é drasticamente inferior, sendo deste modo importante, efectuar nesta tese um *roadmap*, tendo como objectivo ser um guia prático de *coaching*, que descreve todos os seus passos, desde a escolha do *coach* até à avaliação.

Posto isto, a parte prática desta tese é denominada formas de implementação e o *overview* de como o processo é realizado é constantemente suportado teoricamente com os capítulos anteriores.

11. Método de Investigação

Relativamente à metodologia, esta segue um paradigma interpretativo em que o investigador se mistura com o objecto de estudo.

De acordo com Prata (1975), os métodos legitimam também a autoridade de intervenção social baseada na objectividade científica das decisões que afirmam, podem e sabem tomar, o que lhes confere o direito, explicitando ou não, do exercício de poder.

Assim, o método utilizado nesta tese será o descritivo, visto que este, segundo Reto & Nunes (1999) citando Gay & Diehl (1992), caracteriza o estado actual de um determinado objecto de investigação.

Este método descreve, portanto, a realidade, que será neste caso o estudo do *business coaching*, sendo efectuada uma descrição e caracterização do mesmo após recolhida e analisada a devida informação.

Deste modo, para caracterizar e compreender o *business coaching*, foi efectuada a revisão de literatura, que, de acordo com Serrano (2004), procura condensar o que de mais importante foi escrito sobre o tema e analisar essa mesma informação.

O método descritivo implica, segundo Reto & Nunes (1999), uma recolha de dados com o objectivo de caracterizar, por vezes de forma quantitativa, um determinado objecto de investigação. É por isso frequente neste tipo de investigação deduzir do problema um conjunto de objectivos ao invés de hipóteses a testar, como se poderá verificar no contexto do problema.

Posto isto e ainda de acordo com os mesmos autores, a investigação descritiva:

- É uma pesquisa orientada para as características descritivas, sendo o objectivo principal delimitar uma situação para preparar outros processos;
- Engloba a criação de um dispositivo sistemático de descrição após a exploração das pistas de descrição possíveis, sendo que esse dispositivo segue exigências ou pelo menos uma estimativa de medidas válidas e fiáveis;
- Tem poder de generalização e tem repetibilidade;
- Tem nos investigadores ou avaliadores os primeiros destinatários dos relatórios de investigação e, possui como valor prioritário a objectividade.

No entanto, será igualmente empregue o método histórico, isto porque se tornou necessário compreender a realidade comparativamente ao passado, daí a existência dos sub-capítulos *Desenvolvimento do Business Coaching* e *Business Coaching na Actualidade*. É de realçar que ambos os métodos estão interpretados numa perspectiva qualitativa.

11.1. Técnica de Recolha de Informação

A análise documental (actual e histórica) será o elemento central como técnica de recolha de informação empregue nesta tese.

Esta recolha foi realizada na biblioteca do ISCTE-IUL, bem como através de bases de dados electrónicas, nomeadamente a Biblioteca do Conhecimento *Online* (b-on) e a ProQuest.

A pesquisa bibliográfica em bases de dados electrónicas, segundo Serrano (2004), é composta por diversas vantagens, sendo portanto:

- Mais exhaustiva, disponibilizando um maior número de referências bibliográficas, com a possibilidade de obter o texto integral;
- Mais actual, visto que a informação se torna acessível no momento em que é inserida na base de dados;
- Mais flexível, apresentando um conjunto mais extenso de campos de indexação.

Deste modo, recorreu-se a múltiplas fonte de informação, tanto fontes primárias como secundárias, sendo as primeiras mais fidedignas visto que são relativas a documentos originais ou a relatos efectuados por observadores directos. Já as fontes secundárias referem-se a documentos elaborados a partir das fontes originais ou a relatos em segunda mão. (Reto & Nunes, 1999)

11.2. Técnica de Análise de Informação

O tratamento de dados verificou-se igualmente através da análise documental (actual e histórica) visto que se trata de um trabalho de revisão seguido de uma proposta de um *roadmap* da aplicação do tema.

As fontes de informação incidiram sobre obras, artigos científicos e ainda por documentos cedidos por docentes de diversas cadeiras obtidas no decorrer do curso.

12. Formas de Implementação

Após a análise de toda a parte teórica do processo de *coaching*, será igualmente essencial analisar a sua parte prática, ou seja, como é realmente implementada.

Kirkpatrick (2006) citando Carilion refere que os passos para o processo de *coaching* são os seguintes:

- Estabelecer as necessidades (plano de avaliação e desempenho);
- Criar uma relação;
- Avaliar a prontidão para a mudança;
- Determinar o compromisso para o *coaching*;
- Utilizar a descoberta e a observação;
- Estabelecer um plano: estratégias específicas de acção;
- Implementar o plano de *coaching*;
- Reavaliar e oferecer *feedback*;
- Avaliar;
- Criar o término.

De acordo com Glover (2010), as quatro fases do processo de *coaching* passam por: conexão e contrato, diálogo e descoberta, compromisso e implementação e, término e/ou recontractação.

Clutterbuck (2010) acredita que existem outras quatro fases para este processo: preparação, compreensão, solução e respectivo *debriefing* (problemas, ideias, percepções e intenções).

Já Diniz (2011) defende que o *coaching* é composto pelas cinco seguintes etapas:

- **Construir uma parceria sólida:** Baseada em confiança mútua, com contrato, regras, patrocínio e responsabilidade;
- **Estabelecer uma visão do futuro:** *Assessment*, valores, missão, habilidades e capacidades;
- **Analisar a trajectória das suas realizações:** Objectivos, o quê, onde, quando, como e indicadores de desempenho;
- **Elaborar um plano de acção:** Estratégias de acção, etapas, datas, marcos e acompanhamento;

- **Avaliar os resultados:** Avaliação, revisão, *feedback*, novo *assessment* e planos de *follow-up*.

12.1. Como se pratica *Coaching* - *Overview/Roadmap* de aplicação prática

Após a perspectiva de alguns autores quanto às fases gerais do processo, é relevante compreender detalhadamente cada fase da aplicação e o que contém.

Uma intervenção de *coaching* é guiada pelas necessidades, características e experiência do *coachee*, pelas necessidades da organização e pelo conhecimento, capacidades e perspectivas do *coach*. (Ely et al, 2010)

É importante que, ao longo do processo, o *coach* tenha sempre presente a singularidade de cada *coachee* e que compreenda que cada sessão é flexível em pensamentos, palavras, experiências e acções. (Barosa-Pereira, 2007)

Na mesma perspectiva, Robbins (1996) revela que um *coach* deve focar-se na aceitação da personalidade do *coachee* e ajudá-lo a melhorar continuamente até ao objectivo de desenvolver o seu potencial máximo, respeitando sempre a sua individualidade.

Tudo no *coaching* é adaptado ao *coachee*, como a quantidade de tempo necessária, a localização, a hora do dia, entre outras (Skolimowski, 2010), sendo que a tecnologia está presente neste processo também, visto que o *coach* e o *coachee* comunicam também por *emails*, *skype*, mensagens de telemóvel, através da plataforma Moodle, entre outras. (Palmer, 2011)

É de realçar que, segundo Reich et al (2009), os melhores momentos para a intervenção do *coaching* são no início, a meio e no fim de projectos.

12.1.1. Escolha do *Coach*

A primeira etapa de um processo de *coaching* é encontrar o *coach* certo para garantir que as expectativas sejam atendidas e se estabeleça uma relação saudável, sendo, segundo Barosa-Pereira (2007) necessário considerar:

- A posição do *coach* enquanto profissional;
- O propósito do *coaching* face à situação e ao momento;
- A viabilidade da relação entre os intervenientes.

Skolimowski (2010) defende ainda que quando se escolhe um *coach*, é importante ter em consideração qual o aspecto que se quer focar, bem como encontrar um *coach* de confiança, facto este de extrema importância.

12.1.2. Reunião com o *Coach*

Posteriormente, é efectuada uma entrevista preliminar com o cliente e o *coach*, sendo uma fase de conhecimento mútuo, em que o *coach* avalia as expectativas do cliente, compreendendo a pertinência da solicitação. O *coach* deverá igualmente começar a perceber quais os estilos de trabalho do cliente, bem como os seus estilos de aprendizagem. (Stevens, 2005)

Nesta fase, caso os intervenientes estejam em consonância, são estabelecidas as cláusulas do acordo, sendo assinado o contrato de *coaching*. (Barosa-Pereira, 2007)

12.1.2.1. Contrato

O contrato é de facto o aspecto mais formal de todo o processo de *coaching*, dado que terá de ser efectuado segundo certas normas, contendo um conteúdo específico, tal como: termos, condições e política de *coaching* que serão aplicados ao longo do processo (com excepção de ajustamentos caso se considerem necessários).

Este define ainda os objectivos gerais do plano do processo, os prazos, os vários papéis e respectivos direitos e deveres, bem como as regras básicas do *coaching*. (Bond & Naughton, 2011)

O contrato, um dos elementos cruciais de um relacionamento de sucesso de *coaching*, é um acordo assertivo de expectativas realistas (Buthmann & Kleinert, 2007), sendo igualmente essencial para construir a confiança. (Bourg et al, 2010) Este aspecto é crucial uma vez que o *coach* terá de se certificar que não é influenciado pela organização do *coachee* sempre que tem reuniões com a mesma, o que poderá moldar o seu trabalho na parceria.

Bourg et al (2010) revelam que os elementos mais importantes a incluir no contracto de *coaching* são:

- Propósitos e objectivos das sessões de *coaching*;
- Duração das sessões;

- Conteúdo das sessões: um equilíbrio entre actualizações, esclarecimentos das ferramentas e resolução de problemas;
- Responsabilidades: o que acontece entre sessões, quem está envolvido nestes, as regras das sessões e como fornecer *feedback*;
- Limites de confidencialidade: como e quando escalar os problemas;
- Término: quando será apropriado terminar o processo de *coaching* e como proceder.

Barosa-Pereira (2007) adiciona ainda os seguintes conteúdos:

- Denominação das partes e da intervenção: esta última está ligada aos objectivos da intervenção e diz respeito ao tipo de *coaching* que se irá contractualizar;
- Definição de *coaching*;
- Missão de um processo de *coaching*;
- Ambição/expectativas das partes;
- Campos de intervenção: competências a abordar;
- Problemáticas que serão abordadas;
- Três condições para o sucesso (comprometendo a organização no seu todo):
 - Um compromisso claro da direcção sobre a vontade e o sentido da acção que se desenvolverá junto de um dos seus colaboradores;
 - Conhecimento das especificidades da cultura organizacional relativamente à administração, gestão de carreiras dos seus quadros, entre outras;
 - Um compromisso do *coachee* sobre uma vontade autêntica para abraçar o projecto, sempre com a garantia de total confidencialidade no que respeita aos conteúdos das sessões.
- Ética sobre cinco aspectos explicitamente anunciados:
 - Validação tripartida (direcção/*coach*/*coachee*) do contrato de acompanhamento profissional personalizado;
 - Elaboração de um conjunto de regras entre *coach* e *coachee*, o qual os mesmos se comprometem a respeitar mutuamente;
 - Confidencialidade das sessões: as informações só poderão ser transmitidas unicamente pelo próprio *coachee*;

- A avaliação da acção limitar-se-á ao reconhecimento pelo *coach* e pelo administrador das expectativas sobre os objectivos visados;
 - A formação do *coach* sobre este tipo de *coaching* decorre do compromisso de um trabalho de supervisão regulador da sua actividade enquanto *coach*.
- Aspectos deontológicos;
 - Grandes linhas do projecto proposto: objectivos gerais, ritmo/duração e número de sessões, local de trabalho, custos, nível de pós-*coaching* (após o término do processo), cláusulas de rescisão e, cronograma de trabalho.
 - Local, data e assinatura de todos os intervenientes.

É necessário ainda entregar uma cópia ao *coachee*, bem como algumas regras, códigos de ética ou outra informação profissional que seja importante para a relação de *coaching*. (Hudson, 1999)

12.1.3. Primeira Sessão/Diagnóstico

A primeira sessão é basilar, uma vez que é quando de facto se estabelece o contacto real de trabalho a pares no *coaching*, existindo uma compreensão de ambas as partes quanto ao relacionamento futuro no processo. Por isso, esta deverá ser face-a-face e poderá ter uma duração superior às restantes. Nesta, serão definidas as responsabilidades do *coach* e do *coachee*, sendo reconhecidas as qualidades e os talentos do *coachee*. (Stevens, 2005)

Linley (2004) parafraseando Wasylyshyn (2003) revela que por vezes é utilizado o modelo de 360 graus, em que o *coachee*, os seus subordinados, pares e mesmo a família são entrevistados para fornecer informação.

Para obter uma maior informação do *coachee*, o *coach* poderá recorrer a diversas fontes de informação, tais como: perfil de personalidade e avaliação de inteligência emocional, curriculum e resumo laboral, avaliação baseada em competências, avaliação de estilos de aprendizagem, entre outras. (Kahn, 2011)

De acordo com Barosa-Pereira (2007), a sessão poderá então ser iniciada com o método VALUE (*Values*: valores; *Attitude*: atitude; *Life purpose*: propósito de vida;

Understanding: entendimento e, *Engagement*: compromisso), que demonstra os cinco pontos de vista da futura vida do *coachee*.

Com as conversações iniciais, o *coach* poderá melhor quais as abordagens e ferramentas que melhor encaixam no *coachee*. (Clutterbuck, 2010)

De acordo com Skolimowski (2010), o *coaching* muitas vezes começa pela observação e ajuda o *coachee* a definir o objectivo final, bem como os diversos objectivos da intervenção, utilizando, por exemplo, o método SMART (*Specific*: específicos; *Measurable*: mensuráveis; *Achievable*: atingíveis; *Realistic*: concretizáveis; *Time-bound*: limitados no tempo).

Mink et al (1993) afirmam que a definição de objectivos requer a colaboração entre *coach* e *coachee*, visto que estes serão de comum acordo. Será importante estabelecer objectivos a três níveis: cognitivo ou de conhecimento, afectivo ou de atitudes e, comportamental ou de capacidades.

Esta definição é crucial, visto que a eficácia do *coaching* pode ter um impacto profundo caso sejam seleccionados objectivos inadequados (Scriffignano, 2011), no entanto Kahn (2011) alerta que os objectivos do *coaching* deverão apenas ser compreendidos e catalogados após toda a recolha de informação.

O que não impede que, ao longo do processo, os *coachees* estabeleçam espontaneamente novos objectivos, mais personalizados. (Criddle, 2007)

Bond & Naughton (2011) destacam ainda que a oportunidade de construir e acordar as medidas de eficácia do *coaching* ocorre na primeira sessão ou quando o contrato está a ser desenvolvido.

Nesta fase deverá ser efectuada uma situação de análise: um diagnóstico das forças que deram origem à necessidade do *coaching*, sendo um processo de avaliação formal que combina ferramentas de avaliação standardizadas, informações dos *coachees* e um plano de desenvolvimento individual que possui como alvo competências específicas. (Richardson, 2010)

Esta primeira sessão poderá, juntamente com a entrevista inicial, ser de facto um diagnóstico, e segundo Gleman et al (2003), é fulcral realizar diagnósticos sérios das qualidades e das lacunas dos *coachees*, bem como realizar programas de melhoria e

aperfeiçoamento. Deste modo, é realizada uma avaliação da situação actual, do objectivo a ser alcançado e dos passos necessários para se chegar lá. (Diniz, 2011)

Segundo Estêvão de Moura (2004), deve efectuar-se um diagnóstico do estado actual de desenvolvimento do *coachee* e, ao mesmo tempo, à medida da sua adaptabilidade aos fins perseguidos e às responsabilidades consignadas dentro de cada função.

Após esta sessão, agendam-se encontros para a implementação e acompanhamento do plano, sendo que a agenda é sempre definida pelo *coachee* (Diniz, 2011), destacando que o *coach* deverá estar acessível durante todo o processo de *coaching*. (Hudson, 1999)

Mink et al (1993) realçam a importância de criar um horário de *coaching* que demonstre:

- As competências a serem ensinadas;
- A respectiva ordem;
- Os recursos necessários;
- Alguns comentários sobre o progresso;
- Os resultados da avaliação da experiência de aprendizagem.

Os mesmos autores desenvolveram o Modelo de Gestão de Desempenho Real, que refere que os *coachees* actuam a níveis elevados quando:

- **Podem:** Actuam se tiverem a capacidade de ter êxito, visto que têm as ferramentas necessárias e existe um clima de apoio psicológico;
- **Querem:** Atingem os objectivos que lhes são importantes ou em que se valorizam;
- **Estão dispostos a tentar:** Trabalham bastante para ter êxito na medida em que acreditam que serão bem sucedidos e esta crença provém de sucessos passados.

O mesmo modelo defende que o *coach* deverá construir um ambiente de apoio, porque o desempenho elevado verifica-se, sobretudo, em ambientes que forneçam:

- **Oportunidade:** A oportunidade de realizar actividades de valor;
- **Incentivo:** A disponibilidade de uma recompensa valorizada;
- **Feedback:** A disponibilidade de informação sobre a eficácia do próprio desempenho relativamente aos objectivos acordados.

Porém, Barosa-Pereira (2007) remete que, no caso de se verificar que o *coaching* é uma imposição, há que desmistificar a intervenção, conduzindo o *coachee* a um processo de auto-análise. Caso se conclua que o indivíduo não se encontra preparado, não se encontra disponível ou não necessita de facto de uma intervenção, o processo terminará.

Forçar ou coagir pessoas para o *coaching* pode ser problemático e pode resultar na resistência ao mesmo. (Ellam-Dyson & Palmer, 2011 citando Hardingham et al, 2006)

O processo torna-se mais fácil caso o *coaching* seja perspectivado como uma ferramenta positiva para a mudança e se os *coachees* tenham interiorizado o conceito de mudança e desenvolvimento e o considerem uma escolha. (Ellam-Dyson & Palmer, 2011)

Na mesma perspectiva, caso uma das partes considere que não seja possível criar uma relação de confiança, o *coachee* poderá escolher outro *coach*. Contudo, alguns *coachees* esperam algumas sessões até entender a relação estabelecida. (Augustijnen et al, 2011)

Assim, a primeira sessão permite que haja uma continuação do conhecimento mútuo, que o *coach* conhecer de forma mais profunda o seu cliente e compreenda quais as abordagens e ferramentas que poderá incluir no processo, sendo realmente um diagnóstico. Posto isto, denota-se que é uma sessão bastante relevante no processo e poderá ter uma grande influência no restante processo, para além de que a assinatura do contrato é crucial, sobretudo para construir a confiança mútua.

12.1.4. Modelos e Instrumentos

Na parte teórica foram observadas as teorias e as correntes, do mesmo modo, na parte prática serão perspectivados os modelos e os instrumentos a utilizar no *coaching*, por parte dos dois intervenientes, sendo sugeridos pelo *coach*.

Barosa-Pereira (2007) revela que, com base no diagnóstico efectuado pelo *coach*, e recorrendo aos métodos que de facto domina, este parte para a escolha dos modelos e instrumentos do *coaching*, tendo por base as seguintes estratégias:

- Reconhecer e utilizar as qualidades e os talentos do *coachee*;
- Direcção para uma acção prática;
- Decidir as modificações para caminhar para o progresso;
- Definir onde o *coachee* poderá obter suporte (emocional, financeiro, entre outros).

Os modelos e instrumentos são fundamentais dado que é mais provável que os *coachees* modifiquem o seu comportamento quando a mudança é gradual e permanece dentro do seu sistema de valores, (Neenan, 2008 citando Dowd, 1996), para além de que as experiências permitem que os *coachees* testem a validade das suas previsões e gerem novas ideias e comportamentos.

Posto isto, subentende-se que os modelos e instrumentos demonstram as diferenças de personalidade e, de acordo com Hurd (2009), proporcionam ao *coachee* uma base para compreender o seu próprio comportamento, bem como o alheio. Existem assim, diversos modelos e instrumentos, tais como:

A Auto-aceitação é um modo de estar e não uma técnica, contudo a sua aprendizagem pode ser difícil, mas os seus efeitos práticos podem ser observados e sentidos através de níveis elevados de desempenho e motivação. (Neenan, 2008)

O *Coaching* Co-Activo compromete o *coachee* de tal modo que as respostas e soluções provêm do *coachee* e não do *coach*. Este modelo requer que o *coach*: desenvolva uma ligação, ouça e comunique efectivamente, mantenha o objectivo final claro, efectue perguntas com impacto, desenvolva a auto-consciência e auto-estima do *coachee*, reconheça esforços e realizações, identifique crenças limitadas, torne o *coachee* responsável, sumarie a aprendizagem e encorage o *coachee* a celebrar realizações. (Tofade, 2010)

Segundo Linley (2004), o primeiro modelo psicológico de *coaching* é o Modelo da Solução Focalizada de Greene & Grant (2003), sendo uma orientação promissora para desenvolver uma psicologia coerente do *coaching*. As suas suposições principais são:

- Desafia para um desempenho óptimo das capacidades base do *coachee*;
- O trabalho do *coach* é participar na construção conjunta de soluções versus focalização da exploração de necessidades;
- A orientação é na ajuda dos clientes ao acesso e desenvolvimento de capacidades desconhecidas e recursos;
- Ensina os *coachees* a reflectir sobre lições retiradas de outros aspectos da sua experiência de vida;
- É orientado para o futuro com base no passado;

- Os objectivos são claros, específicos e construídos à medida de cada combinação entre *coach/coachee*.

O Modelo de GROW fundamenta-se nos seguintes aspectos (Whitmore, 2002):

- **Goal:** Objectivo estabelecido para curto e longo termo;
- **Reality:** Exploração da situação actual;
- **Options:** Estratégias alternativas ou cursos alternativos de acção na perspectiva do *coach*;
- **Will:** Quais as estratégias de acção que têm de ser colocadas em prática, quando, por quem e qual a respectiva ambição.

Segundo Stevens (2005), poderá ser também utilizado no processo o Modelo baseado em Três Passos: **quem:** conhecimento de todas as esferas da vida do *coachee*, **o quê:** clarificação dos objectivos e, **como:** estratégias de acção para alcançar os objectivos.

Já Diniz (2011) demonstra o Modelo de *Coaching* em quatro passos:

- **O que quer:** Objectivos, ganhos, valores;
- **Como conseguir:** O que é necessário, alternativas de acção, qual o primeiro passo;
- **O que pode impedir:** Possíveis obstáculos;
- **Como saber se conseguiu:** Parâmetros de avaliação e pontos de controlo, como seria caso tivesse alcançado.

O Indicador de Myers-Brigg permite que os *coachees* ganhem percepções sobre onde gostariam de focar a sua atenção, o modo como recolhem e processam informação para tomar decisões e como gostam de organizar a sua vida. (Koonce, 2010)

O Modelo Cognitivo demonstra que os pensamentos são congruentes com os comportamentos e humores. Ao focar-se na parte profissional e pessoal, o *coachee* começa a sentir-se optimista e tranquilo na sessão. (Neenan, 2008)

O Modelo Transteórico da Mudança desenvolvido por Prochaska et al (2004) sugere que o percurso normal da mudança é descrito como uma espiral de seis estados de mudança: pré-contemplação, contemplação, preparação, acção, manutenção (do conjunto de capacidades alvo) e termo (para de futuro perseguir uma nova área de objectivos). (Linley, 2004)

Já o Modelo de Desenvolvimento e Mudança Organizacional de Burke-Litwin pode tanto facilitar como acelerar a mudança ao focalizar-se no tempo, energia e empenho do *coachee* em certos domínios organizacionais que o levarão a potenciais resultados. (Koonce, 2010)

O Modelo dos Pontos Fortes sugere que o esforço de melhorar os pontos fracos é um objectivo desenquadrado, visto que são requeridos esforços enormes para melhorar os mesmos até um nível aceitável e essas capacidades podem não ser facilmente aplicáveis no trabalho do *coachee*. Posto isto, desenvolver forças é muito mais eficaz e aumenta fortemente o desempenho e a satisfação no trabalho. (Linley, 2004, parafraseando Buckingham & Clifton, 2001)

Por outro lado, existem Distorções Cognitivas Comuns, que resultam do facto do *coachee* processar informação de um modo negativo e tendencioso, o que ajuda a manter as dificuldades existentes. Estas incluem: pensamento de tudo ou nada, generalizar demais, filtro mental, catastrofização, obrigações, falácia da justiça e perfeccionismo. Os *coachees* podem aprender a identificá-las no seu pensamento e determinar a sua exactidão. (Neenan, 2008)

As Três Ideias-Chave, segundo o mesmo autor, servem como um memorizador para soluções de problemas no presente e futuro: como o *coachee* se sente e comporta é geralmente determinado pelo modo como pensa; independentemente de como adquiriu crenças inúteis, a escolha actual recai nestas mesmas; o modo do *coachee* se libertar destas crenças ou enfraquecê-las passa por pensar e agir continuada e assertivamente contra estas e adoptar crenças mais realistas e úteis.

O Centro Social do Estilo Matrix de Wilson Learning ajuda os *coachees* a compreender as dinâmicas da comunicação que experienciam com os que os rodeiam, tanto no trabalho como na sua vida pessoal, bem como a compreender porquê e com quem é que apresentam conflitos de personalidade ou problemas de comunicação. (Koonce, 2010)

Para o sucesso do *coaching*, o *coachee* deverá aprender a conhecer-se bem, sendo utilizado também o Modelo de Âncora de Carreira de Edward Shein, em que o indivíduo pode ter noção das suas motivações, desejos e objectivos e, a partir daí, dos seus talentos, capacidades, pontos fortes e pontos fracos. (Barosa-Pereira, 2007)

O Encadeamento de Inferência envolve perguntar ao *coachee* um conjunto de questões orientadas de pressupostos para revelar inferências significativas da sua personalidade sobre dada situação de modo a destacar os aspectos mais problemáticos para este. (Neenan, 2008)

As Questões Eficazes são geralmente amplas e abertas, sendo utilizadas para que o *coachee* aumente a sua consciência e para ajudar a efectuar um balanço dos seus valores e recursos. (Biswas-Diener, 2009)

Deste modo, as Questões Abertas devem ser predominantes no diálogo de um *coach*, dado que são pensadas para produzir respostas reflexivas. Estas complementam a escuta genuína, visto que fornecem uma grande oportunidade de captar mais dos seus *coachees*.

Ainda que existam diversos modelos, Barosa-Pereira (2007) indica que os mais utilizados pelos *coachs* são: análise transaccional, programação neuro-linguística (PNL), teorias da personalidade como a de Jung, modelo sistémico, gestalt, psicanálise e psicologia diferencial. Já ao nível dos instrumentos, os mais utilizados são:

- Testes e inventários de personalidade;
- Avaliação a 360 graus;
- Testes de assertividade;
- Eneagrama;
- Questionário “pequenas vozes”;
- Processo de comunicação gerencial e,
- Teste de percepção sensorial.

Nigro (2005) realça que existem poucas ferramentas e técnicas de *coaching* que não possam ser aplicadas à gestão do negócio, visto que os princípios básicos são os mesmos para qualquer negócio.

12.1.5. Plano de Sessão

A existência de um plano de sessão remete para uma boa organização e planeamento por parte do *coach*, o que leva a que o processo seja facilitado para a aprendizagem do cliente, visto que este, de acordo com a autora Barosa-Pereira (2007), visa realçar e deixar um registo escrito dos seguintes aspectos:

- Desenho das acções efectivas;
- Registo de metas tangíveis;
- Definição de objectivos mensuráveis;
- Identificação de comportamentos a alterar;
- Planificação das etapas do processo;
- Compromisso para a acção.

O Relatório de Atribuição de Tarefas é preenchido praticamente no final de cada sessão e ajuda o *coachee* a focar-se nos seus passos de acção para atingir os objectivos. É importante que as tarefas sejam revistas no início de cada sessão para descobrir o que o *coachee* efectuou ou não, sendo esta revisão baseada na aprendizagem, não no sucesso ou falha. (Neenan, 2008)

Os *coachs* enfatizam e valorizam a responsabilização, que inclui: marcação de prazos, criação de trabalhos para casa, debates de consequências de sucesso/falha e criação de um período de telefonemas ou *emails* entre sessões. (Biswas-Diener, 2009)

É importante que o *coach* verifique numa base regular o que o *coachee* aprendeu e encorajá-lo a reflectir durante todo o processo. (Tofade, 2010)

Será igualmente fundamental que o *coach* efectue uma preparação para cada sessão de *coaching*, revendo notas detalhadas e sumários de pelos menos duas sessões anteriores (Criddle, 2007), contudo, na sessão seguinte, deverá ser revisto o progresso do plano de acção. (Neenan, 2008)

12.1.6. Consolidação

Esta fase do processo de *coaching* é de facto a sua operacionalização, que é dividida em sub-fases, tais como:

12.1.6.1. Preparação

Clutterbuck (2010) defende que, inicialmente, os intervenientes deverão focar-se na compreensão das motivações do *coachee* e nos valores que aplica, bem como o respectivo contexto.

Este é o momento em que os *coachees* desenvolvem uma disposição para reflectirem nos mesmos, é uma fase de transição com especial preparação destes para se tornarem

mentalmente preparados para o processo. (Augustijnen et al, 2011 citando Passmore, 2007)

Mink et al (1993) referem que a primeira condição para a aprendizagem é a prontidão e vontade para investir tempo pessoal e energia. Assim é fundamental:

- **Preparar a aprendizagem:** A expectativa do *coachee* também afecta o que será ensinado, assim, torna-se importante que os dois intervenientes compreendam o que será ensinado e a sua razão;
- **Apresentar a competência a ser aprendida:** Descrever a competência, os resultados específicos a obter, os procedimentos pelos quais os objectivos serão alcançados, demonstrar ao *coachee* como é que a competência se insere nos objectivos da organização, descrever os benefícios da sua aprendizagem e:
 - Dizer ao *coachee* o que é suposto fazer;
 - Demonstrar como é para ser feito;
 - Esclarecer usando ferramentas de *midia*;
 - Realçar pontos-chave.
- **Fornecer oportunidades para praticar:** Sem efectuar e reflectir sobre os vários passos, não poderá existir uma aprendizagem real.

Nesta fase e à medida que certos aspectos da experiência do *coachee* são aprofundados, emergem percepções encobertas, muitas vezes espontaneamente. (Kahn, 2011)

Por vezes o *coachee* apresenta áreas específicas de interesse em que se quer focar no processo de *coaching*, bem como identifica áreas específicas de desenvolvimento e formação profissional que quer que sejam tratadas no *coaching*. (Koonce, 2010)

O *coach* deverá ter em consideração que, para construir ou moldar competências são necessárias conversações simples, para questões mais complexas são precisas diversas conversações e, para mudanças fundamentais são requeridas conversações mais longas e profundas. (Bartlett, 2007)

Nesta fase, torna-se fundamental preparar a própria aprendizagem, apresentar as competências a desenvolver, sempre com o foco nas motivações e nos valores do *coachee*, juntamente com o contexto em questão.

12.1.6.2. Compreensão

Segundo Hudson (1999), na terceira/quarta sessão é geralmente eficaz utilizar a revisão da vida do *coachee*, ou seja, recolher informação sobre:

- Questões profundas, activos e dívidas;
- Padrões comportamentais;
- Sistema de valores e dimensões espirituais;
- Áreas de angústias e preocupações;
- Forças, fraquezas e preocupações nos relacionamentos;
- Satisfação na carreira e sentido de importância;
- Preferências no lazer;
- Sentido do futuro.

A esta fase, Augustijnen et al (2011) citando Passmore (2007), intitulam auto-consciência, uma vez que nesta, os *coachees* iniciam um processo de introspecção, em que se avaliam, analisam e reflectem quanto aos resultados, levando a um crescimento da auto-consciência. Ultrapassam também alguns obstáculos tais como mecanismos de defesa e ignoram algumas características que possam impedir um maior desenvolvimento do processo de *coaching*.

É deste modo, importante reflectir no processo de aprendizagem, nas sessões e entre estas. O *coach* deverá estar particularmente interessado em compreender se o *coachee* está a obter sucesso ao colocar em acção as percepções das sessões e, caso não esteja, o que estará a impedir. O uso de questões circulares e de reflexão apoia esta compreensão. (Huffington & Hieker, 2006 citados por Kahn, 2011)

Esta fase é de bastante reflexão por parte do *coachee*, sendo inclusive de auto-consciência, quanto à sua avaliação, à análise do seu desempenho e os respectivos resultados obtidos até então.

12.1.6.3. Acção/Solução

Barosa-Pereira (2007) afirma que esta fase é de facto a operacionalização do plano de acção, através de:

- Exercícios práticos;
- Simulação e prática/treino;

- Obtenção de retorno no decurso de um processo de mudança/reflexão;
- Utilização de metodologia específica e especializada.

Nesta fase, o *coach* desafia o *coachee* a efectuar mudanças no seu ambiente e perceber como este se sente, isto é, passar da percepção à acção, com uma mudança real, comportamental e de preferência mensurável. (Kahn, 2011)

Assim, é importante que o *coachee* obtenha experiência em novos comportamentos, onde este conduz o processo a futuras situações específicas onde poderá ocorrer a experiência e o *coach* introduz as ferramentas, técnicas, modelos e abordagens que o *coachee* poderá utilizar sempre que necessário, sendo seguido de debate sobre como aplicar as ferramentas e técnicas na situação futura. (Hurd, 2009)

A intuição do *coach* ajudará a determinar os passos de acção, porém, por vezes o *coachee* necessita de ser recordado de experiências passadas, sucessos, progressos e realizações. (Tofade, 2010)

Nesta fase o *coach* desafia o *coachee* a efectuar mudanças práticas para também poder compreender as respectivas reacções, isto é, face à operacionalização das situações escolhidas, o *coachee* passará à sua prática e poderá comprovar o sucesso ou, caso não se verifique, o que terá de mudar/desenvolver para atingir essa meta.

12.1.6.3.1. Resistência

Por vezes, a meio do processo de *coaching*, a resistência aparece e o segredo para esta é a cooperação, assim, ao questionar o *coachee*, o *coach* encoraja-o a dar passos que diminuem a resistência. Posto isto, Kirkpatrick (2006) realça que o *coach* deverá estar consciente e preparado para lidar com a resistência durante qualquer fase do processo.

Lidar com esta envolve reconhecê-la e caracterizá-la e é evidente de diversos modos, tais como: ataques, silêncio, respostas curtas, passar directamente para a solução, concordância imediata ou evitar algo. (Block, 2000 citado por Bourj et al, 2010)

Por vezes, de acordo com Hudson (1999), o *coach* depara-se com uma fase em que o processo de *coaching* não pode continuar, visto que o *coachee* resiste a todos os esforços.

Então, de acordo com o mesmo autor, deverá ocorrer uma conversa em que o *coachee* revelará quais as barreiras na sua vida, sejam obstáculos internos (como ansiedade,

medo, fúria ou hábitos) ou ameaças externas (como perda de emprego, acidentes, doenças, falências ou catástrofes). O *coach* deverá então compreender a resistência do *coachee* ao futuro e saber como facilitar vias alternativas para imaginar e planear as opções futuras, mesmo que os obstáculos se mantenham.

Em última instância, a capacidade de negociação do *coach* poderá ser útil caso o *coachee* se sinta ameaçado e não comunique ou esteja hostil.

A resistência é um obstáculo que os intervenientes terão de ultrapassar de modo a que o processo continue e que mais metas sejam atingidas, posto isto, é crucial a cooperação e o encorajamento por parte do *coach*, que deverá antecipadamente reconhecer e caracterizar este obstáculo para poder enfrentá-lo com o seu cliente.

12.1.6.4. Finalização

Nesta fase, torna-se essencial apontar e discutir os resultados: todas as observações, *feedback* alheio, percepções, o que foi e o que não foi trabalhado para que o *coachee* possa integrar a aprendizagem. Os passos seguintes deverão ser planeados e o processo de experimentação deverá continuar enquanto necessário. (Hurd, 2009)

Aqui, verifica-se também uma mudança pessoal e comportamental do *coachee* e por fim leva a que o *coachee* atinja os objectivos iniciais do apoio do *coaching*. (Augustijnen et al, 2011 citando Passmore, 2007)

As oportunidades de consciência e crescimento continuam, contudo, quando os objectivos iniciais do contrato tiverem sido atingidos o *coaching* deverá terminar ou um novo contrato poderá ser acordado com novos objectivos. (Kahn, 2011)

12.1.7. Término do Processo

Esta etapa diz respeito à transferência e autonomização do *coachee*. Assim, segundo Barosa-Pereira (2007), ainda que se verifiquem pontos soltos no final de cada sessão ou mesmo no final do programa, o *coach* entenderá que o *coachee* será capaz de lidar com a incerteza, acreditando na sua responsabilidade.

É necessário verificar com o *coachee* e, caso concordem, este deverá sugerir uma ocasião especial para se despedirem, todavia, o *coach* deverá revelar que se manterá disponível caso o *coachee* necessite de retomar a relação por alguma razão. (Hudson, 1999)

Ao longo de todo o processo, o *coach* deverá formar o *coachee* de modo a que este saiba resolver os seus problemas e desempenhe eficazmente o seu trabalho de forma independente no futuro. (Robbins, 1998 citando Kolb et al)

Nesta última fase o *coach* possui mais confiança no *coachee*, visto que este já adquiriu bastante autonomia e responsabilidade à medida que foi desenvolvendo as competências em questão, deste modo, poderá continuar o seu percurso autonomamente.

12.1.8. Follow-up

Cerca de seis meses após a última sessão, é efectuado um *follow-up* (fase complementar), em que o *coachee* revelará a aplicação de toda a aprendizagem no processo de *coaching*, bem como fará uma autoscopia dos seus pontos fortes e os pontos a melhorar, a partir de uma análise da situação actual. (Barosa-Pereira, 2007)

O *follow-up* é importante para verificar o progresso do *coachee* relativamente ao seu compromisso para efectuar mudanças ou realizar tarefas de novos e improvisados modos. (Moran, 2007)

De acordo com Mink et al (1993), a etapa de *follow-up* começa quando o *coachee* começa a operacionalizar por si só, não sendo o fim do período do *coaching*, ou o fim da responsabilidade do *coach*. Um *follow-up* eficaz passa por:

- O *coach* colocar o *coachee* por sua conta quando considerar que este desenvolveu uma boa compreensão da competência;
- Encorajar o *coachee* a valorizar o trabalho em equipa e a colaboração;
- Convidar o *coachee* a contactá-lo sempre que se deparar com um problema;
- Iniciar e manter um contacto frequente com os *coachees*;
- Estar disponível para verificar o trabalho dos *coachees* com regularidade;
- Enfatizar a melhoria constante ensinando aos *coachees* os principais pontos do trabalho e indicar possíveis atalhos;
- Realçar a utilidade dos recursos vantajosos como certas pessoas, livros, entre outros apoios.

Durante esta fase o *coach* poderá sugerir programas de formação onde o *coachee* poderá obter mais competências, isto porque esta fase é dedicada a manter o *coachee* no caminho dos seus planos. (Hudson, 1999)

Segundo o mesmo autor, em cada contacto efectuado com o *coachee* nesta fase, será importante perguntar:

- **O que está a correr bem no plano:** Identificar os triunfos, as coisas boas e as positivas;
- **O que está a correr menos bem no plano:** Identificar preocupações, desapontamentos e áreas para rever o plano;
- **Que novas condições (internas ou externas ao *coachee*) sugerem modificações no plano:** Identificar nova informação que impede o plano ou que fornece aberturas para novas oportunidades. Torna-se importante perceber se estas condições são questões psicológicas, sociais ou ambas;
- **O que quer concluir com esse pequeno contacto de *coaching*:** Perceber quais as dúvidas e respectiva progressão.

Esta etapa permite que o cliente perceba o lucro sobre o investimento que efectuou, bem como permite ao *coach* aperfeiçoar intervenções futuras, que visem a total satisfação do cliente. (Barosa-Pereira, 2007)

Poderá igualmente existir um *follow-up* de cada sessão, em que após cada uma, o *coach* poderá enviar um email com o sumário dos tópicos mais importantes, planos de acção e outras observações que o *coach* tenha relativamente à respectiva sessão. (Criddle, 2007)

O *follow-up*, ainda que seja apelidado como uma fase complementar, é de extrema relevância, uma vez que o *coach* terá evidência concretas se o seu cliente continuou o seu percurso de forma autónoma, ou se houve obstáculos que o desviaram da evolução. Poderá igualmente constatar o desenvolvimento do *coachee* face às últimas sessões em conjunto.

Porém, efectuar um mini *follow-up* de cada sessão é uma boa prática, que faz com que o *coachee* obtenha uma maior responsabilização, bem como retenha mais informação relativamente ao que foi trabalhado nas sessões anteriores. Poderá igualmente tentar aplicar entre as sessões o que foi efectuado na sessão anterior e colocar ao *coach* as dúvidas e os obstáculos com que se deparou com o efectuou.

12.1.9. Avaliação

A avaliação num processo de *coaching* é fundamental para o desenvolvimento do processo, uma vez que permite aferir o progresso do *coachee*.

A avaliação inicial inclui a recolha de informação descritiva e crítica que será necessária para tomar decisões sobre a utilização de esforços no *coaching* e identificar áreas para modificação e melhoria. (Goldstein & Ford, 2002 citados por Ely et al, 2010)

Todavia, não é incomum que os *coachs* estabeleçam com os *coachees* um objectivo específico para sessões específicas e que avaliem o seu progresso no final de cada sessão. (Biswas-Diener, 2009)

Os planos de avaliação, segundo Ely et al (2010), deveriam incluir resultados a longo-prazo, visto que muitos dos resultados mais valiosos para a organização poderão apenas ser observados após meses ou mesmo anos do processo de *coaching* ter terminado.

Barosa-Pereira (2007) conclui que a avaliação deverá ser efectuada em diferentes momentos do processo, considerando os diferentes elementos que integram o *coaching*. Esta é parte fundamental dado que permite:

- **Coachee:** Percepcionar as implicações e mudanças ao nível pessoal e profissional, bem como o desenvolvimento do seu meio envolvente, conotando o seu investimento como um lucro ao invés de um custo;
- **Coach:** Ter uma percepção do seu desempenho enquanto profissional de *coaching*, e deste modo, melhorar ou aperfeiçoar determinados aspectos em intervenções futuras (contribuindo para o seu próprio desenvolvimento pessoal e profissional), bem como permite dar-lhe a conhecer à comunidade os reais benefícios da aplicação de um programa de *coaching*.

Ely et al (2010) acrescentam ainda os seguintes *stakeholders*:

- **Organizações dos coachees:** Observar as evidências do retorno dos seus investimentos que apresentam um papel crítico na atribuição de futuros fundos;
- **Organizações de coaching:** Contribuir para os esforços do *marketing* em obter mais clientes, assim como receber *feedback* dos *coachs* para tomar decisões quanto à sua retenção e formação.

Hurd (2009) defende que deverá ser efectuada uma avaliação formal do progresso em intervalos regulares, geralmente de três meses, que proporcionará o *feedback* do resumo seleccionado das entrevistas de *follow-up* a 360 graus, sendo importante reservar uma

sessão para medir o progresso e a eficácia das acções até esse momento. O plano de acção inicial poderá ser modificado caso necessário e neste, serão realçadas as intenções explícitas e as acções para o desenvolvimento contínuo do *coachee*.

Ely et al (2010) revelam que poderão ser auto-avaliadas as forças e fraquezas do *coachee* no início do processo e final do mesmo, para este obter uma auto-consciência do seu desenvolvimento.

A avaliação inicial e final asseguram que a iniciativa está a ser alcançada e que o processo está a obter os resultados desejados, abrindo novas possibilidades para a melhoria contínua (Anderson et al, 2008), sendo que previamente o *coach* e o *coachee* determinaram os diversos tipos de avaliação e a informação mais apropriada para recolher, como e de quem. (Ely et al, 2010)

Nesta, estarão presentes todos os intervenientes, sendo o momento em que serão equacionados os resultados obtidos, tendo em consideração os objectivos acordados inicialmente. O *coachee* poderá igualmente indicar a sua percepção dos benefícios obtidos. (Barosa-Pereira, 2007)

Porém, um estudo recente concluiu que apenas um terço das iniciativas de *coaching* é avaliado. (McDermott et al, 2007 citados por Ely et al, 2010)

Ely et al (2010) revelam que o foco da avaliação poderá ser:

- **Reacções:** percepção da eficácia do *coaching* pelo *coachee*, percepção do *coach* pelo *coachee*, satisfação do *coachee* pela relação *coach-coachee* e, satisfação do *coachee* pelo processo de *coaching*;
- **Aprendizagem:** auto-consciência, flexibilidade cognitiva, auto-eficácia, atitudes no trabalho e compromisso organizacional;
- **Comportamento:** mudança do comportamento do *coachee* e sucesso do *coachee* ao atingir os objectivos;
- **Resultados:** retorno do investimento.

Os mesmos autores defendem ainda que a avaliação do *coaching* também deverá incluir uma componente formativa e este tipo de avaliação foca-se:

- **Cliente:** prontidão, expectativas sobre o *coaching*, definição de objectivos e clima organizacional;

- **Coach:** competências e especialidade em certas competências ou áreas;
- **Relação coach-coachee:** harmonia, colaboração, compromisso, confiança e confidencialidade;
- **Processo de coaching:** que contribui para o sucesso da intervenção (avaliação, desafio e apoio).

Ainda que a fase da avaliação não seja obrigatória num processo de *coaching*, é parte fundamental, dado que sem esta, é bastante mais difícil aferir o progresso do *coachee*, bem como do próprio trabalho do *coach*.

Esta é igualmente importante para os vários intervenientes, bem como para a própria ferramenta de *coaching*, visto que, quanto maior for a sua eficácia, maior probabilidade existe da organização e o *coachee* voltarem a recorrer a esta.

Contudo, será essencial o desenvolvimento do estudo desta fase do *coaching*, visto que ainda que na prática se observe que o *coaching* é eficaz, não existem estudos científicos suficientes que o comprovem, sendo o estudo da eficácia obtido através da avaliação de todo o processo.

13. Conclusões

As organizações estão constantemente a procurar novas formas de competitividade e permanecem fortemente motivadas, devido em parte à actual conjuntura, para encontrar modos inovadores de gerir os seus custos. Assim, as organizações continuam cada vez mais a considerar o coaching como uma ferramenta de desenvolvimento de talento que tem o potencial de aumentar a vantagem competitiva.

Esta é uma ferramenta bastante forte e ainda com muito potencial por desenvolver, o que reflete o seu actual desenvolvimento. Actualmente, diversas organizações procuram este processo, não apenas as maiores empresas e, é de realçar que cada vez existem mais cargos a que esta ferramenta atinge, sendo que no passado, apenas gestores de topo e administradores o praticavam.

Verifica-se igualmente um crescimento quanto a empresas de *coaching*, a federações e associações e, principalmente a *coachs* e aos respectivos intervenientes, aumentando anualmente a uma larga escala.

O facto de cada vez existirem mais revistas científicas de *coaching* é uma prova de que o tema mantém interesse para a comunidade, realçando a importância deste processo nas organizações, principalmente no mundo empresarial.

De facto, é uma ferramenta que apresenta bastantes benefícios e com um desenvolvimento notório, sendo inclusive importante ter observado e concluído que bastantes organizações pretendem, a longo prazo, instituir nas suas políticas uma cultura de *coaching*.

Proporcionar *coaching* aos colaboradores de uma organização transmite confiança e valorização dos mesmos, o que se transformará numa maior motivação e apreciação face ao trabalho exercido. Apostar no desenvolvimento dos colaboradores é, portanto uma estratégia bastante valorizada entre estes e cada vez mais adoptada pelas organizações com visão.

Sendo este desenvolvimento interno ou externo, o importante é que exista para as estruturas permanecerem fortes e as organizações prosperarem, verificando-se inclusive como um impulsionador de desempenho mais elevado.

Porém, quanto aos *coachs*, para actuar de acordo com os *standards* nacionais e internacionais de *coaching*, estes deverão adquirir formação e experiência em competências de *coaching*. Deste modo e ao longo das suas carreiras, é importante que se mantenham actualizados e que efectuem constantemente formações para terem conhecimento dos modelos e instrumentos mais recentes, bem como das pesquisas e práticas com maior relevância.

É igualmente importante que estes partilhem ideias, experiências e conhecimentos com os seus pares e supervisores, não só para fortalecer ligações como também para fornecerem e adquirirem novos conceitos e aprendizagens.

Desenvolver a pesquisa desta temática é uma prioridade visto que se encontra em expansão e ao nível científico muitas são as questões que permanecem sem uma resposta standardizada. Como exemplo disto é a própria definição de *coaching*, que tal como poderemos observar neste estudo, várias são as definições atribuídas por diversos autores, sendo que não se verifica uma definição global. Inclusive, as associações e federações de *coaching* actualmente estão a desenvolver um esforço contínuo para que isto se verifique.

O mesmo ocorre com a eficácia do *coaching*, ainda que na prática os seus intervenientes o comprovem, não existem medidas suficientemente eficazes para prová-lo cientificamente, sendo crucial uma pesquisa também nesta área, o que trará certamente maior reconhecimento e adesão a esta ferramenta.

Os seus benefícios a curto prazo são bastante debatidos, no entanto, a longo prazo praticamente não são referidos nos estudos, o que poderá ser a base de novos estudos para que o *coaching* seja observado como uma ferramenta de longo prazo que também traz benefícios a curto-prazo e, mais uma vez, medidas de eficácia seriam fundamentais a este nível.

Existem países onde o *coaching* já é bastante implementado, porém, a grande maioria ainda está a conhecer este processo, como é o caso de Portugal, que face a países como EUA e Inglaterra, ainda se encontra bastante imaturo na sua aplicação e sobretudo na sua investigação científica, dado o fraco e praticamente nulo número de livros e artigos existentes.

Por fim, foi concluído que esta ferramenta tem uma boa visão de longo prazo, facto esse que é comprovado através da actual tentativa de passar o respectivo processo para uma verdadeira profissão, que certamente traria vários benefícios para todos os intervenientes, sobretudo para os *coachs*, que poderiam trabalhar apenas nesta área, dado que a adesão seguramente aumentaria.

Concluiu-se igualmente que a aposta das organizações neste processo é claramente uma boa estratégia e o retorno do investimento será claramente assegurado, ainda que por vezes seja apenas a longo prazo, é de facto uma opção a considerar sempre que possível.

Esta pesquisa tem como expectativa adicionar valor ao *coaching* dado que o descreveu tanto teoricamente como na respectiva aplicação prática, o que poderá ajudar no seu desenvolvimento enquanto temática actual e em expansão.

Face a esta tese, bastantes sugestões de novos estudos poderão ser retirados desta, o que será importante para a constante e necessária evolução do tema.

13.1. Limitações

A grande limitação deste estudo é realmente o limitado número de artigos e livros do tema, sobretudo relativos a Portugal.

O facto do *coaching* ser uma temática relativamente recente, faz com que ainda não tenham sido efectuados muitos estudos, o que dificulta na procura e tentativa de recolha de informação.

Quanto à procura de empresas da especialidade, face ao conteúdo exposto na *internet*, facilmente se percebe que os conceitos permanecem superficiais, existindo uma lacuna quanto ao que realmente os processos de *coaching* deveriam conter. Tal como é referenciado anteriormente, bastantes indivíduos se auto-intitulam *coachs*, quando de facto não possuem a experiência e conhecimentos necessários.

Relativamente às formas de implementação de *coaching*, as limitações foram ainda maiores visto que pouca informação relevante foi obtida.

14. Referência Bibliográficas

- ABREU, Viana – A actividade da AP*Coaching*. **Suplemento RH Human OJE**. Lisboa: Megafin Sociedade Editora SA. Nº13 (Set. 2011);
- ALMEIDA, F. N. – **O gestor** – A arte de liderar. Lisboa: Editorial Presença, 1996;
- ANDERSON, Merrill C. &Frakovelgia, Candice &Hernez-Broome, Gina – *Business* leaders reflect on *coaching* cultures. **Leadership in Action**. Volume 28, número 6 (2009), 20-22;
- ANDERSON, Merril C. & Anderson, Dianna L. & Mayo, William D. – Team *coaching* helps a leadership team drive cultural change ate Caterpillar. **Global Business and Organizational Excellence**. Volume 27, número 4 (2008), 40-50;
- ARRIVÉ, J. Y.&Frings-Juton, I. – **Maîtriser le coaching** – Connaissance, positionnement, pratique. Paris: Llaisons, 2004;
- AUGUSTIJNEN, Marie-Therese &Schnitzer, Gila &Van Esbroecj, Raoul – A model of executive *coaching*: A qualitative study. **International Coaching Psychology Review**. Volume 6, número 2 (2011);
- BARDIN, Laurence – **Análise de Conteúdo**. 4ª Edição. Lisboa: Edições 70, 2009. ISBN 972-441-506-6;
- BAROSA-PEREIRA, Alexandra – **Coaching em Portugal: Teoria e Prática**.Lisboa: Edições Sílabo, 2007. ISBN 978-972-618-455-3;
- BARTLETT, James E. – Adavences in *coaching* practices: A humanistic approach to *coach* and client roles. **Journal of Business Research**. Volume 60, número 1 (2007), 91-93;
- BESSA, Maria do Carmo – Um catalisador de energias. **Suplemento RH Human OJE**. Lisboa: Megafin Sociedade Editora SA. Nº13 (Set. 2011);
- BISWAS-DIENER, Robert – personal *coaching* as a positive intervention. **Journal of Clinical Psychology**. Volume 65, número 5 (2009), 544-553;
- BOND, Alan S. &Naughton, Nicola – The role of *coaching* in managing leadership transitions. **International Coaching Psychology Review**. Volume 6, número 2 (2011);
- BOURG, James & Stollzfus, Wanda & McManus, Sharon & Fry, peggy J. – Proactive *coaching* for employee development and improved *business* results. **Total Quality Management & Business Excellence**. Volume 21, número 10 (2010), 1005-1016;
- BUCKLEY, R. &Caple, J. – **Formação individual e coaching**. Lisboa: Monitor,1998. ISBN 972-941-330-4;
- CARTER, Louis & Giber, David & Goldsmith, Marshall – **Best practices in organization development and change**. São Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer, 2001. ISBN 0-7879-5666-X;

- CHIAVENATO, I. – **Construção de talentos** – *Coaching & Mentoring*. Rio de Janeiro: Campus, 2002;
- CLUTTERBUCK, David – *Coaching reflection: The liberated coach. Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*. Volume 3, número 1 (2010), 73-81;
- CRIDDLE, William D. – Adapting REBT to the world of *business*. **Journal of Rational-Emotive & Cognitive Behavior Therapy**. Volume 25, número 2 (2007), 87-106;
- CRIDDLE, William D. – The transition from therapist to executive *coach*. **Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavior Therapy**. Volume 25, número 2 (2007);
- CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly & Csikszentmihalyi, Isabella S. – **A life worth living** – Contributions to positive psychology. Nova York: Oxford University Press, 2006. ISBN 0-19-517679-0;
- DAGLEY, gavin R. – Excepetional executive *coachees*: Practices and attributes. **International Coaching psychology Review** (2010);
- DELIVRÉ, F. – **Le metier de coach**–spécifités, rôles, compétences. Paris: Éditionsd'Organisation, 2004;
- DEVILLARD, O. – **Coacher** – Efficacitépersonnelleet performance collective. Paris: Dunod, 2001;
- DIAS, M. C. - **Avaliação das políticas de emprego e formação**. Lisboa: Instituto de Emprego e Formação Profissional, 1997. ISBN 972-732-404-5;
- DINIZ, Arthur – **Líder do futuro** – A transformação em líder *coach*. Lisboa: Editora RH, 2011. ISBN 978-972-8871-33-8;
- ELLAM-DYSON, Vicky & Palmer, Stephen – Leadership *coaching*? No thanks, I'm not worthy. **Coaching Psychologist**. Volume 7, número 2 (2011), 108-117;
- ELLINGER, Alexander E. & Ketchen Jr, David J. & Hult, G. Tomas M. & Elmadag, Ayse Banu & Richey Jr, R. Glenn – Market orientation, employee development practices and performance in logistics service provider firms. **Industrial Marketing Management**. Volume 37, número 4 (2008), 353-366;
- ELY, Katherine & Boyce, Lisa & Nelson, Johnathan & Zaccaro, Stephen & Hernez-Broome, Gina & Whyman, Wynne – Evaluating leadership *coaching*: A review and integrated framework. **Leadership Quaterly**. Volume 21, número 4 (2010), 585-599;
- GLOVER, Joan – The *business coaching* toolkit: top 10 strategies for solving the toughest dilemmas facing organizations. **Business Communication Quaterly**. Volume 72, número 2 (2011), 226-229;
- GOLDSMITH, M., Lyons, L. & Freas, A. – **Coaching** – O exercício da liderança. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 2003;

- GOLEMAN, D.& Boyatzis, R., & Mckee, A. – **Os novos líderes** – A inteligência emocional nas organizações. 2ª Edição. Lisboa: Gradiva, 2003. ISBN 972-662-864-4;
- GORDON, Sandy – Sport and *business coaching*: Perspectiva of a sport psychologist. **Australian Psychologist**. Volume 42, número 4 (2007), 271-282;
- GRAY, David E. – Journeys towards the professionalisation of *coaching*: Dilemmas, dialogues and decisions along the global pathway. **Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice**. Volume 4, número 1 (2011), 4-19;
- GRAY, David E. & Ekinci, Yursel & Goregaokar, Harshita – *Coaching* SME managers: *Business* development or personal therapy? A mixed methods study. **The International Journal of Human Resource Management**. Volume 22, número 4 (2011), 863-882;
- HUDSON, Frederic M. – **The Handbook of Coaching** – A comprehensive resource guide for managers, executives, consultants and human resource professionals. São Francisco: Jossey-Bass, 1999. ISBN 0-7879-4795-4;
- HURD, Jean L. – Development *coaching*: helping scientific and technical professionals make the leap into leadership. **Global Business and Organizational Excellence**. Volume 28, número 5 (2009), 39-51;
- JACKSON, Peter – Essencial *Business Coaching* – **Human Resource Management Journal**. Volume 17, número 1 (2007), 97-98;
- KAHN, Marc Simon – *Coaching* on the axis: An integrative and systemic approach to *business coaching*. **International Coaching Psychology Review**. Volume 6, número 2 (2011), 194-210;
- KEARNS, Hugh & Gardiner, Maria & Marshall, Kelly – Innovation in PhD completion: The hardly shall succeed (and be happy!). **Higher Education Research & Development**. Volume 27, número 1 (2008), 77-89;
- KEYES, Corey L. M. & Haidt, Jonathan – **Flourishing** – Positive psychology and the life well-lived. Washington: American Psychological Association, 2003. ISBN 1-55798-930-3;
- KIRKPATRICK, Donald L – Improving employee performance through appraisal and *coaching*. 2ª Edição. Nova York: Amacom, 2006. ISBN 978-0-8144-0876-6
- KOONCE, Richard – Narrative 360° assessment and stakeholder analysis: How a powerful tool drives executive *coaching* engagements. **Global Business and Organizational Excellence**. Volume 29, número 6 (2010), 25-37;
- LATHAM, Gary P. & Stuart, H. Colleen – Practicing what we preach: the practical significance of theories underlying HRM interventions for a MBA School. **Human Resource Management Review**. Volume 17, número 2 (2007), 107-116;

- LINLEY, P. Alex & Joseph, Stephen – **Positive psychology in Practice**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2004. ISBN 0-471-45906-2;
- LOPES, H. et al – **As modalidades de empresa que aprende e empresa qualificante**. Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional, 2000. ISBN 972-732-572-6;
- LOPEZ, Shane J. & Synder, C. R. – **Positive psychological assessment – A handbook of models and measures**. Washington: American Psychological Association, 2003. ISBN 1-55798-988-5;
- L. G. & S. M. – Nine tips for becoming a trusted *coach*. **Communication world**. Volume 28, número 4 (2011);
- MARITZ, Jeanette E. & Poggenpoel, Marie & Myburgh, Chris P. H. – Core competences necessary for a managerial psycho-educational training programme for *business team coaches*. **Journal of Human Resource Management**. Volume 7, número 1 (2009);
- MINK, Oscar G. & Owen, Keith Q. & Mink, Barbara P. – **Developing high-performance people – The art of coaching**. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1993. ISBN 0-201-56313-4;
- MONE, Edward & Eisinger, Christina & Guggenheim, Kathryn & Price, Bennett & Stine, Carolyn – Performance management at the wheel: driving employee engagement in organizations. **Journal of Business and Psychology**. Volume 26, número 2 (2011), 205-212;
- MORAN, Jane – *Coaching* Leaders to be *coaches* at EDS. **Global Business and Organizational Excellence**. Volume 26, número 6 (2007), 55-62;
- MOURA, Estêvão. – **Manual de Gestão de Pessoas**. Lisboa: Edições Sílabo, 2004. ISBN 972-618-344-8;
- NEENAN, Michael – From cognitive behaviour therapy (CBT) to cognitive behaviour *coaching* (CBC). **Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavior Therapy**. Volume 26, número 1 (2008), 3-15;
- NIGRO, Nicholas – **Guia do Coaching e do Mentoring – Como aumentar a produtividade, promover o talento e encorajar o sucesso**. Lisboa: Monitor – Projectos e Edições, 2005. ISBN 972-9413-66-5;
- O'NEILL, M. B. – **Executive coaching with Backbone and Heart – a system approach to engaging leaders with their challenges**. San Francisco: Jossey-Bass, 2000;
- PALMER, Stephen & O'Riordan, Siobhain – Innovation in *coaching* psychology: Interviews with speakers from the 3rd European *coaching* psychology conference. **The Coaching psychologist – The British Psychological Society**. Volume 7, número 2 (2011);
- PASSMORE, Jonathan – A grounded theory study of the *coachee* experience: the implications for training and practice in *coaching* psychology. **International Coaching psychology Review**. Volume 5, número 1 (2010);

- PFEFFER, Jeffrey – **The Human Equation** – Building profits by putting people first. Boston: Harvard *Business* School Press, 1998. ISBN 0-87584-841-9;
- REGO, A., Cunha, M. P., Oliveira, C. M. & Marcelino, A. R. – **Coaching para executivos**. Lisboa: Escolar Editora, 2004;
- REICH, Yoram & Ullmann, Georg & Van der Loos, Machiel & Leifer, Larry – *Coaching* product development team: a conceptual foundation for empirical studies. **Research in Engineering Design**. Volume 19, número 4 (2009), 205-222;
- RETO, Luís & Nunes, Francisco – Métodos como estratégia de Pesquisa: Problema tipo numa investigação. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão. Lisboa: ISCTE Departamento de Gestão, 1999;
- RICHARDSON, Douglas B. – Why managers partners choose to be *coached*. **Of Counsel**. Volume 29, número 10 (2010), 11-14;
- ROBBINS, Stephen. P. & Hunsaker, Philip L. – **Training in Interpersonal Skills** – Tips for maning people at work. 2ª Edição. New Jersey: Prentice-Hall, 1996. ISBN 0-13-435-827-9;
- SANTOS, N. R. – **Práticas de Desenvolvimento Profissional: O Coaching**. Conferência na Universidade de Évora. Évora: Organização Centro de Investigação em Educação “Paulo Freire”, 2006;
- SCRIFFIGNANO, Rosanne S. – *Coaching* within organizations: Examining the influence of goal orientation leaders’ professional development. **Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice**. Volume 4, número 1 (2011), 20-31;
- SELIGMAN, E.P. Martim. – **Authentic Happiness**: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment. Londres: Nicholas Brealey Publishing, 2002. ISBN 1-85788-329-2;
- SERRANO, P. – **Redacção e Apresentação de Trabalhos Científicos**. Lisboa: Relógio d’Água, 2004;
- SEVILHANO, João – Os “perigos” do *coaching* executivo. **Suplemento RH Human OJE**. Lisboa: Megafin Sociedade Editora SA. Nº13 (Set. 2011);
- SHARP, Timothy – The primacy of positivity – Applications in a *coaching* context. **Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice**. Volume4, número 1 (2011), 42-49;
- SKOLIMOWSKI, carol – Do you need to have a *coach*? **Optometry Today**. Volume 50, número 17 (2010), 28-29;
- SMITHER, James W. – Can psychotherapy research serve as a guide for research about executive *coaching*? An agenda for the next decade. **Journal of Business and Psychology**. Volume 26, número 2 (2011), 135-145;
- STEVENS, N. – **Learn to Coach**. Oxford: How to Books, 2005;

- TOFADE, Toyin – *Coaching* younger practitioners and students using components of the co-active *coaching* model. **American Journal of Pharmaceutical Education**. Volume 74, número 3 (2010);
- VERGNE-CORDONNIER, C. – **Enquête de terrain sur le coaching** – Ce qu’enseignent les entreprises, les *coach* et les *coaches*. Paris: Maxima, 2003;
- VIANA DE ABREU, *Creative Learning Conference*, 2001;
- WIEGAND, Douglas M. – Exploring the role of emotional intelligence in behavior – based safety *coaching*. **Journal of Safety Research**. Volume 38, número 4 (2007), 391-198;
- WHITMORE, John – **Coaching for performance**. Londres: Nicholas Berkley, 2002;
- WHITMORE, John – *Coaching* in the recession. **Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice**. Volume 4, número 1 (2011), 50-54;