



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

MESTRADO EM PSICOLOGIA DO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

COACHING

ESTUDO SOBRE A PRÁTICA DOS *COACHS* EM PORTUGAL

Dissertação de Mestrado apresentada por:

Maria Alexandra Rebotim Barosa-Pereira

Sob a orientação de:

Prof. Doutor Nuno Rebelo dos Santos

(Esta dissertação não inclui as críticas e sugestões feitas pelo júri)

ÉVORA

Mai de 2006

**Coaching - Estudo sobre a prática dos Coachs em Portugal**

Alexandra Barosa-Pereira

ERRATA

| Página | Linha | Onde se lê | Leia-se |
|---------------|--------------|-------------------------|------------------------------------|
| 17 | 11 | espíritos | espírito |
| 17 | 24 | havia poucas | existiam poucas |
| 18 e 73 | 2 e 22 | insipiente | incipiente |
| 21 | 20 | gam | game |
| 23 | 15 | práticas articulação | práticas e da falta de articulação |
| 23 | 16 | seria refletir | será refletir |
| 29 | 29 | não encontramos | não encontrámos |
| 32 | 13 | encontramos | encontrámos |
| 42 | 27 | com efeito | com efeitos |
| 49 | 29 | compromete e respeita | comprometa e respeite |
| 49 | 30 | aspectos, com os | aspectos, os |
| 52 | 23 | a existir <i>Coachs</i> | a existirem <i>Coachs</i> |
| 75 | 18 | necessitariam | necessitassem |
| 75 | 21 | coaching terão a | coaching teriam a |
| 75 | 27 | trará benefícios | traria benefícios |
| 79 | 14 | deparamo-nos | deparámo-nos |
| 80 | 29 | 32 respostas | 34 respostas |
| 83 | 4 | não se pode prever | não se pôde prever |
| 83 | 9 | poderão ter acesso | poderiam ter acesso |
| 84 | 21 | com a indicando os | com a indicação dos |
| 84 | 27 | 32 questionários | 34 questionários |
| 90 | 6 | mensionaram | mencionaram |
| 92 | 7 | desenvolve actividade | desenvolver a actividade |
| 96 | 11 | não agrupamos | não agrupámos |
| 96 | 14 | se estavamos | se estavam |
| 99 | 11 | 7 inquiridos inquiridos | 7 inquiridos |
| 100 | 9 | 17,6% assinalou | 17,6% assinalaram |
| 111 | 3 e 4 | utilizam | afirmaram utilizar |
| 112 | 1 e 2 | trabalham | afirmaram trabalhar |
| 112 | 3 | utilizam | afirmaram utilizar |
| 112 | 4 | recorrem | afirmaram recorrer-se |
| 113 | 4 | 58,8% diz | 58,8% disseram |
| 113 | 14,15,16 | desenvolvem | afirmaram desenvolver |
| 115 | 8 | reúnem-se | referem reunir-se |
| 115 | 11 | encontram-se | referem encontrar-se |
| 120 | fig. 22 | Particula | Particular |
| 136 | 5 | não afirmaram conhecer | afirmaram não conhecer |
| 137 | 22 | Englobamos | Englobámos |
| 145 | 7 | da área | na área |
| 145 | 13 | 38,2% pertencia | 38,2% pertenciam |
| 150 | 9 | pretendendo | pretendendo-se |
| 158 | 31 | Zarifan, P. | Zarifian, P. |



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

MESTRADO EM PSICOLOGIA DO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

COACHING

ESTUDO SOBRE A PRÁTICA DOS *COACHS* EM PORTUGAL



160494

Dissertação de Mestrado apresentada por:

Maria Alexandra Rebotim Barosa-Pereira

Sob a orientação de:

Prof. Doutor Nuno Rebelo dos Santos

(Esta dissertação não inclui as críticas e sugestões feitas pelo júri)

ÉVORA

Mai de 2006

160.394

*À minha irmã, Inês,
por me ter demonstrado
que é possível reaprender a viver.*

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Doutor Nuno Rebelo dos Santos, por me ter dado a conhecer e orientado num mundo que tanto me tem fascinado.

Aos profissionais que participaram neste estudo, pelo seu entusiasmo e disponibilidade.

Às minhas colegas do grupo de investigação em *Coaching* da Universidade de Évora, pelos momentos de reflexão e companheirismo neste mundo do *Coaching*.

Às minhas amigas, Teresa Andrade e Florbela Nunes, sempre disponíveis para me ouvir.

Deixo, também, aqui a minha gratidão para todos os que me ajudaram e encorajaram nos vários momentos deste estudo, tornando-o realidade.

E àqueles que ao longo do caminho me colocaram barreiras, por me terem ajudado a crescer.

Aos meus pais, sem os quais este estudo não teria sido possível, e que me ensinaram que a honestidade, a humildade e a perseverança são os verdadeiros caminhos para a felicidade.

A Jesus Cristo, meu mentor e para mim o melhor *Coach* que conheço.

*Há homens que lutam um dia e são
bons.*

*Há outros que lutam um ano e são
melhores.*

*Há os que lutam muitos anos e são
muito bons.*

*Porém, há os que lutam toda a vida.
Esses são os imprescindíveis."*

Bertolt Brecht

RESUMO

O principal objectivo desta investigação é a caracterização da prática do *Coaching* em Portugal. Inicia-se com um estudo teórico sobre a temática, estudo esse que serviu de suporte para elaboração de um instrumento, através do qual se recolheu dados para um estudo empírico. Este instrumento tem a forma de um questionário enviado por *email* aos profissionais que em Portugal oferecem serviço de *Coaching*, e que se disponibilizaram, reenviando esse mesmo questionário preenchido. O tratamento desses dados foi efectuado com recurso ao programa SPSS, no caso de dados quantitativos, e à categorização do conteúdo, para trabalhar os dados qualitativos. A investigação é concluída com uma caracterização do *Coaching* baseada nas características do *Coach* em exercício em Portugal e da sua actividade, com as características do desenvolvimento do processo de *Coaching* e do cliente de *Coaching* em Portugal, focando a necessidade de dar credibilidade à prática, nomeadamente, através da constituição de referenciais e certificação adaptados ao contexto português.

Palavras chave: *Coaching*, desenvolvimento pessoal e profissional; recursos humanos.

ABSTRACT

COACHING

Research on the Coaches' practice in Portugal

The main purpose of this research is to characterize the Coaching practice in Portugal. It begins with a theoretical study on the theme, intended to support the elaboration of the instrument, through which the data for the empirical study was collected. This instrument has the form of a questionnaire, which was sent by email to professionals who offer Coaching service in Portugal, and were available to answer, then resending the filled questionnaire. The data were analysed with SPSS program, in the case of quantitative data, and content categorization, to work the qualitative data. The research concludes with a characterization of the Coaches presently working in Portugal, their activity, the development of the Coaching process and of the Coaching clients in Portugal, focusing on the necessity of conquering credibility for the practice, particularly through the construction of referentials and the achievement of certification, both adapted to the Portuguese context.

Key words: Coaching, personal and professional development practice, human resources.

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| AGRADECIMENTOS..... | iii |
| RESUMO..... | v |
| ABSTRACT..... | vi |
| LISTA DE TABELAS..... | x |
| LISTA DE FIGURAS..... | xii |
| INTRODUÇÃO..... | 14 |
| I – PARTE – ESTUDO TEÓRICO..... | 20 |
| 1 – <i>Conceptualização de Coaching</i> | 21 |
| 2 – <i>Coaching</i> e outras práticas de desenvolvimento pessoal e profissional..... | 24 |
| 3 – Tipos de <i>Coaching</i> | 29 |
| 4 – Os intervenientes num processo de <i>Coaching</i> | 35 |
| 4.1 – O <i>Coachee</i> | 35 |
| 4.2 – O <i>Coach</i> | 40 |
| 4.2.1 – Identidade interna ou qualidades do <i>Coach</i> | 41 |
| 4.2.2 – Capacidades e competências profissionais do <i>Coach</i> | 42 |
| 4.2.3 – Formação e desenvolvimento como <i>Coach</i> | 43 |
| 4.2.4 – Certificação profissional como <i>Coach</i> | 46 |
| 4.2.5 – Deontologia profissional do <i>Coach</i> | 49 |
| 5 – O processo de <i>Coaching</i> | 54 |
| 6 – Os benefícios de <i>Coaching</i> | 65 |
| 7 – Os limites do <i>Coaching</i> | 70 |
| 8 - Da teoria à prática..... | 73 |
| II – PARTE – ESTUDO EMPÍRICO..... | 77 |
| I – SECÇÃO – O MÉTODO..... | 78 |
| 1 – Participantes..... | 79 |
| 2 - Instrumento..... | 81 |
| 3 – Procedimentos..... | 83 |
| II – SECÇÃO - ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS..... | 86 |
| 1 - <i>Caracterização do Coach</i> em exercício em Portugal..... | 87 |
| 1.1 – Sexo..... | 87 |
| 1.2 – Idade..... | 87 |
| 1.3 – <i>Habilitações</i> | 88 |
| 1.4 - Área de formação académica..... | 88 |
| 1.5 - <i>Experiência profissional anterior</i> | 89 |

| | |
|---|-----|
| 1.6 - Actividade profissional principal actual..... | 90 |
| 1.7 - Tempo de dedicação à actividade..... | 91 |
| 1.8 - Tempo de experiência na actividade..... | 92 |
| 1.9 - Desenvolvimento de competência profissional própria..... | 93 |
| 2 - Caracterização da actividade de <i>Coach</i> | 94 |
| 2.1 - Condições de trabalho:..... | 94 |
| 2.1.1 - Forma jurídica em que desenvolve a actividade..... | 94 |
| 2.1.2 - Pertença a um Corpo Profissional..... | 95 |
| 2.1.3 - Código Deontológico seguido..... | 96 |
| 2.1.4 - Objectivo geral próprio do desenvolvimento da actividade..... | 98 |
| 2.1.5 - Meios de divulgação dos serviços..... | 100 |
| 2.2 - Qualificações e Certificações como <i>Coach</i> | 101 |
| 3 - Caracterização do desenvolvimento do processo de <i>Coaching</i> | 105 |
| 3.1 - Definição e enquadramento do construto..... | 105 |
| 3.1.1 - Definição de <i>Coaching</i> | 105 |
| 3.1.2 - Tipos de <i>Coaching</i> | 107 |
| 3.1.3 - Diferenciação entre outro tipo de prática | 108 |
| 3.2 - Desenrolar do processo de <i>Coaching</i> | 109 |
| 3.2.1 - Forma de desenvolvimento do processo..... | 109 |
| 3.2.2 - Espaço onde decorrem as sessões..... | 113 |
| 3.2.3 - Tempo despendido em cada sessão..... | 114 |
| 3.2.4 - Regularidade das sessões..... | 115 |
| 3.2.5 - Tempo de duração do programa..... | 116 |
| 3.2.6 - Custos ao cliente da aplicação do programa..... | 117 |
| 3.2.7 - Instrumentos específicos de <i>Coaching</i> | 119 |
| 4 - Caracterização do cliente de <i>Coaching</i> | 120 |
| 4.1 - Tipo de cliente e/ou empresa e características da demanda..... | 120 |
| 4.1.1 - Tipo de cliente que procura o serviço..... | 120 |
| 4.1.2 - Tipo de intervenção numa empresa que procura o serviço..... | 120 |
| 4.1.3 - Dimensão das empresas que procuram o serviço..... | 121 |
| 4.1.4 - Agente interlocutor das empresas que procuram o serviço..... | 123 |
| 4.1.5 - Função do <i>Coachee</i> na empresa..... | 124 |
| 4.1.6 - Principais objectivos iniciais da procura do serviço..... | 126 |
| 4.2 - Percepção do cliente após aplicação de um programa de <i>Coaching</i> | 127 |
| 4.2.1 - Grau de satisfação dos clientes e dos <i>Coachees</i> | 127 |
| 4.2.2 - Benefícios do processo de <i>Coaching</i> na óptica do cliente..... | 128 |
| 4.2.3 - Dificuldades da aplicação na óptica do cliente..... | 130 |

| | |
|---|------------|
| 5 - Percepção, por parte dos inquiridos, do ponto de situação da prática de <i>Coaching</i> em Portugal..... | 130 |
| 5.1- Tradução e a necessidade de tradução do construto em Portugal..... | 130 |
| 5.2- Realidade do <i>Coaching</i> em Portugal..... | 132 |
| 5.2.1 - Tempo em que o inquirido ouviu falar pela primeira vez de <i>Coaching</i> em Portugal..... | 132 |
| 5.2.2 - Supervisores da prática do <i>Coaching</i> em Portugal..... | 132 |
| 5.2.3 - Acções de formação profissional sobre a temática do <i>Coaching</i> em Portugal..... | 133 |
| 5.2.4 - Certificações de aptidão profissional de <i>Coach</i> em Portugal..... | 135 |
| 5.2.5 - Associações de <i>Coaching</i> em Portugal..... | 136 |
| 5.2.6 - Códigos Deontológicos e Quadros Regulamentares da prática em Portugal..... | 137 |
| 5.2.7 - Dificuldades ao exercício da prática em Portugal..... | 137 |
| 6 – Da prática à teoria | 139 |
| CONCLUSÕES..... | 144 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 152 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 156 |
| ANEXOS..... | 159 |
| ANEXO A - Código Deontológico da <i>International Coaching Federation</i> | 160 |
| ANEXO B - Código Deontológico da <i>International Coaching Community</i> | 164 |
| ANEXO C - Carta enviada para Associações Empresariais via correio electrónico..... | 169 |
| ANEXO D - Primeira carta enviada via correio electrónico para empresas de consultoria que anunciam oferecer serviços de <i>Coaching</i> | 171 |
| ANEXO E - Carta reforço enviada via correio electrónico para empresas de consultoria que anunciam oferecer serviços de <i>Coaching</i> | 173 |
| ANEXO F - Primeira carta enviada via correio electrónico para empresas de consultoria que não anunciam oferecer serviços de <i>Coaching</i> | 175 |
| ANEXO G - Carta reforço enviada via correio electrónico para empresas de consultoria que não anunciam oferecer serviços de <i>Coaching</i> | 177 |
| ANEXO H - Carta enviada via correio electrónico para <i>Coachs</i> | 179 |
| ANEXO I - Questionário – <i>Coaching</i> em Portugal..... | 181 |
| ANEXO J - Ante- Projecto de <i>Coaching</i> de Executivos no IEFP..... | 191 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|-----|
| tabela 1: Diferença entre algumas práticas de desenvolvimento pessoal e profissional e a prática de <i>Coaching</i> | 26 |
| tabela 2: Aspectos e itens para caracterização do <i>Coaching</i> em Portugal – base de trabalho para o questionário..... | 82 |
| tabela 3: Experiência profissional antes do início de a actividade - cruzamento entre as alternativas apontadas pelos inquiridos..... | 90 |
| tabela 4: Actividade profissional principal – cruzamento entre as diferentes alternativas de resposta assinaladas pelos inquiridos..... | 91 |
| tabela 5: Tempo de experiência no <i>Coaching</i> (em meses) – análise da frequência dos tempos apresentados pelos inquiridos..... | 92 |
| tabela 6: Frequência dos processos pelos quais os inquiridos têm passado no sentido do seu desenvolvimento pessoal e profissional como <i>Coach</i> | 93 |
| tabela 7: Forma jurídica em que o inquirido desenvolve a actividade de <i>Coach</i> | 94 |
| tabela 8: Formas jurídicas em que o profissional desenvolve a actividade de <i>Coach</i> – cruzamento das variáveis..... | 94 |
| tabela 9: Tempo de contacto com o código deontológico seguido (em meses) – análise da frequência das respostas dadas..... | 97 |
| tabela 10: Meios que os inquiridos utilizam para divulgar os seus serviços de <i>Coaching</i> ... | 100 |
| tabela 11: Qualificações indicadas pelos inquiridos para o exercício da sua actividade de <i>Coach</i> | 101 |
| tabela 12: Qualificações para o exercício da actividade de <i>Coach</i> – cruzamento das 3 alternativas de resposta..... | 101 |
| tabela 13: Cruzamento das respostas dos inquiridos que assinalaram deter um curso de <i>Coaching</i> e as respostas dos inquiridos que assinalaram entidades onde concluíram um curso de <i>Coaching</i> | 103 |
| tabela 14: Certificações indicadas pelos inquiridos para o exercício da sua actividade de <i>Coach</i> | 103 |
| tabela 15: Categorização das palavras apresentadas pelos inquiridos para definir <i>Coaching</i> | 106 |
| tabela 16: Frequência do tipo de <i>Coaching</i> praticado pelos inquiridos..... | 107 |
| tabela 17: Tipos de <i>Coaching</i> assinalados pelos inquiridos - cruzamento das variáveis | 108 |
| tabela 18: Espaço onde habitualmente decorrem as sessões de <i>Coaching</i> | 113 |
| tabela 19: Tempo despendido com cada sessão de <i>Coaching</i> (em minutos) – análise da frequência das respostas apresentadas..... | 114 |
| tabela 20: Tempo de duração do programa de <i>Coaching</i> (em meses) – análise da frequência das respostas dadas..... | 117 |
| tabela 21: Custo total de um programa de <i>Coaching</i> (em euros) – análise da frequência das respostas apresentadas..... | 118 |

| | |
|--|-----|
| tabela 22: Custo à hora de um programa de <i>Coaching</i> (em euros) – análise da frequência das respostas apresentadas..... | 118 |
| tabela 23: Tipo de intervenção dos inquiridos junto de empresas que solicitam serviços de <i>Coaching</i> | 120 |
| tabela 24: Tipo de intervenção dos inquiridos junto de empresas que solicitam serviços de <i>Coaching</i> – cruzamento das variáveis apresentadas..... | 121 |
| tabela 25: Dimensão das empresas que recorrem aos serviços de <i>Coaching</i> | 122 |
| tabela 26: Dimensão das empresas que recorrem aos serviços de <i>Coaching</i> – cruzamento das variáveis apresentadas..... | 123 |
| tabela 27: Responsável da empresa que em regra toma a iniciativa na procura do serviços de <i>Coaching</i> | 123 |
| tabela 28: Responsável da empresa que em regra toma a iniciativa na procura do serviços de <i>Coaching</i> – cruzamento das variáveis apresentadas..... | 124 |
| tabela 29: Função do <i>Coachee</i> dentro da empresa | 124 |
| tabela 30: Função do <i>Coachee</i> dentro da empresa – cruzamento das variáveis apresentadas..... | 125 |
| tabela 31: Dois objectivos iniciais mais frequentes na procura do serviço de <i>Coaching</i> | 126 |
| tabela 32: Total das respostas dadas relativamente aos objectivos iniciais na procura de <i>Coaching</i> | 127 |
| tabela 33: Benefícios do processo de <i>Coaching</i> manifestados pelos clientes | 129 |
| tabela 34: Tempo em que o inquirido ouviu falar pela primeira vez de <i>Coaching</i> em Portugal (em anos) – análise da frequência das respostas apresentadas | 132 |
| tabela 35: Nomes de entidades promotoras de acções de formação sobre a temática do <i>Coaching</i> em Portugal, referidos pelos inquiridos..... | 134 |
| tabela 36: Associações de <i>Coaching</i> em Portugal – análise de frequência das respostas apresentadas pelos inquiridos..... | 136 |
| tabela 37: Comparação da definição de <i>Coaching</i> entre o estudo teórico e o estudo empírico..... | 139 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| figura 1: esquema de enquadramento da tipologia de <i>Coaching</i> | 34 |
| figura 2: sexo dos inquiridos..... | 87 |
| figura 3: histograma das idades dos inquiridos em 31 dez.05..... | 87 |
| figura 4: habilitações dos inquiridos..... | 88 |
| figura 5: área de formação académica dos inquiridos..... | 88 |
| figura 6: experiência profissional antes de iniciar a actividade como <i>Coach</i> | 89 |
| figura 7: histograma de tempo relativo que dedica à actividade de <i>Coach</i> | 91 |
| figura 8: histograma do tempo de experiência no <i>Coaching</i> | 92 |
| figura 9: pertença a um corpo profissional..... | 95 |
| figura 10: conhecimento de um código deontológico..... | 96 |
| figura 11: percentagem de inquiridos com certificação como <i>Coach</i> | 104 |
| figura 12: recomendações de outras práticas de desenvolvimento profissional..... | 108 |
| figura 13: forma como os inquiridos trabalham com os seus clientes (‘por telefone’, ‘face-a-face’, ‘ <i>email</i> ’)..... | 109 |
| figura 14: formas de desenvolvimento do processo de <i>Coaching</i> – cruzamento da variável ‘face-a-face’, da variável ‘por <i>email</i> ’ e da variável ‘por telefone’..... | 110 |
| figura 15: forma como os inquiridos trabalham com os seus clientes (‘individualmente’, ‘em grupo’)..... | 109 |
| figura 16: formas de desenvolvimento do processo de <i>Coaching</i> – cruzamento da variável ‘face-a-face’, a variável ‘individualmente’ e da variável ‘em grupo’..... | 111 |
| figura 17: formas de desenvolvimento do processo de <i>Coaching</i> – cruzamento da variável ‘por telefone’, da variável ‘por <i>email</i> ’ e da variável ‘em grupo’..... | 111 |
| figura 18: formas de desenvolvimento do processo de <i>Coaching</i> – cruzamento da variável ‘por telefone’, da variável ‘por <i>email</i> ’ e da variável ‘individualmente’..... | 112 |
| figura 19: regularidade com que o inquirido reúne com os seus clientes durante o programa de <i>Coaching</i> | 115 |
| figura 20: tempo médio de duração do programa de <i>Coaching</i> | 116 |
| figura 21: existência ou não de instrumentos específicos de <i>Coaching</i> | 119 |
| figura 22: tipo de clientes que procura o serviço de <i>Coaching</i> – cruzamento das variáveis apresentadas..... | 120 |
| figura 23: grau de satisfação dos clientes..... | 127 |
| figura 24: grau de satisfação do <i>Coachee</i> | 127 |
| figura 25: existência de tradução de <i>Coaching</i> para português..... | 131 |
| figura 26: conhecimento de supervisores da prática de <i>Coaching</i> em Portugal..... | 132 |
| figura 27: conhecimento de acções de formação profissional sobre <i>Coaching</i> em Portugal..... | 133 |
| figura 28: conhecimento de certificação profissional de <i>Coach</i> em Portugal..... | 135 |
| figura 29: conhecimento de Associações de <i>Coaching</i> em Portugal..... | 136 |

| | |
|--|------------|
| figura 30: conhecimento de códigos deontológicos e quadros regulamentares de <i>Coaching</i> em Portugal..... | 137 |
|--|------------|

INTRODUÇÃO

“We speak of ourselves as human being despite the image that the word being conjures up – a fixed thing, a stable state. Yet we live in and are part of a universe that is a endlessly fecund, inventive, ever changing, ever transforming itself. It would surely be better if we abandoned the term being, and replaced it with human becoming.” («The Death of Forever Reaney, 1995)

As transformações económicas do período mais recente (ou seja, o desenvolvimento das novas tecnologias da informação e da comunicação, e a globalização do capital e do trabalho) conduziram a uma redefinição da forma de pensar a vida nas organizações, e, conseqüentemente, a própria Psicologia.

A Psicologia, a partir de meados do séc. XX, deixa de se centrar apenas no indivíduo, e começa a olhar para os diferentes papéis por este assumidos, inseridos no seu meio envolvente. O indivíduo é visto como capaz de forjar novas competências determinadas pelas experiências que ele próprio vive.

A frase ‘conhece-te a ti mesmo’, utilizada ao longo dos tempos, está mais actual que nunca, devido à instabilidade vivenciada na sociedade actual. Só conhecendo-se a si mesmo, o indivíduo será capaz de enfrentar os inúmeros desafios com que se depara diariamente.

A preocupação com a gestão de indivíduos surge no início do séc. XX, quando os teóricos começam a centrar as preocupações organizacionais na questão humana, compreendendo a existência de factores ocultos que influenciavam o clima organizacional e, logo, o desempenho da organização.

Estas novas abordagens ao nível das organizações têm a sua origem na Psicologia, que, também por esta ocasião, desenvolve as teorias do ciclo vital, que pressupõe que existe desenvolvimento psicológico na idade adulta e na velhice, e não só nas fases anteriores de desenvolvimento da pessoa. O desenvolvimento ocorre durante toda a vida, e é caracterizado por uma dinâmica de percas e ganhos, por uma multi-direccionalidade, por uma multi-dimensionalidade e pela existência de plasticidade no desenvolvimento, em que determinadas dimensões da cognição e da identidade se desenvolvem, enquanto que outras declinam.

Outro aspecto a ter em conta, é que, a partir dos anos 60, se deixa de entender a inteligência apenas determinada por factores biológicos e genéticos, o que é possível medir através da utilização de testes, atribuindo-se uma idade mental, e começa-se a estudar a inteligência também através da forma como o sujeito trata a informação, isto é, analisando os processos cognitivos do indivíduo. A inteligência começa a ser olhada como o conjunto de capacidades e habilidades para adquirir e compreender novas situações, para se adaptar a novas realidades, e para apreciar ou criar novas ideias.

Na década de 80, Gardner ao desenvolver a sua teoria das Inteligências Múltiplas, coloca a ideia de que não existe apenas uma inteligência decisiva para o sucesso, mas sim um amplo espectro de inteligências, falando-nos da existência da inteligência interpessoal (capacidade de compreender outras pessoas: o que as motiva, como trabalham, como trabalhar cooperativamente com elas) e da inteligência intrapessoal (capacidade para formar um modelo preciso, verídico, de si mesmo e poder usá-lo para agir eficazmente na vida).

Mais recentemente, também os novos conhecimentos na esfera das neurociências e as investigações de Damásio (1998) vêm provar que existe uma relação efectiva entre a inteligência e as emoções. As emoções sempre foram cruciais para a sobrevivência (bom funcionamento durante cerca de 100 milhões de anos de evolução (Goleman *et al.*, 2003, p.48), accionando alertas para algo urgente, e proporcionando, desta forma, um plano de acção imediato. Todo este processo é desencadeado pela amígdala (estrutura que sonda permanentemente o que nos está a acontecer, encontrando-se sempre alerta para uma emergência), que em situações de emergência emocional pode comandar inclusive os centros racionais do neocórtex (os quais têm competências puramente cognitivas, como o conhecimento técnico). Felizmente, estes impulsos emocionais percorrem vastos circuitos que vão da amígdala até à zona pré-frontal, que constitui o centro executivo do cérebro, a qual recebe informação de todas as partes deste, analisa-as e, posteriormente toma decisões sobre o que fazer. Assim, a zona pré-frontal pode vetar os impulsos emocionais – garantindo, assim, uma reacção mais eficaz. Mas quando estes circuitos falham, actos impulsivos comandados pela amígdala são executados.

Segundo Goleman (1998), o construto de Inteligência Emocional, que “é a capacidade para reconhecer os próprios sentimentos e os dos outros, para se motivar a si

mesmo, e para gerir bem as emoções em si mesmo e nas relações”. Damásio (2000, p.62) adianta ainda, que “a emoção bem dirigida parece ser o sistema de apoio sem o qual o edifício da razão não pode funcionar eficazmente” (Pereira, 2004).

A cognição desenvolve-se, desta forma, em estreita relação com a emoção, dado que a maior parte dos objectos que nos rodeiam desencadeiam emoções (boas ou más, conscientes ou não). Progressivamente, as pessoas vão moldando as emoções, de acordo com circunstâncias individuais, e adaptando-as aos contextos (manifestando-as ou ocultando-as). Ao tentar-se preservar a nossa integridade, tenta-se resolver problemas que não se conhece, e, quando as consequências dessa actividade ficam gravadas (mapeadas) no cérebro, surgem os sentimentos, que, por sua vez, orientam esforços conscientes e deliberados de autoconservação, e permite fazer escolhas. Os sentimentos permitem o controlo voluntário daquilo que, até então, era automático (capacidade de antecipação e previsão de problemas, e possibilidade de criar novas soluções).

Assim sendo, a inteligência deverá ser pensada, como portadora de uma enorme plasticidade, detentora de poder para recuperar constantemente a capacidade cognitiva, dependendo das relações interpessoais e dos contextos em que o sujeito se insere. O declínio da inteligência apenas existe, quando não se lhe faz uso, máxima esta que contribui para o desenvolvimento das teorias que defendem um pensamento específico da idade adulta, onde se inclui o estudo da sabedoria, entendida como a capacidade de pensarmos sobre problemas que, por vezes, estão deficientemente estruturados, e de pensar sobre aspectos relacionais (se algo é estimulante ou não) complexos (para os quais existem diferentes soluções e formas de decidir). Alguns autores defendem que este conceito contém desenvolvimento emocional e afectivo, e não apenas cognitivo.

A gestão nas organizações exige, sem dúvida, um novo modelo de trabalho, onde a palavra-chave é responsabilização, em que é pedido ao indivíduo/parceiro a adesão a uma autoformação permanente, a uma autogestão de carreira e a uma autonomia de trabalho com respostas adaptativas.

Começam, então, a surgir programas de desenvolvimento pessoal e profissional dirigidos às organizações, que, tentando articular os problemas humanos (empregabilidade) e os problemas organizacionais (competitividade), agreguem valor, através da constituição de uma noção de cultura, de projecto e de visão partilháveis.

A focalização deverá passar por novas práticas de intervenção, em que terá de haver circulação de informação no sentido vertical, horizontal e externo, e em que medir a produtividade passará pela avaliação das redes de comunicação e de relação, e pelo envolvimento afectivo. (Duarte, 2004)

Ora, dentro das organizações, e perante as actuais constantes mudanças sócio-económicas, a aprendizagem e o desenvolvimento de competências profissionais adaptativas, deverá começar pelo líder.

“Os estados emocionais e as acções dos líderes influenciam o comportamento dos subordinados e, portanto, o seu desempenho. A capacidade dos líderes para gerirem os seus estados de espírito e para influenciarem os estados de espíritos dos outros já não pode ser considerado um assunto pessoal, é um factor que determina os resultados do negócio” (Goleman *et al.*, 2003, p.38).

Certo é que, apesar da intervenção ao nível do desenvolvimento de um determinado indivíduo ter que levar em linha de conta as suas particularidades, o seu contexto e a utilidade para o seu caso específico, as teorias continuam a ser um instrumento indispensável para suporte dessa mesma intervenção, funcionando como um mapa para a tomada de decisão quanto ao rumo a tomar e, assim, pôr em prática actividades de desenvolvimento que permitam uma transformação efectiva no indivíduo, que se reflectirá na organização e a longo termo.

O contacto com a temática do *Coaching* iniciou-se em 2004 através da observação documental e através de participação (já em 2005) em seminários/encontros em Paris e na Noruega. A investigação científica encontrada sobre esta área, muitas vezes divergente e ambígua, limitava o conhecimento estruturado desta prática de desenvolvimento. Constatou-se, desde logo, que havia poucas publicações em Portugal sobre este tema, existindo apenas uma obra escrita por portugueses, sendo que quase todas as restantes publicações tinham origem no Brasil. Também, através do contacto directo com indivíduos que exercem a actividade em Portugal, se detectou que a primeira Associação de praticantes de *Coaching* teve o seu início em 2005. Podemos, então, afirmar que estavamos perante uma realidade com introdução no mercado português muito recente, constituindo esse facto uma dificuldade no acesso a informação e informantes sobre a realidade em si.

Estamos convictos, que a teoria e a prática terão que caminhar lado a lado. Foi por termos encontrado uma insipiente reflexão teórica sobre a prática do *Coaching* em Portugal, e sentido uma ausência de estudo empríco sobre a mesma, que nos propusemos realizar este estudo, com o qual pretendemos como objectivo principal:

Caracterizar a prática do *Coaching* em Portugal, através da percepção dos *Coachs* que oferecem este serviço.

Esta caracterização tem como objectivos específicos:

- caracterizar o *Coach* que oferece os seus serviços em Portugal;
- caracterizar a actividade de *Coach* em Portugal;
- caracterizar o desenvolvimento do processo de *Coaching* em Portugal;
- caracterizar o cliente de *Coaching* em Portugal;
- fazer um ponto da situação da prática de *Coaching* em Portugal

A viagem que nos propomos realizar, ao longo das próximas páginas, pretende contribuir para o conhecimento de uma prática recente de desenvolvimento pessoal e profissional, ou seja, será uma viagem realizada através do mundo do *Coaching*.

Perante as poucas e difusas ofertas de viagens sobre esta temática, e, perante a (arriscamo-nos a dizer) pobreza teórica existente em Portugal sobre o tema, a pertinência de uma viagem nesta direcção, prende-se com o objectivo de contribuir para:

- o debate de um tema bastante actual na Europa e no Mundo em geral, contribuindo particularmente para a sua difusão em Portugal;
- a compreensão da utilidade de programas de *Coaching* para o bem estar bio-psico-social dos indivíduos e, conseqüentemente, das comunidades onde estes interagem;
- a definição de conceitos e teorias da actividade de *Coaching*;
- a procura de identidade da profissão de *Coach*;
- a profissionalização do *Coach* e da sua certificação em Portugal.
- a adaptação de conceitos e de programas à realidade portuguesa, e para a sua validação empríca em contexto sócio-organizacional português.

- divulgar e produzir conhecimento para investigações futuras, sendo esse conhecimento valorizado pela interligação com outros projectos que estão a ser elaborados por um grupo de investigação da temática do *Coaching* na Universidade de Évora.

Começamos a viagem por uma explanação teórica dos conhecimentos recentes sobre a temática do *Coaching*. Devido à disparidade entre o conhecimento teórico encontrado sobre o tema, inerente à sua recente aparição, este enquadramento teórico tem um cunho bastante pessoal. Será, então, este momento do estudo, que permitirá ao leitor identificar a visão da investigadora, e as linhas orientadoras do rumo da viagem que esta pretende conduzir.

Numa segunda paragem, serão identificadas as metodologias seguidas no estudo empírico, os seus participantes e todos os procedimentos utilizados para se atingir o destino desta viagem.

A terceira paragem, e onde teremos uma estadia um pouco mais prolongada, corresponde à análise e à interpretação dos dados recolhidos através dos questionários aplicados aos profissionais do *Coaching*. Aqui, ficaremos a saber qual o ponto da situação do *Coaching* em Portugal, sob a óptica daqueles que nele interagem de uma forma mais contínua.

Por último, e para que a viagem seja sentida como a primeira de muitas, apresentamos as conclusões do estudo, resumindo e integrando todos os itinerários percorridos, indicando as limitações encontradas, mas, também, apresentando futuros programas de possíveis viagens.

I – PARTE

ESTUDO TEÓRICO

1 – Conceptualização de *Coaching*

Numa cidade húngara de nome *Kocs*, há 600 anos atrás, construiu-se uma carruagem maior e mais espaçosa que as existentes até então. A essa carruagem atribuiu-se o nome de *Koczi Szerer*, e desde logo, por toda a Europa *Koczi* tornou-se sinónimo de carruagem. A palavra ‘coche’ entrou no vocabulário dos idiomas francófonos e ibéricos, e os anglosaxónicos adoptaram a palavra ‘*Coach*’. No dicionário de língua portuguesa, podemos encontrar a definição de ‘coche’ como ‘uma carruagem de quatro rodas própria para actos solenes’. Como nos explica Ascama (2004), a palavra ‘*Coach*’ foi introduzida no desporto, a partir de uma gíria estudantil nas universidades do séc. XV utilizada para designar o técnico desportivo, ocasião em que alunos pertencentes à nobreza britânica eram conduzidos por um cocheiro (‘*Coacher*’).

É, desta forma, que se poderá identificar a pessoa que dirige um *Coach* (‘coche’) como alguém que sabe conduzir e levar os outros para a direcção pretendida. O cocheiro não será aquele que decide qual o rumo a ser tomado, mas antes, aquele que, após a identificação pelo seu cliente (pessoa que é transportada) sobre a direcção que pretende tomar, o leva de forma segura e pelo caminho adequado, aos seus objectivos de viagem.

Será a Gallwey que se deve a réplica da denominação ‘*Coach*’ para a esfera profissional, após a publicação do seu livro *The Inner Game of Tennis* em 1974.

"There is always an inner game being played in your mind no matter what outer game you are playing. How aware you are of this game can make the difference between success and failure in the outer gam" (Gallwey, 2006).

Segundo este professor de ténis, o *Coaching* será uma forma de aprendizagem pessoal e não imposta, i.e. não se trata aqui do aprendiz tomar contacto com novos conhecimentos cedidos por um professor, mas sim de um *Coach* ajudar o seu discípulo a treinar as suas aptidões pessoais.

No seguimento desta ideia, aparecem alguns defensores de que Sócrates teria sido o primeiro *Coach* conhecido pela humanidade. Com a prática da maiêutica, que consiste num processo pedagógico em que se recorre ao emprego de muitas perguntas para obter, por indução dos casos particulares, um conceito geral do objecto em estudo, Sócrates, mais do que ensinar, ajudava os seus discípulos a aprender.

Esta comparação com o método utilizado por Sócrates, permite-nos identificar um processo de *Coaching* com a tarefa de “ajudar o cliente a obter respostas para os seus desafios e a extrair, de si próprio, todo o potencial de desenvolvimento e liderança” (Rego *et al.*, 2004).

O *Coaching* surgiu, então, de uma evolução do papel de mentor/professor, em que uma pessoa mais velha e mais sábia transmitia a sua sabedoria e a sua aprendizagem para o desenvolvimento de um formando/aluno, para uma prática focada num processo holístico de aprendizagem ao longo da vida através do desenvolvimento de todos os aspectos pessoais e profissionais de uma pessoa (Stevens, 2005).

Para transmitirmos o que actualmente se entende por *Coaching*, recorreremos a algumas definições encontradas em *sites* de alguns corpos profissionais da temática.

A *Fédération Francophone des Coaches Professionnel* diz-nos que o *Coaching* “é um processo de acompanhamento que favorece a tomada de consciência por uma pessoa (ou um grupo/equipa) dos seus modos de funcionamento, com o objectivo de ultrapassar a situação em que essa pessoa se encontra e alcançar os seus objectivos profissionais e/ou pessoais, os quais foram fixados com toda a autonomia”¹.

A *Société Française de Coaching* explica que o *Coaching* “é o acompanhamento de uma pessoa a partir das suas necessidades profissionais para o desenvolvimento do seu potencial e do seu saber-fazer”².

A *International Coaching Federation* define a actividade de “*Coaching* profissional” como “um relacionamento profissional em movimento que ajuda as pessoas a produzir resultados extraordinários nas suas vidas, carreiras, negócios ou organizações. No decorrer do processo de *Coaching*, os clientes aprofundam a sua aprendizagem, melhoram o seu desempenho, e atingem a sua qualidade de vida”³.

A escola *Coach Ville*, define o *Coaching*, de uma forma muito simples, a saber, “*Coaching* é o acto de inspirar o indivíduo ou a equipa para produzir o resultado desejado através de aprendizagem personalizada, de expansão de consciência e de ambientes projectados”⁴.

¹ tradução livre

² tradução livre

³ tradução livre

⁴ tradução livre

A *International Coaching Community* explica que “aplicar o *Coaching* não significa dizer às pessoas o que fazer; mas sim ajudá-las a controlar as suas vidas; ajudá-las a avaliar o que estão fazendo num determinado momento levando em consideração seus objetivos, sonhos, valores e intenções. Isso lhes dá novas chances e conduz à mudança. O *Coaching* ajuda uma pessoa a ir além de seus bloqueios mentais, a ir além do que acreditava possível”(Comunidade Internacional de *Coaching*, 2006).

No site alemão *Coaching-Report* identifica-se o *Coaching* como “um processo de aconselhamento e acompanhamento interactivo e centrado na pessoa, o qual pode envolver a esfera profissional e privada. Em primeiro plano está o papel profissional, ao qual se juntam preocupações presentes do cliente”⁵.

Em Portugal, apesar de já encontrarmos algumas considerações sobre a temática, não encontramos nenhuma definição apresentada por um grupo de profissionais.

Neste estudo primário não se pretende editar mais uma definição de *Coaching*. Pensamos que as definições propostas na literatura já são bastantes e demonstrativas da diversidade de práticas articulação entre os profissionais desta actividade. Talvez o mais importante nesta fase de crescimento do construto, seria reflectir sobre a panóplia de considerações feitas à volta desta prática, e encontrar um rumo para apresentação do *Coaching* enquanto disciplina autónoma. Muito embora, se trate de uma actividade útil a diferentes esferas sociais, a sua precisão seria importante para credibilizar a sua acção.

Contudo, para que o leitor saiba qual a perspectiva seguida pela investigadora, vamos utilizar as definições de *Coaching* apresentadas por Devillard no seu livro “*Coacher*” (2001) e por Stevens no seu livro “*Learn to Coach*” (2005) para melhor circunscrevermos o construto:

Devillard define *Coaching* como “uma intervenção que visa desenvolver, junto de uma pessoa ou de uma equipa, os elementos de potencial ligados ao talento, ao estilo e às sinergias, para além dos obstáculos que os constroem. O *Coaching* não é nem uma aprendizagem de uma técnica, nem um conselho sobre o saber-fazer, mas sim um meio de descobrir e de experimentar os aspectos inutilizados do seu próprio potencial.

⁵ tradução livre

De facto, ele não visa tanto a resolução de problemas, mas antes facilitar o desenvolvimento pessoal numa perspectiva de produção” (p.23).⁶

Stevens por seu lado adianta que “*Coaching* é uma relação que é concebida no sentido de realçar o processo de aprendizagem ao longo da vida, de eficácia e de realização”(p.6).⁷

Assim, neste estudo entende-se que os aspectos-chave das definições expostas, identificam o *Coaching* como:

- uma prática, ou seja, intervenção voltada para a acção,
- concretizada através de uma relação entre duas entidades, sendo que uma delas ou ambas poderão ser uma pessoa ou um conjunto organizado de pessoas,
- que visa o aperfeiçoamento e a superação profissional e pessoal de cada um dos beneficiários,
- recorrendo-se de aprendizagens anteriores que promovem um potencial não utilizado,
- que é planeada pelos intervenientes num momento preciso,
- mas deverá ser continuada pelo destinatário no seu dia a dia, mesmo após a conclusão do programa,
- e que visa, em primeira linha, aumentar a produtividade no trabalho desenvolvido pelo destinatário,
- proporcionando qualidade de vida.

2 – *Coaching* e outras práticas de desenvolvimento pessoal e profissional

Estamos, de facto, perante uma prática de desenvolvimento pessoal e profissional, que, tem em comum com outras, o facto de se tratar de “uma acção sistematicamente programada para provocar mudanças válidas nas pessoas, com um grau razoável de permanência. Essas mudanças incidem nos conhecimentos, na compreensão, nas competências, nos desempenhos, e na qualidade de vida e bem-estar. Estas acções são preparadas por profissionais que têm algum tipo de reconhecimento ou certificação” (Santos, 2006).

Por vezes, acontece o *Coaching* ser confundido com outras práticas de desenvolvimento profissional, devido à ténue linha que o delimita. Por se tratar de uma

⁶ tradução livre

⁷ tradução livre

prática nova, há a tendência de recorrer a técnicas de outras práticas muito similares, acabando por confundi-las. Deparamo-nos no mercado, com pessoas que oferecem serviços de *Coaching*, quando o que fazem na prática é outro tipo de intervenção.. Ora, este facto, vai determinar a confusão muitas vezes existente na procura da prática do *Coaching*, sem que os próprios profissionais consigam desmistificá-la.

Vejamos, o que torna a prática de *Coaching* diferente de algumas outras práticas:

tabela 1: Diferença entre algumas práticas de desenvolvimento pessoal e profissional e a prática de *Coaching*

| PRÁTICAS | | <i>Coaching</i> |
|-----------------------------------|---|--|
| <i>Formação</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Operacional; - Integrado na cultura da empresa; - Destinado a qualquer nível hierárquico; - O grupo é trabalhado em conjunto; - Transmissão de conhecimentos do formador; - Poderá ser imposta. | <ul style="list-style-type: none"> - Funcional; - Apenas se faz quando é solicitado; - Destinado ao desenvolvimento de líderes; - Personalizado; - Reflexão sobre conhecimentos e experiências do destinatário; - Um acto completamente voluntário. |
| <i>Mentoring</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Transferência de saber; - Centrado na cultura organizacional e nos aspectos operacionais da empresa; - Sujeito passivo, recebendo as instruções de como trabalhar numa determinada organização. | <ul style="list-style-type: none"> - Transferência de saber adquirido pelo destinatário; - Introdução na empresa de mais valias baseadas em aprendizagens do destinatário; - Actor, com papel interventivo no desenvolvimento da organização. |
| <i>Consultoria</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Poderão dar conselhos específicos e indicar vantagens e desvantagens numa escolha; - Utilizada para imputar conhecimentos e experiências; - Pode trabalhar com diferentes actores dentro da organização. | <ul style="list-style-type: none"> - Não dão conselhos, nem apresentam a sua opinião; - Trabalha-se sobre os conhecimentos e as experiências do(s) cliente(s); - Trabalha exclusivamente com um indivíduo ou grupo de indivíduos sobre um comportamento particular. |
| <i>Psicoterapia</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Observa o indivíduo como um todo, não especificando qualquer sector da sua vida; - A sua duração pode ser muito longa; - Não é necessário estabelecer previamente os objectivos que se pretende alcançar; - Mexe com a estrutura psíquica; - Faz a ligação entre a situação passada e o momento presente. | <ul style="list-style-type: none"> - Embora se tenha em consideração o indivíduo como um todo, está centrado na vida profissional; - A duração do programa não ultrapassa os 12 meses; - Tem objectivos precisos e previamente definidos; - Apenas trabalha aspectos comportamentais; - Não interessa a causa de determinado comportamento, mas sim a sua compreensão presente. |
| <i>Aconselhamento de carreira</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Analisa os resultados em conjunto com o cliente e indica quais as alternativas possíveis perante o perfil do cliente; - Dá conselhos sobre o caminho a seguir. | <ul style="list-style-type: none"> - Analisa os resultados em conjunto com o cliente, mas caberá ao cliente encontrar as suas próprias soluções; - Provoca uma tomada de consciência que conduz a uma tomada de decisão pelo cliente. |

O profissional de *Coaching* analisa a essência da demanda e identifica qual a prática que melhor se adequa às necessidades solicitadas.

Assim como outras práticas de desenvolvimento profissional, também o *Coaching* não poderá ser visto de uma forma isolada. Todas as práticas serão de alguma forma complementares e, apesar de poderem ser utilizadas separadamente, os profissionais deverão ter presente o momento em que uma determinada intervenção entra na esfera de actuação de outra. Cada uma terá o seu espaço próprio, e o profissional deverá conhecer os seus limites.

A prática de *Coaching* aparece precisamente para colmatar as carências sentidas nas outras práticas da família dos serviços e do aconselhamento (Arrivé & Frings-Juton, 2004). Perante as novas características das organizações modernas, fez sentir-se a necessidade de introdução desta prática inovadora. As rápidas e as constantes mudanças na vida das organizações, conduziram à necessidade de integração de pessoas dotadas de potencialidades adquiridas em experiências anteriores, alterando os conteúdos dos serviços prestados pelas empresas de consultoria.

As sociedades pós-industriais, trazendo consigo a economia global, onde é necessário um bom desempenho por padrões mundiais para que a empresa se situe entre as melhores, acentuando um processo contínuo de melhoria disseminado por toda a organização e começando pelo topo, e o desenvolvimento das tecnologias de informação, redefinem o conceito de recrutamento.

Noutros tempos dava-se preferência a recrutamento de indivíduos sem ‘vícios de trabalho’, i.e., sem experiências de trabalho anterior, que eram consideradas muitas vezes como um entrave à assimilação da cultura organizacional e da forma específica de trabalho numa determinada organização. Estes indivíduos eram sujeitos a uma formação inicial para integração na empresa, onde lhes seriam imputados todos os conhecimentos necessários às suas funções. Ou, no caso de indivíduos que ingressavam numa função de topo, poderiam passar por um processo de *Mentoring*, onde, uma pessoa mais velha e mais experiente da empresa, lhes transferia todos os seus conhecimentos e as suas experiências, para que houvesse lugar à continuidade dos objectivos previstos pela organização.

Nas organizações do séc. XXI, surgiu a necessidade de admitir pessoas que já traziam consigo *know-how*, e de potenciar os seus talentos adaptando-os às necessidades específicas da organização.

Assim, nasce a necessidade de complementar as práticas de desenvolvimento, com uma intervenção voltada para o fazer desabrochar num colaborador (que deixa de ser um simples funcionário) as suas potencialidades que permitirão tornar a empresa mais competitiva. Existirá uma intervenção de formação inicial e/ou formação contínua, quando se sente a necessidade de aquisição de novos conhecimentos, ou poderá ser considerado o *Mentoring*, que permitirá a articulação das competências intrínsecas do indivíduo com a cultura organizacional existente, contudo se pretendermos intervir noutras esferas, surge o *Coaching* como a ferramenta necessária aos combates actualmente existentes no mundo dos negócios e da inovação.

A consultoria surge quando é sentida uma necessidade de avaliação ou de mudança, mas não se saberá o rumo a tomar. Muitas vezes, a intervenção de pessoas externas à organização torna-se indispensável para introduzir um olhar imparcial sobre a vida da empresa. Esses consultores externos indicarão alternativas possíveis para a mudança. Contudo, poderá ser apenas necessária a mudança de apenas um indivíduo dentro da organização, para que se efective uma transformação de carácter geral, e aqui entramos no domínio do *Coaching*.

Da mesma forma, o *Coaching* distingue-se da psicoterapia, a partir do momento em que se torna necessário trabalhar a esfera profissional do indivíduo, em detrimento das restantes esferas da sua vida. Embora a qualidade no trabalho possa proporcionar um bem estar geral na vida do indivíduo, “os problemas serão abordados dentro de um vocabulário próprio do mundo do trabalho, da empresa ou da gestão, mais do que dentro de um registo médico, psicológico ou psicanalítico que decorre num universo das terapias” (Arrivé & Frings-Juton, 2004, p.76)⁸.

Na sociedade contemporânea, a psicoterapia deixa de ser olhada como o tratamento exclusivo para patologias graves, e começa a ser procurada para o desenvolvimento pessoal do destinatário. Uma vez que em contexto terapêutico, o indivíduo é observado como um todo, havendo necessidade de trabalhar sobre as causas

⁸ tradução livre

de uma determinada situação, o *Coaching* vem complementar essa prática, dedicando o tempo de interacção exclusivamente a aspectos profissionais presentes.

Relativamente ao aconselhamento de carreira, pretender-se-á que o conselheiro indique caminhos possíveis segundo o perfil específico do seu destinatário, o qual na maior parte das vezes recorre a esta prática para mudança das suas funções do momento. Embora aconteça que após o programa de *Coaching* o destinatário decida alterar a sua carreira profissional, o objectivo principal da procura desta intervenção não é a mudança de funções ou mesmo de organização, em que não se vislumbra ainda o caminho a seguir, mas sim potenciar as capacidades do indivíduo na sua função presente ou em aspiração real.

3 – Tipos de *Coaching*

A confusão existente entre o *Coaching* e outras práticas de desenvolvimento pessoal e profissional tem muitas vezes origem no tipo de intervenção utilizado na prática do *Coaching*. De facto, existem alguns tipos de *Coaching* que se aproximam mais de outras práticas, residindo a diferenciação no objectivo da intervenção. É o exemplo da aproximação entre a psicoterapia e o *Coaching* de vida, sendo que a diferença se encontra no facto da intervenção psicoterapêutica, ao contrário da intervenção de *Coaching*, poder ser um processo mais longo, mais profundo (mexe com aspectos da estrutura psíquica e com os acontecimentos passados da vida do destinatário) e em que o objectivo é desenvolver o indivíduo como um todo, sem ser dada primazia à sua esfera e/ou contexto profissional.

Ora bem, existem diferentes tipos de *Coaching*. Essas diferenças têm a ver com o tipo de prestação solicitada, com a pessoa que a solicita, com o profissional que a oferece, e/ou com o tipo de intervenção praticado. Caberá ao profissional identificar o tipo de *Coaching* solicitado, e programar a intervenção desejada. Na medida em que existem profissionais especializados em determinado(s) tipo(s) de *Coaching*, será, também, da responsabilidade do profissional, direccionar o cliente para um colega, caso identifique que a intervenção desejada se situa num campo do qual não é especialista.

À semelhança do que sucede nos restantes aspectos desta nova prática, também não encontramos unanimidade relativamente aos tipos de *Coaching*. Assim, na literatura são facilmente verificadas várias tipologias de *Coaching*. Vejamos algumas:

Devillard (2001) distingue os tipos de *Coaching* com base nos objectivos da intervenção. Segundo este autor, existem 3 tipos de *Coaching* (pp.23-25):

- *Coaching* da pessoa, que se subdivide em:

Coaching de resolução – cujo objectivo será encontrar uma solução para ultrapassar um obstáculo, que impede o acesso ao potencial e ao desempenho;

Coaching de desenvolvimento – este desenvolvimento estará centrado no potencial e no desempenho do indivíduo;

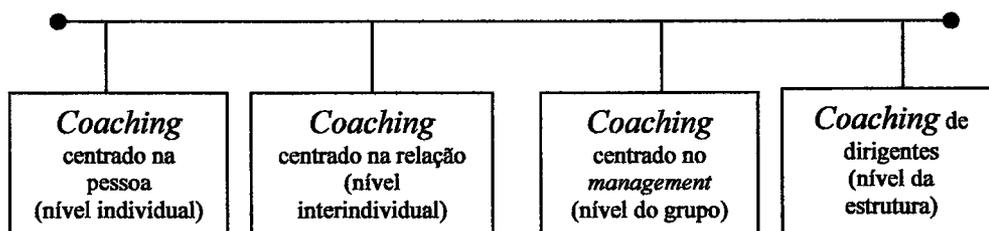
Coaching técnico – tutorato e mentoring;

- *Coaching* da empresa, que tem directamente a ver com:

Coaching estratégico – que consiste na acção do destinatário sobre o seu contexto;

- *Coaching* de equipa – que poderá se subdividir em *Team Building*, *Team Development* e Sistemas de Acção.

Delivré (2004) propõe uma tipologia baseada numa régua:



Com a utilização desta régua, podemos medir o tipo de solicitação e o tipo de intervenção, ficando também claro quais as competências necessárias para o tipo de intervenção. Segundo Delivré, o tipo de *Coaching* situado à esquerda da régua, necessita de competências em psicologia, ao passo que o tipo de *Coaching* enquadrado à direita, necessita de competências organizacionais e de *management*. A procura do tipo de *Coaching* situado à esquerda, é uma procura mais a nível individual, contrariamente ao tipo situado à direita, que se trata de uma procura que pretende trabalhar um problema organizacional. Também os métodos utilizados poderão ser medidos por esta régua (pp.49-53).

Arrivé & Frings-Jton (2004) identificaram no seu estudo, cinco tipos de *Coaching*, a saber (pp.32-36):

- *Coaching* de dirigentes – em que o profissional de *Coaching* serve de ‘espelho’ para o dirigente, que se encontra sozinho no processo de tomada de decisões;

- *Coaching* organizacional – que se destina aos altos cargos hierárquicos, e que terá como principal objectivo, acompanhar indivíduos no processo da sua integração em cargos de topo;

- *Coaching* de executivos – acompanhamento de funcionários que exercem temporariamente lugares de chefia. Este acompanhamento recai sobretudo em áreas de gestão financeira, gestão de recursos humanos e no desenvolvimento do potencial da chefia;

- *Co-Coaching* – trata-se aqui de um programa de *Coaching* aplicado a dois gestores em simultâneo;

- *Coaching* de equipa – acompanhamento na construção de trabalho em equipa.

No *site* www.coaching-lexikon.de do alemão Rauen (2006), podemos encontrar a referência aos seguintes tipos de *Coaching*:

- *Coaching* individual – em que é apenas um o destinatário do processo de *Coaching*. Este distingue-se do *Coaching* de Executivos, na medida em que o programa de *Coaching* individual poderá ser efectuado por um alto cargo interno da empresa;

- *Coaching* de grupo – que poderá ser subdividido em *Team-Coaching*, *Coaching* de sistema e *Coaching* de projecto. Neste tipo de *Coaching* o grupo não deverá exceder os 15 participantes;

- *Coaching* de executivos – que se destina aos executivos e líderes das empresas. Este tipo de *Coaching* poderá ser enquadrado no formato de *Coaching* individual;

- *Coaching* de projecto – destina-se a acompanhar uma equipa que foi constituída com o único intuito de realizar um determinada tarefa.

Neste *site* podemos ainda encontrar profissionais de *Coaching* que oferecem serviços de *Coaching* intercultural, *Coaching* do conflito e *Coaching* estratégico.

A *International Coaching Federation* (2006) identifica no seu site 4 tipos de *Coaching*:

- *Coaching* executivo e corporativo – destinado a desenvolvimento de executivos e outros dirigentes, e de grupos de colaboradores em empresas de grandes dimensões;

- *Coaching* de pequenos negócios – que visa ajudar empreendedores de pequenos negócios;

- *Coaching* pessoal e de vida – desenvolvimento do indivíduo focado no acompanhamento de diferentes áreas da sua vida, como é o caso da saúde e bem-estar, da espiritualidade, da relação entre o casal ou entre outros familiares, de estudantes, etc.

- *Coaching* de transição ou de carreira – que visa o acompanhamento do indivíduo num processo de transição ou decisão na sua carreira.

Já entre os anglo-saxónicos encontramos essencialmente a diferenciação entre (*Association for Coaching*, 2006 e Stevens, 2005):

- *Coaching* pessoal ou de vida – focado na colaboração e orientado para resultados, no qual o profissional explora as experiências de trabalho ou de qualquer outra área pessoal do destinatário;

- *Coaching* de executivos – direccionado para um nível superior de administração, e o principal objectivo é o melhoramento do desempenho individual, e são tocados assuntos relacionados com o negócio e o desenvolvimento pessoal;

- *Coaching* corporativo ou de negócios – focaliza a sua intervenção no apoio a colaboradores, quer individuais, quer inseridos numa equipa e/ou organização, de forma a conseguir melhorar o desempenho no negócio ou a eficiência operacional;

- *Coaching* de grupos – trabalho com mais do que um indivíduo em simultâneo, quer para alcançar um objectivo comum, quer para criar um ambiente favorável ao desenvolvimento mútuo.

Neste estudo não vamos abordar os diferentes tipos de *Coaching* identificados pelos norte-americanos, na medida em que contém áreas que vão para além do conceito de *Coaching* apresentado no ponto 1 desta secção. Não vamos, de igual forma, trabalhar sobre os tipos específicos apresentados pelos alemães, nem sobre tipos de *Coaching* que nos levantam algumas reservas, como é o caso do *Coaching* de desenvolvimento⁹.

Tendo por base a tipologia apresentada pela *Association for Coaching*, que consideramos ser bastante representativa das intervenções de possível enquadramento nas características do construto apresentadas anteriormente, propomos, de forma esquemática, a identificação de 4 tipos de *Coaching*, os quais servirão de orientação ao presente estudo:

- *Coaching* de executivos – quando se pretende desenvolver o indivíduo, mas o foco da intervenção é a organização;
- *Coaching* pessoal ou de vida – quando o foco da intervenção e o objectivo de desenvolvimento é o próprio indivíduo;
- *Coaching* corporativo ou de negócios – a intervenção é centrada no indivíduo, mas o que pretende desenvolver é a organização;
- *Coaching* de grupos – quer o objectivo de desenvolvimento, quer o foco da intervenção são a organização.

⁹ Não visarão todos os tipos de *Coaching* o desenvolvimento?

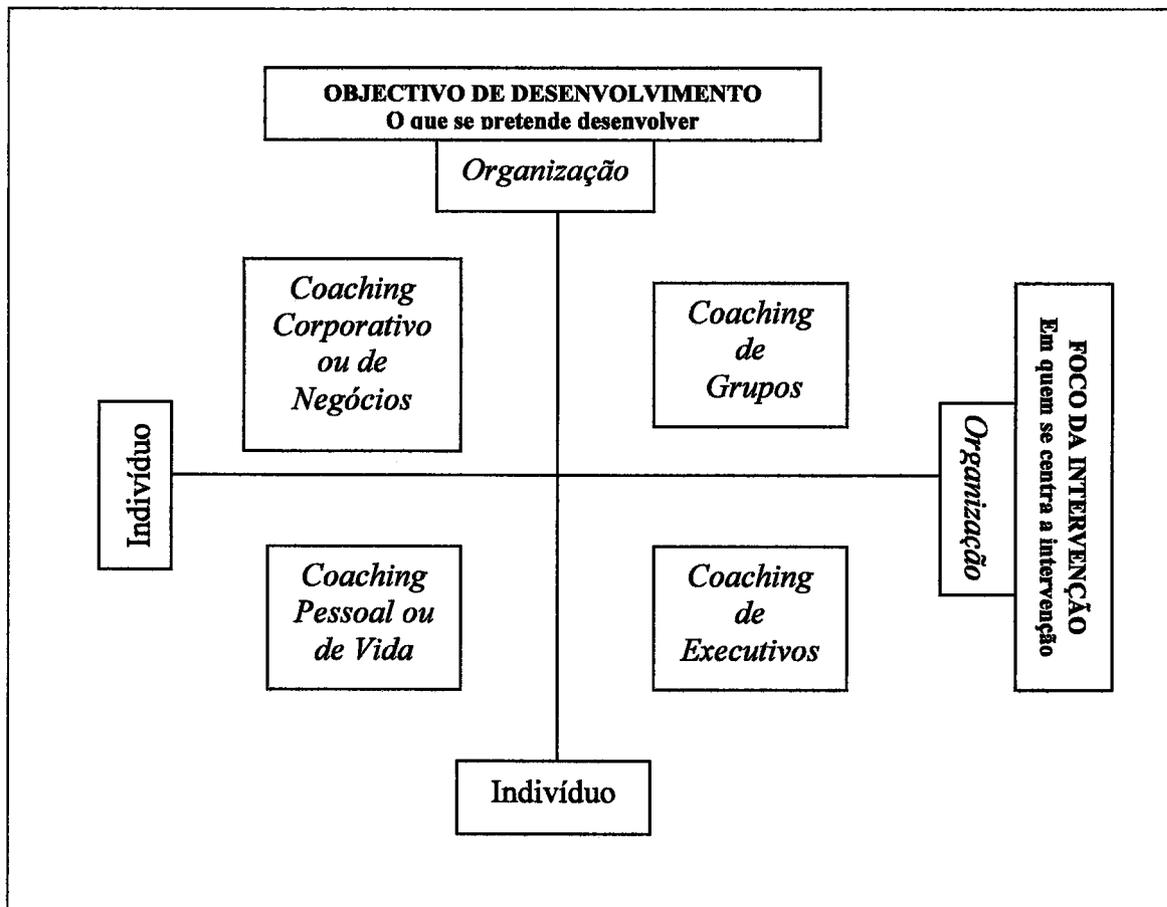


figura 1: esquema de enquadramento da tipologia de *Coaching*

4 – Os intervenientes num processo de *Coaching*

Num processo de *Coaching* existem pelo menos dois intervenientes: o beneficiário ou *Coachee* e o profissional que aplica o programa ou *Coach*.

Como explica Vergne-Cordonnier (2003), no âmbito de um processo de *Coaching* organizacional, i.e., em que o programa é aplicado num quadro profissional, teremos um terceiro interveniente no processo, a saber, a empresa ou organização. Neste caso, o terceiro interveniente poderá ser implicado no processo a diferentes níveis: poderá ser financiador e/ou solicitador, ou poderá ser simplesmente o ‘pano de fundo’ da intervenção.

Relativamente aos dois primeiros níveis indicados, a empresa ou organização pagará o serviço, que será solicitado, ou pelo próprio *Coachee*, ou por um cargo de topo da empresa/organização, ou ainda pelo Departamento de Recursos Humanos (DRH). Neste caso, o cliente, não será o próprio *Coachee*, mas sim a empresa/organização.

Vergne-Cordonnier (2003) utiliza a expressão da empresa como ‘pano de fundo’ (p.29), para os casos em que será um particular a responsabilizar-se pelo processo e pelo seu pagamento, mas o enfoque da intervenção, será a sua vida na empresa/organização.

4.1 – O *Coachee*

O principal objecto num processo de *Coaching* é o seu beneficiário. Mesmo que o objectivo último de um programa de *Coaching* seja a melhoria da estrutura de uma organização ou até do bem estar geral de outros aspectos que rodeiam o seu beneficiário, a intervenção será sempre dirigida ao *Coachee*.

Ora, o que se pretende com um processo de *Coaching* é precisamente desenvolver o potencial intrínseco do *Coachee*, por forma a melhorar o seu desempenho e contribuir para o desenvolvimento daqueles que com ele interagem.

Verifica-se, assim, um desenvolvimento profissional do *Coachee*, em que através de um processo orientado de auto-conhecimento e auto-reflexão, este melhorará as suas competências de auto-gestão e de auto-crítica. Mas também, nos encontramos num registo de desenvolvimento psicossocial, onde a transformação de comportamentos e atitudes, conduzirão ao aumento de competências interpessoais do *Coachee*, e, conseqüentemente, ao aumento da produtividade de com quem ele trabalha.

Por essa razão, a prática de *Coaching* é essencialmente dirigida a indivíduos que ocupam lugares de topo numa organização – *Coaching* de Executivos – ou a indivíduos que de alguma forma terão como função conduzir colaboradores a altos níveis de desempenho e resultados para a organização – *Coaching* Corporativo ou de Negócios.

Qualquer que seja o nível de chefia de um *Coachee*, a sua tarefa de gestão é sempre solitária, e tanto mais o será, quanto menos retorno sobre o verdadeiro impacto da sua conduta sobre os outros. “Quando isso acontece, o presente mais valioso que uma pessoa pode dar a outra é o *feedback* franco e zeloso”(Sethi, 2003, p.182). E é aqui que o *Coaching* poderá ser uma ferramenta poderosíssima, na medida em que intervém junto do *Coachee*, no processo de auto-avaliação e avaliação dos pares, no sentido de melhorar o seu auto-conceito de liderança.

Estamos, então, perante uma prática de desenvolvimento pessoal e profissional, em que a sua principal missão, será desenvolver competências de liderança nos sujeitos de um processo de *Coaching*. O *Coaching* ajuda “as organizações a aproveitar os seus talentos” e auxilia “os indivíduos a desenvolverem o seu potencial e a alcançarem os seus objectivos de realização pessoal” (Rego *et al.*, 2004, p.55).

Muitas vezes, pensa-se no *Coaching* como ferramenta para apoio aos gestores de topo. Contudo, esta ideia apenas poderá estar associada aos elevados custos da aplicação de um programa deste tipo.

O *Coaching* tem como objectivo desenvolver potenciais, os quais poderão estar a desenvolver trabalho em qualquer nível da organização. A prioridade consiste em desenvolver uma massa crítica de líderes emocionalmente inteligentes, e, através disso, transformar o modo como as pessoas trabalham umas com as outras. O indivíduo em desenvolvimento, ao interagir com o meio que o rodeia, acciona desenvolvimento ao seu redor.

“Embora a aprendizagem individual seja importante como base para a aprendizagem colectiva, ela tem um valor limitado para a empresa no longo prazo. O que é aprendido deve estar também acessível a outras pessoas na empresa e, preferivelmente, ficar vinculado a ela de maneira mais duradoura. Se a aprendizagem individual aumenta o capital humano, a sua acessibilidade organizacional aumenta o capital estrutural. Estes dois conceitos fundamentais para o capital intelectual – capital humano e capital estrutural – precisam

trabalhar juntos para que cada um deles proporcione valor agregado ao outro”
(Chiavenato, 2002, p.21).

Assim, às organizações actuais é exigido um maior desafio, devido ao ritmo da mudança e às orientações mais democráticas. O modelo comando e controlo deixa de ser apropriado, e é cada vez mais necessário que os líderes de hoje saibam “mobilizar os corações e mentes dos seguidores para permitir que o processo ocorra eficazmente” (Hooper & Potter, 2003, p.200).

Ao longo da história encontramos os líderes a funcionarem como guias emocionais do grupo, em nada diferente das organizações modernas, onde o líder procura “encaminhar as emoções colectivas para direcções positivas e limpar a confusão criada por emoções tóxicas. [...] Os seus efeitos são mais do que meramente assegurar que as tarefas sejam bem executadas. Os seguidores procuram sempre no líder uma relação de apoio emocional – empatia” (Goleman *et al.*, 2003. p.25).

Assistimos hoje, a uma transferência no conceito de formação do indivíduo a nível profissional, devido às novas exigências do mercado de trabalho. Assim, a competitividade, a introdução de novas tecnologias, a redução dos níveis hierárquicos, a necessidade de trabalhadores flexíveis, criativos e com capacidade de adaptação e de decisão impõem, numa base permanente, a transmissão não só de competências operatórias, mas também o desenvolvimento de conhecimento, valores, capacidade de compreensão e de intervenção crítica.

A gestão das empresas na sociedade contemporânea passa, essencialmente, pela gestão dos seus colaboradores, que terão de ser vistos como recursos indispensáveis para a sua produtividade. A gestão dos recursos humanos exige capacidade de entender os indivíduos e respeitá-los, e isso, só é possível se quem liderar for inteligente.

“Define-se inteligência como a habilidade que as pessoas têm para se adaptarem às diferentes situações e, também, modificá-las. Inteligência é participação e trabalho não pode significar sofrimento. Ideias e soluções criativas dependem de pessoas que sentem prazer em trabalhar” (Cury, 1997).

É neste contexto, que um processo de *Coaching* poderá conduzir o *Coachee* (que no caso *Coaching* de grupo, o *Coachee* poderão ser vários elementos que passaram pelo processo) a se tornar um líder emocionalmente inteligente, capacitando-o para a

reflexão constante, através da qual, o indivíduo vai desenvolvendo as suas competências de gestão.

Nos dias de hoje, o desafio será liderar trabalhadores do conhecimento, o que exige a reflexão constante sobre o cumprimento de desenvolver determinadas competências, na medida em que a atitude/conhecimento das chefias, será também a atitude/conhecimento dos seus colaboradores. Uma liderança menos eficaz conduzirá, necessariamente, à perda de qualidade e lucro de uma organização (McCann, 2006).

Assim, o *Coachee*, através do apoio do seu *Coach*, aprende a desenvolver as competências de liderança, tais como as apresentadas por Steven Covey no seu livro “*The 8th Habit*”, a saber, comunicação, confiança, excelentes relações pessoais, tarefas de gestão, adaptabilidade, desenvolvimento pessoal e produção (McCann, 2006). Esta aprendizagem será minuciosamente trabalhada, através da identificação de comportamentos e acções inexistentes ou ‘adormecidas’ para os quais o *Coachee* terá que dedicar maior atenção do seu tempo, de forma a que se torne vinculativa das necessidades constantes do *Coachee*, perdurando para além da duração do próprio programa (embora possam existir no futuro acções de *follow up*).

Mas está também enquadrada neste processo, a aprendizagem da gestão personalizada de pessoas. Queremos com isto dizer, que não bastará a esse líder potenciar as suas competências de gestão de uma forma generalizada, mas sim aprender a conhecer as necessidades de cada um dos seus colaboradores. “Um bom líder é aquele que consegue perceber qual o quadro de referência a utilizar em relação a cada um dos seus colaboradores” (Almeida, 1996, p.57).

Encontramo-nos, então, na esfera da gestão de pessoas, ou mais ainda na esfera da gestão de carreiras. E aqui ter-se-á que recorrer necessariamente às noções da área da Psicologia, para que o *Coachee* aprenda a reconhecer o que interessa pessoalmente a cada um dos seus colaboradores, para que estes estejam verdadeiramente motivados para o desempenho das suas tarefas (Almeida, 1996).

“O *Coaching* é uma metodologia que troca uma cultura de ‘poder sobre’ as pessoas por outra onde se desencadeia o ‘poder dentro’ das pessoas. Ele proporciona um veículo que conduz à ocorrência do aprendizado organizacional e à busca activa dos interesses legítimos de todos” (Lloyd, 2003, p.188).

Ora, a aprendizagem da identificação mais precisa das características dos colaboradores, capacita o *Coachee* a reconhecer talentos, potenciar talentos, reenquadrar ou adaptar indivíduos ou tarefas, etc., ou seja, capacita-o para gerir carreiras e habilitar os seus colaboradores a eles próprios reflectirem sobre as suas satisfações e realizações pessoais.

No fundo trata-se apenas de manter os colaboradores realizados no seu percurso profissional. “Se as pessoas estiverem felizes no seu trabalho, irão ter um desempenho consistentemente bom. A chave para conquistar corações e mentes é o líder criar a ideal para a alegria prosperar” (Hooper & Potter, 2003, p.150).

Mas, para além da gestão de carreiras dos seus colaboradores, o *Coachee* em processo de *Coaching* fará de igual forma uma auto-reflexão sobre a sua própria carreira. Este processo poderá conduzir à redefinição da sua posição dentro da empresa.

Neste caso, o processo de *Coaching* poderá servir apenas para melhorar o desempenho do *Coachee* nas suas tarefas actuais, mas poderá reenquadrá-lo num local mais apropriado às suas capacidades ou potenciar futuros líderes de topo das organizações. Mas a passagem pelo processo de *Coaching* poderá ainda levar o *Coachee* a reequacionar o seu projecto dentro daquela empresa e/ou mesmo o seu projecto de vida.

Ainda dentro deste ponto, falta referir um dado, ainda não abordado, mas de não menor importância. Apenas poderá ser sujeito a um processo de *Coaching* o indivíduo que o faça de uma forma voluntária.

Muitas vezes acontece, que a organização sente que um determinado colaborador necessita de uma intervenção tipo *Coaching*, mas o mesmo sentimento não é partilhado pelo colaborador em causa. Nesta situação, o colaborador, para não ver o seu lugar posto em causa, acede ao processo de *Coaching* sem se sentir motivado para a acção, e por vezes até com algum desconhecimento ou desconfiança relativamente aos seus resultados finais. Ora, isto nunca poderá acontecer.

“Nem todas as pessoas podem ser submetidas ao *Coaching*. [...] O *Coaching* exige uma atitude positiva e forte motivação das pessoas em relação ao crescimento pessoal” (Chiavenato, 2002, p.51).

A consequência desta atitude poderá ser a desacreditação da própria prática do *Coaching* e a desconfiança das empresas (que poderá ser contagiante) relativamente à sua eficácia.

Uma última nota relativamente ao *Coachee*: este deverá manter, em todo o momento, uma relação de honestidade com o seu *Coach*. A relação de *Coaching* é uma relação profissional, em que o respeito mútuo (*Coachee/Coach*) deverá ser sempre preservado. O *Coachee* é responsável pela sua aprendizagem e desenvolvimento durante o processo, e como tal, deverá estar atento a tudo o que se reflecte nas pessoas que o rodeiam ou nas acções que desencadeia, tendo como dever manter o seu *Coach* informado de qualquer preocupação ou suporte adicional que necessite (Stevens, 2005).

4.2 – O *Coach*

Vergne-Cordonnier (2003) refere-se a Sócrates, a Mentor (amigo de Ulisses), a Aristóteles (preceptor de Alexandre o Grande), a Descartes (junto de Cristina da Suécia) e a Diderot (junto de Catarina da Rússia), como alguns dos *Coachs* conhecidos na história universal. O seu objectivo era conduzir o seu ‘campeão’ à “reflexão sobre o sentido da sua vida, mas também a melhorar a sua forma de agir”. Os beneficiários da ajuda destes homens “faziam parte, na maioria das vezes, das classes sociais mais elevadas e ocupavam lugares de poder” (p.31).

Devillard (2001) refere-se aos *Coachs* como “agentes de mudança”, explicando que seja qual for a sua área de intervenção, e tendo em conta que estes poderão ser oriundos de profissões tão distintas como treinadores desportivos e psicoterapeutas, a sua acção visa sempre proporcionar a evolução.

O *Coach* não será mais do que o indivíduo que apoia o maestro a conduzir a sua orquestra, de forma harmoniosa, com a melodia adequada, a tocar a sinfonia pretendida.

Apesar de ainda não existir um reconhecimento oficial do *Coaching* como profissão, já são bastantes os investigadores desta temática, que o consideram uma disciplina em embrião, conferindo ao profissional de *Coaching* – ao *Coach* – uma identidade própria.

Delivré (2004) identifica 4 facetas de uma qualquer identidade profissional, a saber:

- a identidade interna ou estrutura psicológica, que não será mais do que a vocação ou aptidão profissional que cada indivíduo sente e desenvolve ao longo do seu percurso profissional;

- as competências profissionais, que se referem às técnicas adquiridas pelas aprendizagens, a formação permanente e a experiência;

- o estatuto, que é conferido pelo percurso profissional do indivíduo, e que servirá como ‘cartão de visita’ para que este se apresente nos documentos oficiais;

- o reconhecimento, que apesar de poder vir de um superior hierárquico ou dos clientes, Delivré considera que o reconhecimento mais valioso virá dos pares, através da apreciação do profissionalismo do indivíduo (pp.57-59).

Assim como em qualquer outra actividade profissional, a actividade de *Coach* começa nos dias de hoje a ter contornos específicos. Para que o *Coach* possa desempenhar as suas funções, são requeridas determinadas qualidades, competências, capacidades e formação/desenvolvimento, o que lhe confere cada vez mais uma identidade própria (Stevens, 2005).

4.2.1 – Identidade interna ou qualidades do *Coach*

Ser *Coach* exige características da personalidade muito específicas, e, arriscamo-nos mesmo a dizer, muito mais vocação profissional do que na maioria das outras práticas de desenvolvimento. É necessário que o gosto pela entrega ao outro, que a disponibilidade interior e que a paciência pela obtenção de resultados, sem cair no erro de antecipar acções, dando conselhos e/ou precipitando-se com decisões, estejam presentes em alguém que queira trabalhar neste ramo de actividade.

Stevens (2005) identifica como qualidades pessoais de um *Coach* profissional:

- facilidade nas relações interpessoais;
- empatia e respeito;
- colaboração sustentável;
- disponibilidade para ajudar os outros;
- auto-gestão/ mente aberta.

Vergne-Cordonnier (2003) adianta mais algumas qualidades necessárias para a prática do *Coaching*:

- carisma;
- autenticidade/franqueza;
- equilíbrio psicológico;
- confiança em si mesmo;
- autonomia;
- integridade;
- rigor;
- criatividade;
- optimismo.

O'Neill (2000) refere também como exigência para a prática:

- ter uma forte consciência do self, não se intimidando por pessoas em posição de autoridade;
- conseguir trabalhar entre a ansiedade dos outros;
- deixar os outros criar os seus próprios sucessos e erros.

Resumindo, de uma forma bastante simples, Arrivé & Frings-Juton (2004) apontam-nos as atitudes pessoais que serão requeridas para o exercício da actividade de um *Coach*, que se pretende profissional: o *Coach* terá que 'desenhar um retrato de um sábio', onde a maturidade, a honestidade, a descrição, a humildade, a neutralidade e as qualidades humanas têm obrigatoriamente que estar presentes.

4.2.2 – Capacidades e competências profissionais do *Coach*

Zarifian (2001) define competência como algo que “«corresponde à tomada de iniciativa e ao assumir de responsabilidade do indivíduo sobre os problemas e os acontecimentos com os quais este se confronta no contexto (*au seins*) das situações profissionais», a qual comportaria simultaneamente elementos de mobilização de uma inteligência prática e situacional, remetendo para a validação de um saber social (i.e., os conhecimentos) com efeito considerados válidos e adaptados à concepção de produtividade” (Zarifian, citado por Almeida, 2002).

Independentemente do estilo de intervenção seguido pelo *Coach*, este terá que reunir competências técnicas comuns.

Assim, o *Coach* deverá saber:

- acompanhar o *Coachee* em todo o processo de reflexão interior, de mudança de comportamento ou de tomada de decisão;

- comunicar através da sua capacidade de escuta, tomando em consideração opiniões diferentes das suas, da sua capacidade de empatia, colocando-se na posição do outro, mas também da sua capacidade de dar feedback imediato e mover de um discurso global para um discurso específico;

- gerir em simultâneo, de forma equilibrada, o apoio e o desafio a dar ao *Coachee* durante todo o processo;

- motivar, ou seja, colocar o *Coachee* em acção;

- ser profissional, o que implica a preservação da confidencialidade, da imparcialidade e da atenção pelo impacto de todo o processo.

Para além das capacidades já referidas, a literatura apresenta outras capacidades para o exercício eficiente da prática do *Coaching*:

- capacidade de análise e de diagnóstico;

- capacidade de questionamento – utilização da maiêutica;

- capacidade de se manter informado sobre as organizações em que opera e o mundo empresarial em geral;

- capacidade de se manter actualizado relativamente às técnicas e ferramentas necessárias ao desempenho das suas funções como *Coach*;

- capacidade de uma procura constante do conhecimento de si;

- capacidade para respeitar os aspectos deontológicos inerentes à actividade.

4.2.3 – Formação e desenvolvimento como *Coach*

Os indivíduos chegam ao *Coaching* através de diferentes caminhos, experiências e níveis de conhecimento. De uma forma geral, podemos encontrar *Coaches* com formação de base em múltiplas áreas, tais como: ciências económicas e contabilidade, ciências políticas, direito, recursos humanos, escolas de comércio/vendas, engenharia, psicologia, teologia, ciências da educação, etc. (Vergne-Cordonnier, 2003, p.90).

Tal como algumas das outras práticas de desenvolvimento pessoal e profissional, a prática de *Coaching* não tem por trás qualquer significado teórico, que aponte um determinado modelo ou uma teoria específica. Como é o exemplo da supervisão, que se apoia em conceitos oriundo da Psicologia, também o *Coaching* recorre a modelos teórico existentes em diferentes domínios científicos. “A maioria dos *Coachs* profissionais trabalham com um largo espectro de métodos e não se encontram vinculados a uma ‘escola’” (Rauen, 2006).

Para levar a cabo as suas intervenções, os *Coachs* reportam-se a correntes do pensamento e a teorias e modelos das ciências sociais e humanas. Será, então, mediante os seus conhecimentos teóricos e técnicos específicos, que os *Coachs* vão desenvolver a sua actividade como profissionais, recorrendo-se das ferramentas e instrumentos que dominam.

Apenas a título de exemplo, podemos enunciar algumas referências utilizadas pelos *Coachs* no decorrer da sua prática: teorias comportamentais e cognitivas (ex: Programação Neurolinguística), teorias psico-dinâmicas (ex: Gestalt), modelos analíticos (ex: Análise Transaccional e Psicanálise), teorias da comunicação ou teorias sistémicas (*Coaching Orienté Solution*, 2005).

Para além, destes conhecimentos centrados, essencialmente, na área da Psicologia, o *Coach* deverá ter conhecimentos em campos teóricos nas áreas da comunicação e das relações, da análise dos sistemas humanos, no funcionamento institucional e nas necessidades operacionais e económicas (Devillard, 2001, p.39).

Ora, o que é facto, é que não existe ainda uma formação de base universalmente aceite para ser *Coach*. Existe um painel enorme de possibilidades, mas estas não estão nem estruturadas, nem formalizadas (Vergne-Cordonnier, 2003, p.33).

Encontramos no mundo um número já considerável de escolas de formação para indivíduos que queiram ser *Coachs*. Ficam, aqui, algumas daquelas que conseguimos inventariar: *1 to 1 Coaching school*, *School of Coaching*, *CoachVille*, *Coaching Training Alliance*, *The College of Executive Coaching*, *Ateliers Du Passage*, *Le DÔJÔ*, *Ecole de psychologue praticiens*, *Formation personnalisée au Coaching*, *IFOD*, *International MOZAIK - l'Ecole du devenir*, *Kahler Communication France*, *La Compagnie des Coachs*, *LKB School of Coaching*, *MEDIAT-COACHING*, *PLURALIA*, *Réseau PLURIDIS*, *S.Développement*, *Université Paris 8 - Service Formation*

Permanente, Convergence, EATO – PARCOURS Consultants, JBS à Lyon BDR, Syntonys ; ou começam a surgir pós-graduações em universidades, tais como: University of Lancaster, Université Paris VIII, University of Texas – Dallas, Oxford Brookes University, University of Iowa, Georgetown University, George Washington University, University of Sidney.

Em Portugal, onde o *Coaching* ainda está muito pouco divulgado, também podemos encontrar já alguns passos no sentido da aquisição de conhecimentos nesta temática. São exemplo disso: a acção de formação promovida anualmente pela entidade Activision – certificada pela ICF, ou pequenos módulos em e-learning, formações para activos, pós-graduações, mestrados e MBA, relacionados com Gestão e Recursos Humanos, promovidos por entidades como: APG, CERTFORM, Universidade de Évora, ISCET, Universidade Lusíada, Universidade Católica, Universidade Autónoma.

Perante este tipo de oferta e, simultaneamente, a falta de um enquadramento legal uniforme e universal, a opção por uma carreira profissional na actividade do *Coaching* poderá constituir um processo confuso e desigual. Este facto vai interferir, necessariamente, na opinião do seu potencial consumidor, e poderá conduzir à descreditação de uma actividade que se pretende profissionalizante.

Assim, está nas ‘mãos’ e na consciência de cada indivíduo que oferece serviços de *Coaching*, alterar o estado da actividade, contribuindo para a sua credibilização.

A forma mais eficaz para se conseguir atingir esse nível, será se cada um dos *Coachs* por si, procurar continuamente formação no sentido de desenvolver as suas competências profissionais nesta actividade.

Na literatura, os investigadores desta temática, realçam a importância do *Coach* construir um percurso nesta actividade profissional através da aquisição de formação contínua, quer em matérias específicas do *Coaching*, quer em áreas transversais, como a Psicologia e a Gestão de Empresas. Consideram, de igual importância, o aperfeiçoamento através da experiência profissional e a passagem por supervisão da sua prática, como forma de reflexão sobre a aquisição de conhecimentos pela experiência. Referem, ainda, a necessidade do *Coach* passar, ele próprio por um processo de *Coaching*. “Passando por um processo de *Coaching*, os *Coachs*, terão a possibilidade de experimentar inúmeras interações de *Coaching* e competências de treino, que os irá

capacitar para sentir, compreender e beneficiar de diversos estilos de *Coaching*” (Stevens, 2005, p.50-51).

Nalguns países, como é o exemplo da França, é exigido ao *Coach* que este seja sujeito a um processo psicoterapêutico, com duração não inferior a 2 anos, para que lhe seja conferido reconhecimento sobre o seu trabalho interior e consciencialização do seu *self*.

Só através da procura de desenvolvimento profissional por parte dos *Coachs*, poderemos caminhar para a obtenção de um estatuto coerente que agregue valor à identidade profissional do *Coach*, com vista à sua credibilização no exterior, mas também para que o próprio *Coach* “entenda que tipo de *Coach* gostaria de ser, quem gostaria de ter como clientes e em que é que os seus clientes estarão envolvidos durante o seu compromisso de *Coaching*” (Stevens, 2005, p.50-51).

4.2.4 – Certificação profissional como *Coach*

A certificação profissional não é mais do que o reconhecimento formal de conhecimentos, capacidades, atitudes e comportamentos de um profissional, exigidos para o desempenho de uma determinada profissão. Assim, através de uma certidão, actualmente sob a figura de Certificado de Aptidão Profissional (e ainda com uso em algumas profissões a denominada Carteira Profissional), o indivíduo poderá assegurar que detém as competências necessárias para o exercício de uma actividade profissional.

Ora, em Portugal, esta certificação é conferida a partir da demonstração, por parte do profissional, de determinadas competências, que estão definidas de acordo com os interesses dos actores sociais em termos de padrões e normas, as quais foram estabelecidas previamente no âmbito do Serviço Nacional de Certificação Profissional. Este serviço integra nos seus órgãos representantes da Administração Pública e parceiros sociais, que variam mediante a actividade profissional em causa, sendo que a coordenação da actividade é assegurada através do Instituto do Emprego e da Formação Profissional, da comissão permanente e das comissões técnicas especializadas que funcionam junto do conselho de administração do mesmo Instituto. As comissões técnicas incluem necessariamente profissionais da área em questão, e têm como principal função definir os perfis e os padrões de qualidade no desempenho da profissão.

De facto, a estas comissões cabe a tarefa de organizar e definir a selecção dos saberes a serem avaliados, ou seja, têm como objectivo elaborar os referenciais que orientam a demonstração da existência das competências necessárias ao desempenho de uma determinada profissão. Estes referenciais de certificação deverão indicar a área profissional a que respeitam, os códigos nacionais e internacionais, as competências gerais e específicas e o nível de qualificação exigidos para os diferentes perfis profissionais. Assim, os referenciais de certificação descrevem as capacidades requeridas e os comportamentos esperados em três âmbitos: cognoscitivo (saber saber); psicomotor (saber fazer) e socioafectivo (saber ser e saber estar).

A certificação profissional poderá ser obtida através da frequência de um curso de formação profissional, devidamente homologado, isto é, também este sendo sujeito a um processo de certificação, com base na comprovação de experiência profissional na área pretendida, ou com base no reconhecimento/equiparação de títulos profissionais ou de formação emitidos noutros países comunitários ou, no caso em que existam acordos de reciprocidade de reconhecimento de títulos, em países terceiros.

Por esta via, pretende-se organizar o mercado de trabalho, promovendo a produtividade através de um comprovativo da qualificação de um profissional, e garantindo a identidade própria de uma determinada actividade profissional, por forma a proporcionar a inserção sócio-profissional de sujeitos que de facto têm um valor agregado.

Numa sociedade cada vez mais exigente, a certificação profissional poderá também assegurar uma melhor prestação de serviços aos consumidores, garantindo a qualidade e a segurança, o que se irá reflectir no aumento do grau de satisfação dos clientes.

A certificação profissional será, desta forma, um instrumento poderosíssimo nos tempos actuais, funcionando como uma bola de neve que ao rolar e à medida que se for tornando mais volumosa dentro de uma determinada organização, permite um aumento de produtividade, um aumento de competitividade com outras empresas, um aumento da qualidade de satisfação dos clientes, um aumento da motivação dos profissionais, que por sua vez competirão com regras transparentes e leais dentro do seu grupo sócio-profissional, e conseqüentemente, um aumento das remunerações a estes atribuídas, visto a certificação profissional não permitir a actividade do biscate.

Outra característica importante da certificação profissional é o de proporcionar a livre circulação de trabalhadores dentro do espaço nacional, mas também transnacional. De facto, ao facultar ao trabalhador a certificação das suas competências, facilita-lhe a mobilidade. Particularmente dentro do espaço europeu, estão a ser desenvolvidos sistemas de equivalências que permitem a certificação igualitária entre os mesmos grupos sócio-profissionais.

Um outro aspecto de relevo é o facto do certificado emitido ter uma validade temporal, o que obriga ao profissional e eventualmente à sua entidade patronal, actualizar constantemente os seus conhecimentos e competências. Este período de validade do certificado varia de acordo com a profissão. Para proceder à sua renovação, o indivíduo ou entidade terá que demonstrar que mantém actualizadas as competências exigidas para o exercício, com qualidade, da profissão em causa.

Neste momento, em Portugal, à semelhança do que tem acontecido noutros países, certas entidades formadoras servem elas mesmas, algumas em parceria, para realizarem avaliações de candidatos a certificação com base na experiência profissional. É óbvio, e como já foi referido anteriormente, estas entidades formadoras têm que também elas passar por processos de certificação.

Ora, o *Coach*, se pretende obter o reconhecimento devido, não poderá estar à margem das normas oficiais para a certificação. Assim, por forma a legitimar a profissão de *Coach*, i.e., a conferir-lhe qualidades que serão requeridas por uma lei universal, e reconhecimento autêntico pelos pares e pela sociedade em geral, teremos que caminhar em direcção à constituição de referenciais que permitam certificar o *Coach* de igual forma, em qualquer parte do mundo, que se pretende global.

É certo que existem já algumas organizações que se encontram a atestar competências de *Coaching*, passando certificação para o exercício da actividade, levando em consideração determinados requisitos (algumas características abordados nos dois pontos anteriores desta secção).

Como interlocutores mundiais/nacionais sobre a temática do *Coaching* deixamos aqui alguns dos mais importantes: *International Coach Federation* (e seus representantes regionais), *International Coaching Community*, *Association Europeenne de Coaching*, *Special Interest Group (British Psychological Society)*, *Société Française de Coaching*, *Fédération Francophone des Coachs Professionnel*, *Association for*

Coaching, Center for Cognitive Coaching, Euro Coach List, International Association of Coaches, Certified Coach, European Mentoring and Coaching Council.

Alguns destes passam uma certificação, mediante os seus próprios requisitos e perante o compromisso por parte do *Coach* em seguir o código deontológico próprio dessa organização. Mas a dúvida face à universalidade de critérios, que conduzam a uma profissionalização da actividade de *Coach*, mantém-se.

Em Portugal, apenas temos conhecimento de duas entidades que promovem acções certificadas – a Activision, que após a frequência das suas acções de formação, o formando poderá requerer a certificação junto da *International Coach Federation*, e a Evoluitech, que após a frequência das suas acções de formação, o formando poderá requerer a certificação junto da *International Coaching Community*. Mas não temos em Portugal um organismo oficial que certifique esta actividade profissional.

Ei-nos, então, perante uma actividade em franco desenvolvimento em Portugal que necessitará, eventualmente, de medidas de fiscalização e credibilização.

4.2.5 – Deontologia profissional do *Coach*

Qualquer que seja o indivíduo que pretenda manter uma actividade profissional que sirva o ser humano, necessita de uma reflexão aprofundada sobre ética, i.e., sobre “um tipo de saber prático preocupado em averiguar qual deve ser o fim da [sua] acção, para que [possa] decidir que hábitos [deve] assumir, como definir as metas intermédias, quais os valores que [o] deverão orientar, que modo de ser ou carácter [tem] que incorporar, com o objectivo de actuar com prudência, isto é tomar decisões acertadas” (Cortina, 1994, citado por Jorge, 2004).

Mas mais ainda, o indivíduo que trabalhe para e com pessoas, deverá seguir um quadro deontológico, previamente estabelecido, ou seja, qualquer profissional das áreas humanas deve respeitar um código de “deveres e direitos inerentes ao exercício de uma profissão, fundados nos princípios da sua responsabilidade moral e social” (Bentham, citado por Jorge, 2004).

O *Coach*, como profissional que trabalha com o ser humano, não é excepção. E, assim, o profissional de *Coaching* deverá ter previamente definidas as suas obrigações profissionais, com as quais ele se compromete e respeita em qualquer situação com a qual se confronte. Este ‘guia’ profissional poderá ir contra, em alguns aspectos, com os

desejos dos seus clientes, contudo, e apesar das necessidades pessoais do *Coach* serem questionadas nesse momento, os valores anunciados no seu código deontológico deverão sempre prevalecer. Ora, aqui pode acontecer que o *Coach* se veja obrigado a recusar determinados contratos, por não respeitarem os princípios explícitos no código deontológico por ele seguido.

Os problemas deontológicos que poderão eventualmente surgir, têm sobretudo a ver com a confidencialidade, ou com possíveis pressões para que este proceda de uma determinada forma, que vá contra os seus valores.

O *Coach* deverá, então, utilizar o seu código deontológico mostrando-o aos seus clientes, defendendo-o perante os clientes, mas também os seus pares, e reflectindo sobre eventuais problemas deontológicos com os quais se depara no percurso da sua intervenção (aqui a supervisão toma também um lugar importante neste processo) (Delivré, 2004, pp.74-83).

As diferentes organizações e associações de profissionais de *Coaching* têm códigos deontológicos próprios, definidos e aceites por cada um dos seus associados. Estes códigos, para além de orientarem a actuação do profissional, permitem clarificar a posição do *Coaching* no mercado e prevenir práticas perigosas, contribuindo para que a prática do *Coaching* ganhe credibilidade.

Nos códigos deontológicos (apesar de existirem pequenas variações nos diferentes códigos) da prática do *Coaching* apresentados por organizações ou associações de profissionais, constam aspectos como:

- Respeito pelo cliente;
- Respeito pela confidencialidade;
- Respeito pelo objectivo principal do *Coaching*;
- Caminhar para a autonomização do cliente e não para a dependência;
- Restituição dos resultados;
- Quadro de exercício da actividade;
- Lealdade;
- Inclusão, ou seja, aceitação das diferenças entre os actores;
- Compromisso de formação contínua;
- Ter feito um trabalho interior sobre si mesmo;
- Perfeito conhecimento dos seus limites e das suas competências;

- Recurso regular à supervisão;
- Ter experiência de trabalho em empresa e no domínio da relação de ajuda.

A título de exemplo, apresenta-se em anexo (anexos A e B), dois códigos deontológicos de organizações internacionais de *Coaching*.

Perante estes códigos de direitos e deveres do *Coach*, impõem-se a esta actividade determinados limites que não devem ser descurados.

Não pretendendo ser exaustivos neste ponto, mas percebendo a extrema importância dos aspectos deontológicos na prática do *Coaching*, deixamos de seguida uma reflexão sobre 3 dimensões que consideramos de maior relevância para ajudar a clarificar e limitar a identidade do *Coaching* profissional:

1.ª dimensão - a posição do *Coach*

- A atribuição da denominação de *Coach* para qualquer dirigente é considerada uma interpretação abusiva (Arrivé & Frings-Juton, 2004, p.83-87).

Quando um determinado dirigente adquire, por alguma forma (por ex.: através de um processo de *Coaching* ou de um processo de formação na temática), competências que são também requeridas a um *Coach*, como é o caso da escuta activa, das técnicas de questionamento, de aspectos pedagógicos, etc., isto não significa que este dirigente se possa intitular de *Coach*. Esse mesmo dirigente poderá, isso sim, e será o pretendido, ter-se tornado num verdadeiro líder.

De facto, alguns dirigentes intituam-se de *Coachs* após um programa de 3 ou 4 dias de formação, ou muitas vezes, os próprios programas de formação induzem erradamente a este posicionamento.

Ser *Coach* requer muito mais do que a passagem temporária por um pequeno programa de formação. Ser *Coach* exige um saber-fazer e uma série de competências muito específicas.

Embora um dirigente e um *Coach* pretendam ambos o desenvolvimento no campo profissional e tenham em atenção o aspecto humano daqueles que acompanham, num processo de *Coaching* implica que sejam tornados explícito objectivos não manifestados por um colaborador numa relação hierárquica, os quais serão essenciais para uma mudança de comportamento.

Para além disso, o dirigente está demasiado envolvido com a organização e embutido na relação com a sua equipa, onde ele é actor principal, sendo os papéis de dirigente e de *Coach* facilmente confundidos. “A posição de exterioridade do *Coach* é uma garantia de mais valia. Esta exterioridade poderá permitir que o *Coach* chegue perto, com toda a liberdade, de determinados aspectos da pessoa na sua vida profissional ou de considerar o conjunto sistémico dirigente-equipa” (Devillard, 2001, p.48)¹⁰.

- “Mais do que uma questão de deontologia, a exterioridade do *Coach* é a condição de existência do *Coaching*” (Devillard, 2001, p.48)¹¹.

Algumas empresas têm colocado à disposição dos seus dirigentes e/ou colaboradores, um serviço de *Coaching* interno. Apesar de em algumas situações fazer bastante sentido, na medida em que os *Coachs* internos têm um conhecimento mais aprofundado da cultura e da missão organizacional, e são menos dispendiosos, há que ter alguns cuidados na sua implementação.

“O *Coach* interno permanece actor da empresa, submetido às suas regras, em particular àquelas que regem a sua carreira no seio do grupo.” De facto, esse indivíduo poderá tornar-se, no futuro, um subordinado ou um colega de trabalho directo de alguém ao qual ele já aplicou um programa de *Coaching*. Ou, mesmo as próprias relações de proximidade poderão conduzir à ineficácia da aplicação de um programa de *Coaching*. Deparamo-nos nestas situações, com problemas da preservação da confidencialidade, por melhor que sejam as intenções desse *Coach* (Arrivé & Frings-Juton, 2004, p.88).

Por forma a tentar contornar estes aspectos um pouco problemáticos, será aconselhável que, a existir *Coachs* internos em determinadas organizações (o que faz bastante sentido em certos casos), se constitua um gabinete autónomo e se assegure a sua independência da restante estrutura.

Arrivé e Frings-Juton (2004), sugerem as seguintes condições de trabalho para os *Coachs* internos, de forma a garantir a qualidade do seu trabalho: “formalizar e difundir um documento regulamentar do *Coaching* interno; definir o que se entende por *Coaching* interno e precisar os limites e fronteiras da sua intervenção; escolher *Coachs* internos aos quais as competências terão sido validadas, e os quais tenham uma

¹⁰ tradução livre

¹¹ tradução livre

formação adaptada e um espaço de supervisão; propor-se, em resposta a qualquer pedido de *Coaching* expresso por um colaborador, a encontrar pelo menos dois ou três *Coachs* em entrevista prévia de escolha mútua, entre os quais conste um *Coach* externo; proibir todo o *Coaching* com um *Coach* interno pertencente à mesma direcção operacional ou funcional que o *Coachee*; validar por escrito o contrato tripartido, garantindo com evidência o segredo do trabalho desenvolvido; encontrar espaços que não sejam nem o gabinete do *Coach* nem o do *Coachee*” (p.88 e 89).¹²

- No *Coaching* de grupos há que ter cuidado em que o mesmo *Coach* não aplique o programa em simultâneo a um colaborador e ao seu superior hierárquico directo, por forma a que este não seja envolvido em conflitos de interesses difíceis de desembaraçar (Devillard, 2001, p.49 e 50).

2.ª dimensão – o respeito pelo cliente

- As pessoas só poderão ser sujeitas a um processo de *Coaching* se for essa a sua vontade e decisão, este não poderá ser imposto. (esta questão foi explorada anteriormente no ponto referente ao *Coachee*);

- Apenas os resultados sobre a evolução do *Coachee* ao nível do seu desempenho profissional, interessará à empresa que contratou os serviços do *Coach*. Os aspectos pessoais que tiveram que ser trabalhados, apenas ficaram entre o *Coach* e o *Coachee*. O *Coaching* não poderá existir sem confidencialidade (Devillard, 2001, p.51 e 53);

- O *Coach* deverá saber distinguir entre os interesses pessoais e os interesses da empresa, e agir de uma forma neutra, agindo no sentido dos interesses do sistema global (Devillard, 2001, p.53);

- O *Coach* deverá ter bem presente os limites da sua intervenção de *Coaching*, e sempre que perceber que as necessidades solicitadas ultrapassam uma intervenção tipo *Coaching*, este deverá reencaminhar a situação para a solução mais adequada, eventualmente, sugerir outra prática de desenvolvimento pessoal e/ou profissional, e, se possível indicar possíveis contactos de profissionais da área identificada.

¹² tradução livre

3.^a dimensão – a formação do *Coach*

- A formação do *Coach* pode variar mediante o tipo da sua intervenção, ou ser mais operacional ou mais de mudanças em atitudes individuais. Assim sendo, os diferentes tipos de *Coaching* oferecidos, exigem diferentes formações anteriores.

Ora, se o *Coaching* pretende incidir sobre uma mudança interna da pessoa, o *Coach* deverá ter uma formação de base psicológica, e ter sido sujeito a uma experiência de trabalho sobre si mesmo (Devillard, 2001, p.55 e 56).

Caso contrário, o *Coach* deverá ter a humildade de redireccionar o cliente para um colega que melhor possa intervir no campo desejado. Ou seja, o *Coach* deverá ter a perfeita noção das suas capacidades e competências de intervenção. Se pretender alargar o seu campo de actuação, deverá procurar formação adequada ao espaço que tem intenção de desenvolver, apesar de nunca ser dispensada a formação contínua na área em que tem aplicado os seus programas.

5 – O processo de *Coaching*

Como descrevemos nos pontos anteriores, o *Coaching* é uma prática de desenvolvimento, que tem como missão “libertar os potenciais latentes e inexplorados; ajudar a ultrapassar obstáculos limitados, de forma a modificar os comportamentos, com vista a uma mudança permanente para o indivíduo, mudança essa com a qual a empresa irá beneficiar” (Arrivé & Frings-Juton, 2004, p.80)¹³.

Esta prática poderá ser desenvolvida através de diferentes tipos de intervenção, situando-se o desenvolvimento a nível estratégico, quando o objectivo se enquadra no aperfeiçoamento ou na mudança da estratégia organizacional, a 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, ou a nível pessoal, quando a intervenção visa, essencialmente, melhorar competências individuais, tais como a comunicação, o relacionamento interpessoal, a gestão do stress ou a liderança.

Neste processo estarão envolvidas duas ou três partes: o *Coach*, o(s) *Coachee(s)*, e a empresa/organização do(s) *Coachee(s)*, no caso desta ser o cliente/financiador directo do programa de *Coaching*.

¹³ tradução livre

Ora, o processo inicia-se quando o cliente começa a procurar o *Coach* adequado às suas expectativas. Como verificámos, cada *Coach* terá a sua própria ‘especialidade’, caracterizada pelo seu tipo de intervenção, que terá por base a sua formação e experiência profissional. Assim, encontrar o *Coach* certo para garantir que as expectativas sejam atendidas, e se estabeleça uma relação saudável, é o primeiro passo de um processo de *Coaching*, e vai implicar que se tenha em atenção (Stevens, 2005, p.60):

- a posição do *Coach* enquanto profissional;
- o propósito do *Coaching*, atendendo à situação e ao momento, e atestando que será mesmo um processo de *Coaching* que o cliente necessita;
- a viabilidade da relação entre os intervenientes.

Os contactos e características de *Coaches* poderão ser encontrados através de associações profissionais e/ou empresariais, através de redes de contactos pessoais, através dos media ou através da Internet.

Como nos indicam Arrivé & Frings-Juton (2004), a solicitação deste tipo de intervenção pode surgir por parte de um superior hierárquico ou do departamento de recursos humanos, quando a necessidade é sentida em contexto organizacional. Por vezes, é o próprio *Coachee* que procura e financia uma acção de *Coaching*.

Num quadro organizacional, entre os destinatários de *Coaching* encontramos essencialmente os administradores das empresas, os quadros dirigentes e, progressivamente, as chefias intermédias.

Como já referimos anteriormente, o mais importante em todo este processo, é que a decisão pela entrega a uma intervenção de *Coaching* terá que ser sempre voluntária. Muitas vezes, o *Coach* se depara com *Coachee*, aos quais foi imposto pela sua organização, a passagem pelo *Coaching*. O *Coach* terá, então, que ultrapassar a resistência do *Coachee*, implicando-o no sucesso do programa. Se isso não acontecer, a sua intervenção será infrutífera.

Segundo a literatura, para contornar esta situação, o *Coach* poderá, por exemplo, começar por trabalhar com o *Coachee* exactamente sobre a razão de ser dessa resistência, e sobre a relação interpessoal existente entre o *Coachee* e o agente que lhe exigiu a integração num programa de *Coaching*.

Assim, a segunda etapa de um processo de *Coaching* será a formulação da demanda por parte do cliente junto do *Coach* escolhido.

Nesta etapa, o cliente reúne com o *Coach* numa entrevista preliminar, ocasião em que o *Coach* avalia a pertinência da demanda, tentando perceber se esta não encobre outro tipo de procura (procura implícita). É através desta entrevista que o *Coach*, também, avalia as expectativas do cliente e/ou do *Coachee*. Segundo Arrivé e Frings-Juton (2004), um trabalho frutuoso só será conseguido se o voluntariado e a pertinência da demanda tiverem sido conseguidos.

Existem múltiplas formas para fazer a análise da demanda do cliente. Delivré (2004) fala-nos sobre o método de questionamento utilizado por Vicent Lenhardt, o RPBD (p.100): *Réel* – exploração da realidade; *Problème* – exploração da situação desejada; *Besoins* – identificação das reais necessidades; *Demande* – análise da demanda tendo em conta as necessidades identificadas. Stevens (2005) refere que o *Coach* terá que ter consciência do estilo de personalidade do cliente, de forma a não ir contra às suas expectativas, reportando-se ao modelo DISC (pp.63-65): *Dominance-challenge*; *Influence-contacts*; *Steadiness-consistency*; *Compliance-constraints*. Stevens adianta ainda, que o *Coach* deverá, de igual forma, perceber quais os estilos de trabalho do seu cliente e os seus estilos de aprendizagem.

A terceira etapa de um processo de *Coaching* diz respeito à assinatura do contrato, i.e, os termos, condições e política de *Coaching* que serão seguidos ao longo do processo, não obstante existirem ajustamentos caso se sinta necessidade no decurso da sua aplicação.

Este contrato poderá conter os seguintes itens:

- denominação das partes e da intervenção, com a designação específica de um interlocutor responsável pela empresa (no caso de *Coaching* em contexto organizacional);
- definição de *Coaching*;
- missão de um processo de *Coaching*;
- ambição/expectativas das partes;
- campos de intervenção;
- problemáticas que irão ser abordadas;

- indicação de três condições para o sucesso (comprometendo a empresa no seu todo, quando a intervenção tiver lugar numa organização);
- aspectos deontológicos;
- as grandes linhas do projecto proposto:
 - o os objectivos gerais;
 - o ritmo/duração e número de sessões;
 - o local de trabalho;
 - o custos;
 - o nível de pós-*Coaching* (pós o encerramento do programa)
 - o clausulas de rescisão;
 - o cronograma de trabalho.

A título meramente ilustrativo, relativamente ao ritmo/duração e número de sessões, Arrivé e Frings-Juton (2004) referem que durante um programa de *Coaching*, o *Coach* e o *Coachee* se reúnem, em média, em 5 a 10 sessões, e que o programa decorre entre os 5 e os 8 meses, com a possibilidade do *Coach* interromper a qualquer momento. No estudo que estes investigadores realizaram, 50% dos entrevistados indicam que o programa se realiza entre 10 a 16 sessões de 2 horas cada, e 80% dos entrevistados apontam os 15 dias como a periodicidade ideal para os encontros.

Em relação ao local onde decorrem as sessões, e segundo a investigação efectuada por Arrivé e Frings-Juton (2004), os entrevistados, de uma forma consensual, indicam que o *Coaching* deverá decorrer fora do local habitual de trabalho do *Coachee*, por forma a respeitar a confidencialidade e o distanciamento da pressão quotidiana.

Segundo Devillard (2001), “este local externo poderá ser o gabinete de atendimento do *Coach*, uma sala num hotel ou uma sala de reunião na empresa. O melhor de entre estes três locais é, seguramente, um espaço arranjado pelo *Coach* para o *Coaching*” (p.61).

Stevens (2005) adianta que o espaço onde decorre o *Coaching* terá que ser seguro e encorajador, transmitindo confiança, confidencialidade e isento (não-critico), ou seja, será importante que o programa decorra num espaço neutro.

Por isso, mesmo a decoração da sala, a posição das cadeiras, da mesa de trabalho, do espaço onde decorreram os jogos, e todo o mobiliário, de uma forma geral, terá que transmitir neutralidade, segundo Devillard.

Stevens refere que ao longo do programa, a intervenção poderá ser efectuada face-a-face, mas também com recurso ao telefone ou ao email. Assim, mesmo numa sessão de *Coaching* efectuada pelo telefone, será aconselhável que o *Coachee* se encontre num espaço sossegado, onde este saberá que não poderá ser ouvido ou interrompido, ou que não exista ruído à sua volta.

Em relação aos custos, Arrivé & Frings-Juton afirmam que estes serão muito variáveis, em função da experiência e da notoriedade do *Coach*, podendo, em média, variar entre os 500 e os 700 euros cada sessão (preço aplicado às empresas). Adiantam, ainda, que o custo é, geralmente, estabelecido sobre uma base de custo à hora (os seus entrevistados apontam valores entre os 150 e os 300 euros por hora), que será dividido por dois quando a acção é financiada por um particular.

Após o contrato estabelecido, inicia-se a relação de *Coaching*. Stevens indica que a primeira sessão deverá ser estabelecida face-a-face e poderá ter uma duração superior às restantes.

Para exemplificar com os dados referenciados por Stevens, esta sessão poderá iniciar-se com a descoberta dos 5 pontos de vista da vida futura do cliente – método VALUE (pp.92-110): *Values* - valores, *Attitude* - atitude, *Life purpose* - propósito de vida, *Understanding* – entendimento; *Engagement* - compromisso.

Stevens refere, também, que será nesta primeira entrevista que serão definidos os objectivos e o foco primário do *Coaching*, e para exemplo, utiliza o método de definição de objectivos SMART (pp.111-112): *Specific* – específicos; *Measurable* – mensuráveis; *Achievable* – viáveis; *Realistic* – realistas; *Time-tied* - temporais.

Na primeira entrevista, segundo Stevens, serão, ainda, definidas as responsabilidades do *Coach* e as do *Coachee*.

Seja qual for o método utilizado pelo *Coach* para fazer o diagnóstico da situação, este deverá seleccionar na realidade que se lhe apresenta, aquilo que corresponde ao seu modelo, e este facto poderá distinguir um *Coach* profissional de um *Coach* amador.

Não existem modelos melhores ou piores que outros, o que o *Coach* terá que ter consciência, é que ao longo da sua intervenção de *Coaching* apenas deverá utilizar os métodos que, de facto, domina (Delivré, 2004, p.159).

Começam já a surgir modelos e instrumentos específicos do *Coaching*, que, não obstante das suas diferenças de conteúdo, têm por base as mesmas estratégias (Stevens, 2005, p.118):

- reconhecer e utilizar as qualidades e os talentos do cliente;
- mover-se em direcção a uma acção voltada para o terreno;
- decidir o que terá que ser acrescentado e o que terá que ser removido para o caminho do progresso;
- definir onde o cliente poderá obter suporte (emocional, financeiro, físico, etc.).

Stevens dá-nos exemplos de dois modelos de *Coaching* (pp.119-122):

- O modelo de John Whitmore, apresentado no seu livro *Coaching for Performance* – o modelo GROW:

G – *goal* – objectivo estabelecido para curto e longo termo;

R – *reality* – exploração da situação actual;

O – *options* – estratégias alternativas ou cursos alternativos de acção;

W – *will* – quais as estratégias de acção que têm de ser postas em prática, Quando, por Quem e a Vontade de as colocar em marcha.

- O modelo de *Coaching* baseado em 3 passos:

1 - Quem? – conhecimento de todas as esferas da vida do cliente;

2 - O quê? – clarificação dos objectivos;

3 – Como? – estratégias de acção para alcançar os objectivos.

Para além da literatura impressa, podemos encontrar outros modelos específicos de *Coaching* nalguns sites de empresas que oferecem este tipo de serviço, como é o caso de um modelo de Philippe Bigot denominado *Coaching Orienté Solution*, inspirado nas teorias da comunicação e nos trabalhos mais recentes dos modelos sistémicos desenvolvidos nos Estados Unidos por Steve de Shazer (*Coaching Orienté Solution*, 2005), ou o caso da metodologia de *Coaching* ontológico, essencialmente desenvolvido em regiões da Ásia-Pacífico (para informações sobre esta metodologia poderá consultar www.newfieldaus.com.au).

Enfim, regra geral, estes modelos vão ‘beber’ essencialmente de teorias sobejamente conhecidas nas ciências sociais, em particular, na Psicologia.

Desta forma, os modelos mais utilizados pelos *Coachs* são:

- Análise Transaccional;
- Programação Neuro-Linguística;
- Teorias da personalidade, como a de Jung;
- Modelo sistémico;
- Gestalt;
- Psicanálise;
- Psicologia diferencial.

Sendo os principais instrumentos metodológicos em uso no *Coaching*:

- Testes e inventários da personalidade;
- Avaliação a 360°;
- Testes de assertividade;
- Egograma;
- Questionário “pequenas vozes”;
- Processo de Comunicação Gerencial;
- Teste de percepção sensorial;
- Etc.

Delivré (2004) sintetiza a utilização destes modelos por parte do *Coaching*, da seguinte forma (pp.159 e 160)¹⁴:

“- O *Coach* que se reporta à Análise Transaccional parte do pressuposto que o *Coachee* é capaz de mudar a crença sobre ele mesmo, sobre o mundo e sobre os outros que o impedem de desenvolver o seu potencial. As técnicas de intervenção mais utilizadas são o estabelecimento dos contratos relacionais, assim como a utilização de símbolos de reconhecimento, e da parceria permissão/protecção. Aquilo que é proibido será a manipulação;

“- O *Coach* psicanalista parte do princípio que o *Coachee* encontrará ele próprio a chave daquilo que procura. O seu trabalho faz emergir o desejo do cliente e da relação que ele mantém com a lei. A técnica mais comum neste tipo de intervenção é o questionamento, e por vezes, a interpretação. O que é proibido será a dádiva de conselhos.

¹⁴ tradução livre

“- O sistémico não vê o *Coaching* como uma entidade em si, mas como a composição de um sistema relacional mais vasto daquele que é imbricado. Ele fixa-se na intervenção da pessoa com o seu meio ambiente. A técnica de intervenção mais utilizada é a intervenção directiva, e por vezes paradoxal. Aquilo que é proibido será querer tratar as problemáticas individuais;

“- O *Coach* gestaltiano trata das atitudes profundas do cliente e do seu ressentimento naquele momento. Ele explora os seus diálogos internos contraditórios.

“- O *Coach* que se refere à PNL 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 o questionamento sobre o ‘como aí chegar?’. Aquilo que é proibido é passar o tempo a procurar o porquê das coisas.”

Muito embora se tenha de ter presente o contexto específico na intervenção, não poderão ser descurados modelos, métodos e técnicas desenvolvidos pelos teóricos da Psicologia. Ao longo do processo de procura da identidade, para uma posterior elaboração de planos de acção, os processos de aprendizagem e desenvolvimento são encarados como processos interdependentes e complementares que se apoiam mutuamente, onde, por exemplo, os instrumentos de avaliação psicológica poderão ter um lugar importante.

A análise das emoções pode dar um importante contributo para a clarificação da identidade, facilitando a consciência de: (a) dimensões estruturais subjacentes às dificuldades crónicas do desenvolvimento; e (b) necessidades, interesses e valores centrais na construção de um projecto pessoal e profissional.

Um instrumento importante para identificar competências emocionais poderá ser o ECI (*Emotional Competence Inventory*), desenvolvido por Goleman e Boyatzis.

Para a construção de um plano de acção eficaz e duradouro, outros instrumentos, em conjunto com os referidos anteriormente, serão também vitais para uma identificação clara do «eu ideal», como é o caso do modelo de «âncora de carreira» desenvolvido por Shein (1994, citado por Duarte, 2004¹⁵), pelo qual o indivíduo pode ter noção das suas motivações, desejos e objectivos, e daí, dos seus talentos,

¹⁵ no domínio de Gestão de Carreiras do Mestrado de Psicologia do Desenvolvimento Profissional.

capacidades, pontos fortes e pontos fracos, e do seu «eu real», através da aplicação da avaliação a 360º, definida como o processo de recolha de informação sobre o comportamento da pessoa através dos seus chefes, hierarquias directas, colegas e stakeholders (elementos chave – todos os actores sociais, económicos e políticos, que têm alguma coisa a ver com a organização; entre eles contam-se, além dos colaboradores internos, os accionistas, os consultores externos, os clientes e consumidores finais, além das próprias comunidades locais), tais como clientes e fornecedores (Lepsinger & Lucia, 1997, citados por Thach, 2001).

Assim, o *Coach* trabalha com o *Coachee*, utilizando métodos e técnicas de intervenção psicológica, de forma a conceberem um plano de acção baseado em objectivos de desenvolvimento individual. É, pela necessidade desta intervenção psicológica, que terá que prever momentos de ansiedade e frustração num indivíduo em mudança, que os conhecimentos na área da psicologia serão fundamentais para a aplicação de um programa de *Coaching*.

Ao longo de todo o processo de *Coaching* a I.E. (Inteligência Emocional) é fundamental. “Primeiro: ela é fundamental no *Coach* e no cliente – para que a relação seja profícua. Segundo: dado que a I.E. se aprende sobretudo através da acção, o *Coaching* afigura-se como um mecanismo essencial para o seu desenvolvimento. Terceiro: os executivos que desenvolvem as suas competências emocionais estarão, porventura, mais capacitados para melhor liderar os seus colaboradores e exercer mais eficazmente as suas funções” (Rego *et al.*, 2004, p.139).

Segundo um estudo desenvolvido por Boyatzis na *Western Reserve University* (2002), duas competências emocionais parecem ser muito significantes na eficácia da intervenção do *Coach*, devido a este ter de ser sensível aos outros e, por isso, sensível a si próprio, são elas: a autoconsciência, e a empatia (sendo esta competência do domínio da consciência social).

De facto, dependendo do indivíduo, a prática do *Coaching* poderá ter como alvo qualquer das competências associadas à I.E., mas usualmente é focalizada no desenvolvimento de competências de autoconsciência, de autogestão e sociais.

No decorrer do processo, o *Coach* terá que ter sempre presente que cada *Coachee* é um caso distinto e que cada sessão de *Coaching* é flexível em pensamentos,

palavras, experiências e acções. Não há normas fixas, daí a importância da maturidade e experiência profissional do *Coach*.

A última etapa diz respeito ao encerramento da relação, ou seja, à transferência e à autonomização do cliente. Será nesta ocasião que o *Coach* terá que ter presente que o *Coachee* é 'naturalmente criativo, cheio de recursos e completo'. Desta forma, mesmo que haja pontos soltos no final de cada sessão ou no final do programa, o *Coach* entenderá que o *Coachee* é capaz de lidar com a incerteza, acreditando na sua responsabilidade (Stevens, 2005).

No momento acordado para finalizar o processo (previamente acordado ou, por alguma razão, entendido necessário), é muitas vezes deixada a porta aberta para futuros contactos.

Todo o plano que poderá ser dado a conhecer ao responsável directo da empresa, estará presente no início dos trabalhos, na conclusão do processo e 6 meses após essa conclusão, momento no qual se faz uma sessão de *follow-up*.

No momento final, será de extrema utilidade pedir ao *Coachee* e ao cliente (no caso de contratos tripartidos) um *feedback* da experiência de *Coaching*.

De facto, a avaliação é muito importante, mas muitas vezes descurada. Esta avaliação, que deverá ser feita em diferentes momentos do processo, e ter em consideração os diferentes elementos que integram o *Coaching*, será de enorme validade porque:

- permite ao *Coach* ter uma percepção do seu desempenho enquanto profissional de *Coaching*, e melhorar ou aprimorar determinadas componentes em intervenções futuras, ou seja, servirá para o seu próprio desenvolvimento pessoal e profissional;

- permite ao cliente e/ou ao *Coachee* perceberem as implicações e mudanças com o investimento pessoal e/ou financeiro que tiveram, ou seja, avaliar o desenvolvimento pessoal e profissional do *Coachee* e as implicações para todo o seu meio ambiente, vendo o seu investimento não como um custo, mas sim como um lucro;

- permite ao *Coach* dar a conhecer à comunidade os reais benefícios da aplicação de um programa de *Coaching*.

Arrivé e Frings-Juton (2004) sugerem que a avaliação seja efectuada em cinco níveis, a saber (pp.137-140):

- Avaliação dos *Coachs* - que passará pela selecção de um *Coach* adequado à problemática identificada e às necessidades específicas do superior hierárquico e do *Coachee*;

- Avaliação da demanda – análise que confirmará a adequação de um processo de *Coaching* à natureza da problemática colocada, análise essa que pressupõe uma fase de recolha de informação por parte do *Coach* através de um entrevista preliminar, mas também, entrevistas com superiores hierárquicos ou responsáveis pela empresa, para que o *Coach* fique inteirado da cultura e sistemas internos da empresa;

- Avaliação do contrato tripartido – onde ficaram explícitos os objectivos, que se pretendem precisos e observáveis, e que poderão a qualquer momento ser mensuráveis de forma a serem avaliados. Este procedimento poderá ser formalizado através de uma grelha de análise com indicadores comportamentais ou através da utilização de instrumentos tipo a avaliação a 360º;

- Avaliação no decurso do *Coaching* – cada sessão deverá começar pela recordação de acções fixadas em sessões anteriores e a análise dos efeitos sentidos. Isto implica que o *Coachee* deverá proceder a uma constante análise do seu próprio desempenho, das repercussões que o trabalho sobre si teve nas suas tarefas habituais e nos efeitos produzidos nos outros. É um trabalho de auto-análise efectuado pelo *Coachee*, que permite manter presente o objectivo inicialmente traçado, ou reformular objectivos secundários;

- Avaliação final – será efectuada pelo *Coach* e pelo *Coachee*, podendo estar presente o superior hierárquico, se o *Coach* assim o entender. Trata-se do momento em que serão equacionados os resultados obtidos, tendo em consideração os objectivos acordados inicialmente. O *Coachee* indicará a sua percepção sobre os benefícios obtidos, e o superior hierárquico manifestará quais as mudanças observadas. Estes dados, confrontados com as referências obtidas através da utilização de instrumentos de avaliação utilizados pelo *Coach*, darão o resultado final pela aplicação do *Coaching*. Em alguns casos, os *Coachs* voltam a fazer uma avaliação da situação, alguns anos após a aplicação do programa. Arrivé e Frings-Juton colocam algumas reservas quanto a este tipo de acção, devido às inúmeras alterações e rápidas mudanças, não se podendo, segundo eles, comparar momentos tão distantes no tempo.

6 – Os benefícios de *Coaching*

Durante as últimas décadas, o capital humano das organizações tem vindo a ganhar importância como forma de adaptação às novas realidades organizacionais. Vivem-se tempos caracterizados por mudanças constantes e muito aceleradas, em consequência da rápida incorporação tecnológica em todas as esferas sociais, que por sua vez proporcionam a facilidade na obtenção de informação e o incremento do comércio internacional. As regras do mercado de trabalho são, então, afectadas por esta globalização da informação, e a mobilidade de recursos humanos torna-se uma realidade usual.

Perante esta viragem, encontramos-nos cada vez mais perante um mercado de trabalho em que se destacam os indivíduos detentores do saber saber, isto é, aqueles sujeitos que dominam a crescente e mutante informação e, simultaneamente, têm conhecimento sobre onde e como obtê-la – sabem onde e como obter o saber.

Se, por um lado, esta característica permite melhorar a qualidade de oferta dos produtos das empresas, por outro, possibilita a procura de melhores ofertas de emprego por parte dos indivíduos. Estamos aqui perante um dos maiores desafios dos departamentos de recursos humanos das empresas, aos quais é exigida uma gestão inteligente e equilibrada entre a formação e a gestão de carreiras dos trabalhadores. Quer isto dizer que, ao termos chegado à conclusão que o capital humano de uma empresa é o que verdadeiramente define a sua competitividade, a gestão de recursos humanos dessa empresa terá o duplo desafio de qualificar os seus funcionários e, simultaneamente, de tentar impedir o abandono da empresa por parte de um recurso produtivo e qualificado.

Meter Drucker afirma que as pessoas serão «a única vantagem competitiva sustentável» de que uma organização pode dispor a longo prazo (Bruckley & Caple, 1998, p.18). E, de facto, será a aposta nas pessoas uma das maiores garantias de qualidade dos serviços de qualquer entidade.

Assim, se a existência de certificação de um candidato a emprego pode proporcionar, a priori, ao departamento de recursos humanos informação objectiva e oportuna sobre o mesmo, facilitando e reduzindo custos do processo de recrutamento e selecção, também, a posteriori, será missão desse departamento melhorar e desenvolver as qualificações dos seus funcionários, hoje em dia vistos como colaboradores.

Em Portugal, à semelhança dos outros países, tem-se assistido a uma crescente utilização de instrumentos de formação que ultrapassam os limites de uma sala. O recurso a uma componente de prática simulada e até mesmo de formações outdoors, em que os intervenientes serão avaliados ao nível de competências interpessoais, está cada vez mais em voga.

Bruckley e Caple (1998) entendem a formação como “um investimento planeado sistematicamente para o desenvolvimento dos conhecimentos, aptidões e atitudes de que um indivíduo necessita para desempenhar uma tarefa de forma satisfatória.” Estes autores identificam 6 tipos de formação, a saber:

- formação no local de trabalho;
- formação fora do local de trabalho;
- instrução individual – para realização de um trabalho específico;
- técnicas de *Coaching* – “procuram desenvolver a competência e a experiência dos formandos dando-lhes tarefas sistematicamente estruturadas e progressivamente mais exigentes, com avaliação e aconselhamento contínuos”;
- instrução no local de trabalho – quando o formando é um novo elemento e necessita de acompanhamento nas tarefas a realizar;
- apoio – passa pelo recuso a um conselheiro na ajuda de um percurso de auto-formação.

Bruckley e Caple defendem, ainda, que uma formação adequada poderá habilitar os indivíduos a enfrentar desafios, a gerir dificuldades e a ter um elevado grau de satisfação com o trabalho, prevenindo o absentismo e a rotação de pessoal.

Uma política de formação adequada às tarefas dos colaboradores poderá dar lugar à inovação e à criatividade. Será mais fácil introduzir planos de mudança, e os próprios indivíduos serão agentes inovadores e criativos.

A formação profissional também tem como característica o estímulo da procura de auto-conhecimento, isto é, quando é imputado ao indivíduo técnicas de formação, este, para além de desenvolver melhor o trabalho no âmbito da matéria na qual está a ser formado, cria também uma necessidade de procura pessoal noutras áreas de formação.

Ora, tudo isto tem por base a necessidade de reter e desenvolver os colaboradores das organizações, sendo que estas intervenções serão direccionadas a

todos os níveis da organização, com especial relevo para os níveis técnicos e, essencialmente, para as chefias.

Dentro das organizações, e perante as actuais constantes mudanças socio-económicas, a aprendizagem e o desenvolvimento de competências profissionais adaptativas, deverá começar pelo líder.

O *Coaching* poderá ser uma forma de intervenção eficaz procurada pelas organizações actuais, por incluir na sua aplicação, técnicas de desenvolvimento pessoal dirigidas para aqueles por onde deverá começar um programa de mudança organizacional – os líderes formais.

A gestão de recursos humanos terá que adoptar uma concepção de aprendizagem ao longo da vida e a liderança das organizações deverá ser feita de uma forma inteligente, o que implicará o envolvimento afectivo dos seus colaboradores. Num contexto em que as regras de mercado são ditadas pela velocidade exponencial da mudança, só as organizações emocionalmente inteligentes sobreviverão. Para tal, o recurso cada vez mais frequente a intervenções específicas e dirigidas, como é o caso do *Coaching*, poderá fazer emergir ambientes de trabalho mais adaptativos e harmoniosos.

Nas sociedades pós-industriais, que trazem consigo a economia global, onde, como já referido anteriormente, é necessário um bom desempenho por padrões mundiais para que a empresa se situe entre as melhores, acentuando um processo contínuo de melhoria disseminado por toda a organização e começando pelo topo, redefinam o conceito de emprego, em que as pessoas deixam de poder contar com um emprego para toda a vida, e com um percurso claro de carreira e de promoções desde o primeiro emprego até à reforma. Por este motivo, existe uma exigência de, cada um por si, com a ajuda de especialistas ou através de um processo de autoaprendizagem, procurar uma adaptação permanente às mudanças constantes, através de novas ou melhores competências pessoais e sociais.

A partir dos anos 80 as organizações começam a dar prioridade ao processo de aprendizagem, pois entendem que este processo as vai tornar mais competitivas. Surge, assim, o conceito de *Learning Organization*, “que 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” (Lopes *et al.*, 2000).

“A organização aprendente (*Learning Organization*) é entendida na confluência de duas vertentes: (1) uma organização detentora de uma capacidade estratégica, ofensiva e pró-activa, desenvolvendo as suas actividades de forma a garantir uma posição competitiva no mercado. Trata-se de uma organização orientada para a eficácia; (2) uma organização capaz de mobilizar internamente as competências de todos os trabalhadores e as suas, de modo a criar competências colectivas constituídas e organizadas em torno dos objectivos da empresa” (Lopes *et al.*, 2000).

Nesta lógica, a organização que aprende (*Learning Organization*) põe as pessoas em primeiro lugar, valoriza o crescimento pessoal e profissional, cria condições que estimulem a participação, o protagonismo, a iniciativa e o empreendimento numa filosofia de responsabilizar, “dar poder”, de *empowerment*.

“Os recursos humanos assumem-se na dupla vertente de factor de produção e de objectivo primordial do sistema social, traduzido essencialmente no bem-estar generalizado” (Dias, 1997).

Outro aspecto importante, é o facto desta aprendizagem ter de ser entendida como uma aprendizagem ao longo da vida (*Life-Long Learning*), e não apenas como momentos particulares, em que por algum motivo específico, a organização promove uma formação contínua dirigida a um indivíduo ou um grupo de indivíduos.

Esta aprendizagem ao longo da vida poderá, então, ser definida como “toda e qualquer actividade de aprendizagem [formal ou informal] desenvolvida em qualquer altura da vida, no intuito de melhorar os conhecimentos, as qualificações e as competências, numa perspectiva pessoal, cívica, social e/ou ligada ao emprego” (CE, 2001, citado por Célestin, 2002).

A carreira profissional poderá ser vista, actualmente, como “um percurso ziguezagueante (aquilo que Azevedo, 1999, metamorfisa como voo de borboleta) e incerto, como um problema de todos e como uma necessidade que se mantém ao longo de toda a vida activa.”

“A verdadeira vantagem de um programa de *Coaching* correctamente implementado é que ele se torne autosustentado, produzindo resultados por um período indefinido. O processo de *Coaching* não deve terminar no momento em que a empresa de *Coaching* [...] vai embora. Uma abordagem estratégica de *Coaching* é capaz de gerar um ambiente de trabalho de apoio

mútuo, totalmente afinado com a geração de resultados significativos, valiosos e duráveis” (Freas, 2003, p.80).

O *Coaching* não representa um modismo, pelo contrário, tem de ser apresentado como um método de baixo custo e alto retorno para as empresas. Isso ocorre, principalmente, porque através do investimento no desenvolvimento de apenas um profissional, a equipa como um todo, desenvolve-se como consequência natural.

Bruckley e Caple (1998) entendem que existem benefícios com formação adaptada ao local de trabalho, tais como (pp.22-25):

- duração – normalmente mais rápida;
- flexibilidade – mais facilmente adaptada ao indivíduo e às circunstâncias;
- custo – os custos serão mais reduzidos, na medida em que haverá menos interferências com a produção e em que a formação será mais voltada para as reais necessidades, tornando mais eficaz;

- transferência – será mais fácil e mais rápido a introdução das aprendizagens nas condições reais de trabalho.

Arrivé e Frings-Juton (2004), entendem que a aplicação de um programa de *Coaching* traz benefícios a dois níveis:

1.º nível – para o *Coachee*:

- benefícios cognitivos – aperfeiçoamento da sua capacidade de análise;
- benefícios profissionais – competências de gestão e de liderança;
- benefícios psicológicos – gestão do stress e possibilidades de libertação interior.

2.º nível – para a organização:

- eficiência da chefia;
- melhor gestão de equipa;
- melhor aplicação dos recursos internos da organização, assim como, a capacidade de reter o saber-fazer organizacional.

Para além disso, “não basta que os indivíduos estejam motivados, é preciso que essa motivação seja orientada para os objectivos estratégicos da organização. Assim, a vinculação afectiva à organização, ou implicação organizacional afectiva (cfr. Caetano & Tavares, 2000) constitui um parâmetro fundamental do comportamento organizacional, uma vez que permite atribuir sentido ao próprio esforço e cria

disponibilidade no empregado [...] também para aprender e desenvolver novas competências requeridas pela organização” (Caetano *et al.*, 2000).

Existem já alguns estudos sobre o retorno sobre o investimento (ROI), efectuados por algumas revistas de renome internacional. Estes estudos revelam retornos acima dos 500%. Contudo, existem ainda alguns cépticos em relação aos números apresentados, alegando que os valores são técnicas de marketing de grandes consultoras internacionais.

Seja como for, e para além da insuficiente investigação neutra, sobre o ROI:

“No geral, o mundo não estava à procura de *Coaching*, da mesma forma que não estava à procura de uma broca de seis polegadas. Assim como o mundo estava à procura de fazer buracos de seis polegadas, e, para tal, precisava de uma broca de seis polegadas, assim também, ele estava à procura de uma vida mais cheia, com mais propósito e mais agradável, benefícios que são trazidos com o *Coaching*” (Phil Sandahl, citado por Stevens, 2005, p.149).

7 – Os limites do *Coaching*

Com o crescimento da aplicação de programas de *Coaching*, as empresas vêm percebendo de forma mais concreta os resultados obtidos na performance dos seus profissionais, embora a validação empírica desses programas levante algumas questões.

Para além disso, os capitais, a mobilidade de ideias, a mobilidade de pessoas não são transponíveis de cultura para cultura; temos de encontrar os valores culturais de planeamento e de gestão, as especificidades próprias de cada local, de cada gestor, de cada equipa, respeitando a identidade da instituição e do seu contexto cultural.

A investigação centrada na eficácia, no estilo e nas técnicas do *Coaching* desportivo e na psicoterapia cresceu nos últimos tempos, mas no que diz respeito ao *Coaching* como disciplina autónoma, ainda se sabe pouco. Uma revisão pelos poucos estudos empíricos e pela literatura não científica revela a confusão existente nos resultados finais do *Coaching*.

Muitos estudos utilizam como indicadores de eficácia a satisfação com os *Coachees* e a experiência de *Coaching*, a percepção do progresso ou a ajuda ao *Coachee*. Infelizmente, estes indicadores são apenas medidas da qualidade do relacionamento com o *Coach*, e não necessariamente a eficácia do processo de

Coaching, a qual dependerá, sim, da mudança sustentável do comportamento, estilo e desempenho pessoal. Serão, então, estes últimos indicadores os quais deverão ser medidos, prevenindo-se antecipadamente a sua mudança.

Podemos afirmar que a prossecução da eficácia organizacional reside na compatibilidade emocional entre os líderes e os seus subordinados. Contudo, é discutível o desenvolvimento das competências em I.E., e será muito vago a existência de generalizações sem sabermos de que indivíduo ou grupo estamos a tratar, bem como sem compreendermos bem a que organização nos estamos a referir.

De igual forma, deverá ser feita uma análise mais pormenorizada relativamente às metodologias e intervenções na liderança e desenvolvimento de chefias, visto que também neste campo, as generalizações e a pouca definição de delimitações da utilização de determinada prática (ex.: psicoterapia, *mentoring*, *Coaching* ou consultoria), poderão constituir-se como banalizações de intervenções que deverão ser muito específicas e dirigidas.

Todo o conhecimento deve relatar por quem e para quem é produzido, recolocando-se a ênfase na finalidade da ciência como um guia para a prática. Este novo olhar pós-modernista:

“[...] engendra um novo tipo de pragmatismo (Gavin, 1992), baseado no desenvolvimento de valores de cada um no mundo, não na eficiência. Consequentemente, a postura filosófica pós-moderna insiste no facto de que os investigadores devem assegurar-se de que as suas ideias funcionam. A procura de conhecimento, socialmente construído e mantido, muda a pesquisa da generalidade da testagem de princípios teóricos para a particularidade das análises de práticas situadas localmente e que são úteis em circunstâncias específicas. Em vez de testar empiricamente princípios para validar teorias abstractas, o perspectivismo desloca a atenção para a produção de registos instrutivos a partir dos quais se possam extrair práticas efectivas” (Savickas, 1995, p.24).

Com o pós-modernismo, os investigadores deixam de olhar para a teoria como princípios orientadores da prática, teorias essas habitualmente descontextualizadas e presumivelmente universais, para planificar estudos tendo em conta a prática e a utilidade social dos mesmos, na medida em que deverão ser consideradas características

diferentes e clientes específicos, em que os seus valores, desejos e vontades terão uma relação directa com o seu meio envolvente e cultura intrínseca.

Perante o contexto de mudanças constantes, as organizações têm actualmente de pensar os seus recursos humanos (os quais deverão ser olhados como verdadeiros investimentos para uma maior produtividade da empresa) como um pólo de aprendizagem permanente. Começando esta aprendizagem pelos líderes formais, de forma a agregar valor na organização. Para que este processo se torne mais eficaz, poderão ser utilizados programas de *Coaching*, efectuados por *Coachs* certificados para o efeito.

Segundo Goleman, Boyatzis e Mckee (2003), a inteligência emocional para além de ser passível de aprendizagem, pode ser conservada a longo prazo, não sendo garantido de forma nenhuma que todos os líderes adquirirão espontaneamente qualidades de inteligência emocional do nível que necessitam e no momento em que delas necessitam. É, por isso, que, segundo este investigador, continua a ser fulcral realizar diagnósticos sérios das qualidades e das lacunas das aptidões de liderança e, para além dos diagnósticos, realizar programas de melhoria e aperfeiçoamento, remetendo-nos aqui para a necessidade de utilizar conselheiros para auxílio no processo de exploração e de aprendizagem no desenvolvimento de líderes.

Estes conselheiros têm, obrigatoriamente, que estar qualificados, certificados e ter experiência suficiente para que um programa de *Coaching* seja eficaz e eficiente.

“A escolha de se formar num ou noutra modelo de intervenção, depende do tempo disponível e do dinheiro que se está disposto a investir. É possível ter noções de cada um dos modelos em apenas alguns dias, mas formar-se de forma profissional exige geralmente vários anos. É um dos principais obstáculos para aqueles que se pretendem lançar de imediato na profissão de *Coach*. Na maior parte do tempo, a formação num modelo psicológico, para um futuro *Coach* desse modelo de intervenção, faz-se, paralelamente, com o indispensável trabalho sobre si mesmo utilizando esse mesmo modelo” (Delivré, 2004, p.160)¹⁶.

¹⁶ tradução livre

Para além destas exigências relativamente ao profissional que oferece serviços de *Coaching*, também as empresas que os procuram poderão ter visão estratégica. As empresas de futuro serão, então, aquelas que utilizam (Arrivé & Frings-Juton, 2004, p.124):

- uma política coerente de gestão de carreiras e de competências;
- uma gestão que sabe utilizar as avaliações como caminho para o progresso;
- o reconhecimento real de cada um dos seus colaboradores;
- intervenções tipo *Coaching* como instrumento de desenvolvimento, e não como sanções ou como última etapa antes do despedimento;
- uma gestão que exprima claramente e sem receios, as suas mensagens;
- 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 próprio ao *Coaching*.

Perante os limites ao *Coaching* apontados, e que se poderão resumir na ‘adolescência’ desta disciplina, como a falta de qualificação e certificação específica e a falta de enquadramento empresarial, pretendemos neste estudo, contribuir para o crescimento do *Coaching*, transpondo o limite imposto pela pouca investigação existente sobre a temática, nomeadamente em Portugal.

8 – Da teoria à prática

Ao longo do estudo teórico procurámos caracterizar a prática de *Coaching*. Através da incursão na literatura sobre a temática, e através da procura específica, com resultados insipientes e um pouco contraditórios, de livros sobre *Coaching* na língua portuguesa, pretendemos construir uma visão global e com um sentido comum das diferentes perspectivas encontradas.

Nesta primeira parte, construímos uma tese sobre os aspectos que considerámos caracterizadores da prática de *Coaching*. Para tal, recorremos a teorias existentes na literatura, ou apontámos orientações encontradas no confronto entre todas as leituras efectuadas e/ou conferências assistidas. Assim, esta tese expõe o olhar da investigadora sobre a realidade encontrada na temática do *Coaching*.

Na segunda parte deste trabalho, temos como pretensão, observar a posição do *Coaching* em Portugal, utilizando os dados identificados no nosso corpo teórico. A nossa intenção será que a prática possa dar mais alguns contributos para a teoria, mas, sobretudo, que nos indique dados precisos sobre a realidade do *Coaching* no espaço nacional.

Contudo, estamos conscientes, que não será possível, nesta primeira abordagem, investigar sobre todos os aspectos referidos no nosso estudo teórico. Aspectos como as características intrínsecas (qualidades, capacidades e aptidões) relativas ao perfil do *Coach*, a exploração dos modelos e instrumentos específicos de *Coaching*, e a avaliação dos processos de *Coaching*, considerando a sua complexidade, exigiriam investigações detalhadas e específicas.

Nesta investigação, por ser uma primeira abordagem à prática de *Coaching*, optámos por questionar apenas os profissionais que oferecem este serviço em Portugal, explorando-se as características gerais da actividade.

Assim, tendo por base o estudo teórico, procurámos verificar a realidade do *Coaching* em Portugal, mediante os seguintes aspectos:

1. Devido à disparidade de definições encontradas, pretendemos encontrar denominações comuns aos profissionais desta actividade em Portugal;
2. Devido à ténue linha que delimita o *Coaching* de outras práticas profissionais, pretendemos apurar se os *Coachs* em exercício em Portugal percebem esta distinção e a consideram nas suas intervenções;
3. Considerando os diferentes tipos de *Coaching* existentes, pretendemos identificar quais os tipos com maior utilização em Portugal, e/ou a existência de outros tipos de *Coaching* não encontrados na literatura;
4. Relativamente aos intervenientes no processo, pretendemos saber:
 - o em regra geral, quem são as entidades e os agentes que procuram este serviço em Portugal, e a quem este se destina;
 - o quem são os *Coachs* em exercício em Portugal, caracterizando-os nomeadamente, através da sua formação, das suas competências, das suas qualificações e do seu processo de desenvolvimento para o desempenho da actividade. Pretendemos, aqui, explorar um pouco mais,

e conhecer as certificações que possuem para o exercício da prática do *Coaching*, e, os procedimentos deontológicos que praticam;

5. Considerámos que o desenrolar do processo de *Coaching* na realidade portuguesa, também teve espaço nesta investigação, por isso procuraremos apurar:
- o a forma como os serviços de *Coaching* são identificados pelos potenciais utilizadores;
 - o qual o tipo de intervenção mais procurado e os objectivos da demanda requeridos com maior frequência;
 - o qual a duração e a periodicidade das sessões de *Coaching* e a duração total do programa;
 - o qual o local onde decorrem as sessões de *Coaching*;
 - o qual o custo médio de um programa de *Coaching*;
 - o qual a forma mais habitual de interacção com o *Coachee*;
 - o se existem instrumentos específicos de *Coaching*;
 - o qual a visão dos *Coachs* sobre a percepção do *Coachee* no final de um programa de *Coaching* (embora, como já referimos anteriormente neste capítulo, estes dois últimos tópicos, necessitariam de outro tipo de investigação, para uma análise mais aprofundada dos mesmos).
6. Identificámos, no estudo teórico, que os principais benefícios de uma intervenção de *Coaching* terão a ver com a importância da formação dirigida ao conteúdo de trabalho, da aprendizagem ao longo da vida (o *Coaching* trabalha sobre as aprendizagens adquiridas e obriga a uma reflexão contínua das aprendizagens e competências que forem sendo adquiridas ao longo da vida), numa lógica de organizações aprendentes, que potenciam os talentos dos seus colaboradores, tornando-se competitivas num mercado globalizante. Mas também trará benefícios para os indivíduos em particular, ao promover a satisfação profissional (nomeadamente na lógica da gestão de carreiras), posicionando os colaboradores de uma empresa no local ideal para rentabilizar o seu potencial. A prática de *Coaching* conseguirá um envolvimento afectivo dos destinatários, orientando-os para os objectivos estratégicos do ambiente que o rodeia.
-

Pretendemos, no estudo empírico, identificar quais os benefícios que os profissionais em exercício em Portugal encontram na actividade de *Coaching*;

7. Em relação aos limites desta prática de desenvolvimento, apontámos, no estudo teórico, a falta de adaptação do processo às realidades individuais e organizacionais específicas de cada cultura, a falta de investigação na temática e a falta de certificação consensual e uniforme.

No estudo empírico, pretendemos verificar quais os limites que os profissionais registam na prática de *Coaching*, nomeadamente na realidade portuguesa.

II – PARTE

ESTUDO EMPÍRICO

I – SECCÇÃO – O MÉTODO

O presente estudo propõe-se caracterizar a actividade de *Coaching* em Portugal. Pretende-se analisar a realidade desta prática, investigando os indivíduos que oferecem serviços de *Coaching* em Portugal, nas suas diferentes perspectivas, e tendo sempre em conta, que não será apenas um único estudo que nos dirá tudo sobre essa mesma realidade.

Neste estudo procede-se a uma investigação primária (Heiman, 1999), onde o principal objectivo é obter conhecimento de uma forma objectiva, inteligível e racional sobre a realidade da prática de *Coaching* em Portugal, utilizando-se o método indutivo.. Isto significa, que a pretensão da análise das próximas páginas, é observar, o fenómeno do *Coaching* em Portugal, analisar os dados recolhidos de forma a tornar transparente as variáveis em estudo, sem procurar a sua causa, e apenas, posteriormente, produzir hipóteses para futuras investigações sobre a temática, investigações essas realizadas noutras condições (Ribeiro, 1999).

Trata-se, então, de uma investigação não-manipulativa, em que se explora apenas a realidade sem manipular as variáveis (Santos, 2005), fazendo-se uso de processos descritivos, que têm como intuito medir apenas o comportamento e as suas possíveis influências. Não se pretende explicar porque é que a prática do *Coaching* ocorre em Portugal de determinada maneira, explora-se apenas o que se encontrou sobre a matéria em análise, ou seja, representa-se o comportamento que ocorre naturalmente na “vida real” (Ayton *in* Nunn, 1998).

Como explica Meltzoff (1997), através dos estudos empíricos não-experimentais, embora não se possa obter a certeza absoluta de um determinado facto, pretende-se atingir um nível de confiança probabilística relativamente à verdade desse mesmo facto. Neste caso, procede-se neste estudo empírico à aproximação do que ocorre na prática do *Coaching* em Portugal, sem haver lugar à manipulação da situação em análise.

Para precisar a metodologia seguida nesta investigação, reportamo-nos a Ribeiro (1999), quando menciona o estudo observacional-descritivo transversal. Este estudo é observacional-descritivo, como se referiu anteriormente, e é transversal, na

medida em que utiliza um único grupo representativo da população em estudo, e porque os dados são recolhidos num único momento.

1 – Participantes

Por se tratar de um estudo primário, pretende-se, neste momento, caracterizar apenas a prática do *Coaching* na óptica do *Coach*. Nesta primeira fase, o importante será perceber quem são os indivíduos que se encontram a desenvolver esta actividade em Portugal, a forma como a desenvolvem, e o suporte formativo e profissional que utilizam para o fazer.

Entendeu-se que, ninguém melhor que os próprios praticantes da actividade, nos poderia dar indicações precisas sobre o estado do *Coaching* em Portugal, e os *Coachs* são um excelente ponto de partida para um estudo mais amplo e aglutinador do *Coaching* enquanto actividade profissional regulamentada.

Como foi referido na secção anterior, não existe ainda em Portugal qualquer referência concreta e sistematizada sobre a actividade de *Coaching* no País. Por essa razão, deparamo-nos, desde logo, com o facto de se desconhecer o número exacto de sujeitos que se encontram a desenvolver esta prática em Portugal. Sendo, assim, o universo dos participantes do presente estudo, é incógnito.

A amostra deste estudo é uma amostra não probabilística, visto que a probabilidade de qualquer elemento ser incluído, é desconhecida. Segundo a tipologia proposta por Smith (1975), e tendo em conta os critérios da selecção dos indivíduos, podemos caracterizar esta amostra como homogénea, estrutural e de informantes estratégicos (também conhecida por amostra de bola de neve) (Ribeiro, 1999).

Para encontrar os participantes do estudo utilizaram-se 3 critérios:

- 1) Tendo em conta o seu carácter homogéneo de prestação de um serviço específico, realizou-se uma pesquisa nas páginas amarelas, em que foram encontradas 7 consultoras que oferecem o serviço de *Coaching*, uma pesquisa no site da *International Coaching Federation*, onde na área de membros, constam 10 contactos de *Coachs* portugueses, e uma outra pesquisa na internet, através do motor de busca da *google*, e onde as instruções da pesquisa foram a palavra *Coaching* e se indicou que apenas se pretendia o domínio *.pt*. Desta última pesquisa, e entre os 445 *sites*

encontrados, foram identificadas mais 33 consultoras que anunciam oferecer este serviço.

- 2) Um outro critério teve por base uma propriedade que relaciona todos os prestadores de serviços de *Coaching*, a saber, o facto de se tratarem de consultoras em recursos humanos. Através de uma pesquisa nas páginas amarelas e de outras fontes, nomeadamente da consulta de periódicos, foram, assim, encontradas 118 consultoras na área dos recursos humanos (número para além das consultoras que anunciam expressamente prestar serviços de coaching).
- 3) O último critério utilizado na procura de prestadores de serviços de *Coaching*, foi a solicitação junto a informadores chave de indicação de nomes de potenciais participantes. Considerou-se informadores chave Associações Empresariais, de Recursos Humanos ou de Formação Profissional, empresas de consultoria e conhecimentos pessoais. Foram identificadas 33 Associações Empresariais, de Recursos Humanos ou de Formação Profissional, as quais foram contactadas via e-mail (anexo C). Também por via de correio electrónico, foi solicitado a indicação de nomes junto das empresas referidas nos dois pontos anteriores, sendo enviadas cartas diferentes para empresas de consultoria que anunciam oferecer serviços de *Coaching* (anexos D e E) das enviadas para empresas de consultoria que não anunciam directamente este serviço (anexos F e G).

Assim, o método utilizado na identificação dos participantes foi o método por mapeamento. Após os procedimentos referidos, foram encontrados 49 contactos de *Coachs* e uma empresa de consultoria, que manifestaram interesse em colaborar no presente estudo.

A estes 50 contactos, foi enviado, via e-mail, um questionário acompanhado de uma carta (anexo H). Entre estes contactos efectivados, 19 não responderam ao apelo, e alguns dos outros contactos, reencaminharam o questionário para outros *Coachs* do seu conhecimento. Como resultado final, obtivemos 32 respostas, constituindo esse, o número da nossa amostra.

2 - Instrumento

No presente estudo a técnica escolhida foi o questionário, visto se tratar de uma primeira abordagem a uma temática não explorada empiricamente em Portugal.

A recolha de dados efectivou-se através de um questionário a *Coachs* em exercício em Portugal, com vista à caracterização do indivíduo que presta serviços de *Coaching*, e da sua percepção sobre a definição, a missão, o processo e os aspectos regulamentares e éticos na realidade portuguesa.

Procedeu-se à construção de um questionário “fragmentado” (Moreira, 2004) renunciando-se à construção de escalas e utilizando-se itens para cada variável a medir.

Foi considerado prioritário, após as leituras realizadas de investigação publicada sobre o assunto e o intercâmbio de conhecimentos de entendidos na matéria, tentar descrever determinados aspectos considerados essenciais para uma caracterização fiel da prática em análise.

A avaliação foi feita através de questionário (anexo I), anónimo e de auto-resposta, que incluía 53 itens, os quais correspondem a 5 aspectos, considerados caracterizadores da prática de *Coaching* em Portugal (tabela 2).

A formulação dos itens teve em consideração os princípios gerais apontados por Almeida e Freire (1997), ou seja, pretendeu ser objectiva, simples, clara, relevante para o objectivo da investigação, e abrangente relativamente à temática em estudo.

A ordem de disposição das questões colocadas pretendeu evitar o surgimento de reservas ao entrevistado, seguindo uma lógica de sequência natural de questionamento sobre a temática em causa, e tendo presente que, por se tratar de um questionário “fragmentado”, e embora não seja impeditivo que se examinem associações estatísticas entre os diferentes itens, sempre que sejam consideradas importantes para as conclusões do estudo (Moreira, 2004), não existiu preocupação na influência das respostas dadas às perguntas seguintes.

tabela 2: Aspectos e itens para caracterização do *Coaching* em Portugal – base de trabalho para o questionário

| ASPECTOS | ITENS |
|---|--|
| Caracterização do <i>Coach</i> em exercício em Portugal | <ul style="list-style-type: none"> - Sexo - Idade - Habilitações - Área de formação académica - Experiência profissional anterior - Actividade profissional principal actual - Tempo de dedicação à actividade - Tempo de experiência na actividade - Desenvolvimento de competência profissional própria |
| Caracterização da actividade do <i>Coach</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Condições de trabalho: <ul style="list-style-type: none"> - Forma jurídica em que desenvolve a actividade - Pertença a um Corpo Profissional - Código Deontológico seguido - Objectivo geral próprio do desenvolvimento da actividade - Meios de divulgação dos serviços • Qualificações e Certificações como <i>Coach</i> |
| Caracterização do desenvolvimento do processo de <i>Coaching</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Definição e enquadramento do construto - Definição de <i>Coaching</i> - Tipos de <i>Coaching</i> - Diferenciação entre outro tipo de prática <ul style="list-style-type: none"> • Desenrolar do processo de <i>Coaching</i> - Forma de desenvolvimento do processo - Espaço onde decorrem as sessões - Tempo despendido em cada sessão - Regularidade das sessões - Tempo de duração do programa - Custos ao cliente da aplicação do programa - Instrumentos específicos de <i>Coaching</i> |
| Caracterização do cliente de <i>Coaching</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Tipo de cliente e/ou empresa e características da demanda - Tipo de cliente que procura o serviço - Tipo de intervenção numa empresa que procura o serviço - Dimensão das empresas que procuram o serviço - Agente interlocutor das empresas que procuram o serviço - Função do <i>Coachee</i> na empresa - Principais objectivos iniciais da procura do serviço <ul style="list-style-type: none"> • Percepção do cliente após aplicação de um programa de <i>Coaching</i> - Grau de satisfação dos clientes e dos <i>Coachees</i> - Benefícios do processo de <i>Coaching</i> na óptica do cliente - Dificuldades da aplicação na óptica do cliente |
| Percepção, por parte dos inquiridos, do ponto de situação da prática de <i>Coaching</i> em Portugal | <ul style="list-style-type: none"> • Tradução e a necessidade de tradução do construto em Portugal • Realidade do <i>Coaching</i> em Portugal - Tempo em que o inquirido ouviu falar pela primeira vez de <i>Coaching</i> em Portugal - Supervisores da prática do <i>Coaching</i> em Portugal - Acções de formação profissional sobre a temática do <i>Coaching</i> em Portugal - Certificações de aptidão profissional de <i>Coach</i> em Portugal - Associações de <i>Coaching</i> em Portugal - Códigos Deontológicos e Quadros Regulamentares da prática em Portugal - Dificuldades ao exercício da prática em Portugal |

O processo de resposta utilizado foi, quer por assinalação por parte do inquirido de uma ou mais alternativas propostas à resposta de itens com questões de resposta fechada, quer por livre expressão de palavras através de questões de resposta aberta, em perguntas nas quais não se pode prever à partida toda a variedade de respostas que poderiam ser dadas pelo inquirido.

Fazia-se acompanhar deste questionário, para além da carta de apresentação no texto do e-mail enviado, uma página onde era apresentado o tema e os responsáveis pela investigação, era explicado para que fim se destinava o questionário e os seus princípios deontológicos, e como os respondentes poderão ter acesso aos resultados do estudo. Continha também informações sobre a forma de devolução do questionário preenchido.

3 - Procedimentos

Relativamente à investigação científica nesta área, encontrámo-nos limitados no que respeita ao conhecimento estruturado, o que nos obrigou a iniciar a pesquisa empírica com a elaboração de um questionário, para o qual não houve lugar a qualquer referência de outro instrumento a nível nacional.

A versão inicial do questionário incluía um número de itens muito superior ao conservado na versão final. Essa versão inicial foi submetida ao exame de especialistas na área, após algumas revisões. Os revisores foram 4, os quais trabalham ou investigam há mais de 2 anos a temática do *Coaching* (Moreira, 2004).

A procura de pessoas que exerciam funções de *Coach*, iniciou-se através de diferentes cartas enviadas via *email* da forma como foi referenciado no primeiro capítulo desta secção. Nas cartas enviadas foi mencionada a necessidade de contactar o maior número possível de profissionais e empresas que oferecessem este tipo de serviço no nosso País, para fazer uma caracterização desta actividade profissional, tendo-se, para esse fim, delineado uma estratégia de contactos directos a pessoas e organizações que se encontrassem em posições-chave relativamente ao mapeamento da oferta de serviços de *Coaching* em Portugal.

Nessas cartas foi, então, solicitada a cooperação no sentido dos interessados indicarem contactos de profissionais prestadores de serviços de *Coaching*, particularmente colaboradores da organização que exerciam funções de *Coach*, e foi indicado que a investigação seria pautada pelos princípios deontológicos relativos à

prática da investigação em psicologia (como os constantes no Código Deontológico dos Psicólogos do Sindicato Nacional dos Profissionais de Psicologia e da Sociedade Portuguesa de Psicologia, e nos Princípios Éticos e Código de Conduta da *American Psychological Association*), incluindo a confidencialidade dos dados individuais e o anonimato no tratamento da informação.

Foram enviadas 191 cartas, e reforçado o pedido 6 dias depois, para empresas que não responderam imediatamente, diligências essas, das quais resultaram 46 respostas em que foi manifestado a não oferta deste tipo de serviço, ou em que nos direccionavam para outras entidades, ou ainda que se disponibilizavam para colaborar na investigação.

Apenas para efeitos de registo, adianta-se aqui, que entre as empresas encontradas que oferecem directamente este serviço (40), e retirando 5 que não chegaram ao destino (i.e., vieram devolvidas com a indicação de não terem sido entregues no endereço electrónico indicado), apenas 13 se disponibilizaram para qualquer auxílio na investigação.

Numa segunda fase, já com a versão do questionário finalizada, foram enviadas 50 cartas via *email*, aos contactos disponibilizados pelas respostas obtidas na primeira fase e por informantes estratégicos, anexando-se o questionário de auto-resposta, para ser preenchido e devolvido também via *email*.

Nas cartas enviadas e na introdução do próprio questionário, tivemos a preocupação deontológica com a indicando os nossos contactos para esclarecimentos de dúvidas ou questões que nos quizessem sugerir. Tivemos, ainda, a preocupação com a devolução dos resultados, e adiantámos que, após a conclusão do trabalho, seria realizado um seminário de apresentação dos resultados, para o qual todas as organizações e profissionais participantes, ou que de alguma forma tenham dado contributos, serão convidados.

Por esta forma, obtiveram-se 32 questionários preenchidos, em suporte informático, os quais foram guardados mediante a atribuição de um número. Os resultados obtidos foram registados e analisados através do recurso do programa estatístico SPSS. As respostas a questões abertas contidas no questionário, foram ainda classificadas com base em categorias tendo em conta o seu conteúdo.

Todos os dados obtidos foram trabalhados tendo em vista a generalização das respostas, não se particularizando situações e cumprindo o princípio ético da confidencialidade. Os resultados foram interpretados com a finalidade de caracterizar a prática do *Coaching* em Portugal.

II – SECÇÃO - ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Os dados recolhidos através dos questionários devolvidos por correio electrónico pelos profissionais de *Coaching* em exercício em Portugal, que voluntariamente se disponibilizaram para participar no presente estudo, foram analisados com recurso ao programa informático SPSS, no caso dos dados quantitativos, e recorreu-se à classificação do conteúdo com base em categorias, para trabalhar os dados qualitativos.

Em praticamente todos os itens, são apresentadas figuras ou tabelas, para melhor e mais fácil identificação dos resultados obtidos. O critério utilizado na escolha de uma ou outra forma de representação dos dados, teve a ver com o tipo de dados obtidos.

Assim, a opção por gráficos circulares verificou-se quando nos encontrávamos perante poucas alternativas de resposta (na maior parte dos casos, apenas duas ou três alternativas). Os histogramas são apresentados quando estamos perante variáveis contínuas. A utilização de gráficos de barras surge quando existem várias alternativas de resposta. A apresentação de tabelas de frequência de determinadas variáveis, estão presentes sempre que consideradas pertinentes para facilitar a observação dos dados recolhidos. As tabelas de cruzamento de variáveis, serviram como forma de fácil identificação, no caso da existência de mais do que uma possibilidade de resposta. Todas estas formas de apresentação foram retiradas directamente dos *outputs* do SPSS.

Foram, ainda, construídas tabelas em Excel ou gráficos em Word, referentes a dados obtidos em variáveis separadas entre si, de forma a permitir uma análise comparativa entre os mesmos.

No geral, optou-se pela apresentação do valor da frequência, que, por vezes, fizemos acompanhar da percentagem. E, sempre que considerado pertinente, porque relevante para a observação pormenorizada dos dados, foram apresentados os valores da moda ou da mediana.

Em todos os casos, foi considerado o número total de respondentes igual a 34. Quando não obtivemos resposta, em qualquer das variáveis em análise, de um ou mais dos inquiridos, a situação foi sempre mencionada no texto, apesar de poder não ter sido considerada na representação gráfica.

1 - Caracterização do *Coach* em exercício em Portugal

1.1 - Sexo

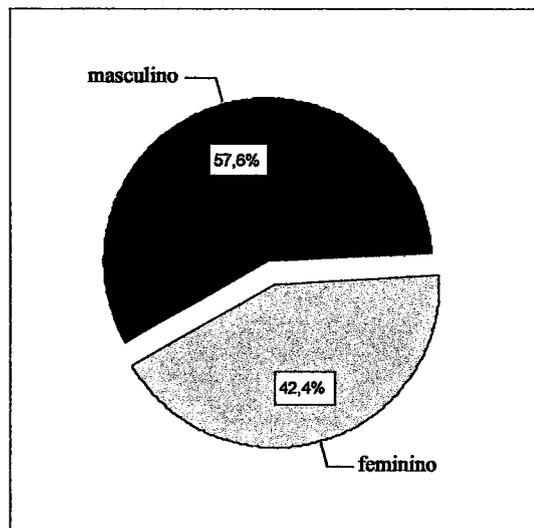


figura 2: sexo dos inquiridos

Como se pode verificar pela figura 2, a maior parte dos inquiridos afirmaram pertencer ao sexo masculino (19 \Rightarrow 55,9%), sendo que 14 (41,2%) referiram ser do sexo feminino. Um dos inquiridos não respondeu a esta questão.

1.2 – Idade

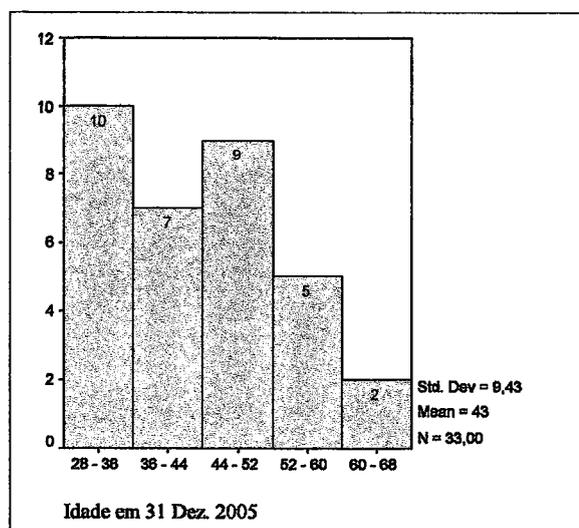


figura 3: histograma das idades dos inquiridos em 31 dez.05

Entre os 33 inquiridos que responderam a esta questão, encontramos a idade máxima de 63 anos e a idade mínima de 29 anos. A média de idade é de 42,97, como se pode observar na figura 3.

1.3 - Habilitações

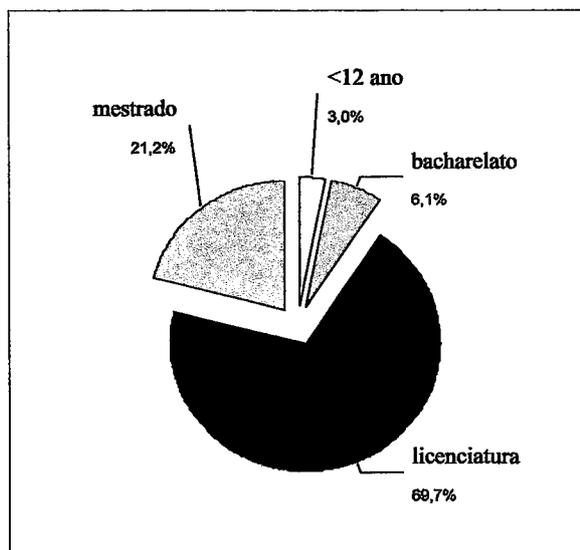


figura 4: habilitações dos inquiridos

Como se pode verificar através da apresentação gráfica da figura 4, entre os 33 inquiridos que responderam a esta questão, a grande maioria (23 \Rightarrow 67,6%) tem uma Licenciatura. 7 (20,6%) dos inquiridos referiu ter o grau académico de Mestre, 2 (5,9%) Bacharelato e 1 (2,9%) habilitações escolares iguais ou inferiores ao 12.º ano. Deixa-se aqui a nota, que quando os inquiridos assinalaram mais do que uma alternativa de resposta, foi considerado o grau académico superior.

1.4 - Área de formação académica

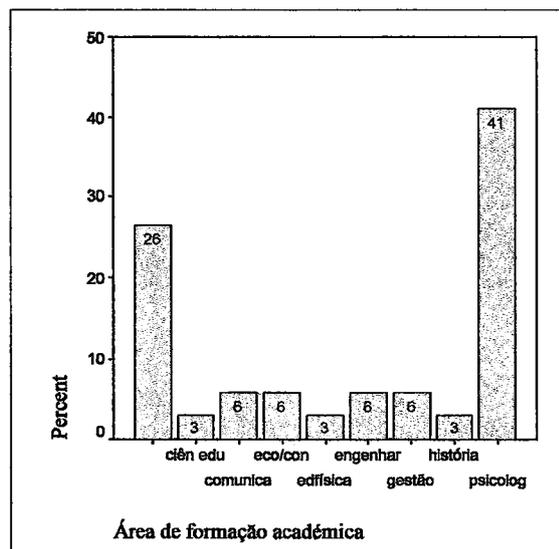


figura 5: área de formação académica dos inquiridos

A área de formação académica (figura 5) referida por 14 (41,2%) dos inquiridos foi a Psicologia. Outras áreas indicadas foram as Ciências da Educação (1 \Rightarrow 2,9%), a Comunicação (2 \Rightarrow 5,9%), a Economia/Contabilidade (2 \Rightarrow 5,9%), a Educação Física (1 \Rightarrow 2,9%), a Engenharia (2 \Rightarrow 5,9%), a Gestão de Empresas (2 \Rightarrow 5,9%) e a História (1 \Rightarrow 2,9%).

9 (23,5%) dos inquiridos assinalaram mais do que uma área de formação académica: 3 inquiridos indicaram a Gestão de Empresas, outros 3 Recursos Humanos, 2 a Psicologia, outros 2 a Comunicação, 1 inquirido referiu também o Marketing, outro a Engenharia e outro as Relações Públicas.

Um dos inquiridos mencionou a Andragogia e explicou que “é a ciência da transformação individual e social” que combina a psicologia, sociologia, pedagogia e filosofia.

1.5 - Experiência profissional anterior

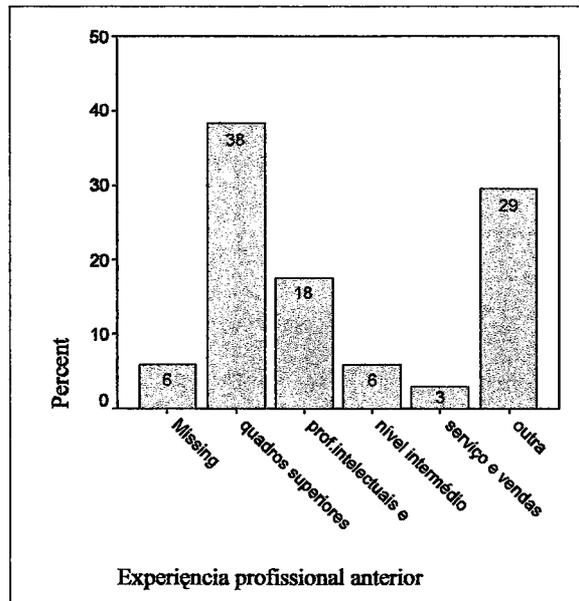


figura 6: experiência profissional antes de iniciar a actividade como *Coach*

Através da figura 6, podemos verificar que a maior parte dos inquiridos (13 \Rightarrow 38,2%) situaram a sua experiência profissional anterior nos ‘quadros superiores da Administração Pública, dirigentes e quadros superiores de empresas’. 6 (17,6%) dos inquiridos indicaram que a sua última experiência profissional antes de iniciar a actividade como *Coach*, se enquadrava nos ‘especialistas das profissões intelectuais e científicas’.

Relativamente ao *missing value*, este refere-se a um caso que não preencheu os dados pessoais do presente questionário, e a outra situação diz respeito a um inquirido que assinalou 3 alternativas de resposta, a saber, ‘quadros superiores da Administração Pública, dirigentes e quadros superiores de empresas’, ‘técnicos e profissionais de nível intermédio’ e ‘pessoal dos serviços e vendedores’.

10 (29,4%) dos inquiridos apontaram outras experiências profissionais, que não contempladas nas alternativas de resposta ao questionário. As mesmas poderão ser observadas através do quadro apresentado abaixo, o qual tem a forma de cruzamento de dados, porque um inquirido apresentou mais do que uma experiência profissional anterior.

Na análise da tabela 3, ressalta a profissão na área da consultoria, indicada por 14,7% dos inquiridos do presente estudo.

tabela 3: Experiência profissional antes do início da actividade - cruzamento entre as alternativas apontadas pelos inquiridos

| Exp. prof. antes do início da actividade - Qual? | psicologia | | Total |
|--|------------|------------|--------|
| | Count | % of Total | |
| | 25 | 73,5% | 25 |
| coach | 1 | 2,9% | 1 |
| consultoria | 4 | 11,8% | 5 |
| | | 2,9% | 14,7% |
| counseling | 1 | 2,9% | 1 |
| | | 2,9% | 2,9% |
| treinador | 2 | 5,9% | 2 |
| | | 5,9% | 5,9% |
| Total | 33 | 97,1% | 34 |
| | | 2,9% | 100,0% |

1.6 - Actividade profissional principal actual

Pudemos verificar que 21 (61,8%) dos inquiridos exercem como actividade principal actual a consultoria. Muitos deles explicitaram que trabalham para a sua própria empresa de consultoria, e que a mesma é dirigida aos Recursos Humanos das empresas. 6 (17,6%) referiram ser profissionais de *Coaching*, apesar de apenas 3 (8,8%) não exercerem qualquer outra actividade profissional em simultâneo. Também a formação tem um peso relativo na totalidade dos respondentes a este estudo, sendo que 4 (11,8%) mencionaram dedicar-se também a esta área profissional.

A tabela apresentada de seguida (tabela 4), permite-nos observar, de uma forma global (alguns inquiridos especificaram o cargo ocupado, facto que não foi considerado pertinente para esta análise), as diferentes actividades profissionais indicadas pelos inquiridos. Procedemos ao cruzamento das mesmas, porque alguns respondentes apresentaram mais do que uma actividade. Apenas um dos inquiridos não respondeu à questão (assim como não preencheu qualquer uma das questões respeitantes aos dados pessoais).

tabela 4: Actividade profissional principal – cruzamento entre as diferentes alternativas de resposta assinaladas pelos inquiridos

| Count | | | | | | | Total |
|-----------------------------------|--|-------------|-----------------|------------|----------|------------------|-------|
| Actividade profissional principal | | consultoria | docente ens sup | empresário | formação | gerente empresas | |
| | | 1 | | | | | 1 |
| coach | | 3 | 1 | | 1 | 1 | 6 |
| consultoria | | 15 | | 1 | | 2 | 18 |
| empresário | | | 1 | | | 1 | 2 |
| formação | | 1 | | | | | 1 |
| gestor projectos | | 1 | | | | | 1 |
| presid cons administ | | 1 | | | | | 1 |
| psicologia | | 2 | 1 | | | | 3 |
| trainer | | 1 | | | | | 1 |
| Total | | 25 | 3 | 1 | 1 | 3 | 34 |

1.7 - Tempo de dedicação à actividade

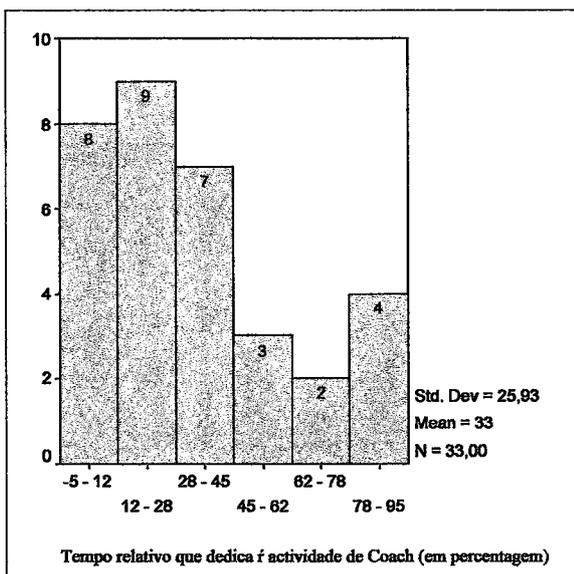


figura 7: histograma de tempo relativo que dedica à actividade de Coach

Entre os 33 inquiridos que apresentaram a percentagem de tempo dedicado à actividade de *Coach*, podemos constatar que a moda dos valores registados é de 30% e a mediana corresponde a 25% (figura 7). No caso dos inquiridos que apresentaram valores diferentes em função do tipo de *Coach* praticado, foi considerado o valor total do tempo dedicado à actividade, independentemente do tipo apontado.

1.8 - Tempo de experiência na actividade

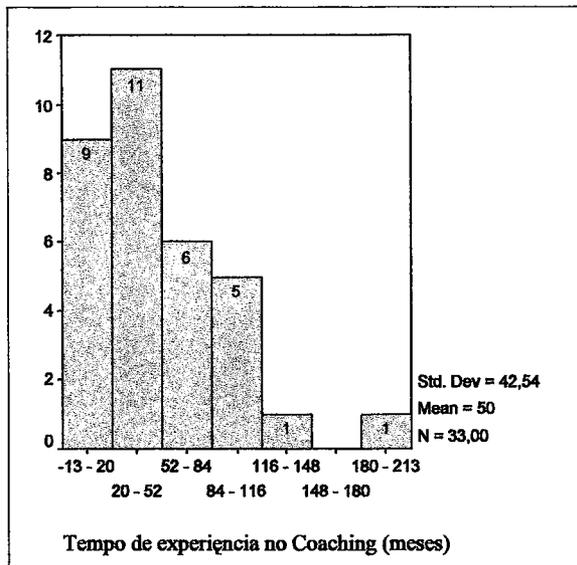


figura 8: histograma do tempo de experiência no Coaching

Como se pode verificar através do histograma apresentado na figura 8, regista-se uma grande dispersão entre as respostas apresentadas pelos inquiridos. Apesar da moda se situar nos 12 meses, 39,4% dos inquiridos indicaram desenvolver actividade como profissional de *Coaching* há mais de 5 anos.

Através da leitura da tabela 5, encontramos um inquirido que referiu exercer esta actividade apenas há 6 meses, mas encontrámos também alguns profissionais em Portugal, a exercerem a actividade há 17 anos. De referir ainda, que não foi considerado o tempo de experiência no *Coaching* desportivo.

tabela 5: Tempo de experiência no *Coaching* (em meses) – análise da frequência dos tempos apresentados pelos inquiridos

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 204 | 1 | 2,9 | 3,0 |
| | 120 | 1 | 2,9 | 6,1 |
| | 108 | 1 | 2,9 | 9,1 |
| | 96 | 3 | 8,8 | 18,2 |
| | 84 | 1 | 2,9 | 21,2 |
| | 72 | 2 | 5,9 | 27,3 |
| | 60 | 4 | 11,8 | 39,4 |
| | 48 | 1 | 2,9 | 42,4 |
| | 43 | 1 | 2,9 | 45,5 |
| | 36 | 4 | 11,8 | 57,6 |
| | 24 | 5 | 14,7 | 72,7 |
| | 18 | 1 | 2,9 | 75,8 |
| | 15 | 1 | 2,9 | 78,8 |
| | 12 | 6 | 17,6 | 97,0 |
| | 6 | 1 | 2,9 | 100,0 |
| | Total | 33 | 97,1 | 100,0 |
| Missing | System | 1 | 2,9 | |
| Total | | 34 | 100,0 | |

1.9 - Desenvolvimento de competência profissional própria

Como podemos verificar pela observação da tabela 6, 79,4% dos inquiridos têm vindo a fazer a sua formação no sentido de desenvolver a sua competência profissional como *Coach*, através da participação em reuniões de trabalho sobre a temática. 61,8% dos inquiridos indicaram utilizar a participação em Seminários/Colóquios como forma de se desenvolver profissionalmente na actividade. Cerca de metade (52,9%) dos inquiridos já passou por um processo de *Coaching* como *Coachee*. Menos de metade dos inquiridos (41,2%) afirmaram fazer supervisão.

tabela 6: Frequência dos processos pelos quais os inquiridos têm passado no sentido do seu desenvolvimento pessoal e profissional como *Coach*

| Desenvolvimento pessoal e profissional como <i>Coach</i> | Frequência | Percentagem |
|--|------------|-------------|
| Supervisão | 14 | 41,2 |
| Participação em Seminários/Colóquios | 21 | 61,8 |
| Reuniões de Trabalho sobre <i>Coaching</i> | 27 | 79,4 |
| Processo de <i>Coaching</i> como <i>Coachee</i> | 18 | 52,9 |
| Psicoterapia como cliente | 10 | 29,4 |

Para além das alternativas propostas no questionário, 15 (44,1%) dos inquiridos apresentaram outras formações que obtiveram, as quais consideram importantes para o seu desenvolvimento como *Coach*: formação em Psicologia e nas suas diferentes especializações; formação em aconselhamento; curso de treinadores da Federação Portuguesa de Orientação; formação em Programação Neuro Linguística; curso de *Coach* e *upgrades* internacionais; formação em artes, nomeadamente drama e jogos; formação em gestão e administração. E 4 (11,8%) dos inquiridos indicaram outros processos que têm desenvolvido e os quais consideram que contribuem para a sua actividade de *Coach*: prática clínica como psicoterapeuta; experiência profissional; estudo de autores reputados internacionalmente; conferencista.

2 - Caracterização da actividade de *Coach*

2.1 - Condições de trabalho:

2.1.1 - Forma jurídica em que desenvolve a actividade

Através dos dados recolhidos, constatámos que 50% dos *Coachs* inquiridos indicaram desenvolver a actividade para uma empresa própria, 38,2% referiram trabalhar para uma empresa de outrem e 29,4% assinalaram trabalhar num sistema liberal (dados apresentados na tabela 7).

tabela 7: Forma jurídica em que o inquirido desenvolve a actividade de *Coach*

| Forma jurídica em que desenvolve a actividade | Frequência | Percentagem |
|---|------------|-------------|
| Empresa própria | 17 | 50 |
| Empresa de outrem | 13 | 38,2 |
| Liberal | 10 | 29,4 |

Cruzando as diferentes formas jurídicas em que o profissional desenvolve a actividade de *Coach* (tabela 8), verificámos que, apesar de se registarem casos em que o inquirido trabalha como liberal e, simultaneamente, tem uma empresa própria, ou casos em que exercem a actividade através das três formas apresentadas, a maioria (38,2%) desenvolve a actividade de *Coach* apenas para uma empresa própria, sendo que 23,5% dos inquiridos trabalham apenas para uma empresa de outrem.

tabela 8: Formas jurídicas em que o profissional desenvolve a actividade de *Coach* – cruzamento das variáveis

| Count | | | Empresa de outrem | | Total |
|---------|-----------------|-----|-------------------|-----|-------|
| Liberal | | | sim | não | |
| sim | Empresa própria | sim | 1 | 2 | 3 |
| | | não | 3 | 4 | 7 |
| | Total | | 4 | 6 | 10 |
| não | Empresa própria | sim | 1 | 13 | 14 |
| | | não | 8 | 2 | 10 |
| | Total | | 9 | 15 | 24 |

Relativamente aos 2 casos apontados como não identificando qualquer das formas jurídicas apresentadas, trataram-se, por um lado, de uma situação em que o inquirido não

assinalou qualquer das alternativas de resposta, por outro lado, de um caso em que o inquirido afirmou ser *Coach* dentro de uma multinacional.

2.1.2 - Pertença a um Corpo Profissional

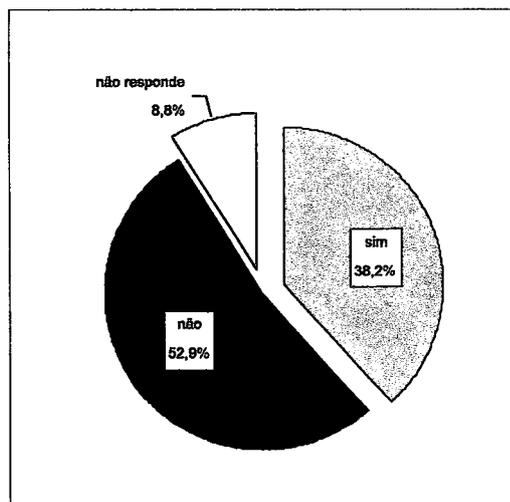


figura 9: pertença a um corpo profissional

A pertença a um Corpo Profissional não parece ser uma prioridade para os inquiridos. Como se pode verificar na figura 9, apenas 13 (38,2%) dos inquiridos afirmaram pertencer a um Corpo Profissional.

Entre os Corpos Profissionais mais vezes referidos apareceram a *International Coaching Federation* (ICF) (5 \Rightarrow 14,7%) e a Associação Portuguesa de *Coaching* (APC) (6 \Rightarrow 17,7%).

Foram também mencionadas as entidades: “empresa de formação *Pronet Millennium – Madrid*”; *Escuela Europea de Coaching* (EEC); *International Coaching Community* (ICC); *Instituto Estudios Superiores en Coaching* (IESEC).

De referir que 2 (5,9%) dos inquiridos afirmaram pertencer, simultaneamente à ICF e à APC, e 1 (2,9%) assinalou pertencer à ICF e ao mesmo tempo ao IESEC.

Um inquirido referiu ainda a entidade *Coachville Barcelona* e outro inquirido indicou o Corpo Profissional como Psicólogo e a Programação Nerolinguística (PNL).

2.1.3 - Código Deontológico seguido

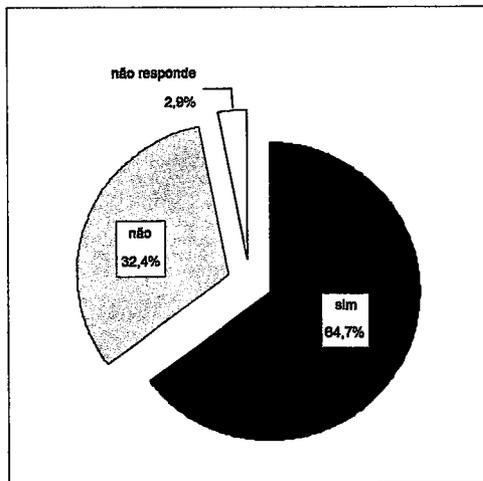


figura 10: conhecimento de um código deontológico aplicável à prática de *Coaching*

Conforme apresentado na figura 10, 22 (64,7%) dos inquiridos afirmaram conhecer um Código Deontológico aplicável à prática do *Coaching*.

O Código Deontológico mais vezes mencionado foi novamente o Código do ICF (12 \Rightarrow 35,3%). Mas neste caso o Código Deontológico da ICC foi o segundo mais referido (4 \Rightarrow 11,8%) e só depois o Código da APC (2 \Rightarrow 5,9%).

Foram ainda indicados os Códigos Deontológicos das entidades: Associação Europeia de *Coaching* (AEC); Associação Internacional de *Coaching* (AIC); IESEC; “best practice da shl sobre a área”; “códigos vários das associações de psicólogos” e *American Psychology Association* (APA), a qual não agrupamos com o anterior, por o mesmo não especificar nenhum em particular.

Em relação às siglas ASEC e IFC, ficámos na dúvida a que entidades os inquiridos se estavam a referir, visto não terem indicado o seu significado.

Um outro inquirido referiu ainda que o Código Deontológico aplicável à prática do *Coaching* será “o mesmo que rege qualquer profissional no âmbito da terapia e da consultoria”.

Em relação ao tempo em que os inquiridos tomaram contacto com o Código Deontológico apresentado na questão anterior, podemos analisar que a mediana e a moda dos valores apontados se situa nos 12 meses, valor que foi referenciado por 42,9% dos inquiridos (tabela 10).

O valor de 276 meses apresentado na tabela 10, refere-se a um inquirido que identificou o Código Deontológico seguido, como sendo o da sua prática como Psicólogo.

De registo ainda, é o facto de um dos inquiridos ter indicado que tomou contacto com o Código Deontológico há 2 anos, mas na questão anterior ter referido que não conhecia nenhum Código. Esta resposta não foi considerada na análise.

tabela 9: Tempo de contacto com o código deontológico seguido (em meses) – análise da frequência das respostas dadas

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 276 | 1 | 2,9 | 4,8 | 4,8 |
| | 48 | 3 | 8,8 | 14,3 | 19,0 |
| | 36 | 2 | 5,9 | 9,5 | 28,6 |
| | 24 | 3 | 8,8 | 14,3 | 42,9 |
| | 18 | 1 | 2,9 | 4,8 | 47,6 |
| | 12 | 9 | 26,5 | 42,9 | 90,5 |
| | 11 | 1 | 2,9 | 4,8 | 95,2 |
| | 1 | 1 | 2,9 | 4,8 | 100,0 |
| | Total | 21 | 61,8 | 100,0 | |
| Missing | System | 13 | 38,2 | | |
| Total | | 34 | 100,0 | | |

2.1.4 - Objectivo geral próprio do desenvolvimento da actividade

Esta questão foi colocada de forma aberta no nosso questionário. Começamos, então, este ponto por transcrever as respostas, que pensamos apresentarem a mesma direcção, dadas por 25 inquiridos.

Qual o objectivo geral da sua actividade de *Coaching*?

- Ajudar executivos a desenvolver ou adaptar competências para melhorar a sua performance como gestores e empresários
- Desenvolvimento de awareness e competências
- Promover o desenvolvimento do *Coachee* para a concretização de objectivos específicos
- Apoiar o *Coachee* no seu desenvolvimento, promovendo a sua autonomia, no respeito da sua pessoa e dos seus objectivos
- Desenvolver equipas e pessoas face aos objectivos
- Apoiar o *Coachee* na definição dos objectivos e levá-lo a descobrir ou a desenvolver recursos próprios para os alcançar
- Elevar as pessoas a novos standards
- Potenciar desenvolvimento pessoal
- Melhorar o desempenho do *Coachee*
- Desenvolvimento de competências comportamentais
- Acompanhar on job, observar e ajudar a desenvolver competências
- Ajudar a descobrir as imensas potencialidades do ser humano - Todos os níveis
- Desenvolvimento pessoal e de carreira
- Desenvolvimento de comportamentos mais eficazes. Tornar a pessoa mais produtiva e mais realizada.
- Desenvolvimento de competências individuais
- Melhorar desempenhos e a harmonia interior
- Desenvolvimento Pessoal
- Desenvolvimento
- Despertar o potencial e poder das pessoas e das organizações para o bem estar comum
- Definir e alcançar sucesso e realização em qualquer área da vida
- Apoiar os outros no desenvolvimento do seu potencial
- Desenvolvimento pessoal e profissional do *Coachee*
- Ter prazer e ganhar dinheiro ajudando o desenvolvimento dos outros
- Ajudar os Executivos a conhecerem-se melhor, a fortalecerem quer os seus pontos fortes quer os menos fortes.
- Promover o auto-conhecimento, o desenvolvimento pessoal, o rendimento e satisfação no trabalho (e noutras áreas) e a autonomia.

Perante os objectivos expostos, pareceu-nos estarmos diante de respostas que caminham todas no mesmo sentido, e, por isso, propomos aqui apenas uma categoria síntese do conteúdo das respostas dadas pelos inquiridos:

- desenvolvimento pessoal e profissional do potencial do *Coachee*, através da definição de objectivos específicos e da promoção de autonomia, com vista ao alcance do sucesso e realização em todas as áreas da sua vida, e especificamente no seu desempenho como gestor, assim como para o bem estar comum, nomeadamente dentro das organizações.

Dois dos inquiridos não responderam à questão, e os restantes 7, embora tocassem um pouco os objectivos resumidos anteriormente, apresentaram mais alguns elementos, que pensamos constituírem uma categoria residual, e por isso, os separámos dos restantes.

Qual o objectivo geral da sua actividade de *Coaching*?

- Papel de "parteira": ajudar o *Coachee* a clarificar o problema, e a descobrir e operacionalizar as suas próprias soluções para o ultrapassar
- Desenvolver as aptidões profissionais dos *Coachees* e catalisar a resolução de problemas profissionais
- Formação e acompanhamento da implementação de métodos de produtividade e qualidade
- 1. auto-responsabilizar; 2. ajudar a definir e realizar objectivos (comportamento/sensação); 3. ajudar a activar recursos; 4. neutralizar impedimentos
- Apoiar organizações
- Deixar as organizações com o know-how específico e sem "cordões umbilicais" à entidade prestadora do serviço ("*Coachers*"). Deixar a workshop realizada como um "master" para referência interna futura.
- Treinar pessoas e equipas, ajudá-las a reflectir a cada momento sobre o que fazem bem, ou mal e como potenciarem os erros que vão cometendo como meios ao serviço da respectiva melhoria contínua.

Sintetizando, as respostas apresentadas, considerámos que estes 7 inquiridos inquiridos acrescentaram aos objectivos gerais, os seguintes elementos:

- resolução de problemas profissionais;
- apoio organizacional, exclusivamente;
- auto-responsabilizar e neutralizar impedimentos;
- implementação de métodos de produtividade e qualidade;
- treino de pessoas e equipas, de forma a reflectir sobre erros como meio de melhoria contínua;

- não criar relações de dependência organizacional, deixando-as com o *know how* específico.

2.1.5 - Meios de divulgação dos serviços

O principal meio de divulgação dos serviços de *Coaching*, apontado pelos inquiridos deste estudo (tabela 10), foi uma divulgação feita através dos seus clientes (76,5%). 52,9% afirmaram oferecer os seus serviços através da internet, nomeadamente através da existência de um *Blog*. A existência de brochuras de apresentação e o contacto directo com empresas foi referido por 50% dos inquiridos, como meio de divulgação dos seus serviços. 35,3% dos inquiridos referiram que têm clientes que surgem naturalmente, e apenas 17,6% assinalou fazer a divulgação dos seus serviços através de Associações Empresariais.

tabela 10: Meios que os inquiridos utilizam para divulgar os seus serviços de *Coaching*

| Meios de divulgação dos serviços | Frequência | Percentagem |
|----------------------------------|------------|-------------|
| Através de clientes | 26 | 76,5 |
| Web | 18 | 52,9 |
| Brochura de apresentação | 17 | 50 |
| Contacto directo com empresas | 17 | 50 |
| Surgem naturalmente | 12 | 35,3 |
| Mailing para empresas | 8 | 23,5 |
| Associações Empresariais | 6 | 17,6 |

De registo, é o facto de dois dos respondentes não terem assinalado qualquer alternativa de resposta, sendo que um destes inquiridos apontou que será a empresa de consultoria para a qual trabalha que se encarrega da divulgação do serviço.

Praticamente todos os respondentes assinalaram mais do que uma alternativa de divulgação dos serviços, à excepção de 4, sendo que 2 referiram apenas que os clientes surgem naturalmente, 1 referiu que apenas faz a divulgação dos seus serviços através de Associações Empresariais e outro dos inquiridos referiu apresentar os seus serviços unicamente através da internet.

Em dois casos foram referidas ainda outras duas formas de divulgação dos serviços, a saber: através de empresas parceiras e através da participação em seminários enquanto orador.

2.2 - Qualificações e Certificações como Coach

Como podemos observar na tabela 11, 88,2% dos inquiridos, consideraram que, a sua experiência profissional, e, 50% dos inquiridos, as acções que frequentaram sobre a temática do *Coaching*, correspondem às qualificações adequadas para o exercício da prática do *Coaching*.

Apenas 38,2% dos inquiridos referiram ter frequentado um curso de *Coaching*.

tabela 11: Qualificações indicadas pelos inquiridos para o exercício da sua actividade de *Coach*

| Qualificações como <i>Coach</i> | Frequência | Percentagem |
|--|------------|-------------|
| Acções de formação sobre a temática do <i>Coaching</i> | 17 | 50 |
| Curso de <i>Coaching</i> | 13 | 38,2 |
| Experiência profissional considerada adequada | 30 | 88,2 |

Cruzando as diferentes variáveis (tabela 12), verificámos que apenas 11,8% dos inquiridos possuíam todas as qualificações sugeridas no questionário, e que 23,5% dos inquiridos apenas indicaram a alternativa da experiência profissional.

tabela 12: Qualificações para o exercício da actividade de *Coach* – cruzamento das 3 alternativas de resposta

| Count | | | curso de Coaching | | |
|--------------------------|--------------------|-----|-------------------|-----|-------|
| experiência profissional | | | sim | não | Total |
| sim | acções de formação | sim | 4 | 11 | 15 |
| | | não | 7 | 8 | 15 |
| | Total | | 11 | 19 | 30 |
| não | acções de formação | sim | | 2 | 2 |
| | | não | 2 | | 2 |
| | Total | | 2 | 2 | 4 |

Para além das alternativas propostas no questionário, 5 (14,7%) dos inquiridos apontaram também, a sua formação e experiência em áreas da Psicologia, e outros inquiridos mencionaram a sua experiência na área da Consultoria, e a sua formação em Programação Neuro Linguística.



As entidades em que os inquiridos indicaram ter concluído um curso de *Coaching* foram:

- *Activision*;
- Curso de Certificação Internacional em *Coaching*;
- *Escoela Europea de Coaching*;
- *Global Human Development*;
- *GM University*;
- *Instituto Estudios Superiores en Coaching*;
- Instituto de Neurolinguística Aplicada;
- *Lambent do Brasil*;
- *Linkage International* (Irlanda);
- SHL;
- vários: Warner Lamberto – EUA, AESE – Portugal, ICF – EUA; IESEC –

Espanha.

18 (52,9%) dos inquiridos apresentaram nomes de entidades onde concluíram um curso de *Coaching*. Contudo, apenas 38,2% assinalaram ter concluído um curso de *Coaching* na questão anterior. Procedemos, então, ao cruzamento das duas variáveis (tabela 13), e verificámos, que, de facto, por algum motivo, 5 dos inquiridos não indicaram ter concluído um curso de *Coaching*, mas, posteriormente, apontaram o nome da entidade onde o teriam concluído.

tabela 13: Cruzamento das respostas dos inquiridos que assinalaram deter um curso de *Coaching* e as respostas dos inquiridos que assinalaram entidades onde concluíram um curso de *Coaching*

| | | Qualificações - curso de Coaching | | Total |
|-------------------------------|------------|-----------------------------------|-------|--------|
| | | sim | não | |
| Entidade de curso de Coaching | Count | | 16 | 16 |
| | % of Total | | 47,1% | 47,1% |
| Activisi | Count | 7 | | 7 |
| | % of Total | 20,6% | | 20,6% |
| CCIC | Count | 1 | | 1 |
| | % of Total | 2,9% | | 2,9% |
| EEC | Count | | 1 | 1 |
| | % of Total | | 2,9% | 2,9% |
| GHD | Count | | 1 | 1 |
| | % of Total | | 2,9% | 2,9% |
| GMU | Count | 1 | | 1 |
| | % of Total | 2,9% | | 2,9% |
| IESEC | Count | 1 | | 1 |
| | % of Total | 2,9% | | 2,9% |
| INLA | Count | 1 | | 1 |
| | % of Total | 2,9% | | 2,9% |
| Lambent | Count | 1 | | 1 |
| | % of Total | 2,9% | | 2,9% |
| Linkage | Count | | 2 | 2 |
| | % of Total | | 5,9% | 5,9% |
| SHL | Count | | 1 | 1 |
| | % of Total | | 2,9% | 2,9% |
| vários | Count | 1 | | 1 |
| | % of Total | 2,9% | | 2,9% |
| Total | Count | 13 | 21 | 34 |
| | % of Total | 38,2% | 61,8% | 100,0% |

Como podemos verificar na tabela 14, 58,8% dos inquiridos referiram que, apesar de poderem não ter uma certificação como *Coach* (somente 3 - 8,8% - dos inquiridos assinalaram as duas alternativas de resposta), têm outras certificações que consideram adequadas para exercer a actividade.

tabela 14: Certificações indicadas pelos inquiridos para o exercício da sua actividade de *Coach*

| Certificações como <i>Coach</i> | Frequência | Percentagem |
|---|------------|-------------|
| Certificação como <i>Coach</i> | 12 | 35,3 |
| Outras Certificações consideradas adequadas | 20 | 58,8 |

Para além das alternativas de resposta colocadas no questionário, 5 dos inquiridos mencionaram ainda outro tipo de certificação que consideram importante para o exercício da prática, a saber: “Prática Clínica Supervisionada”; “Desenvolvimento de um modelo de *Coaching* próprio”; “Master em Programação Neuro Linguística”; “Master Practitioner e Trainer de Programação Neuro Linguística e Andragogo”; “Formador acreditado pelo IEFPP”.

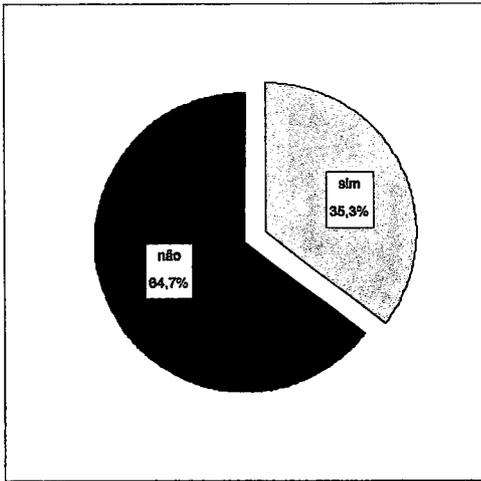


figura 11: percentagem de inquiridos com certificação como *Coach*

Na figura 11 podemos verificar, que apenas 12 (35,3%) dos inquiridos afirmaram ser certificados como *Coach*.

As entidades referenciadas como certificadoras da condição de *Coach* dos inquiridos deste estudo, não diferem muito das apresentadas anteriormente. São elas: *Lambent do Brasil; Linkage International; Global Human Development; GM University; Instituto de Neurolinguística Aplicada; Instituto Estudios Superiores en Coaching; Hay Mcbear Boston; OPP Oxford; International Coaching Federation; Activision*. No caso desta última entidade, um dos inquiridos explicou-nos que, apesar do curso da *Activision* ser certificado pela ICF, os formandos têm que requerer a certificação a título individual.

3 - Caracterização do desenvolvimento do processo de *Coaching*

3.1 - Definição e enquadramento do construto

3.1.1 - Definição de *Coaching*

Pedimos aos inquiridos que nos indicassem 3 palavras que melhor definem o *Coaching* e o distinguem de outras práticas de desenvolvimento. Um dos inquiridos não respondeu ao apelo.

Obtivemos 99 expressões, as quais agrupámos, com recurso à classificação do conteúdo, em categorias. Procedemos, assim, à criação de categorias, de forma a simplificar, atribuindo um sentido à definição de *Coaching*, que pudesse ser analisado à luz das leituras efectuadas sobre esta temática. Foram encontradas 4 categorias, a saber:

- Características e competências do *Coach* – expressões apresentadas que nos indicavam quais os requisitos para o desempenho da actividade profissional de *Coach*;
- Características da relação *Coach/Coachee* – expressões apresentadas que nos indicavam a natureza da interacção entre o *Coach* e o destinatário de um programa de *Coaching*;
- Efeitos do programa no *Coachee* – expressões apresentadas que nos indicavam os resultados/objectivos finais que um programa de *Coaching* poderá ter no seu destinatário;
- Desenrolar do programa de *Coaching* – expressões apresentadas que nos remetiam para os factos e as acções no decurso da aplicação de um programa de *Coaching*, e para todo o ambiente envolvente.

Pela observação da tabela 15, facilmente se detecta que não estão aí contidas as 99 expressões indicadas pelos inquiridos. Esta situação deve-se ao facto de termos encontrado palavras repetidas. Assim, em relação às palavras referidas por mais do que um inquirido, e procedendo-se à análise de frequências, constatámos que as palavras:

- ‘personalizada’/‘pessoal’ e ‘desenvolvimento’ foram utilizadas sete vezes (20,6% dos inquiridos);
 - ‘profissional’, ‘resultados’ e ‘mudança’ foram indicada três vezes (8,8% dos inquiridos);
 - ‘autoresponsabilização’, ‘autoconsciência’, ‘crescimento’, ‘autoconhecimento’, ‘aprendizagem’, ‘respeito’, ‘objectivos’, ‘acção’, ‘ajuda’, ‘foco’ e ‘orientar’ foram apresentadas duas vezes (5,9% dos inquiridos).
-

tabela 15: Categorização das palavras apresentadas pelos inquiridos para definir *Coaching*

| Categorias | Palavras apresentadas pelos inquiridos |
|---|--|
| Características e competências do <i>Coach</i> | <ul style="list-style-type: none"> - orientar - facilitador - mentor - neutralidade - a arte de fazer perguntas abertas - ouvir (as argumentações, os problemas, os constrangimentos) - treinador - conselheiro - motivador |
| Características da relação <i>Coach/Coachee</i> | <ul style="list-style-type: none"> - personalizada - suporte - relação de confiança - ajudar a crescer - parceria - confidencialidade - partilhar (conhecimento, experiências, truques e dicas) - respeito - disponibilidade - acompanhamento - o outro - comunhão |
| Efeitos do programa no <i>Coachee</i> | <ul style="list-style-type: none"> - desenvolvimento poderoso em termos pessoais e profissionais - autocontrolo - autonomia - autoconsciência - autoresponsabilização - autodisciplina - reestruturação cognitiva - liderança - competências - persistência - realização pessoal e profissional - auto-conhecimento e desenvolvimento de recursos e potencial de excelência - processo de mudança/transformação/alinhamento e congruência de valores, crenças, convicções para atingir metas - autoconhecimento - empowerment - descoberta individual - auto-confiança - mudança - experiência |
| Desenrolar do programa de <i>Coaching</i> | <ul style="list-style-type: none"> - plano de acção - gestão - objectivos mensuráveis - aprender a fazer fazendo - evolução - fomentar - positivo - específico - o contexto - desafiante - o erro como meio de aprendizagem - treino orientado para resultados - foco em melhorar para o futuro em vez de nos erros passados - maximização de recursos - objectivos definidos pelo <i>Coachee</i> - acção direccionada - definição de um futuro alcançável - ensinar a aprender em vez de ensinar - metas - contratualização - melhor consciência do presente - agir (implementar/intervencionar/construir com o grupo, como parceiro, como incentivador) - progressivo - mobilização - comportamental - descoberta - enriquecedor - reorientação - crescimento contínuo - eficaz - no local - cliente |

3.1.2 - Tipos de *Coaching*

O *Coaching* Executivo foi o tipo de *Coaching* mais referido como praticado (88,2%) pelos respondentes deste estudo (tabela 16). Verificámos que o *Coaching* Corporativo e de Negócios foi apontado por 44,1% dos inquiridos, logo seguido do *Coaching* de Grupo assinalado por 41,2% dos inquiridos. O *Coaching* Pessoal/de Vida foi o tipo menos vezes referenciado (38,2%).

tabela 16: Frequência do tipo de *Coaching* praticado pelos inquiridos

| Tipo de <i>Coaching</i> | Frequência | Percentagem |
|---|------------|-------------|
| <i>Coaching</i> Corporativo e de Negócios | 15 | 44,1 |
| <i>Coaching</i> Executivo | 30 | 88,2 |
| <i>Coaching</i> de Grupo | 14 | 41,2 |
| <i>Coaching</i> Pessoal/de Vida | 13 | 38,2 |

Cruzando os diferentes tipos de *Coaching* (tabela 17) verificámos que os inquiridos praticam muitas vezes mais do que um tipo de *Coaching* em simultâneo. Destaca-se a prática conjunta entre o tipo de *Coaching* Pessoal/Vida, o tipo de *Coaching* Corporativo e de Negócios e o tipo de *Coaching* Executivo (17,7% dos inquiridos), ou a prática simultânea apenas entre o tipo de *Coaching* Corporativo e de Negócios e o tipo de *Coaching* Executivo (20,6% dos inquiridos), ou ainda entre o *Coaching* de Grupo e o tipo de *Coaching* Executivo (20,6% dos inquiridos).

O tipo de *Coaching* Executivo foi o tipo mais vezes referido como prática única, sendo indicado como prática exclusiva por 8,8% dos inquiridos.

tabela 17: Tipos de *Coaching* assinalados pelos inquiridos - cruzamento das variáveis

| Count | | | Executivo | | | |
|--------------|-------|------------------------|-----------|-----|-------|---|
| Pessoal/Vida | Grupo | | sim | não | Total | |
| sim | sim | Corporativo e Negócios | sim | 1 | 1 | 2 |
| | | | não | 2 | | 2 |
| | | Total | | 3 | 1 | 4 |
| | não | Corporativo e Negócios | sim | 2 | | 2 |
| | | | não | 6 | 1 | 7 |
| | | Total | 8 | 1 | 9 | |
| não | sim | Corporativo e Negócios | sim | 2 | 1 | 1 |
| | | | não | 7 | | 2 |
| | | Total | 9 | 1 | 3 | |
| | não | Corporativo e Negócios | sim | 7 | 1 | 2 |
| | | | não | 3 | | 3 |
| | | Total | 10 | 1 | 11 | |

Para além dos tipos indicados no questionário, um dos inquiridos referiu praticar também *Coaching* Comercial, em simultâneo, com *Coaching* Corporativo e de Negócios e *Coaching* Executivo.

Um outro inquirido afirmou, nesta questão, não fazer “distinção entre *Coach* e terapia”.

3.1.3 - Diferenciação entre outro tipo de prática

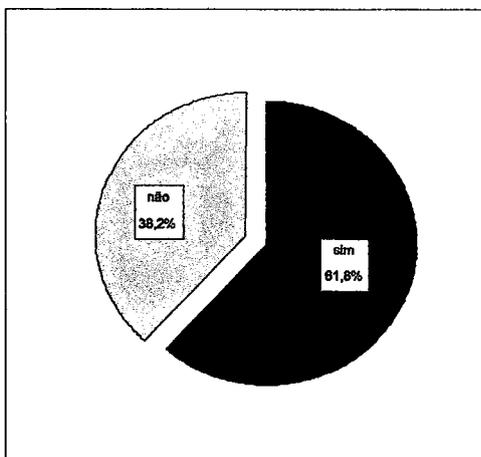


figura 12: recomendações de outras práticas de desenvolvimento profissional

A recomendação da aplicação de outras práticas, por considerarem que o processo de *Coaching* seria desadequado para a presente situação do cliente, já aconteceu a 21 (61,8%) dos inquiridos (figura 12).

As alternativas sugeridas passam pela formação específica, quer profissional, quer académica (situada a nível do saber-saber) (9 \Rightarrow 26,5%), pela psicoterapia (11 \Rightarrow 32,4%), pelo *Mentoring*, o aconselhamento, ou mesmo intervenções específicas como a terapia da fala. Alguns inquiridos referiram, também, que a sugestão poderá passar pela mudança nalguma esfera da vida do cliente, quer pessoal, quer profissional.

Os inquiridos indicaram, ainda, que a aplicação de outra prática poderá não inviabilizar a utilização do processo de *Coaching*, ou seja, poderá constituir apenas uma forma de complementar o processo.

3.2 - Desenrolar do processo de *Coaching*

3.2.1 - Forma de desenvolvimento do processo

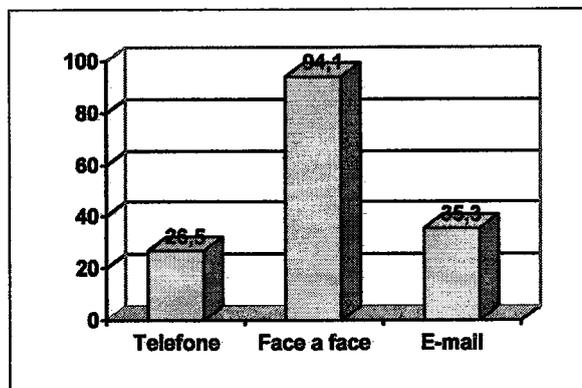


figura 13: forma como os inquiridos trabalham com os seus clientes ('por telefone', 'face-a-face', 'por email')

Como podemos verificar através da figura 13, 9 (26,5%) dos inquiridos referiram trabalhar com os clientes por telefone, 12 (35,3%) apontaram o e-mail no desenvolvimento do processo de *Coaching*, e 32 (94,1%) indicaram trabalhar com os clientes face-a-face.

De forma a aprofundar os resultados obtidos, relativamente à forma como os inquiridos trabalham com os seus clientes, procedemos a alguns cruzamentos (figura 14). Assim, verificámos que entre o número de inquiridos que trabalham com os seus clientes face-a-face, 35,3% também utilizam o *email* como forma de desenvolver o processo de *Coaching*, e 26,5% complementam o desenrolar do processo com comunicação através do telefone.

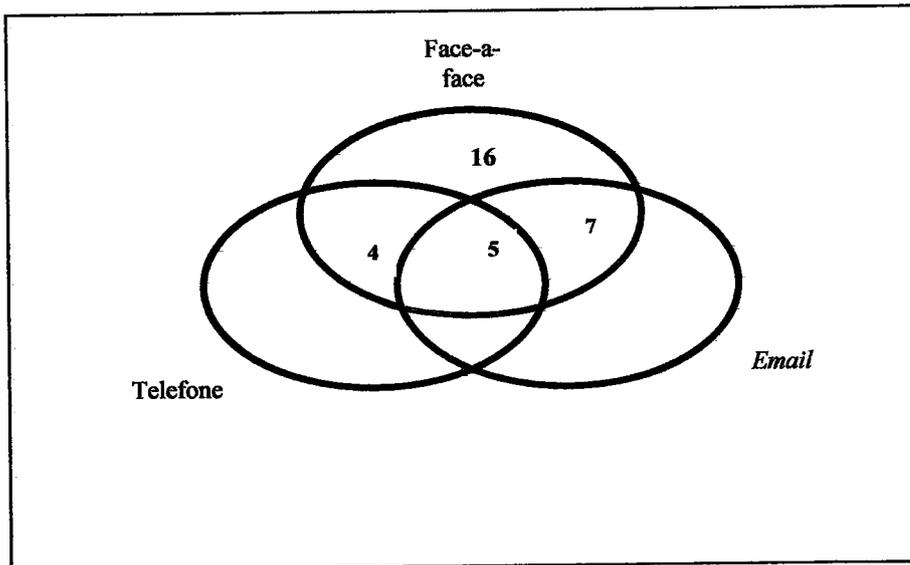


figura 14: formas de desenvolvimento do processo de *Coaching*
– cruzamento da variável ‘face-a-face’, da variável ‘por email’ e da variável ‘por telefone’

Continuando a analisar as formas como o inquirido trabalha com os seus clientes (figura 15), verificámos que 31 (91,2%) dos profissionais respondentes afirmaram trabalhar individualmente, e 15 (44,1%) referiram trabalhar com os clientes em grupo, sendo que entre estes últimos, apenas um dos inquiridos não utilizava o *Coaching* de forma individual.

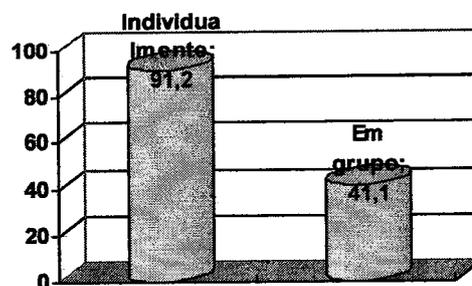


figura 15: forma como os inquiridos trabalham com os seus clientes
(‘individualmente’, em grupo’)

Entretanto, surgiu-nos a dúvida sobre a razão pela qual apenas 2 dos inquiridos não assinalaram a alternativa de resposta da forma face-a-face. Procedemos, então, ao cruzamento das variáveis (figura 16), e constatámos que um desses inquiridos não terá assinalado o item face-a-face, na medida em que considerou apenas o item individualmente, apesar de também trabalhar em grupo, e o outro, da mesma forma, porque considerou apenas o item em grupo.

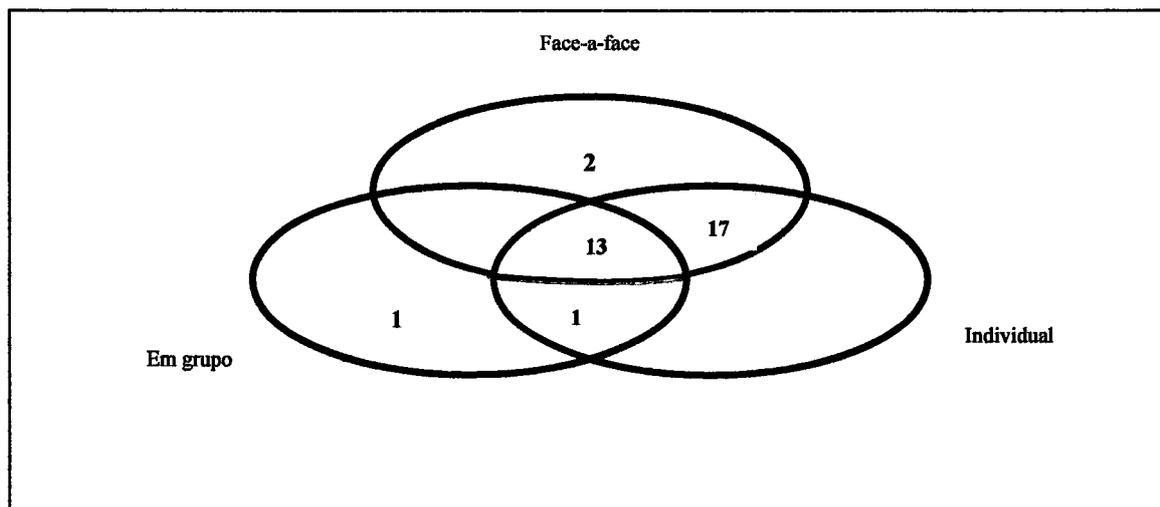


figura 16: formas de desenvolvimento do processo de *Coaching* – cruzamento da variável ‘face-a-face’, a variável ‘individualmente’ e da variável ‘em grupo’

Adiantando mais um pouco a análise (figura 17), constatámos ainda que entre o número dos profissionais de *Coaching* em grupo que responderam ao questionário, utilizam o telefone no trabalho com os seus clientes apenas 5,9% dos casos, e 8,8% desses inquiridos utilizam o *email*. Nesta forma de *Coaching*, não foi detectado qualquer caso de utilização simultânea do telefone e do *email*.

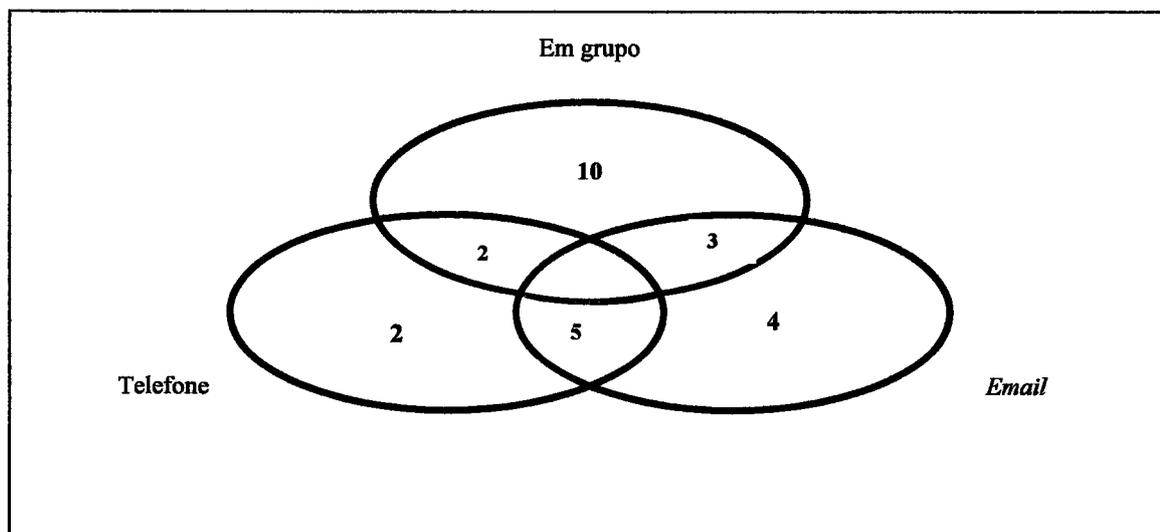


figura 17: formas de desenvolvimento do processo de *Coaching* – cruzamento da variável ‘por telefone’, da variável ‘por email’ e da variável ‘em grupo’

Contrariamente, entre o número dos profissionais inquiridos que trabalham com os seus clientes de forma individual (figura 18), 26,5% trabalham com os clientes através do telefone durante o decurso do programa, e 35,3% utilizam o *email*, sendo que 14,7% recorrem-se de ambas as formas para trabalhar com os seus clientes.

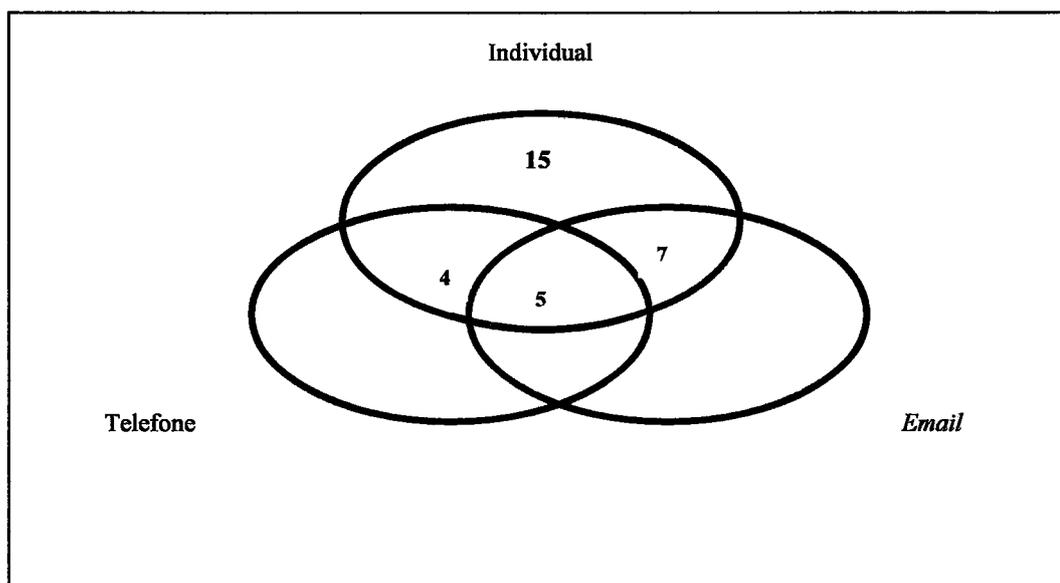


figura 18: formas de desenvolvimento do processo de *Coaching* – cruzamento da variável ‘por telefone’, da variável ‘por *email*’ e da variável ‘individualmente’

3.2.2 - Espaço onde decorrem as sessões

As sessões de *Coaching* desenvolvidas pelos inquiridos, como podemos observar na tabela 18, ocorrem na sua maioria na empresa do *Coachee*, sendo que 64,7% dos inquiridos referiram que as mesmas acontecem num espaço próprio dentro da empresa e 58,8% diz que poderão decorrer no local de trabalho do *Coachee*.

Também, em uma grande percentagem de casos (41,2%), as sessões poderão decorrer nas instalações do *Coach* ou mesmo, referido por 20,6% dos inquiridos, no local habitual de trabalho do *Coach*.

tabela 18: Espaço onde habitualmente decorrem as sessões de *Coaching*

| Espaço onde decorrem as sessões | Frequência | Percentagem |
|---|------------|-------------|
| Espaço próprio na empresa do <i>Coachee</i> | 22 | 64,7 |
| Local de trabalho do <i>Coachee</i> | 20 | 58,8 |
| Instalações da empresa do <i>Coach</i> | 14 | 41,2 |
| Local de trabalho habitual do <i>Coach</i> | 7 | 20,6 |
| Espaço próprio para o efeito | 5 | 14,7 |
| Espaço público | 3 | 8,8 |
| Residência do <i>Coachee</i> | 1 | 2,9 |
| Residência do <i>Coach</i> | 1 | 2,9 |

Alguns inquiridos (8,8%) referiram ainda o espaço público como um espaço possível para a ocorrência de uma sessão de *Coaching*, nomeadamente, num restaurante. Foi também referido o facto de se alugar espaços públicos, onde os intervenientes do processo ficarão durante uns dias, para a aplicação de programas de *Coaching*, nomeadamente no caso do *Coaching* de grupo.

Apenas 17,7% dos inquiridos assinalaram apenas uma das alternativas, ou seja, estes 6 inquiridos desenvolvem as suas sessões de *Coaching* unicamente num local (50% destes inquiridos desenvolvem as sessões apenas num espaço próprio nas instalações da empresa do *Coachee*, 33,3% desenvolvem somente nas instalações da sua empresa, sendo que 16,7% o faz apenas num espaço próprio para o efeito e outros 16,7% no local habitual do *Coachee*).

3.2.3 - Tempo despendido em cada sessão

Para encontrarmos o tempo despendido em cada sessão, e no caso dos inquiridos terem apresentado intervalos de tempo, procedeu-se à média dos tempos apresentados. Assim, obteve-se os seguintes valores, apresentados na tabela 19 em minutos:

tabela 19: Tempo despendido com cada sessão de *Coaching* (em minutos) – análise da frequência das respostas apresentadas

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 40 | 1 | 2,9 | 2,9 | 2,9 |
| | 45 | 1 | 2,9 | 2,9 | 5,9 |
| | 50 | 1 | 2,9 | 2,9 | 8,8 |
| | 60 | 6 | 17,6 | 17,6 | 26,5 |
| | 90 | 11 | 32,4 | 32,4 | 58,8 |
| | 105 | 1 | 2,9 | 2,9 | 61,8 |
| | 120 | 6 | 17,6 | 17,6 | 79,4 |
| | 150 | 1 | 2,9 | 2,9 | 82,4 |
| | 180 | 1 | 2,9 | 2,9 | 85,3 |
| | 480 | 1 | 2,9 | 2,9 | 88,2 |
| | 780 | 1 | 2,9 | 2,9 | 91,2 |
| | 2220 | 1 | 2,9 | 2,9 | 94,1 |
| | 2400 | 2 | 5,9 | 5,9 | 100,0 |
| Total | | 34 | 100,0 | 100,0 | |

Nesta variável encontrámos valores muito diferentes entre si. De facto, talvez aqui tivesse valido a pena pedir aos inquiridos que indicassem quanto tempo despendem numa sessão de *Coaching* em grupo e numa sessão de *Coaching* individual.

Através do cruzamento de variáveis facilmente percebemos que os valores de 780 minutos para cima, correspondem a inquiridos que referiram fazer *Coaching* de grupo, mas verificámos, de igual forma, que alguns inquiridos que apresentaram valores mais baixos, também fazem *Coaching* de grupo.

Apesar de ficarmos com esta dúvida e da média se situar nos 321,18 minutos, podemos afirmar que a mediana e a moda correspondem a 90 minutos.

3.2.4 - Regularidade das sessões

Também aqui, por se tratar de uma questão aberta, obtivemos variadíssimas formas de resposta. Procedemos, então, à média dos tempos apresentados, e no caso dos inquiridos que referiram, que dependendo dos casos, seria semanal ou mensal, por exemplo, optou-se sempre pelo valor mais baixo, que no caso do exemplo apresentado seria o semanal.

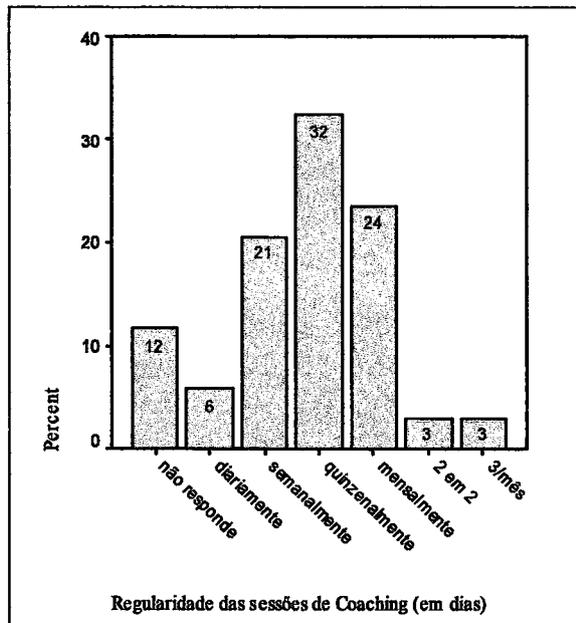


figura 19: regularidade com que o inquirido reúne com os seus clientes durante o programa de *Coaching*

Assim, relativamente à regularidade das sessões (figura 19), verificámos que, em média, 11 (32,4%) dos inquiridos reúnem com os clientes quinzenalmente durante o programa de *Coaching*, 8 (23,5%) dos inquiridos encontram-se com os seus clientes uma vez por mês, e com 7 (20,6%) dos inquiridos, esse encontro acontece uma vez por semana.

Muitos inquiridos, onde estão incluídas algumas das não respostas, afirmaram que a regularidade das sessões dependerá muito do plano de *Coaching* a implementar. Alguns referiram mesmo, que no início a regularidade dos encontros será mais frequente, sendo, posteriormente, cada vez mais espaçada no tempo. Acontece também, que após a aplicação do programa, ainda haja lugar a mais algumas reuniões para sessões de *follow-up*.

3.2.5 - Tempo de duração do programa

Voltamos nesta questão a ter o mesmo problema das anteriores, por se tratar de uma questão aberta. Obtivemos respostas em dias, outras em meses, outras em número de sessões. Um dos inquiridos respondeu apresentando apenas um número, que por não sabermos ao que se referia (meses, dias ou sessões), a sua resposta não foi considerada.

Ora, mais uma vez procedemos aos cálculos das médias, quando apresentados dois valores, e quando o valor não era inteiro, o mesmo foi arredondo para cima. Para além destes procedimentos, em alguns casos, foi necessário cruzar a resposta dada nesta questão com as duas questões anteriores. Por exemplo, um inquirido que indicasse o número de sessões, cruzámos com a regularidade das mesmas e encontrámos o valor de meses da duração do programa. Noutros casos, foi ainda necessário cruzar o tempo despendido em cada sessão, com a regularidade dessas sessões e o valor apresentado no tempo de duração do programa. Todos estes cálculos foram efectuados manualmente.

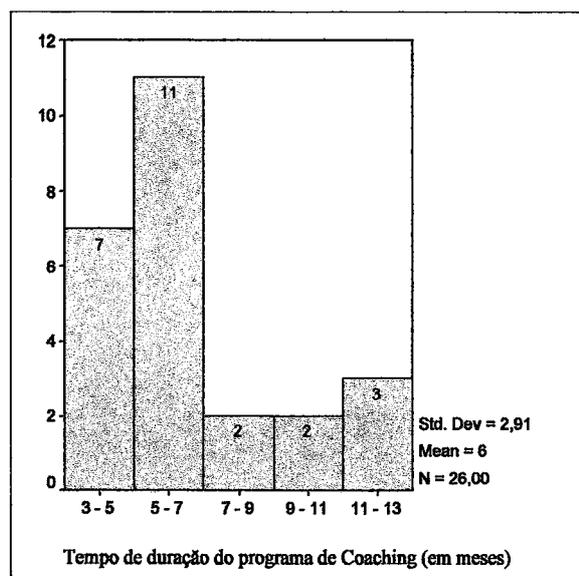


figura 20: tempo médio de duração do programa de Coaching

Após todo este tratamento de dados, verificámos que a duração do programa da maior percentagem de inquiridos (9 \Rightarrow 26,5%) se situa nos 6 meses, e que 4 (11,8%) dos inquiridos referiram aplicar o seu programa apenas em 3 meses (figura 20 e tabela 20).

Contudo, pela análise da tabela 20, observamos que em 23,5% dos casos, não conseguimos obter uma resposta à questão. Muitos destes respondentes indicaram apenas que dependia muito do plano de acção do programa.

tabela 20: Tempo de duração do programa de *Coaching* (em meses) – análise da frequência das respostas dadas

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 | 1 | 2,9 | 3,8 | 3,8 |
| | 3 | 4 | 11,8 | 15,4 | 19,2 |
| | 4 | 3 | 8,8 | 11,5 | 30,8 |
| | 5 | 2 | 5,9 | 7,7 | 38,5 |
| | 6 | 9 | 26,5 | 34,6 | 73,1 |
| | 7 | 1 | 2,9 | 3,8 | 76,9 |
| | 8 | 1 | 2,9 | 3,8 | 80,8 |
| | 9 | 2 | 5,9 | 7,7 | 88,5 |
| | 12 | 3 | 8,8 | 11,5 | 100,0 |
| | Total | 26 | 76,5 | 100,0 | |
| Missing | System | 8 | 23,5 | | |
| Total | | 34 | 100,0 | | |

De entre estes 23,5% constam 4 inquiridos (11,8% do total) que nos indicaram que o seu programa de *Coaching* decorria apenas durante algumas horas ou semanas, a saber: 4 horas; 5 horas; 24 horas; 15 dias.

3.2.6 - Custos ao cliente da aplicação do programa

Nesta questão, tivemos ainda mais dificuldade na análise das respostas. Para além dos problemas já apresentados nas 3 questões anteriores, a esmagadora maioria dos inquiridos não respondeu a esta questão, muitas vezes alegando que variava muito em função do tipo de programa a implementar.

Também aqui, uns inquiridos nos apresentaram o valor à hora e outros o custo total, em média, do programa. No caso do valor à hora, encontramos uma mediana de 150 euros/hora, no caso do valor total, a mediana situa-se nos 2000 euros.

Meramente como valores indicativos, abaixo apresentamos as tabelas 21 e 22 com os valores referidos.

tabela 21: Custo total de um programa de *Coaching* (em euros) – análise da frequência das respostas apresentadas

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 250 | 1 | 2,9 | 6,7 | 6,7 |
| | 600 | 1 | 2,9 | 6,7 | 13,3 |
| | 660 | 1 | 2,9 | 6,7 | 20,0 |
| | 750 | 1 | 2,9 | 6,7 | 26,7 |
| | 850 | 1 | 2,9 | 6,7 | 33,3 |
| | 1080 | 1 | 2,9 | 6,7 | 40,0 |
| | 1800 | 1 | 2,9 | 6,7 | 46,7 |
| | 2000 | 1 | 2,9 | 6,7 | 53,3 |
| | 3000 | 2 | 5,9 | 13,3 | 66,7 |
| | 3500 | 1 | 2,9 | 6,7 | 73,3 |
| | 5000 | 1 | 2,9 | 6,7 | 80,0 |
| | 6000 | 2 | 5,9 | 13,3 | 93,3 |
| | 7000 | 1 | 2,9 | 6,7 | 100,0 |
| | Total | 15 | 44,1 | 100,0 | |
| Missing | System | 19 | 55,9 | | |
| Total | | 34 | 100,0 | | |

tabela 22: Custo à hora de um programa de *Coaching* (em euros) – análise da frequência das respostas apresentadas

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 50 | 1 | 2,9 | 11,1 | 11,1 |
| | 60 | 1 | 2,9 | 11,1 | 22,2 |
| | 100 | 2 | 5,9 | 22,2 | 44,4 |
| | 150 | 1 | 2,9 | 11,1 | 55,6 |
| | 175 | 1 | 2,9 | 11,1 | 66,7 |
| | 180 | 1 | 2,9 | 11,1 | 77,8 |
| | 250 | 1 | 2,9 | 11,1 | 88,9 |
| | 700 | 1 | 2,9 | 11,1 | 100,0 |
| | Total | 9 | 26,5 | 100,0 | |
| Missing | System | 25 | 73,5 | | |
| Total | | 34 | 100,0 | | |

É óbvio, que estes valores dependem sempre da duração do programa, do tipo de *Coaching* utilizado e do plano de acção a implementar. Contudo, devido à disparidade de valores e ao facto de nem todos os inquiridos terem respondido da mesma forma à questão, ou mesmo não terem respondido à mesma, não foi possível analisar cruzamento entre estas diferentes variáveis.

Talvez esta (delicada) questão, devesse ter sido colocada noutros parâmetros.

3.2.7 - Instrumentos específicos de *Coaching*

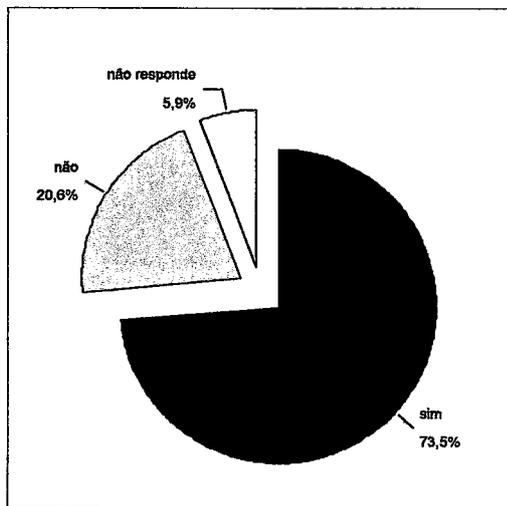


figura 21: existência ou não de instrumentos específicos de *Coaching*

A esmagadora maioria dos inquiridos (25 \Rightarrow 73,5%) afirmou que é possível falar em instrumentos de *Coaching*.

Foram referidos muitos e diferentes instrumentos utilizados pelos inquiridos na implementação dos seus programas de *Coaching*. Contudo, para não particularizar casos e quebrar a confidencialidade das respostas dos inquiridos, optámos por fazer uma análise geral aos conteúdos das respostas.

Assim, na generalidade, os inquiridos referiram programas e instrumentos criados por si próprios ou pela empresa para a qual trabalham, ou mesmo recolhidos através de autores que consideram credíveis nesta temática. Indicaram-nos que os instrumentos serão muitas vezes adaptados ou criados pelo próprio *Coach* em função do caso e do cliente, e em função do seu próprio *know how*.

Instrumentos comuns referenciados por diferentes inquiridos são: planos de acção; questionários de diagnóstico, entre os quais a avaliação a 360°; documentos de acompanhamento; contrato específico; e ferramentas e técnicas específicas.

4 - Caracterização do cliente de *Coaching*

4.1 - Tipo de cliente e/ou empresa e características da demanda

4.1.1 - Tipo de cliente que procura o serviço

A esmagadora maioria (91,2%) dos inquiridos é contactado para efectuar serviços de *Coaching* por empresas, como podemos observar na figura 22. 35,3% dos inquiridos, para além de serem procurados por empresas, também são contactados por particulares para aplicação de programas de *Coaching*. Apenas 8,8% dos inquiridos só são procurados para serviços de *Coaching* por particulares.

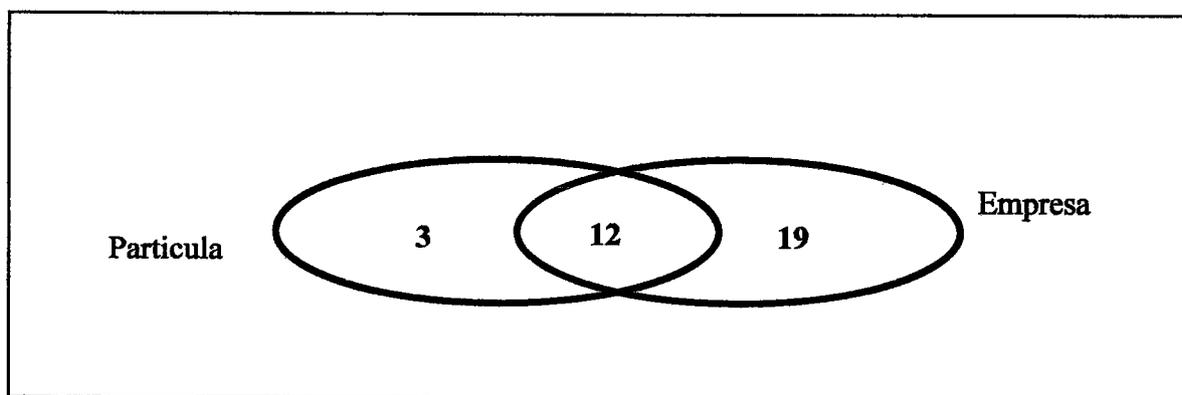


figura 22: tipo de clientes que procura o serviço de *Coaching* – cruzamento das variáveis apresentadas

4.1.2 - Tipo de intervenção numa empresa que procura o serviço

Quando procurados por empresas, 85,3% dos inquiridos afirmaram que a sua intervenção se situa a nível de desenvolvimento pessoal, 64,7% a nível de desenvolvimento operacional e 44,1% a nível de desenvolvimento estratégico (tabela 23).

tabela 23: Tipo de intervenção dos inquiridos junto de empresas que solicitam serviços de *Coaching*

| Tipo de intervenção | Frequência | Percentagem |
|-----------------------------|------------|-------------|
| Desenvolvimento Estratégico | 15 | 44,1 |
| Desenvolvimento Operacional | 22 | 64,7 |
| Desenvolvimento Pessoal | 29 | 85,3 |

Cruzando as diferentes variáveis (tabela 24), verificámos que:

- 23,5% dos inquiridos indicaram praticar os três níveis de desenvolvimento junto das empresas que os procuram;
- 11,8% dos inquiridos referiram que a sua intervenção se situa quer a nível de desenvolvimento pessoal, quer a nível de desenvolvimento estratégico;
- 32,4% dos inquiridos afirmaram que a sua intervenção é dirigida ao desenvolvimento pessoal e/ou ao desenvolvimento operacional;
- 5,9% dos inquiridos assinalaram a intervenção a nível estratégico e, simultaneamente a nível operacional;
- 17,7% dos inquiridos apenas referiram a intervenção a nível pessoal;
- 2,9% dos inquiridos situam a sua intervenção somente a nível estratégico;
- 2,9% dos inquiridos situam a sua intervenção apenas a nível operacional.

tabela 24: Tipo de intervenção dos inquiridos junto de empresas que solicitam serviços de *Coaching* – cruzamento das variáveis apresentadas

| Count | | | operacional | | Total |
|---------|-------------|-----|-------------|----|-------|
| pessoal | | sim | não | | |
| sim | estratégico | sim | 8 | 4 | 12 |
| | | não | 11 | 6 | 17 |
| Total | | | 19 | 10 | 29 |
| não | estratégico | sim | 2 | 1 | 3 |
| | | não | 1 | 1 | 2 |
| Total | | | 3 | 2 | 5 |

4.1.3 - Dimensão das empresas que procuram o serviço

Como podemos verificar na tabela 25, apenas 14,7% dos inquiridos referiram trabalhar com micro empresas, sendo que a esmagadora maioria indicou trabalhar com empresas de média (41,2%) ou grande dimensão (58,8%)¹⁷.

¹⁷ Entende-se por **Micro, Pequena e Média Empresa (PME)**, segundo a Recomendação da Comissão 2003/361/CE, de 6 de Maio de 2003, aquela que:

| Categoria | N.º Trabalhadores | Volume de Negócios | Balanço Total |
|-----------------|-------------------|------------------------|------------------------|
| Média Empresa | < 250 | <= 50 Milhões de euros | <= 43 Milhões de euros |
| Pequena Empresa | < 50 | <= 10 Milhões de euros | <= 10 Milhões de euros |
| Microempresa | < 10 | <= 2 Milhões de euros | <= 2 Milhões de euros |

tabela 25: Dimensão das empresas que recorrem aos serviços de *Coaching*

| Dimensão da Empresas | Frequência | Porcentagem |
|----------------------|------------|-------------|
| < 10 colaboradores | 5 | 14,7 |
| < 50 colaboradores | 9 | 26,5 |
| < 250 colaboradores | 14 | 41,2 |
| > 250 colaboradores | 20 | 58,8 |

Mais uma vez cruzámos as variáveis (tabela 26), de forma a saber com mais detalhe qual a dimensão das empresas que mais recorrem aos serviços de *Coaching*, e verificámos que:

- 2,9% dos inquiridos indicaram trabalhar com empresas de todas as dimensões;
- 5,9% dos inquiridos referiram trabalhar com pequenas, médias e grandes empresas;
- 14,7% dos inquiridos indicaram trabalhar apenas com mais de 50 colaboradores;
- 2,9% dos inquiridos referiram trabalhar com micro empresas ou com empresas de grande dimensão;
- 32,4% dos inquiridos indicaram trabalhar apenas com empresas com mais de 250 colaboradores;
- 2,9% dos inquiridos referiram trabalhar com pequenas e médias empresas;
- 2,9% dos inquiridos indicaram trabalhar com micro e pequenas empresas;
- 11,8% dos inquiridos referiram trabalhar apenas com empresas de pequena dimensão;
- 5,9% dos inquiridos indicaram trabalhar apenas com microempresas;
- 14,7% dos inquiridos referiram trabalhar apenas com empresas de média dimensão.

tabela 26: Dimensão das empresas que recorrem aos serviços de *Coaching* – cruzamento das variáveis apresentadas

| Count | | | | | | |
|---------------------|---------------------|-------------------|--------------------|-----|-------|----|
| > 250 colaboradores | < 250 colaboradores | | < 50 colaboradores | | Total | |
| | | | sim | não | | |
| sim | sim | <10 colaboradores | sim | 1 | 1 | |
| | | | não | 2 | 5 | 7 |
| | Total | | | 3 | 5 | 8 |
| não | sim | <10 colaboradores | sim | | 1 | 1 |
| | | | não | | 11 | 11 |
| | Total | | | | 12 | 12 |
| sim | não | <10 colaboradores | não | 1 | 5 | 6 |
| | | Total | | 1 | 5 | 6 |
| | não | sim | <10 colaboradores | sim | 1 | 2 |
| | | | não | 4 | 1 | 5 |
| Total | | | | 5 | 3 | 8 |

4.1.4 - Agente interlocutor das empresas que procuram o serviço

Na maior parte das vezes (70,6%), os inquiridos referiram ser contactados pelo Departamento de Recursos Humanos das empresas que pretendem solicitar um serviço de *Coaching*. São mais raras as ocorrências de casos (20,6%), em que é o próprio *Coachee* a tomar a iniciativa na procura do serviço (tabela 27).

tabela 27: Responsável da empresa que em regra toma a iniciativa na procura do serviços de *Coaching*

| Agente interlocutor da empresa | Frequência | Percentagem |
|--------------------------------|------------|-------------|
| Administrador da empresa | 22 | 64,7 |
| Departamento de RH da empresa | 24 | 70,6 |
| <i>Coachee</i> | 7 | 20,6 |

Em muitos casos, os inquiridos assinalaram mais do que uma alternativa de resposta. Assim, e cruzando os dados obtidos (tabela 28), verificámos que:

- 5,9% dos inquiridos referiram ser procurados pelos três agentes interlocutores da empresa aqui apresentados;

- 2,9% dos inquiridos referiram ser contactados quer pelo DRH da empresa, quer pelo próprio *Coachee*;

- 2,9% dos inquiridos indicaram apenas o *Coachee* como agente interlocutor na procura do serviço de *Coaching*. Se bem, que, neste caso, o inquirido apresentou um outro

interlocutor, não identificado nas alternativas de resposta, a saber: “o director da área onde será desenvolvido o programa de *Coaching*”;

- 8,8% dos inquiridos apresentaram o Administrador da empresa e o *Coachee* como os interlocutores na procura do serviço;

- 14,7% dos inquiridos referiram ser contactados apenas pelo Administrador da empresa;

- 26,5% dos inquiridos referiram ser procurados apenas pelo DRH da empresa;

- 35,3% dos inquiridos referiram que, quando o serviço é solicitado pela empresa, quem toma a iniciativa para a procura de *Coaching* é o Administrador da empresa e/ou o DRH da empresa.

tabela 28: Responsável da empresa que em regra toma a iniciativa na procura dos serviços de *Coaching* – cruzamento das variáveis apresentadas

| Coachee | | | DRH | | Total |
|---------|---------------|-----|-----|-----|-------|
| | | | sim | não | |
| sim | Administrador | sim | 2 | 3 | 5 |
| | | não | 1 | 1 | 2 |
| | Total | | 3 | 4 | 7 |
| não | Administrador | sim | 12 | 5 | 17 |
| | | não | 9 | 1 | 10 |
| | Total | | 21 | 6 | 27 |

4.1.5 - Função do *Coachee* na empresa

A grande maioria (79,4%) dos *Coachees* que passaram por processos de *Coaching* com os inquiridos do presente estudo, ocupam cargos de dirigente nas empresas, ou são uma chefia dentro da empresa (64,7%), como se pode verificar na tabela 29.

tabela 29: Função do *Coachee* dentro da empresa

| Função do <i>Coachee</i> na empresa | Frequência | Porcentagem |
|-------------------------------------|------------|-------------|
| Administrador | 16 | 47,1 |
| Dirigente | 27 | 79,4 |
| Chefia | 22 | 64,7 |
| Técnico Superior | 9 | 26,5 |

Observando a tabela 30, constata-se que:

- 11,8% dos inquiridos afirmaram fazer *Coaching* a todos os níveis hierárquicos apresentados no questionário, sendo que dois destes inquiridos ainda referiram outros colaboradores, a saber, “gestor de produto” e “linhas de produção e equipas comerciais”;
- 11,8% dos inquiridos assinalaram como função do *Coachee* dentro da empresa o dirigente, a chefia e o técnico superior;
- 2,9% dos inquiridos apresentaram somente a função de técnico superior e de chefia;
- 11,8% dos inquiridos afirmaram fazer *Coaching* a indivíduos com funções de administrador, de chefia e de dirigente;
- 17,7% dos inquiridos indicaram praticar *Coaching* dentro de empresas a indivíduos com funções de chefia e dirigentes;
- 8,8% dos inquiridos apresentaram somente a função de chefia;
- 20,6% dos inquiridos indicaram que os seus *Coachees* têm, em regra, as funções de administrador e/ou de dirigente;
- 2,9% dos inquiridos apresentaram somente a função de administrador;
- 5,9% dos inquiridos indicaram apenas a função de dirigente.

tabela 30: Função do *Coachee* dentro da empresa – cruzamento das variáveis apresentadas

| Count | | | Dirigente | | Total | |
|------------------|--------|---------------|-----------|-----|-------|----|
| Técnico Superior | Chefia | Administrador | sim | não | | |
| sim | sim | Administrador | sim | 4 | 4 | |
| | | | não | 4 | 1 | 5 |
| | | Total | | 8 | 1 | 9 |
| não | sim | Administrador | sim | 4 | 4 | |
| | | | não | 6 | 3 | 9 |
| | | Total | | 10 | 3 | 13 |
| | não | Administrador | sim | 7 | 1 | 8 |
| | | | não | 2 | 2 | 4 |
| | | Total | | 9 | 3 | 12 |

4.1.6 - Principais objectivos iniciais da procura do serviço

Nesta questão era pedido aos inquiridos que nos indicassem 2 objectivos iniciais mais frequentes, que as entidades contratantes esperam ver cumpridos quando contratam os seus serviços de *Coaching*. Contudo, 10 dos respondentes assinalaram mais do que duas alternativas de resposta.

Assim, para percebermos se esta alteração era relevante, isolámos os 24 inquiridos que assinalaram apenas duas alternativas de resposta, dos restantes, e obtivemos os dados contidos na tabela 31, que se segue.

tabela 31: Dois objectivos iniciais mais frequentes na procura do serviço de *Coaching*

| Objectivos iniciais da procura de <i>Coaching</i> | Frequência | Percentagem |
|---|------------|-------------|
| Desempenhos Profissionais | 16 | 66,7 |
| Melhoramento da Comunicação | 2 | 8,3 |
| Gestão de Carreiras | 2 | 8,3 |
| Acompanhamento numa Fase de Mudança | 5 | 20,8 |
| Resolução de Problemas Organizacionais | 5 | 20,8 |
| Desenvolvimento Pessoal | 5 | 20,8 |
| Motivação de Equipas | 1 | 4,2 |
| Desenvolvimento de Lideranças | 12 | 50 |

De registo, é o facto de um desses 24 inquiridos ter colocado no espaço de questão aberta ‘outro.qual?’ a alternativa ‘acompanhamento em fase de mudança’ e o ‘melhoramento da comunicação’. Estas respostas não foram consideradas, por os valores não alterarem de forma relevante os resultados finais. Ao observarmos o resultado dos valores do total dos inquiridos presentes neste estudo, não verificámos alteração em relação às respostas dadas apenas pelos 24 inquiridos, os quais assinalaram somente duas alternativas.

Isto é, os 2 principais objectivos com mais elevada frequência são, tanto no caso dos inquiridos que assinalaram apenas as duas alternativas, como nos restantes 10 inquiridos (tabela 32, na qual estão inserido o total dos resultados obtidos), o ‘melhoramento de desempenhos profissionais’ (73,5% do total dos inquiridos assinalou esta alternativa de resposta), e o ‘desenvolvimento de lideranças (alternativa assinalada por 58,8% do total dos inquiridos).

tabela 32: Total das respostas dadas relativamente aos objectivos iniciais na procura de *Coaching*

| Objectivos iniciais da procura de <i>Coaching</i> | Frequência | Percentagem |
|---|------------|-------------|
| Desempenhos Profissionais | 25 | 73,5 |
| Melhoramento da Comunicação | 9 | 26,5 |
| Gestão de Carreiras | 3 | 8,8 |
| Acompanhamento numa Fase de Mudança | 11 | 32,4 |
| Resolução de Problemas Organizacionais | 8 | 23,5 |
| Desenvolvimento Pessoal | 11 | 32,4 |
| Motivação de Equipas | 7 | 20,6 |
| Desenvolvimento de Lideranças | 20 | 58,8 |

Se quiséssemos ser mais exaustivos, e considerássemos as indicações do inquirido que assinalou no campo de 'outro.qual?' outras alternativas de resposta, poderíamos considerar que como terceiro objectivo das entidades na procura de serviços de *Coaching* seria, então, o 'acompanhamento em fase de mudança'. Porém, mais uma vez referimos, que não considerámos a diferença entre as outras alternativas de resposta, como relevante.

Ainda em relação à questão aberta 'outro.qual?', apenas mais um dos inquiridos (que faz parte dos 10 inquiridos que assinalaram diversas alternativas de resposta) apontou outros objectivos, a saber, 'definição de objectivos/metapas' e 'transformação pessoal'.

4.2 - Percepção do cliente após aplicação de um programa de *Coaching*

4.2.1 - Grau de satisfação dos clientes e dos *Coachees*

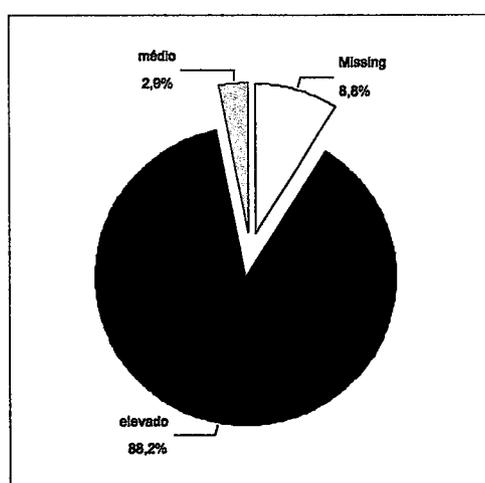
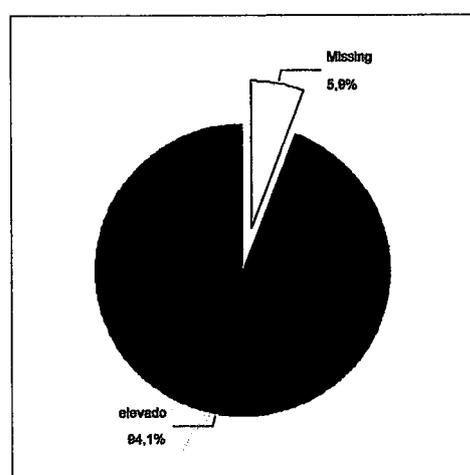


figura 23: grau de satisfação dos clientes

figura 24: grau de satisfação do *Coachee*

A esmagadora maioria dos inquiridos afirmaram que o grau da satisfação no final do programa de *Coaching*, quer dos clientes (figura 23), quer dos *Coachees* (figura 24), costuma ser elevado, apesar da percentagem ser um pouco mais reduzida no caso dos clientes.

Um dos inquiridos assinalou quer o nível médio, quer o nível elevado. Neste caso a resposta foi considerada como *missing value*.

4.2.2 - Benefícios do processo de *Coaching* na óptica do cliente

Esta questão foi, sem dúvida, a questão mais complicada de trabalhar. Apresentamos de seguida a tabela 33, através da qual, com recurso à classificação do conteúdo, identificámos expressões que procuram sintetizar todas as frases referidas pelos inquiridos. Essas expressões foram, por sua vez, divididas por dois eixos, tendo em conta o estudo teórico. Os dois eixos foram considerados da seguinte forma:

- Efeitos do programa no *Coachee* – expressões apresentadas que nos indicavam os benefícios que um programa de *Coaching* poderá ter no seu destinatário (desenvolvimento pessoal);
- Efeitos do programa na Organização – expressões apresentadas que nos indicavam os benefícios que um programa de *Coaching* poderá ter na Organização (desenvolvimento organizacional).

tabela 33: Benefícios do processo de *Coaching* manifestados pelos clientes

| Eixos | Expressões apresentadas pelos inquiridos |
|---------------------------------------|--|
| Efeitos do programa no <i>Coachee</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Auto-conhecimento, através da obtenção de retorno pela interação com “espelhos”; - Novas ferramentas de gestão pessoal; - Transformação e desenvolvimento pessoal com alinhamento eficaz de valores/crenças/convicções; - Auto-estima e auto-confiança; - Mudança de atitudes e de comportamentos; - Vontade de crescer; - Melhor realização pessoal; - Diminuição do <i>stress</i>; - Descoberta de potencial; - Gestão de carreiras; - Mais autonomia; - Melhoria dos desempenhos e conseqüente bem-estar do <i>Coachee</i>; - Melhor relacionamento com os outros; - Personalizado. |
| Efeitos do programa na Organização | <ul style="list-style-type: none"> - Estabelecimento e alcance de metas e objectivos pessoais e profissionais, visando a mudança; - Elevação de <i>standards</i>; - Desenvolvimento e melhoria como colaborador na globalidade; - Melhoria de relações em conflitos pessoais; - Aumento da produtividade; - Aumento da qualidade do produto/serviço; - Desenvolvimento do sentido de urgência; - Planificação e gestão do tempo; - Confirmação de prioridades; - Resolução de problemas organizacionais; - Novas ferramentas de gestão de equipas; - Melhores resultados das equipas lideradas pelos <i>Coachees</i> - Efectivo - processos de treino onde existe a mensuração do progresso. |

4.2.3 - Dificuldades da aplicação na óptica do cliente

Relativamente às dificuldades na aplicação do processo de *Coaching* manifestadas pelos clientes, e por ordem decrescente de frequência na apresentação das respostas dos inquiridos, foram referidas as seguintes dificuldades:

- O tempo despendido (os clientes “sentem que o *Coaching* está fora dos seus afazeres profissionais”);
- A resistência à mudança (muitos dos clientes não estão, inicialmente, convencidos de uma mudança efectiva);
- O custo do programa (muitas vezes visto apenas como custo e não como investimento);
- O cumprimento dos prazos acordados nas sessões e dificuldades na implementação dos planos de acção;
- Nem sempre existem possibilidades para fazer *follow up* periódicos e obtenção de retorno;
- Enquadramento e cultura organizacional (“pressões organizacionais”);
- Dificuldade do *Coachee* aceitar que ele é responsável e o promotor principal do seu desenvolvimento e do seu sucesso do processo de *Coaching*;
- A falta de acesso a todos os colegas;
- Acompanhamento no terreno;
- Dificuldade em medir progressos comportamentais;
- Receio do que os outros possam pensar;
- Desejarem resultados rápidos e visíveis.

5 - Percepção, por parte dos inquiridos, do ponto de situação da prática de *Coaching* em Portugal

5.1 - Tradução e a necessidade de tradução do construto em Portugal

Apenas 6 (17,7%) inquiridos afirmaram ser adeptos da existência de uma tradução do conceito de *Coaching* para português (figura 25). Estes inquiridos alegaram que se trata de uma defesa da língua portuguesa, a qual se encontra cada vez mais invadida pelos conceitos em língua inglesa. Um dos inquiridos referiu ainda uma razão adicional: “muitos dirigentes e administradores de PME’s têm pouca escolaridade e não estão familiarizados com conceitos em inglês”.

As traduções que estes inquiridos apresentaram passam por: ‘treino’, ‘sessões de desenvolvimento’, ‘aconselhamento individual e/ou profissional’.

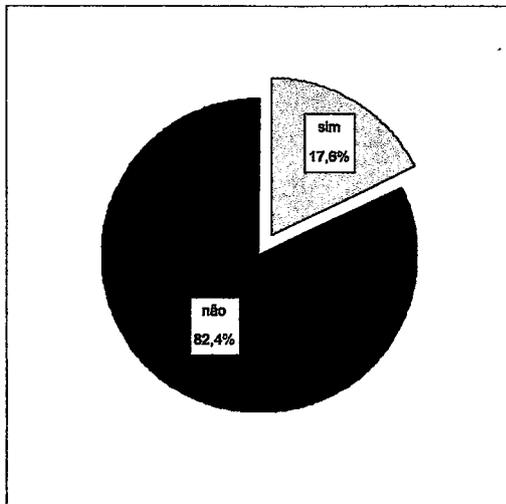


figura 25: existência de tradução de *Coaching* para português

Contudo, a esmagadora maioria dos inquiridos (28 \Rightarrow 82,4%) não encontrava pertinência numa possível tradução do conceito para a língua portuguesa.

A principal razão apontada por estes inquiridos, é o facto de vivermos num mundo global, em que será importante a utilização de denominações comuns, nomeadamente para acesso a material publicado ou divulgado através da Internet e para a facilitação de comunicação entre profissionais em diferentes partes do mundo. Referiram, ainda, que ao traduzirmos o conceito, o mesmo iria perder o seu verdadeiro significado. Para além disso, consideraram que o termo já terá sido assimilado pelo mercado alvo deste tipo de serviço.

10 (29,4%) inquiridos nem sequer apresentaram qualquer possível tradução de *Coaching* para uma expressão portuguesa. Os restantes respondentes, apesar de não encontrarem sentido na tradução, apresentaram algumas sugestões, que passam pelas seguintes expressões: ‘treinador/treinamento’, ‘desenvolvimento individual de performance’, ‘suporte’, ‘desenvolvimento de competências personalizado’, ‘orientador’, ‘facilitar o desenvolvimento’, ‘mentor’, ‘acompanhamento’, ‘parceria’, ‘desenvolvimento pessoal e profissional’, ‘treino de competências orientado para resultados’.

Um dos inquiridos sugeriu um possível aportuguesamento dos conceitos associados ao *Coaching*, por exemplo, o destinatário seria o ‘coachado’ ou ‘cochante’

5.2 - Realidade do *Coaching* em Portugal

5.2.1 - Tempo em que o inquirido ouviu falar pela primeira vez de *Coaching* em Portugal

Registou-se uma percentagem considerável (17,7%) de inquiridos que ouviram falar do *Coaching* em Portugal há mais de 10 anos. Contudo, o valor mais vezes (29,4%) mencionado foi os 5 anos (tabela 34).

tabela 34: Tempo em que o inquirido ouviu falar pela primeira vez de *Coaching* em Portugal (em anos) – análise da frequência das respostas apresentadas

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 | 4 | 11,8 | 12,1 | 12,1 |
| | 3 | 1 | 2,9 | 3,0 | 15,2 |
| | 4 | 2 | 5,9 | 6,1 | 21,2 |
| | 5 | 10 | 29,4 | 30,3 | 51,5 |
| | 6 | 2 | 5,9 | 6,1 | 57,6 |
| | 7 | 1 | 2,9 | 3,0 | 60,6 |
| | 8 | 3 | 8,8 | 9,1 | 69,7 |
| | 9 | 1 | 2,9 | 3,0 | 72,7 |
| | 10 | 6 | 17,6 | 18,2 | 90,9 |
| | 12 | 2 | 5,9 | 6,1 | 97,0 |
| | 30 | 1 | 2,9 | 3,0 | 100,0 |
| | Total | 33 | 97,1 | 100,0 | |
| Missing | System | 1 | 2,9 | | |
| Total | | 34 | 100,0 | | |

O inquirido que referiu ter ouvido falar de *Coaching* em Portugal há 30 anos, referia-se ao *Coaching* desportivo.

5.2.2 - Supervisores da prática do *Coaching* em Portugal

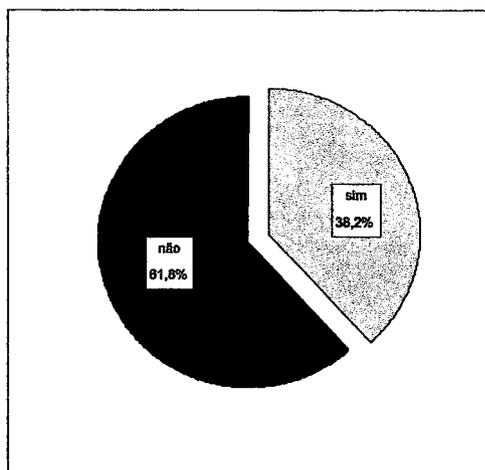


figura 26: conhecimento de supervisores da prática de *Coaching* em Portugal

Como podemos verificar pela observação da figura 26, apesar de uma percentagem considerável (14 \Rightarrow 38,2%) dos inquiridos terem afirmado conhecer supervisores da prática em Portugal, a maioria (21 \Rightarrow 61,8%) dos inquiridos indicaram desconhecer a existência de supervisores de *Coaching* em Portugal.

5.2.3 - Acções de formação profissional sobre a temática do *Coaching* em Portugal

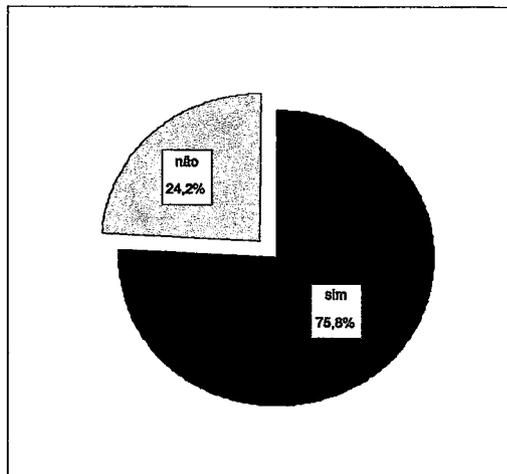


figura 27: conhecimento de acções de formação profissional sobre *Coaching* em Portugal

Contrariamente ao que verificámos com os supervisores, a maior parte dos inquiridos (25 \Rightarrow 73,5%) afirmaram conhecer acções de formação sobre a temática do *Coaching*, que decorrem em espaço português (figura 27).

Na tabela 35, reunimos as entidades promotoras de acções de formação referidas pelos inquiridos. Alguns dos inquiridos referiram mais do que uma entidade. Para além destas, outros dois inquiridos referiram que “diversas empresas de consultoria e formação” promovem este tipo de acções de formação, entre as quais “Mercer, Deloitte, Dinargie, Grupo Executivo, etc..”.

Dois dos inquiridos que afirmaram conhecer entidades que promovem acções de formação sobre a temática do *Coaching*, apontaram não se recordar dos seus nomes, sendo que um destes referiu que existe uma entidade que se situa no Restelo em Lisboa (supomos que se refere à “Activision”, contudo não considerámos a sua resposta na percentagem apresentada, por esta não ter sido referida explicitamente).

tabela 35: Nomes de entidades promotoras de acções de formação sobre a temática do *Coaching* em Portugal, referidos pelos inquiridos

| Entidades promotoras de acções de formação sobre a temática do <i>Coaching</i> em Portugal | Frequência | Percentagem |
|---|------------|-------------|
| Pronet Millenium - Madrid | 1 | 2,9 |
| José Figueira - Sociedade Unipessoal | 2 | 5,9 |
| Evoluitech | 4 | 11,8 |
| INV-Instituto de Negociação e Vendas | 2 | 5,9 |
| Paula Tomás Consultores, Lda | 1 | 2,9 |
| Activision | 10 | 29,4 |
| Profitability Engineers | 2 | 5,9 |
| Reptus | 2 | 5,9 |
| Conceito O2 | 1 | 2,9 |
| SGS | 1 | 2,9 |
| Pragma | 1 | 2,9 |
| IRSS | 1 | 2,9 |
| Laboratório da Formação, SA | 1 | 2,9 |
| ENL (Escola de Negócios de Lisboa) | 1 | 2,9 |
| Escola de Liderança (Team Work) | 1 | 2,9 |
| SHL | 1 | 2,9 |
| Curso de MasterPractitioner em Programação NeuroLinguística (com temáticas de <i>Coaching</i>) | 1 | 2,9 |
| SalesUp | 1 | 2,9 |
| Cegoc | 1 | 2,9 |
| APG | 1 | 2,9 |

5.2.4 - Certificações de aptidão profissional de *Coach* em Portugal

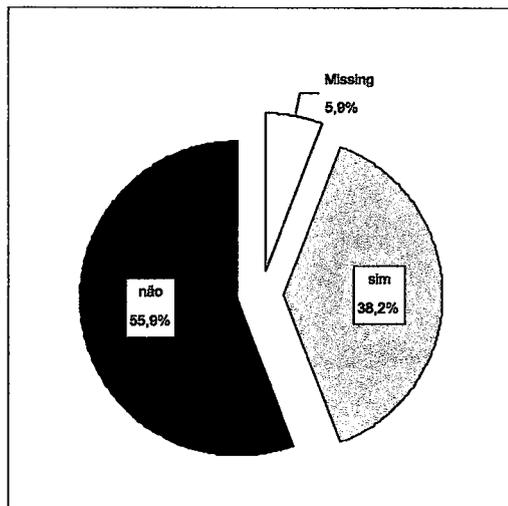


figura 28: conhecimento de certificação profissional de *Coach* em Portugal

Relativamente à certificação profissional de *Coach*, 13 (38,2%) inquiridos afirmaram ter conhecimento da sua existência em Portugal, contrariamente a 19 (55,9%) dos inquiridos que indicaram desconhecer este tipo de certificação (figura 28).

Em casos anteriores, e quando o valor que faltava se referia apenas a um dos inquiridos, o mesmo não foi considerado, tendo sido distribuído por os outros valores. Contudo, nesta situação, e por nos encontrarmos perante valores muito próximos, considerámos pertinente deixar o registo de que 2 (5,9%) inquiridos não assinalaram qualquer alternativa de resposta.

26,5% do total dos inquiridos (9) referiram que a entidade “Activision” promove Certificação Profissional de *Coach* em Portugal Um destes inquiridos associou esta certificação com a *International Coaching Federation* (ICF). 2 (5,9%) inquiridos apontaram a “Evoluitech” como entidade promotora de Certificação Profissional de *Coach* em Portugal. Um outro inquirido mencionou a entidade “Global Human Development”.

Dois dos inquiridos afirmaram não se recordar do nome da entidade, apesar de saberem da sua existência, sendo que um destes refere novamente a entidade que se situa no Restelo em Lisboa (mais uma vez, e por não ter sido referida explicitamente, não considerámos a sua resposta na percentagem apresentada anteriormente).

Um outro respondente indicou que “há uma entidade que faz “certificação” em Portugal mas não é portuguesa”.

5.2.5 - Associações de *Coaching* em Portugal

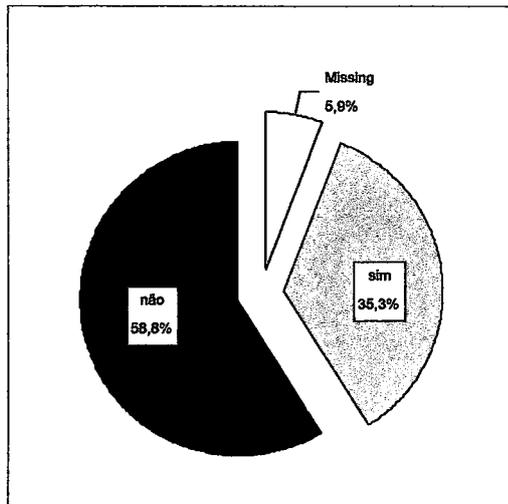


figura 29: conhecimento de Associações de *Coaching* em Portugal

Mais uma vez o desconhecimento registou valores superiores, como se constata pela observação da figura 29. Verificámos que 20 (58,8%) inquiridos não afirmaram conhecer Associações de *Coaching* em Portugal, contrariamente a 12 (35,3%) dos inquiridos. Novamente se registaram a não assinalação de qualquer alternativa de resposta por parte de 2 (5,9%) inquiridos.

A única Associação apontada por 9 (26,5%) dos inquiridos foi a Associação Portuguesa de *Coaching* (APC – tabela 36). Registaram-se 3 respostas de conhecimento de Associações por parte de inquiridos que não indicaram o nome da Associação que afirmaram conhecer.

tabela 36: Associações de *Coaching* em Portugal – análise de frequência das respostas apresentadas pelos inquiridos

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 25 | 73,5 | 73,5 | 73,5 |
| APC | 9 | 26,5 | 26,5 | 100,0 |
| Total | 34 | 100,0 | 100,0 | |

5.2.6 - Códigos Deontológicos e Quadros Regulamentares da prática em Portugal

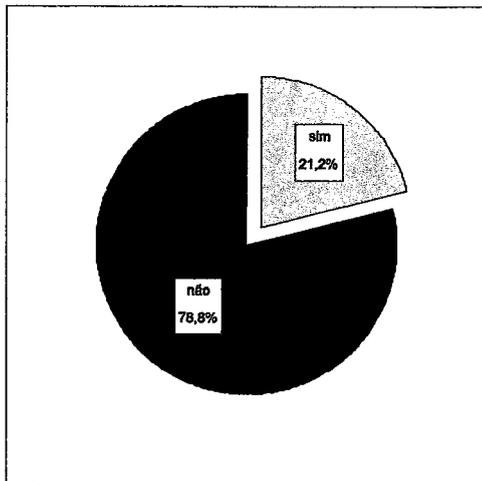


figura 30: conhecimento de códigos deontológicos e quadros regulamentares de *Coaching* em Portugal

Como podemos verificar através da apresentação gráfica da figura 30, 7 (20,6%) inquiridos referiram conhecer Códigos Deontológicos e Quadros Regulamentares da prática de *Coaching* adaptados ao contexto português.

Neste caso, um dos inquiridos não apresentou qual o Código Deontológico ou Quadro Regulamentar a que se referia. Outro dos inquiridos apontou “os que regem e regulamentam as actividades de terapeutas, psicólogos e consultores”. Os restantes 5 inquiridos mencionaram o Código Deontológico do ICF e da APC. Esta Associação terá adaptado o Código Deontológico do ICF, nomeadamente através do complemento dado “com sugestões dos participantes e subscrito pelos participantes no decorrer da formação promovida por Activision”.

5.2.7 - Dificuldades ao exercício da prática em Portugal

Na questão relativa às principais dificuldades que os inquiridos encontram ao exercício da prática em Portugal, deparámo-nos com respondentes que apresentaram mais que uma dificuldade e outros que não apresentaram nenhuma.

Para procedermos à análise desta questão, retirámos os 3 inquiridos que não apresentaram qualquer dificuldade, e sintetizámos as respostas dadas, tendo em conta o seu conteúdo. Assim, reunimos as principais dificuldades apontadas pelos inquiridos face ao exercício da prática de *Coaching* em Portugal nos seguintes 8 pontos-síntese:

1 - Desconhecimento da prática por parte do mercado, por se tratar de uma prática recente e por se verificar uma falha na divulgação da mesma. Englobamos aqui também os

inquiridos que referiram a inexistência por parte do mercado do retorno do investimento através deste tipo de prática;

2 – Falta de credibilidade da prática, devido à falta de qualificação e à utilização indevida por parte dos profissionais que se encontram a oferecer este tipo de serviço. Alguns inquiridos referem ainda a necessidade de se constituir um organismo fiscalizador e certificação profissional que regule a actividade;

3 – A cultura de gestão, a mentalidade de alguns gestores e a própria resistência organizacional é outra das dificuldades referidas;

4 – O “elitismo” da prática, isto é, o facto de apenas se aplicar a gestores de topo, constitui também uma dificuldade segundo alguns inquiridos;

5 – As ideias pré-concebidas relativamente ao tipo de “trabalho pessoal e de abordagem introspectiva”, nomeadamente a associação à psicoterapia, segundo alguns respondentes, ainda é uma dificuldade na sociedade portuguesa;

6 – Outra ideia referida é o custo do serviço, por ainda não se valorizar o investimento nos recursos humanos;

7 – Um inquirido refere ainda como dificuldade a “burocratização científica”;

8 – Uma última dificuldade apontada por alguns inquiridos é o tempo que será necessário despendido num processo de *Coaching*.

Analisando a frequência de cada ponto-síntese apresentado, e tendo em conta que obtivemos 49 respostas, verificámos que 19 (38,8%) das respostas se situavam no primeiro ponto-síntese, 8 (16,3%) no segundo ponto-síntese, 7 (14,3%) no terceiro ponto-síntese, apenas uma resposta (2%) se enquadrava no quarto ponto-síntese, 8 (16,3%) referiam-se ao quinto ponto-síntese, 4 (8,2%) apontavam para o sexto ponto-síntese, e apenas uma resposta (2%) foi enquadrada no sétimo e outra resposta (2%) no oitavo ponto-síntese.

6 - Da prática à teoria

Consideramos que o estudo prático contribuiu, por um lado, para clarificar a análise efectuada na primeira parte desta investigação, e, por outro lado, para confirmar as carências referentes ao exercício da prática de *Coaching*, ainda existentes na realidade portuguesa,. Assim:

1. Relativamente à definição de *Coaching*, os inquiridos indicaram palavras adiantadas nos aspectos-chave referidos no estudo teórico, tais como (tabela 37):

tabela 37: comparação da definição de *Coaching* entre o estudo teórico e o estudo empírico

| Palavras indicadas pelos inquiridos | Aspectos-chave referidos no estudo teórico |
|---|---|
| ‘acção’ | ‘intervenção voltada para a acção’ |
| ‘desenvolvimento’ | ‘aperfeiçoamento e superação profissional e pessoal’ |
| ‘autoconsciência’ ou ‘autoconhecimento’ | ‘recorrendo-se de aprendizagens anteriores que promovem um potencial não utilizado’ |
| ‘crescimento contínuo’ | ‘deverá ser continuada pelo destinatário’ |
| ‘profissional’ ou ‘resultados’ | ‘que visa, em primeira linha, aumentar a produtividade no trabalho’ |

Grande parte dos inquiridos referiu, ainda, uma outra palavra, não indicada nos aspectos-chave do estudo teórico, mas de bastante pertinência, a saber: ‘personalizada’;

2. Pouco mais de metade dos inquiridos apresentaram diferenças entre a prática do *Coaching* e outras práticas de desenvolvimento, sugerindo aos seus clientes que complementassem a intervenção de *Coaching*, ou simplesmente redireccionando-os para intervenções como a formação, a psicoterapia, o aconselhamento ou o *Mentoring*;
3. Os tipos de *Coaching* apresentados no estudo teórico, e que serviram de base para a indicação de alternativas de resposta no questionário, foram identificados pelos inquiridos, na medida em que todos eles assinalaram pelo menos uma alternativa de resposta. O tipo de *Coaching* mais utilizado pelos *Coachs*, que integraram este estudo, foi o *Coaching* Executivo. Um único inquirido apresentou outro tipo de *Coaching* - o *Coaching* Comercial – também por nós identificado no corpo teórico;

4. Relativamente aos intervenientes no processo:

- o em regra, são as empresas que procuram este serviço, em grande parte através dos seus departamentos de recursos humanos, e o programa destina-se, essencialmente para os dirigentes ou chefias dessas empresas;
- o os *Coachs* inquiridos, possuíam, na sua maioria, uma licenciatura e uma formação de base na área da Psicologia, enquadraram a sua experiência profissional anterior, maioritariamente, em quadros superiores ou dirigentes de organizações, e trabalhavam, essencialmente, em actividades ligadas à consultoria. Afirmaram desenvolver competências profissionais na actividade como *Coach* através da participação em seminários/colóquios e em reuniões de trabalho, e um pouco mais de metade já passou por um processo de *Coaching* enquanto *Coachee*, e quase metade afirmaram fazer supervisão regularmente. Todas estas características podem atestar a investigação teórica empreendida.

Contudo, verificámos alguns aspectos não desejáveis, perante a defesa do nosso estudo teórico: menos de metade dos inquiridos frequentou uma acção de formação específica na área, e, apenas pouco mais de um terço indicou encontrar-se certificado para o desempenho desta actividade. E, apesar da maioria dos participantes ter confirmado a existência de contacto com códigos deontológicos aplicáveis à prática do *Coaching*, esse contacto, foi estabelecido, em regra, há apenas um ano, data indicada também como maior incidência para o início na actividade de *Coach*.

Ora, estes últimos dados só vêm confirmar a recente introdução do *Coaching* na realidade portuguesa;

5. No que diz respeito ao processo de *Coaching*, confirmámos os dados obtidos através do estudo teórico, embora possamos aqui, identificar especificidades relacionadas com a própria cultura portuguesa:

- o os potenciais utilizadores parecem preferir encontrar os serviços de *Coaching* através da sugestão dos seus pares;
- o o tipo de intervenção mais procurado é o desenvolvimento pessoal, e os objectivos requeridos, com maior frequência, são o melhoramento de desempenhos profissionais e o desenvolvimento de lideranças;

- o em regra, as sessões têm uma duração de 90 minutos, e têm lugar com intervalos quinzenais. A maior parte dos inquiridos aponta os 6 meses como a duração média do programa;
 - o contrariamente, ao manifestamente desejado pelos investigadores referidos no estudo teórico, as sessões de *Coaching* em Portugal, mediante as respostas obtidas pelos inquiridos, decorrem nas instalações da empresa do *Coachee*;
 - o à semelhança, de investigações que tiveram lugar noutros países, também os *Coachs* presentes no nosso estudo empírico, apresentaram alguma renitência em indicar os valores do custo total de um programa de *Coaching*. Entre os valores recolhidos, registou-se, em regra, um valor à hora na ordem dos 150 euros e um valor total de 2000 euros;
6. Perante o processo de *Coaching* em si, os inquiridos da nossa amostra, não apresentaram diferenças substanciais relativamente ao encontrado na literatura:
- o a maioria referiu trabalhar com os seus clientes face-a-face, individualmente, complementando com o *email* ou com o telefone, sempre que necessário.
 - o Na generalidade, os inquiridos referiram conhecer programas e instrumentos específicos da actividade de *Coaching*. Estes programas ou instrumentos terão sido criados por si próprios ou pela empresa para a qual trabalham, ou mesmo recolhidos através de autores que consideram credíveis nesta temática, adaptando-se às situações particulares do destinatário;
 - o a esmagadora maioria dos inquiridos afirmaram que o grau de satisfação, quer dos clientes, quer dos *Coachees* é elevado. Contudo, como referimos no estudo teórico, a avaliação dos programas carece de outro tipo de investigação, para uma análise mais aprofundada dos mesmos.
7. Os benefícios apontados pelos inquiridos presentes no estudo empírico, vêm ao encontro dos benefícios apresentados no corpo teórico do presente estudo. Por um lado, dentro do eixo 'efeitos do programa na Organização', expressões como 'elevação de *standards*', 'desenvolvimento e melhoria como colaborador na globalidade' e 'aumento da produtividade', demonstram os benefícios trazidos

pelo *Coaching* para a organização, através da capacidade de potenciar os talentos dos seus colaboradores, tornando-as competitivas num mercado globalizante. Por outro lado, dentro do eixo ‘efeitos do programa no *Coachee*’, os inquiridos apresentaram expressões como ‘melhor realização pessoal’, ‘descoberta de potencial’ e ‘gestão de carreiras’, confirmando os benefícios para os indivíduos, referidos no corpo teórico;

8. As principais dificuldades apresentadas pelos clientes, e indicadas pelos inquiridos, foram: o tempo despendido; a resistência à mudança; o custo do programa; o cumprimento dos prazos acordados nas sessões e dificuldades na implementação dos planos de acção; nem sempre existem possibilidades para fazer *follow up* periódicos e obtenção de retorno; enquadramento e cultura organizacional; dificuldade do *Coachee* aceitar que ele é responsável e o promotor principal do seu desenvolvimento e do seu sucesso do processo de *Coaching*; a falta de acesso a todos os colegas; acompanhamento no terreno; dificuldade em medir progressos comportamentais; receio do que os outros possam pensar; desejarem resultados rápidos e visíveis. Podemos, aqui, afirmar, que, embora algumas destas limitações possam ser identificadas na literatura, estamos perante características muito específicas e mais acentuadas na realidade portuguesa, tais como: o custo do programa, a resistência à mudança e os próprios enquadramento e cultura organizacional portuguesa, onde ainda temos presente uma cultura do ‘culpado’.
- Quando solicitámos aos inquiridos que nos identificassem as dificuldades ao exercício da prática em Portugal, este facto tornou-se ainda mais claro, perante as respostas relativas à existência de ideias pré-concebidas relativamente ao tipo de “trabalho pessoal e de abordagem introspectiva”.

Nesta variável, os inquiridos vieram também confirmar a ideia defendida no estudo teórico no que respeita aos limites da actividade em Portugal, ao terem apontado o desconhecimento da prática por parte do mercado, por ser recente, e ao terem-se referido à falta de credibilidade da mesma, devido a falha na qualificação e à utilização indevida por parte dos profissionais que se encontram a oferecer este tipo de serviço.

Todos estes aspectos deveriam ser explorados, cada um por si, de forma a complementar algumas das argumentações apresentadas no estudo teórico.

Ao longo desta investigação, procurámos levantar as questões que consideramos essenciais para o desenvolvimento da prática do *Coaching*, particularmente para a procura da sua identidade e do seu ajustamento à realidade portuguesa.

Estamos conscientes que muito mais há para ser explorado, mas a nossa pretensão situou-se apenas ao nível de uma primeira abordagem à temática do *Coaching*. Deixamos, então, inúmeras pistas para trabalhos futuros.

CONCLUSÕES

Eis que chegamos ao final da viagem. E conforme o prometido, vamos neste troço final resumir e integrar todos os itinerários percorridos, com o principal objectivo de **caracterizar a prática do *Coaching* em Portugal, através dos *Coachs* que oferecem este serviço**, descrevendo o que encontramos ao longo da viagem sobre: as características do *Coach* em exercício em Portugal; as características da actividade de *Coach* em Portugal; as características do desenvolvimento do processo de *Coaching* em Portugal; as características do cliente de *Coaching* em Portugal; e, enfim, fazendo um ponto da situação da prática de *Coaching* em Portugal.

Os participantes desta viagem foram na sua maioria do sexo masculino, com uma idade média de 43 anos, detentores de uma licenciatura, sendo que, em quase metade dos casos, a área de formação académica era a Psicologia.

A maior parte dos participantes, quando inquiridos, enquadraram a sua experiência profissional anterior em quadros superiores ou dirigentes de organizações, existindo também uma fatia considerável que trabalhavam como especialistas das profissões intelectuais e científicas ou na consultoria.

Enquanto decorria a viagem, a maioria dos participantes exercia como actividade principal a consultoria dirigida aos recursos humanos das empresas. Apenas 8,8% dos participantes se dedicavam, exclusivamente, ao *Coaching*. A moda (classificação mais frequente – Moreira, 2004) do tempo de dedicação à actividade de *Coaching* por parte do total dos participantes, situava-se nos 30%.

Apesar de uma percentagem considerável de participantes ter afirmado desenvolver a actividade de *Coach* há mais de 5 anos, a moda do tempo de experiência na actividade situou-se nos 12 meses.

A esmagadora maioria dos participantes, afirmaram utilizar a participação em seminários/colóquios e em reuniões de trabalho como veículos de desenvolvimento profissional na actividade como *Coach*, mas um pouco mais de metade já passou por um processo de *Coaching* enquanto *Coachee*, e quase metade afirmaram fazer supervisão regularmente.

Perante esta caracterização do *Coach* em exercício em Portugal, efectuada com base nas respostas dos participantes que se disponibilizaram a responder ao questionário apresentado, verificámos que os profissionais da actividade em Portugal caminham no mesmo sentido das indicações recolhidas, com base na literatura estrangeira encontrada sobre a temática.

Assim como os estudiosos sobre o *Coaching* nos demonstram, também aqui, se realça a importância dos conhecimentos da área da Psicologia, da experiência na gestão e na consultoria, e na procura, por parte dos *Coachs*, do seu desenvolvimento profissional através de supervisão e através de uma experiência própria como *Coachees*.

Relativamente às características específicas da sua actividade, metade dos participantes, indicaram ter uma empresa própria, apesar de alguns destes também trabalharem como liberais para outras empresas.

Apenas 38,2% pertencia a pelo menos um corpo profissional, nomeadamente à *International Coaching Federation* (ICF) e/ou à Associação Portuguesa de *Coaching*.

A maioria dos participantes teve contacto com códigos deontológicos aplicáveis à prática do *Coaching*, sendo que, entre estes, se registava maior frequência pelo compromisso com o código deontológico da ICF e/ou o código deontológico do *International Coaching Community* (ICC), tendo tomado conhecimento pelos mesmos numa moda situada nos 12 meses.

Os objectivos gerais da actividade, que estes *Coachs* nos indicaram, resumem-se da seguinte forma:

- desenvolvimento pessoal e profissional do potencial do *Coachee*, através da definição de objectivos específicos e da promoção de autonomia, com vista ao alcance do sucesso e realização em todas as áreas da sua vida, e especificamente no seu desempenho como gestor, assim como para o bem estar comum, nomeadamente dentro das organizações.

A esmagadora maioria dos participantes indicaram que divulgam os serviços através dos seus clientes. Pouco mais de metade apresentou também como meio de divulgação a Internet, e metade dos participantes referiu a utilização de brochuras de apresentação e o contacto directo com as empresas.

No que diz respeito à qualificação no *Coaching*, menos de metade dos participantes frequentou uma acção de formação específica na área, sendo que 20,6% referiram ter frequentado a acção promovida pela Activision. E, apenas pouco mais de um terço indicou encontrar-se certificado para o desempenho desta actividade.

Ora, encontramos-nos aqui, face à primeira deficiência dos *Coachs* trabalhados durante a nossa viagem. Chamamos-lhe deficiência, porque aos olhos dos estudiosos do *Coaching*, constantes da nossa bibliografia, a certificação será essencial, não só, para o exercício como profissional, mas também para a credibilização da prática profissional em si.

Grande parte dos participantes, apesar de mostrarem algum cuidado pelo seguimento de um código deontológico, e de procurarem desenvolver-se como profissionais nesta prática, não apresentavam uma credencial oficial que atestasse as suas competências e aptidões para o desempenho da sua actividade como *Coach*.

Para definir *Coaching* os participantes utilizaram variadíssimas palavras. As mais vezes repetidas foram: ‘personalizada’, ‘desenvolvimento’, ‘profissional’, ‘resultados’ e ‘mudança’. E, se atendermos ao conteúdo, surgiram-nos termos que têm a ver com a autoaprendizagem, o autoconhecimento e o respeito.

A intervenção de *Coaching* por parte dos participantes, situava-se, essencialmente, no *Coaching* de Executivos, muitas vezes utilizado por o mesmo profissional, em simultâneo, com o *Coaching* Corporativo e de Negócios e/ou com o *Coaching* de Grupos.

Muitos dos participantes afirmaram sugerir outras práticas de desenvolvimento pessoal e profissional, sempre que entendem que o *Coaching* não será a prática adequada à situação e/ou não será a única, podendo existir a hipótese de complementar o *Coaching* com outro tipo de intervenção. As práticas de desenvolvimento pessoal e profissional mais vezes sugeridas, em complemento e/ou em substituição a uma intervenção tipo *Coaching*, serão a psicoterapia ou a formação específica em alguma área considerada necessária.

Em relação ao desenrolar do processo de *Coaching* propriamente dito, verificámos que se afasta muito pouco das referências encontradas na literatura. A quase totalidade dos participantes, indicaram que trabalham com os clientes face-a-face, alguns deles, complementando com o *email* ou com o telefone.

A esmagadora maioria, indicou trabalhar com os seus *Coachees* individualmente, apesar de entre estes se encontrarem alguns que fazem *Coaching* de Grupo, ou seja, também o *Coaching* de Grupo passará por um processo individual com os destinatários. O *email* e o telefone são utilizados, essencialmente, pelos profissionais que registaram desenvolver o processo de *Coaching* apenas de forma individual.

O espaço onde decorrem as sessões será, na sua maioria, um espaço próprio na empresa do *Coachee*, ou mesmo no local onde o *Coachee* habitualmente desenvolve o seu trabalho diário. Neste ponto, encontrámos alguma disparidade com o que nos sugere a literatura. Como foi referido na primeira paragem da nossa viagem, alguns investigadores internacionais, sugerem que as sessões deverão decorrer fora do local habitual do *Coachee*, por forma a evitar pressões institucionais.

Na nossa viagem, foi registada uma moda de 90 minutos nas respostas dadas pelos participantes, no que respeita ao tempo despendido com cada sessão, e um terço dos participantes indicaram que a regularidade das sessões, se apresenta com encontros quinzenais. Alguns dos participantes referiram que, por vezes, o espaçamento entre as sessões poderá ser progressivo, mediante o desenrolar do processo, e outros, registaram que, após a conclusão do processo, poderá haver lugar para sessões de *follow up*.

A duração do programa foi referida como muito variável, dependendo dos planos de acção estabelecidos e/ou dos objectivos procurados. Apenas encontrámos unísono em cerca de um quarto das respostas dos participantes, que apontaram os 6 meses como média de duração da aplicação do seu programa de *Coaching*.

As respostas dos participantes, também não se afastaram muito do que encontrámos na literatura, no que se refere aos custos médios de um programa de *Coaching*. Aqui, como noutras investigações internacionais, os participantes afirmaram que os custos variam em função do tipo de intervenção necessária. Alguns dos participantes indicaram o valor à hora, e outros o valor total do programa. Apesar destas diferenças, podemos indicar que a mediana (valor abaixo do qual se situa exactamente metade das observações feitas numa determinada amostra – Moreira, 2004) encontrada para o valor à hora se situava nos 150 euros, e a mediana para o custo total do programa apontava para os 2000 euros.

Quase três quartos dos participantes referiram conhecer instrumentos específicos de *Coaching*. Na generalidade, os inquiridos referiram programas e instrumentos criados por si próprios ou pela empresa para a qual trabalham, ou mesmo recolhidos através de autores

que consideram credíveis nesta temática. Indicaram-nos que os instrumentos serão muitas vezes adaptados ou criados pelo próprio *Coach*, em função do caso e do cliente, e em função do seu próprio *know how*.

A esmagadora maioria dos participantes, indicaram ser procurados por empresas para efectuarem serviços de *Coaching*. A grande maioria dessas empresas procuram, junto do *Coach*, intervenções ao nível do desenvolvimento pessoal e/ou operacional, dirigidas, essencialmente a dirigentes ou chefias das suas organizações.

Também a maioria dos participantes, afirmaram ser procurados por empresas de média ou grande dimensão, destacando-se os *Coachs* que trabalhavam, exclusivamente, com empresas de grande dimensão. O contacto efectuado para as entrevistas preliminares registava-se, principalmente, segundo os nossos participantes, ao nível do departamento de recursos humanos dessas empresas, ou, eventualmente, pelo próprio Administrador da empresa.

Os objectivos iniciais da procura do serviço de *Coaching*, por parte das empresas, apontados pelos participantes, foram, essencialmente, o melhoramento de desempenhos profissionais e o desenvolvimento de lideranças.

Ainda relativamente aos clientes e/ou *Coachees*, a esmagadora maioria dos participantes afirmaram que o grau da sua satisfação após a aplicação do programa é muito elevado. Este ponto remete-nos para as questões relativas à(s) avaliação(ões) efectuada(s) ao próprio processo de *Coaching* em todas as suas vertentes, as quais foram abordadas na primeira paragem da nossa viagem, mas as quais não foram exploradas nos questionários aplicados.

No que respeita aos benefícios do *Coaching* manifestados pelos clientes após a aplicação do programa, os participantes não fugiram aos padrões encontrados na literatura, indicando como principais benefícios apresentados pelos clientes, benefícios que se incluem no desenvolvimento pessoal e no desenvolvimento organizacional.

As principais dificuldades apresentadas pelos clientes, e indicadas pelos participantes durante a nossa viagem, também se assemelham às apontadas pela literatura sobre a temática, e foram elas: o tempo despendido; a resistência à mudança; o custo do programa; o cumprimento dos prazos acordados nas sessões e dificuldades na implementação dos planos de acção; nem sempre existirem possibilidades para fazer *follow*

up periódicos e obtenção de retorno; enquadramento e cultura organizacional; dificuldade do *Coachee* aceitar que ele é responsável e o promotor principal do seu desenvolvimento e do seu sucesso do processo de *Coaching*; a falta de acesso a todos os colegas; acompanhamento no terreno; dificuldade em medir progressos comportamentais; receio do que os outros possam pensar; desejarem resultados rápidos e visíveis.

No que diz respeito à realidade do *Coaching* exclusivamente em Portugal, e relativamente ao conceito em si, a grande maioria dos participantes manifestou não encontrar pertinência na tradução do conceito para a língua portuguesa, pelo facto de vivermos num mundo global, em que será importante a utilização de denominações comuns, nomeadamente para acesso a material publicado ou divulgado através da Internet e para a facilitação de comunicação entre profissionais em diferentes partes do mundo. Referiram, ainda, que ao traduzirmos o conceito, o mesmo iria perder o seu verdadeiro significado. Para além disso, consideraram que o termo já terá sido assimilado pelo mercado alvo deste tipo de serviço.

Cerca de um terço dos participantes, ouviu falar de *Coaching* pela primeira vez em Portugal, já fez 5 anos, e a maioria dos que foram protagonistas desta viagem, afirmaram conhecer acções de formação sobre esta temática em espaço português.

Contudo, a maioria dos participantes manifestaram desconhecer supervisores da prática do *Coaching* em Portugal, certificação profissional que legitime o exercício da prática em Portugal, códigos deontológicos adaptados ao contexto português, ou mesmo, associações nacionais de profissionais que explorem esta temática. A única Associação mencionada por menos de metade dos participantes, foi a Associação Portuguesa de *Coaching*, a qual terá adaptado o código deontológico do ICF, através do complemento dado com as sugestões de participantes de uma acção de formação profissional sobre *Coaching*, promovida pela entidade Activision.

As principais dificuldades no exercício da prática de *Coaching* em Portugal apresentadas pelos participantes foram:

- desconhecimento da prática por parte do mercado, por se tratar de uma prática recente, em que ainda não se consegue dar aos clientes o retorno sobre o seu investimento (ROI), e por se verificar uma falha na divulgação da mesma;

- falta de credibilidade da prática, devido à falta de qualificação e à utilização indevida por parte dos profissionais que se encontram a oferecer este tipo de serviço;
- as ideias pré-concebidas relativamente ao tipo de “trabalho pessoal e de abordagem introspectiva”.

Encontramo-nos perante um mundo muito pouco explorado em Portugal. Em todo o nosso percurso, não encontramos nenhuma investigação sobre as características específicas do *Coaching* em Portugal.

Por isso, com esta viagem por terras portuguesas, deixamos aqui traçado o primeiro perfil do *Coach* em exercício em Portugal, pretendendo agora continuar a explorar a temática em próximas viagens por outros percursos.

Por termos visitado e conhecido paisagens tão fascinantes e inovadoras, deixamos aqui o convite para todos aqueles que nos queiram acompanhar em futuras viagens, seja numa perspectiva de promotores de novas viagens, com novos itinerários, seja numa perspectiva de viajantes activos que entendam que a procura deste tipo de intervenção fará sentido em algum momento das vossa vidas, ou numa perspectiva de mero viajante passivo, com curiosidade pelo crescimento deste instrumento revolucionário na área de desenvolvimento de liderança.

A esta viagem, podem também tecer-se algumas limitações:

- o por se tratar de uma temática pouco definida e em que abunda a diversidade de orientações teóricas, o estudo teórico procurou reunir de uma forma sintetizada, os aspectos principais que, numa primeira abordagem nos pareceram pertinentes para a discussão da temática do *Coaching*. Perante a visão global que pretendíamos apresentar, por vezes, não houve espaço para uma reflexão crítica e pormenorizada sobre as teorias específicas indicadas;
- o no que diz respeito à representatividade do estudo, também, deixamos algumas reservas. A nossa amostra é limitada, mas, também, não conhecemos o número real dos profissionais de *Coaching* que se encontram em actividade em Portugal;

- o um último reparo diz respeito à forma de aplicação do questionário. Este foi enviado por *email* e preenchido directamente pelos inquiridos, o que, se, por um lado, lhes deu maior liberdade de resposta e de reflexão sobre o questionário, por outro, esse mesmo facto, pode sempre trazer alguns enviesamentos nas respostas.

Como pudemos verificar, muito há ainda a ser explorado, quer a nível internacional, quer, principalmente, a nível nacional.

Poder-se-á explorar cada um dos pontos abordados nesta caracterização, de uma forma mais pormenorizada e particularizada, nomeadamente:

- os aspectos referentes à avaliação das diferentes vertentes do processo de *Coaching*;
- as formas de ultrapassar cada uma das dificuldades apresentadas pelos participantes;
- as questões relativas à supervisão;
- os aspectos relacionados com os códigos deontológicos;
- as questões relativas à certificação profissional;
- ou a adaptação do *Coaching* ao contexto português em todas estas vertentes.

Os capitais, a mobilidade de ideias, a mobilidade de pessoas não são transponíveis de cultura para cultura; temos de encontrar os valores culturais de planeamento e de gestão, as especificidades próprias de cada local, de cada gestor, de cada equipa, respeitando a identidade da instituição e do seu contexto cultural.

No fim desta viagem em classe económica, pela sua modéstia, mas que se pretendeu ser abrangente e elucidativa para investigações futuras sobre a temática do *Coaching*, deixa-se esta preocupação com a aculturação deste tipo de prática de desenvolvimento pessoal e profissional para Portugal.

E, assim, se oferece um bilhete para uma próxima viagem.....

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo destes dois anos de trabalho pelo mundo do *Coaching*, renovei a minha esperança por encontrar no futuro, uma sociedade melhor. Uma sociedade com valores, com respeito pelo próximo e com pessoas mais satisfeitas na sua vida quotidiana.

Neste mundo, de incertezas e crises constantes, necessitamos de encontrar renovação, e esta, no meu ponto de vista, deverá passar por atribuir o poder a pessoas credíveis, que tenham verdadeiros ideais e que vejam o humano, como igual.

É natural, que com tantos desafios e urgências que a sociedade actual exige, cada um de nós, se esqueça de parar, de respirar e de pensar sobre o seu interior e sobre os seus sonhos, sonhos esses que tenham sido postos de lado perante as muitas agressividades que a vida nos vai oferecendo.

Acredito que o segredo é pensar nestas contrariedades como estratégias positivas para o nosso desenvolvimento como pessoas, não permitindo que as amarguras e as ansiedades se substituam à qualidade de vida.

Claro que isto é difícil, daí a necessidade de muita reflexão interior e distanciamento exterior. E, mais difícil será, se nos propusermos nesta aventura de uma forma isolada. Por esta razão, não tenho dúvida, que o *Coaching* será um instrumento de futuro, proporcionando uma revolução no poder do sec. XXI.

O *Coaching* poderá ser utilizado como um instrumento de desenvolvimento isolado, com vista a uma aprendizagem pessoal e profissional, poderá ter utilidade em conjunto com um processo de formação de forma a reforçar e solidificar a aprendizagem, ou poderá constituir um processo proactivo para aceder e reflectir sobre as possibilidades pessoais e profissionais (Stevens, 2005).

O *Coaching* servirá na complexidade, na regeneração, na eficácia colectiva e na produtividade global, na responsabilização e nas novas orientações de gestão (Devillard, 2001).

Em Portugal, as empresas de grande dimensão, já começaram a perceber as vantagens do *Coaching*.

Durante as minhas pesquisas pela internet, encontrei cerca de 445 *sites* portugueses que falam de *Coaching*. Para além, daqueles que oferecem um *Coaching* de vida um pouco 'anedótico', associando-o à astrologia e a outros propósitos, que não considero

enquadráveis num contexto de uma relação de *Coaching*, encontrei registos de várias entidades como algumas seguradoras, a EDP, a Telecom e o BES, que já têm programas de *Coaching* como parte integrante do desenvolvimento dos seus dirigentes. Como exemplo, no relatório de contas de 2004 da empresa EDP, consta a implementação de processos de *Coaching* em quadros com funções de chefia, e noutros relatórios de contas de algumas seguradoras podemos também encontrar acções de *Coaching* e programas de direcção da empresa, nos quais estarão envolvidos os quadros directivos.

De igual forma, podemos encontrar programas de *Coaching* dirigidos à área comercial, nomeadamente aos *call centers*. E a área da saúde está a apostar em massa no *Coaching*, como forma de desenvolvimento dos seus chefes de serviço, principalmente, ao nível da enfermagem, onde já encontramos vários artigos publicados em revistas científicas.

No decorrer destes dois anos, procurei informação sobre a temática, não só em Portugal, mas também, participando em encontros internacionais. Estive presente no primeiro colóquio que reuniu os diferentes profissionais de *Coaching* em França, e que foi promovido pela *Société Française de Coaching*, assisti ao primeiro encontro da recém nascida Associação Europeia de *Coaching*, que também decorreu em Paris, e participei no congresso europeu da *Internacional Coaching Federation*, que teve lugar na Noruega.

Para além das muitas e enriquecedoras experiências e contactos que obtive durante estas participações, quero deixar aqui uma visão que foi transmitida no primeiro encontro, referido pelo filósofo François Proust. Dizia ele que existem apenas duas maneiras de viver: a contemplação e a acção. Caberá a cada um de nós optar por qual a maneira mais conveniente para o seu caso. Adiantou ainda, que quem optar pela acção e mais concretamente pela liderança, terá que saber procurar guias que o ajudem a caminhar para o seu desenvolvimento profissional, o qual será uma ilusão, se não passar por um desenvolvimento pessoal.

Este filósofo, deixou-nos também a indicação que saber liderar, tem a ver com o saber delegar, e remeteu-nos para uma passagem bíblica:

“No dia seguinte, Moisés pôs-se a julgar os casos apresentados pelo povo. E eles estiveram todo o dia de pé diante dele. Ao ver ao que Moisés sujeitava o povo, o sogro disse-lhe: “Que estás tu a fazer a esta gente? Por que te sentas sozinho para julgar e deixas esta multidão de pé, diante de ti, durante todo o dia?”

Moisés respondeu: “É que o povo vem procurar-me, para obter de Deus uma resposta. Quando têm alguma questão, vêm ter comigo, para que eu julgue entre as duas partes em litígio. Eu dou-lhes assim a conhecer os mandamentos e as leis de Deus.

Mas Jetro disse-lhe: “Não estás a proceder bem. Cansas-te tu e cansa-se toda a gente que está contigo. A tarefa é demasiadamente pesada para ti e não podes suportá-la sozinho. Escuta o conselho que te vou dar e que Deus te ajude. Deves manter-te diante do Senhor, como representante do povo, e apresentar-lhe os seus problemas. Ensina-lhes os preceitos e as leis de Deus, indica-lhes o caminho que devem seguir e o que devem fazer. Escolhe, porém, dentre o povo, homens capazes, que respeitem a Deus, que sejam sinceros e não sejam interesseiros. Nomeia esses homens como chefes de grupos de mil, de cem, de cinquenta e de dez homens. Que eles sejam juízes para o povo, em qualquer momento, e te apresentem só as questões de maior importância, encarregando-se eles das causas menores. Assim te aliviarão desta responsabilidade e te ajudarão a cumpri-la. Se fizeres isso, e se Deus te transmitir as suas ordens, poderás continuar com a tua missão e todo este povo irá em paz para suas casas (Bíblia, Êxodo 18, 13-23).”

Como podemos verificar, a liderança e a delegação de poderes esteve presente em toda a história da humanidade. Mas apesar de todos estes anos, a relevância mantém-se: deverão ser as pessoas sinceras e não interesseiras, quem deverá deter o poder.

Quando muitas vezes referimos que a sociedade actual está doente, não diagnosticamos (ou não queremos diagnosticar) o verdadeiro vírus, causador da doença. Estamos tão cheios de antivirais, que por mais exames virulógicos que façamos, o vírus não é encontrado.

Na minha perspectiva, a sociedade actual ficará doente quando o sentido do valor for igual ao sentido de si, sem ter em conta o sentido dos outros. E, felizmente, ainda encontramos muitas pessoas a lutar para que a sociedade não caia em coma.

Mas o caminho será, cada vez mais os indivíduos começarem a pensar sobre si e sobre tudo o que os rodeia, principalmente, quem tem como missão liderar os outros, ou seja, liderar mentes, corações e emoções.

A procura de guias para esta tarefa é essencial, e o *Coaching* entra aqui como um instrumento de grande utilidade. O *Coaching* poderá dotar o indivíduo de competências

que lhe permitam conhecer, raciocinar, sintetizar, ter um espírito analítico e crítico, ter flexibilidade mental e adaptabilidade à mudança, argumentar e decidir.

Contudo, também o próprio *Coaching* tem que encontrar o seu caminho, a sua identidade própria.

Ao longo deste estudo, referiu-se em diferentes momentos, que existe necessidade de se constituir um organismo fiscalizador consensual e único, e certificação profissional que regule a actividade.

Olhando para o nosso Portugal, essa necessidade torna-se ainda mais urgente, na medida em que a actividade está completamente anárquica. Por isso, reafirmo a necessidade urgente de criação de normas e referenciais para a certificação em Portugal (nomeadamente para conferir legalidade a certificados trazidos de outros países), e a necessidade de articulação com Universidades, à semelhança do que se passa noutros Estados Membros da União Europeia. Todos os verdadeiros adeptos, profissionais e investigadores do *Coaching* terão que trabalhar em conjunto, não menosprezando as diferentes vertentes de intervenção, para uma credibilização do *Coaching* enquanto disciplina autónoma.

Devido aos conhecimentos que adquiri ao longo da minha investigação, pretendi dar um contributo à minha entidade profissional, em particular, e à inovação empresarial, em geral, apresentando, em Setembro de 2005, um projecto ao I.E.F.P. (Instituto do Emprego e Formação Profissional). Deixo uma cópia em anexo (anexo J) neste trabalho, apenas para ilustrar o meu entusiasmo pela incursão no mundo do *Coaching*, e a minha crença nas mais valias da teoria aplicada à prática.

As minhas últimas palavras desta Dissertação vão no sentido de mostrar a minha disponibilidade para continuar neste mundo do *Coaching*, não só pela via da investigação, como também, pela via da acção, contribuindo de forma positiva para o crescimento desta actividade, na qual aposto como instrumento de revolução da liderança, e, consequentemente, como algo que poderá tornar a nossa sociedade em geral e os indivíduos, em particular, mais saudáveis.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, F. N. (1996). *O gestor – A arte de liderar*. Lisboa: Editorial Presença.
- Almeida, L. S. & Freire, T. (1997). *Metodologia da investigação em psicologia e educação*. Coimbra: APPORT – Associação dos Psicólogos Portugueses.
- Almeida, P. P. (2002). Competências e modelo da competência. *Sociedade e Trabalho*, 17/18, 87-98. Ministério da Segurança Social e do Trabalho.
- Arrivé, J.-Y. & Frings-Juton, I. (2004). *Maîtriser le Coaching – Connaissance, positionnement, pratique*. Paris: L'laisons.
- Ascama, M. J. O. (2004). *Atuação do Psicólogo e de outros profissionais no Coaching em organizações de trabalho*. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina. (Dissertação de Mestrado).
- Association for Coaching (2006). *Coaching definition*. Acedido em 7 de Fevereiro de 2006, em <http://www.associationforcoaching.com/about/about03.htm>.
- Azevedo, J. (1999). *Voos de borboleta – Escola, trabalho e profissão*. Porto: Asa.
- Boyatzis, R. E. (2002). *Core competencies in coaching others to overcome dysfunctional behavior*. Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations.
- Buckley, R. & Caple, J. (1998). *Formação individual e Coaching* (Tradução para a língua portuguesa). Lisboa: Monitor. [Original publicado em 1991].
- Caetano, A. et al. (2000). Mudança organizacional e gestão de recursos humanos. *Estudos e Análises*, 20. Observatório do Emprego e Formação Profissional.
- Célestin, J. B. (2002). A Qualidade do Emprego. *Cadernos de Emprego*, 37. Ministério da Segurança Social e do Trabalho. Direcção-Geral do Emprego e Formação Profissional.
- Chiavenato, I. (2002). *Construção de talentos – Coaching & Mentoring*. Rio de Janeiro: Campus.
- Coach Ville (2006). *What is Coaching?* Acedido em 7 de Fevereiro de 2006, em <http://www.learning.coach.ville.com>.
- Coaching Orienté Solution (2005). *Présentation*. Acedido em 22 de Novembro de 2005, em <http://coaching-professionnel.fr/fr/page-presentation-cos.html>
- Comunidade Internacional de Coaching (2006). *Coaching FAQ*. Acedido em 7 de Fevereiro de 2006, em http://www.internationalcoachingcommunity.com/br/display.asp?active_page_id=49#O%20que%20é%20coaching.
- Cury, G. C. (1997). *Capacidade para dirigir pessoas – A inteligência emocional na empresa*.
- Damáσιο, A. (1998). *O erro de Descartes: Emoção, razão e cérebro humano*. Lisboa: Publicações Europa-América.

- Damáσιο, A. (2000).** *O sentimento de si: O corpo, a emoção e a neurobiologia da consciência*. Lisboa: Publicações Europa-América.
- Delivré, F. (2004).** *Le métier de Coach – Spécifités, rôles, compétences*. Paris: Éditions d'Organisation.
- Devillard, O. (2001).** *Coacher – Efficacité personnelle et performance collective*. Paris: Dunod.
- Dias, M. C. (1997).** *Avaliação das políticas de emprego e formação*. Lisboa: Instituto de Emprego e Formação Profissional.
- Duarte, M. E. (2004).** O indivíduo e a organização: perspectivas de desenvolvimento. *Psychologica* (pp.549-557).
- Fédération Francophone des Coaches Professionnel (2006).** Acedido em 7 de Fevereiro de 2006, em <http://www.ffcoaching.com>.
- Freas, A. M. (2003).** O Coaching de executivos para resultados do negócio. In Goldsmith, M., Lyons, L. & Freas, A., *Coaching – O exercício da liderança* (pp.66-81). (Tradução para a língua portuguesa). (2ª Ed.). Rio de Janeiro: Campus. [Original publicado em 2000].
- Gallwey, W. T. (2002).** *The inner game of work*. Thomson Texere.
- Gallwey, W. T. (2006).** *What is the inner game?*. Acedido em 7 de Fevereiro de 2006, em <http://www.theinnergame.com/html/whatisInnerGame.html>.
- Goldsmith, M., Lyons, L. & Freas, A. (2003).** *Coaching – O exercício da liderança* (Tradução para a língua portuguesa). (2ª Ed.). Rio de Janeiro: Campus. [Original publicado em 2000].
- Goleman, D., Boyatzis, R. & Mckee, A. (2003).** *Os Novos Líderes – A Inteligência Emocional nas Organizações*. (Tradução para a língua portuguesa). (2ª Ed.). Lisboa: Gradiva. [Original publicado em 2002].
- Heiman, G. W. (1999).** *Research Methods in Psychology*. (2ª Ed.). Houghton Mifflin Company.
- Hooper, A. & Potter, J. (2003).** *Liderança Inteligente – Criar a paixão pela mudança*. (Tradução para a língua portuguesa). Lisboa: Actual Editora. [Original publicado em 2000].
- International Coach Federation (2006).** *What is Coaching?* Acedido em 7 de Fevereiro de 2006, em <http://www.coachfederation.org/ICF/For+Coaching+Clients/What+is+a+Coach/>
- Jorge, F. (2004).** *Ética nas e das organizações*. Seminário incluído no Mestrado de Psicologia do Desenvolvimento Profissional da Universidade de Évora.
- Lloyd, B. (2003).** Liderança e poder: quando a responsabilidade faz a diferença. In Goldsmith, M., Lyons, L. & Freas, A., *Coaching – O exercício da liderança* (pp.187-202). (Tradução para a língua portuguesa). (2ª Ed.). Rio de Janeiro: Campus. [Original publicado em 2000].
- Lopes, H. et al. (2000).** *As modalidades de empresa que aprende e empresa qualificante*. Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.
-

-
- McCann, D.** (2006). *From Good Managers to Great Leaders*. Conferência no Auditório da Associação Nacional de Farmácias. Lisboa: Organização Dave Morgan
- Meltzoff, J.** (1997). *Critical thinking about research – Psychology and related fields*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Moreira, J. M.** (2004). *Questionários: Teoria e Prática*. Coimbra: Almedina.
- Nunn, J.** (ed.) (1998). *Laboratory Psychology – a beginner’s guide*. Psychology Press.
- O’Neill, M. B.** (2000). *Executive Coaching with Backbone and Heart – a systems approach to engaging leaders with their challenges*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Pereira, D.** (2004). *Inteligência Emocional*. Acção de formação profissional. Alcácer do Sal.
- Santos, N. R.** (2005). *Projectos de Investigação em Psicologia: Guia para a sua elaboração e execução*. Évora: NEPUE.
- Santos, N. R.** (Fevereiro, 2006). *Práticas de Desenvolvimento Profissional: O Coaching*. Conferência na Universidade de Évora. Évora: Organização Centro de Investigação em Educação “Paulo Freire”.
- Sethi, D.** (2003). Coaching de baixo para cima. In Goldsmith, M., Lyons, L. & Freas, A., *Coaching – O exercício da liderança* (pp.182-186). (Tradução para a língua portuguesa). (2ª Ed.). Rio de Janeiro: Campus. [Original publicado em 2000].
- Société Française de Coaching** (2006). *A propos du Coaching*. Acedido em 7 de Fevereiro de 2006, em <http://www.sfcoach.org/coach/index.htm>.
- Rauen, C.** (2006). Acedido em 7 de Fevereiro de 2006, em <http://www.coaching-report.de>
- Rego, A., Cunha, M. P., Oliveira, C. M. & Marcelino, A. R.** (2004). *Coaching para Executivos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Ribeiro, J. L. P.** (1999). *Investigação e Avaliação em Psicologia e Saúde*. Lisboa: Climepsi.
- Savickas, M. L.** (1995). Uma nova epistemologia para a psicologia vocacional. *Cadernos de Psicologia Educacional*. Coord: Eduardo J. R. Santos. Edições Universitárias Lusófonas.
- Stevens, N.** (2005). *Learn to Coach*. Oxford: How to Books.
- Thach, E. C.** (2001). The impact of executive Coaching and 360 feedback on leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development*. Sonoma State University.
- Vergne-Cordonnier, C.** (2003). *Enquête de terrain sur le Coaching – Ce qu’en pensent les entreprises, les Coachs et les Coaches*. Paris: Maxima.
- Zarifan, P.** (2001). *Le Modèle de la Competence: trajectoire historique, enjeux actuels et propositions*. Paris. Éditions Liaisons.
-

ANEXOS

ANEXO A

**Código Deontológico da *International Coaching Federation*
retirado do *site* www.coachfederation.org**

THE ICF CODE OF ETHICS Approved: 1/22/2005

Part One: The ICF Philosophy of *Coaching*

The International *Coach* Federation adheres to a form of *Coaching* that honors the client as the expert in his/her life and work and believes that every client is creative, resourceful, and whole.

Standing on this foundation, the *Coach's* responsibility is to:

- Discover, clarify, and align with what the client wants to achieve
- Encourage client self-discovery
- Elicit client-generated solutions and strategies
- Hold the client responsible and accountable

Part Two: The ICF Definition of *Coaching*

Professional *Coaching* is an ongoing professional relationship that helps people produce extraordinary results in their lives, careers, businesses or organizations. Through the process of *Coaching*, clients deepen their learning, improve their performance, and enhance their quality of life.

In each meeting, the client chooses the focus of conversation, while the *Coach* listens and contributes observations and questions. This interaction creates clarity and moves the client into action. *Coaching* accelerates the client's progress by providing greater focus and awareness of choice. *Coaching* concentrates on where clients are now and what they are willing to do to get where they want to be in the future. ICF member *Coaches* and ICF

credentialed *Coaches* recognize that results are a matter of the client's intentions, choices and actions, supported by the *Coach's* efforts and application of the *Coaching* process.

Part Three: The ICF Standards of Ethical Conduct

Professional Conduct At Large.

As a *Coach*:

- 1) I will conduct myself in a manner that reflects positively upon the *Coaching* profession and I will refrain from engaging in conduct or making statements that may negatively impact the public's understanding or acceptance of *Coaching* as a profession.
- 2) I will not knowingly make any public statements that are untrue or misleading, or make false claims in any written documents relating to the *Coaching* profession.
- 3) I will respect different approaches to *Coaching*. I will honor the efforts and contributions of others and not misrepresent them as my own.
- 4) I will be aware of any issues that may potentially lead to the misuse of my influence by recognizing the nature of *Coaching* and the way in which it may affect the lives of others.
- 5) I will at all times strive to recognize personal issues that may impair, conflict or interfere with my *Coaching* performance or my professional relationships. Whenever the facts and circumstances necessitate, I will promptly seek professional assistance and determine the action to be taken, including whether it is appropriate to suspend or terminate my *Coaching* relationship(s).
- 6) As a trainer or supervisor of current and potential *Coaches*, I will conduct myself in accordance with the ICF Code of Ethics in all training and supervisory situations.

7) I will conduct and report research with competence, honesty and within recognized scientific standards. My research will be carried out with the necessary approval or consent from those involved, and with an approach that will reasonably protect participants from any potential harm. All research efforts will be performed in a manner that complies with the laws of the country in which the research is conducted.

8) I will accurately create, maintain, store and dispose of any records of work done in relation to the practice of *Coaching* in a way that promotes confidentiality and complies with any applicable laws.

9) I will use ICF member contact information (email addresses, telephone numbers, etc.) only in the manner and to the extent authorized by the ICF.

Professional Conduct With Clients

10) I will be responsible for setting clear, appropriate, and culturally sensitive boundaries that govern any physical contact that I may have with my clients.

11) I will not become sexually involved with any of my clients.

12) I will construct clear agreements with my clients, and will honor all agreements made in the context of professional *Coaching* relationships.

13) I will ensure that, prior to or at the initial session, my *Coaching* client understands the nature of *Coaching*, the bounds of confidentiality, financial arrangements and other terms of the *Coaching* agreement.

14) I will accurately identify my qualifications, expertise and experience as a *Coach*.

15) I will not intentionally mislead or make false claims about what my client will receive from the *Coaching* process or from me as their *Coach*.

16) I will not give my clients or prospective clients information or advice I know or believe to be misleading.

17) I will not knowingly exploit any aspect of the *Coach*-client relationship for my personal, professional or monetary advantage or benefit.

18) I will respect the client's right to terminate *Coaching* at any point during the process. I will be alert to indications that the client is no longer benefiting from our *Coaching* relationship.

19) If I believe the client would be better served by another *Coach*, or by another resource, I will encourage the client to make a change.

20) I will suggest that my clients seek the services of other professionals when deemed appropriate or necessary.

21) I will take all reasonable steps to notify the appropriate authorities in the event a client discloses an intention to endanger self or others.

Confidentiality/Privacy

22) I will respect the confidentiality of my client's information, except as otherwise authorized by my client, or as required by law.

23) I will obtain agreement from my clients before releasing their names as clients or references, or any other client identifying information.

24) I will obtain agreement from the person being *Coached* before releasing information to another person compensating me.

Conflicts of Interest

25) I will seek to avoid conflicts between my interests and the interests of my clients.

26) Whenever any actual conflict of interest or the potential for a conflict of interest arises, I will openly disclose it and fully discuss with my client how to deal with it in whatever way best serves my client.

27) I will disclose to my client all anticipated compensation from third parties that I may

receive for referrals of that client.

28) I will only barter for services, goods or other non-monetary remuneration when it will not impair the *Coaching* relationship.

Part Four: The ICF Pledge of Ethics

As a professional *Coach*, I acknowledge and agree to honor my ethical obligations to my *Coaching* clients and colleagues and to the public at large. I pledge to comply with the ICF Code of Ethics, to treat people with dignity as independent and equal human beings, and to model these standards with those whom I *Coach*. If I breach this Pledge of Ethics or any part of the ICF Code of Ethics, I agree that the ICF in its sole discretion may hold me accountable for so doing. I further agree that my accountability to the ICF for any breach may include loss of my ICF membership and/or my ICF credentials.

ANEXO B

**Código Deontológico da *International Coaching Community*
retirado do *site* www.internationalcoachingcommunity.com**

Padrões e Princípios Éticos

Este código estabelece os amplos princípios que são a base da ICC. Princípios são um código de conduta que serve de referência para um comportamento baseado em valores.

Os princípios procedem da lei comum, ou seja, eles não determinam o que o *Coach* deve fazer, mas são uma referência, através da qual o *Coach* pode se mover livremente.

Para se tornar membro da ICC, a aceitação deste código é um pré-requisito para todos os *Coaches*. Este código estará sempre de acordo com as leis do país onde o *Coach* trabalhar.

A ICC não se responsabiliza pelo trabalho dos *Coaches* certificados, nem os controla constantemente: os *Coaches* certificados são responsáveis pelo seu próprio trabalho e conseqüentes resultados.

Entretanto, a ICC levará em consideração as reclamações que forem enviadas e digam respeito aos padrões, e se a alegação ficar realmente provada, o *Coach* será excluído da ICC além de qualquer outra ação praticada pela pessoa que originou a reclamação.

Padrões e Ética

Como somos interdependentes, uma mesma ação sempre tem duas conseqüências: uma para você mesmo e outra para os demais. Qualquer ação por você praticada, muda você mesmo e o mundo.

A ética é um conjunto de princípios de ação que você aplica a você mesmo, não advém de uma imposição externa; a recompensa ou sanção da ética está na própria ação.

Os padrões abrangem os princípios de ação que se aplicam aos outros, são o resultado evidente das suas ações que afetam os outros. Alguns princípios éticos também tem uma repercussão nos padrões, de maneira que se você não agir de acordo com a ética, você prejudicará os outros e seus interesses, e isso será evidente.

A ética e os padrões são construídos nas pressuposições do *Coaching*, portanto os *Coaches* devem ser fiéis a eles.

- *O fracasso não existe, só existe resposta.*

O fracasso é um julgamento de resultados a curto prazo, o cliente nunca fracassa.

- *Se você quer entender, aja.*

Ação é a resposta, só aprendemos fazendo.

- *Já temos todos os recursos de que precisamos, se não podemos criá-los.*

Clientes sem recursos não existem, o que existe são estados de ânimo sem recursos. A sabedoria mais profunda do cliente está esperando para ser descoberta.

- *Todo comportamento tem motivo.*

As ações não são simplesmente aleatórias; os clientes estão sempre tentando obter alguma coisa, embora não saibam exatamente o quê.

- *Ter alguma opção é melhor do que não ter nenhuma.*

Quando se oferece uma alternativa melhor ao cliente, de acordo com seus valores e crenças, ele a escolherá.

- *Você está fazendo o melhor que pode... e provavelmente pode melhorar ainda mais.*
- *Você cria a sua própria realidade.*

O cliente funciona como se seus mapas mentais fossem reais. Os mapas mentais que cria podem limitar o seu potencial muito mais do que qualquer obstáculo do mundo real.

- *O Coaching é uma parceria equilibrada, sinérgica.*

Se você acha que um mais um é apenas igual a dois, é porque se esqueceu da força da palavra "mais".

- *O cliente tem as respostas.*
-

O *Coach*, as perguntas.

As seguintes diretrizes estabelecem os princípios éticos e os padrões; condensam um conjunto de valores e seu consequente comportamento numa série de princípios. Estes valores foram demonstrados para beneficiar todos aqueles que pertencem ou não à comunidade. A Comunidade aceita estes princípios e as suas conseqüentes restrições por meio de consenso, sem o qual seria impossível mantê-los.

Esperamos que todos os *Coaches* da ICC procedam eticamente e defendam os seguintes padrões no seu trabalho.

Princípios éticos

1. Confiança

A confiança é um fator essencial em qualquer relacionamento de *Coaching*. O cliente tem de confiar no *Coach* para que o *Coaching* realmente funcione ao máximo. A confiança se constrói com o tempo; o *Coach* deve mostrar-se para merecer a confiança.

Para merecer a confiança, o *Coach* precisa mostrar-se competente e íntegro.

Competência

- O *Coach* demonstra o máximo da sua capacidade com todos os clientes.
- O *Coach* demonstra as competências essenciais (ver abaixo)
- O *Coach* se esforça para estar atualizado sobre os progressos da metodologia do *Coaching*.
- O *Coach* está consciente do seu nível de conhecimento e sempre trabalha para melhorar suas habilidades.
- O *Coach* está consciente de seus problemas pessoais e se assegura de não afetar negativamente a relação profissional de *Coaching* com seus clientes. Se necessário deve obter ajuda profissional desde o princípio, de outro *Coach* ou de um profissional adequado. Se estes problemas afetarem o relacionamento com os clientes, eles vão querer diminuir ou até terminar as sessões de *Coaching*.

Integridade

- O *Coach* deve agir com coerência, honrar seus acordos e manter suas promessas.
- O *Coach* manterá o material do cliente como confidencial, exceto nos casos em que o cliente autorizar ou quando disposto em lei.

2. Respeito pelo cliente

- O *Coach* tratará seus clientes com dignidade e integridade.
- O *Coach* nunca se aproveita do cliente pessoal, sexual ou financeiramente.
- O *Coach* deve pedir permissão para o cliente antes de usar o seu nome, ou sua opinião como referência.
- O *Coach* não vai procurar impor suas próprias crenças, valores ou opiniões ao cliente.

3. Honestidade

- O *Coach* estará consciente do seu nível de conhecimento e qualificações e vai divulgá-las, negociá-las e apresentá-las de maneira honesta.
- O *Coach* só vai aceitar um cliente quando perceber que as necessidades deste e as suas habilidades coincidirem.

4. Ética Profissional

- O *Coach* não vai fazer nada que prejudique a compreensão ou aceitação geral do *Coaching* como profissão.
- O *Coach* não oferecerá nem insinuará resultados atingíveis graças ao *Coaching* que não possam ser alcançados de forma congruente.

Padrões da ICC

Estas diretrizes são para todos os profissionais membros da ICC. Elas estabelecem padrões mínimos para a prática que devem ser seguidos, de maneira que os *Coaches* só podem fornecer seus serviços conforme os padrões da ICC.

1. Competência

- Os *Coaches* darão o melhor de si para cada um de seus clientes, e demonstrarão suas competências essenciais no seu *Coaching*.
- Os *Coaches* se esforçarão para estar a par da melhor e mais atual prática de negócios, novas tecnologias, requisitos legais e padrões relacionados à profissão de *Coaching*.
- Os *Coaches* procurarão melhorar e expandir seus conhecimentos através da leitura, contato com colegas e treinamento.
- Os *Coaches* devem ter consciência de seus conhecimentos, seus pontos positivos e limitações, e só aceitarão trabalhos que se sintam capazes de executar.
- Não afirmarão resultados congruentemente inatingíveis, nem conhecimentos, referências ou qualificações que não possuam. Tampouco devem permitir que outras pessoas o façam em seu nome, formal ou informalmente.

2. Respeito aos clientes

- Os *Coaches* respeitarão os direitos de outros de expressar opiniões e crenças diferentes das suas e não tentarão impor suas crenças, valores e opiniões como corretos.
- Ao princípio do relacionamento, o *Coach* se assegurará, na medida do possível, de que o cliente compreende o contrato de *Coaching* ajustado entre eles.
- Os *Coaches* não discriminarão injustamente seus clientes de forma alguma.
- Os *Coaches* não se aproveitarão do cliente pessoal, sexual ou financeiramente.
- O *Coach* deve pedir a autorização do cliente antes de usar o seu nome, ou sua opinião como referência.
- O *Coach* honrará os contratos pactuados com os clientes e manterá as suas promessas.

3. A profissão de *Coaching*

- Os *Coaches* respeitarão os direitos autorais dos outros, bem como a propriedade intelectual, marcas registradas e patentes, e mencionarão contribuições alheias sempre que for pertinente.
- Os *Coaches* não se envolverão em atividades que desacreditem a profissão de *Coaching*. Se tiverem conhecimento da má utilização ou deformação do seu trabalho, tomarão as medidas necessárias para corrigi-lo.

4. Confidencialidade e conflito de interesses

- O material do cliente será sempre confidencial, salvo quando o cliente autorizar de maneira diversa ou estiver disposto em lei, ou por qualquer outra razão premente, como o prejuízo iminente de outras pessoas. O material pode ser verbal, quando pronunciado nas sessões presenciais, ou tecnológico, quando pronunciado pelo telefone, por computador, ou pela secretária eletrônica.
- Sempre que possível, o *Coach* não assumirá compromissos profissionais onde relacionamentos preexistentes possam gerar conflito de interesses. Se tal conflito ocorrer, o *Coach* fará o melhor que puder para resolver o problema conforme o estabelecido nestas diretrizes.
- Os *Coaches* podem usar o material do cliente nos cursos, na forma escrita, sempre que o cliente não for, de nenhuma forma, identificado.

- O *Coach* demonstrará ao cliente todos os honorários que receber de terceiros graças a indicações ou conselhos que der a respeito do cliente.
- Quando for necessário, o *Coach* cooperará com outros profissionais para ajudar o cliente, sempre que este assim o permitir.
- Quando o *Coach* for requisitado para fornecer seus serviços a pessoas ou entidades a pedido de terceiros, avaliará cuidadosamente o relacionamento entre os dois e decidirá se há conflito de interesses em relação aos papéis diferentes do *Coach* ou questões de confidencialidade.
- O empregador de um *Coach* não pode ser o mesmo do seu cliente (por exemplo, quando uma empresa contrata e paga um *Coach* para fazer *Coaching* com um a ou mais pessoas da empresa). Nesses casos, o *Coach* esclarecerá de antemão com o cliente e o empregador o feedback que ambos darão ao empregador, de que forma e quais os resultados que o empregador espera. O *Coach*, o cliente e o empregador se assegurarão de chegar a um acordo antecipadamente e de não infringir a confidencialidade ou confiança do cliente. Se todos não chegarem a um acordo; o *Coach* recusará o trabalho.

5. Feedback e avanços

- O *Coach* tomará as medidas necessárias para avaliar os avanços do cliente. Se o cliente não progredir, o *Coach* discutirá isso abertamente com ele, como parte do relacionamento de *Coaching*.
- O *Coach* criará e manterá os devidos registros de seu trabalho com os clientes para satisfazer os requisitos legais e profissionais.
- O *Coach* indicará clientes a outros profissionais, como advogados, terapeutas ou médicos, quando souberem de um problema que necessita um desses tipos de tratamento ou solução.
- O *Coach* sempre procurará evitar prejuízo e perigos a si mesmo, a clientes e outros na realização do seu trabalho.
- Quando houver uma interrupção nas atividades do *Coach*, ele fará os esforços necessários para chegar a um acordo com o cliente. Se a interrupção for muito longa, talvez seja necessário indicar ao cliente, um *Coach* interino que seja membro da ICC.
- O relacionamento de *Coaching* terminará mediante acordo entre *Coach* e cliente, geralmente no fim do contrato pago antecipadamente. Se o *Coach* rescindir o contrato antes do fim do prazo nele estabelecido, devolverá os honorários relativos aos serviços que deixará de fornecer. Se o cliente rescindir o contrato antes do fim do prazo nele estabelecido, o cliente deve pagar os integralmente, a não ser que algo diferente tenha sido estipulado em contrário no início do contrato.

6. Honorários

- O *Coach* deverá informar claramente o cliente dos problemas logísticos, honorários e programação do relacionamento de *Coaching*.
- O *Coach* é livre para cobrar o quanto quiser, mas deve revelar o valor dos honorários o antes possível.
- Se houver algum problema com o pagamento dos honorários, o *Coach* discutirá o problema antecipadamente e decidirá com o cliente o que fazer. Mas se o cliente não pagar os honorários pactuados, o *Coach* pode tomar as medidas judiciais cabíveis para receber.

ANEXO C

Carta enviada para Associações Empresariais via correio electrónico

Exmos. Senhores,

No âmbito do Mestrado em Psicologia do Desenvolvimento Profissional, actualmente em curso no Departamento de Psicologia da Universidade de Évora, encontro-me no momento a desenvolver uma tese sobre as práticas do *Coaching* em Portugal, sob orientação do Prof. Doutor Nuno Rebelo dos Santos.

Para fazer uma caracterização desta actividade profissional, preciso de contactar o maior número possível de profissionais e empresas que ofereçam este tipo de serviços no nosso país. Para isso delineei uma estratégia de contactos directos a pessoas e organizações que se encontram em posições-chave relativamente ao mapeamento da oferta de serviços de *Coaching* em Portugal.

A V. Associação é precisamente uma dessas organizações. Solicito, por isso, o V. apoio no sentido de me facultarem a indicação das empresas e profissionais que, estando ligadas à V. Associação, se anunciam como prestadores de serviços de *Coaching*. Essas indicações serão importantes para o meu trabalho, na medida em que contribuirão para uma cobertura satisfatória da oferta destes serviços em Portugal.

O V. contributo, na forma de indicação dos referidos contactos, pode ser enviado através de uma das formas em baixo mencionada, preferencialmente até 11 de Janeiro/2006.

Após a conclusão do trabalho será realizado um seminário de apresentação dos resultados, para o qual todas as organizações e profissionais participantes, ou que de alguma forma tenham dado contributos, serão convidados.

Quero sublinhar ainda que a presente investigação será pautada pelos princípios deontológicos relativos à prática da investigação em psicologia (como os constantes no Código Deontológico dos Psicólogos do Sindicato Nacional dos Profissionais de Psicologia e da Sociedade Portuguesa de Psicologia, e nos Princípios Éticos e Código de Conduta da *American Psychological Association*), incluindo a confidencialidade dos dados individuais e o anonimato no tratamento da informação.

Qualquer dúvida, ou sugestão sobre este estudo, poderão fazê-lo a qualquer momento através de uma das formas indicadas nesta página.

Agradeço, desde já, a V. disponibilidade para um trabalho que tenho a certeza será útil a todos, com o compromisso de voltar ao V. contacto para vos pôr a par do desenrolar deste processo.

Com os melhores cumprimentos,

Alexandra Barosa Pereira

Contacto: + 351 962 525 650 / 914 684 806

Fax: + 351 214 410 077

alexbarosapereira@gmail.com

ANEXO D

**Primeira carta enviada via correio electrónico para empresas de consultoria que
anunciam oferecer serviços de *Coaching***

Exmos. Senhores,

No âmbito do Mestrado em Psicologia do Desenvolvimento Profissional, actualmente em curso no Departamento de Psicologia da Universidade de Évora, encontro-me no momento a desenvolver uma tese sobre as práticas do *Coaching* em Portugal, sob orientação do Prof. Doutor Nuno Rebelo dos Santos.

Para fazer uma caracterização desta actividade profissional, preciso de contactar o maior número possível de profissionais e empresas que ofereçam este tipo de serviços no nosso país. Para isso delineei uma estratégia de contactos directos a pessoas e organizações que se encontram em posições-chave relativamente ao mapeamento da oferta de serviços de *Coaching* em Portugal.

Venho, então, por este meio solicitar a V. cooperação no sentido de me indicarem contactos de profissionais prestadores de serviços de *Coaching*, particularmente colaboradores da V. organização que exercem funções de *Coach*, junto dos quais pretendo recolher informação (na forma de questionário) sobre o exercício desta prática.

O V. contributo, na forma de indicação dos referidos contactos, pode ser enviado através de uma das formas em baixo mencionada, preferencialmente até 11 de Janeiro/2006.

Após a conclusão do trabalho será realizado um seminário de apresentação dos resultados, para o qual todas as organizações e profissionais participantes, ou que de alguma forma tenham dado contributos, serão convidados.

Quero sublinhar ainda que a presente investigação será pautada pelos princípios deontológicos relativos à prática da investigação em psicologia (como os constantes no Código Deontológico dos Psicólogos do Sindicato Nacional dos Profissionais de Psicologia e da Sociedade Portuguesa de Psicologia, e nos Princípios Éticos e Código de Conduta da *American Psychological Association*), incluindo a confidencialidade dos dados individuais e o anonimato no tratamento da informação.

Qualquer dúvida, ou sugestão sobre este estudo, poderão fazê-lo a qualquer momento através de uma das formas indicadas nesta página.

Agradeço, desde já, a V. disponibilidade para um trabalho que tenho a certeza será útil a todos, com o compromisso de voltar ao V. contacto para vos pôr a par do desenrolar deste processo.

Com os melhores cumprimentos,

Alexandra Barosa Pereira

Contacto: + 351 962 525 650 / 914 684 806

Fax: + 351 214 410 077

alexbarosapereira@gmail.com

ANEXO E

**Carta reforço enviada via correio electrónico para empresas de consultoria que
anunciam oferecer serviços de *Coaching***

Exmos. Senhores,

Na sequência do e-mail que vos enviei em 3 de Janeiro/2006, venho novamente ao vosso contacto, para reforçar a importância da investigação em curso, e os benefícios que a vossa empresa terá pela colaboração (participação gratuita num seminário de apresentação de resultados após a conclusão da investigação, o que terá utilidade para todas as organizações que prestam este tipo de serviços).

Solicito a V. cooperação no sentido de me indicar contactos de profissionais prestadores de serviços de *Coaching*, particularmente colaboradores da V. organização que exercem funções de *Coach*, junto dos quais pretendo recolher informação (na forma de questionário) sobre o exercício desta prática.

Conforme referi na solicitação anterior, toda a informação por vós enviada será trabalhada segundo os princípios de confidencialidade e sigilo de informação.

Os vossos contributos podem ser enviados através de uma das formas em baixo mencionada, até 11 de Janeiro/2006.

Agradeço a disponibilidade que este assunto vos possa merecer, reiterando a importância fundamental do vosso apoio para a consecução dos objectivos de um estudo essencial para as empresas portuguesas em geral, para os prestadores de serviços de gestão de recursos humanos, e para a comunidade científica.

Com os melhores cumprimentos,

Alexandra Barosa Pereira

Contacto: + 351 962 525 650 / 914 684 806

Fax: + 351 214 410 077

alexbarosapereira@gmail.com

ou

alexandrabarosapereira@gmail.com

ANEXO F

**Primeira carta enviada via correio electrónico para empresas de consultoria que não
anunciam oferecer serviços de *Coaching***

Exmos. Senhores,

No âmbito do Mestrado em Psicologia do Desenvolvimento Profissional, actualmente em curso no Departamento de Psicologia da Universidade de Évora, encontro-me no momento a desenvolver uma tese sobre as práticas do *Coaching* em Portugal, sob orientação do Prof. Doutor Nuno Rebelo dos Santos.

Para fazer uma caracterização desta actividade profissional, preciso de contactar o maior número possível de profissionais e empresas que ofereçam este tipo de serviços no nosso país. Para isso delineei uma estratégia de contactos directos a pessoas e organizações que se encontram em posições-chave relativamente ao mapeamento da oferta de serviços de *Coaching* em Portugal.

Venho, então, por este meio solicitar a V. cooperação no sentido de me indicarem se a V. empresa oferece serviços de *Coaching*, e o V. apoio no sentido de me facultarem a indicação de contactos de profissionais prestadores de serviços de *Coaching*, particularmente colaboradores da V. organização que exercem funções de *Coach*, junto dos quais pretendo recolher informação (na forma de questionário) sobre o exercício desta prática.

Trata-se aqui de um duplo objectivo:

- 1 – Identificar as empresas que oferecem serviços de *Coaching* em Portugal;
- 2 – Conhecer a prática do *Coaching* em Portugal.

O V. contributo, na forma de indicação dos referidos contactos, pode ser enviado através de uma das formas em baixo mencionada, preferencialmente até 11 de Janeiro/2006.

Após a conclusão do trabalho será realizado um seminário de apresentação dos resultados, para o qual todas as organizações e profissionais participantes, ou que de alguma forma tenham dado contributos, serão convidados.

Quero sublinhar ainda que a presente investigação será pautada pelos princípios deontológicos relativos à prática da investigação em psicologia (como os constantes no Código Deontológico dos Psicólogos do Sindicato Nacional dos Profissionais de Psicologia e da Sociedade Portuguesa de Psicologia, e nos Princípios Éticos e Código de Conduta da *American Psychological Association*), incluindo a confidencialidade dos dados individuais e o anonimato no tratamento da informação.

Qualquer dúvida, ou sugestão sobre este estudo, poderão fazê-lo a qualquer momento através de uma das formas indicadas nesta página.

Agradeço, desde já, a V. disponibilidade para um trabalho que tenho a certeza será útil a todos, com o compromisso de voltar ao V. contacto para vos pôr a par do desenrolar deste processo.

Com os melhores cumprimentos,

Alexandra Barosa Pereira

Contacto: + 351 962 525 650 / 914 684 806

Fax: + 351 214 410 077

alexbarosapereira@gmail.com

ANEXO G

**Carta reforço enviada via correio electrónico para empresas de consultoria que não
anunciam oferecer serviços de *Coaching***

Exmos. Senhores,

Na sequência do e-mail que vos enviei em 3 de Janeiro/2006, venho novamente ao vosso contacto, para reforçar a importância da investigação em curso, e os benefícios que a vossa empresa terá pela colaboração (participação gratuita num seminário de apresentação de resultados após a conclusão da investigação, o que terá utilidade para todas as organizações que prestam este tipo de serviços).

Solicito a V. cooperação no sentido de me indicarem se a V. empresa oferece serviços de *Coaching*, e o V. apoio no sentido de me facultar a indicação dos contactos dos profissionais prestadores de serviços de *Coaching*, particularmente colaboradores da V. organização que exercem funções de *Coach*, junto dos quais pretendo recolher informação (na forma de questionário) sobre o exercício desta prática.

Conforme referi na solicitação anterior, toda a informação por vós enviada será trabalhada segundo os princípios de confidencialidade e sigilo de informação.

Os vossos contributos podem ser enviados através de uma das formas em baixo mencionada, até 11 de Janeiro/2006.

Agradeço a disponibilidade que este assunto vos possa merecer, reiterando a importância fundamental do vosso apoio para a consecução dos objectivos de um estudo essencial para as empresas portuguesas em geral, para os prestadores de serviços de gestão de recursos humanos, e para a comunidade científica.

Com os melhores cumprimentos,

Alexandra Barosa Pereira

Contacto: + 351 962 525 650 / 914 684 806

Fax: + 351 214 410 077

alexbarosapereira@gmail.com

ou

alexandrabarosapereira@gmail.com

ANEXO H

Carta enviada via correio electrónico para *Coachs*

Exmo. Senhor....

No âmbito do Mestrado em Psicologia do Desenvolvimento Profissional, actualmente em curso no Departamento de Psicologia da Universidade de Évora, encontro-me no momento a desenvolver uma tese sobre as práticas do *Coaching* em Portugal, sob orientação do Prof. Doutor Nuno Rebelo dos Santos.

Para fazer uma caracterização desta actividade profissional, preciso de contactar o maior número possível de profissionais e empresas que ofereçam este tipo de serviços no nosso país. Para isso delineei uma estratégia de contactos directos a pessoas e organizações que se encontram em posições-chave relativamente ao mapeamento da oferta de serviços de *Coaching* em Portugal.

Venho, então, por este meio, solicitar a V. cooperação no sentido do preenchimento do questionário que junto anexo.

A devolução dos questionários poderá ser efectuada através do endereço electrónico em baixo mencionado, preferencialmente até 8 de Fevereiro/2006.

Após a conclusão do trabalho será realizado um seminário de apresentação dos resultados, para o qual todas as organizações e profissionais participantes, ou que de alguma forma tenham dado contributos, serão convidados.

Quero sublinhar ainda que a presente investigação será pautada pelos princípios deontológicos relativos à prática da investigação em psicologia (como os constantes no Código Deontológico dos Psicólogos do Sindicato Nacional dos Profissionais de Psicologia e da Sociedade Portuguesa de Psicologia, e nos Princípios Éticos e Código de Conduta da *American Psychological Association*), incluindo a confidencialidade dos dados individuais e o anonimato no tratamento da informação.

Qualquer dúvida, ou sugestão sobre este estudo, poderá ser feita a qualquer momento através de uma das formas indicadas nesta página.

Agradeço, desde já, a V. disponibilidade para um trabalho que estou convicta, será útil a todos, com o compromisso de voltar ao V. contacto para vos pôr a par do desenrolar deste processo.

Com os melhores cumprimentos,

Alexandra Barosa Pereira

Contacto: + 351 962 525 650 / 914 684 806

Fax: + 351 214 410 077

alexandrabarosapereira@gmail.com

ou

alexbarosapereira@gmail.com

ANEXO I

Questionário – *Coaching* em Portugal



QUESTIONÁRIO
COACHING EM PORTUGAL

Responsável: Alexandra Barosa-Pereira

Orientador: Prof. Doutor Nuno Rebelo dos Santos

Universidade de Évora

Departamento de Psicologia

O presente questionário destina-se a recolher dados para um estudo sobre ***Coaching de Executivos em Portugal*** no âmbito de uma dissertação do Mestrado em *Psicologia do Desenvolvimento Profissional* da Universidade de Évora.

Solicito o preenchimento do mesmo por profissionais de *Coaching* em exercício em Portugal, e o seu envio posterior, **no prazo de 8 dias**, através do endereço electrónico referido nesta página.

De acordo com os princípios deontológicos da prática de investigação psicológica, os investigadores encontram-se obrigados à confidencialidade da informação recolhida. Nessa medida, os dados fornecidos pelos participantes serão analisados globalmente, não sendo divulgadas quaisquer informações de natureza individual. A estes dados apenas terão acesso a investigadora e o seu orientador, ficando sempre presente que a análise dos mesmos se destinará, exclusivamente, à realização da dissertação referida, a qual poderá ser publicada pelo Instituto do Emprego e Formação Profissional (I.E.F.P.).

Após a conclusão do trabalho será realizado um seminário de apresentação dos resultados, para o qual convidarei todos os participantes (o convite será enviado por e-mail).

Qualquer dúvida, ou sugestão sobre este estudo, poderá ser colocada **a qualquer momento** através de uma das formas indicadas nesta página.

CONTACTO: Alexandra Barosa Pereira

TM: 962 525 650 / 914 684 806

FAX: 214 410 077

E-MAIL: alexandrabarosapereira@gmail.com

QUESTIONÁRIO

1. **Tempo de experiência como profissional de *Coaching*, em 31 de Dezembro de 2005:**
-
2. **Desenvolve a actividade de *Coach* (poderá assinalar mais do que uma alternativa de resposta):**
- Em empresa de Consultoria própria
 - Em empresa de Consultoria de outrem
 - Como liberal
 - Outra. Qual?
3. **Quais as suas Qualificações para o exercício da actividade *Coach* (poderá assinalar mais do que uma alternativa de resposta)?**
- Frequentou acções de formação sobre a temática do *Coaching*
 - Concluiu um curso de *Coaching*
 - Tem experiência profissional que considera adequada para exercer a actividade
 - NS/NR
 - Outra(s). Qual(is)?
4. **Se concluiu um curso de *Coaching*, por que Entidade?**
5. **Quais as suas Certificações para o exercício da actividade *Coach* (poderá assinalar mais do que uma alternativa de resposta)?**
- Tem Certificação como *Coach*
 - Tem outras Certificações que considera adequadas para exercer a actividade
 - NS/NR
 - Outra(s). Qual(is)?
6. **Se tem Certificação como *Coach*, por que Entidade?**
7. **Indique quais os processos pelos quais tem feito a sua formação no sentido de desenvolver a sua competência profissional como *Coach* (poderá assinalar mais do que uma alternativa de resposta).**
- Supervisão
 - Participação em Seminários/Colóquios
 - Participação em Reuniões de Trabalho sobre *Coaching*
 - Passou por um Processo de *Coaching* como *Coachee*
 - Fez/faz psicoterapia enquanto cliente
 - Outra Formação. Qual?
 - Outro. Qual(is)?
-

8. Pertence a algum(s) Corpo(s) Profissional(is) relacionado(s) com a prática do *Coaching*?

- Sim Qual(is)?
- Não

9. Conhece algum Código Deontológico aplicável à prática de *Coaching*?

- Sim
- Não

10. Se sim, Qual?

11. Há quanto tempo tomou contacto com ele?

12. Utilize 3 palavras que melhor definem o *Coaching* e o distinguem de outras práticas de desenvolvimento.

-
-
-

13. Qual o objectivo geral da sua actividade de *Coaching* (aquilo que é comum a todas as suas intervenções como profissional de *Coaching*)?

-

14. Como divulga os seus serviços de *Coaching* (poderá assinalar mais do que uma alternativa de resposta)?

- Tem uma brochura de apresentação
- Apresenta os seus serviços na web
- Através de um mailing para empresas
- Através de Associações Empresariais
- Contacto directo com empresas
- Através de clientes
- Não apresenta, os clientes surgem naturalmente
- Outro. Qual?

15. Qual o tipo de *Coaching* que pratica (poderá assinalar mais do que uma alternativa de resposta)?

- *Coaching* Corporativo e de Negócios
- *Coaching* Executivo
- *Coaching* de Grupo
- *Coaching* Pessoal/de Vida
- Outro. Qual?

16. Como trabalha com os seus clientes (poderá assinalar mais do que uma alternativa de resposta)?

- Por telefone
- Face a face
- Por e-mail
- Individualmente
- Em grupo

17. Onde decorrem normalmente as Sessões de *Coaching* (poderá assinalar mais do que uma alternativa de resposta)?

- No local habitual de trabalho do *Coachee*
- Num espaço próprio nas instalações da empresa do *Coachee*
- Num espaço público
- Na residência do *Coachee*
- Nas instalações da sua empresa
- Num espaço próprio que tem para o efeito
- Na sua residência
- No seu local habitual de trabalho
- Outro. Qual?

18. Em média, quanto tempo despende em cada Sessão de *Coaching*?

-

19. Em média, com que regularidade reúne com os seus clientes durante o programa de *Coaching*?

-

20. Em média, quanto tempo demora o seu programa de *Coaching*?

-

21. Em média quanto custa ao cliente a aplicação do seu programa de *Coaching*?

-

22. É possível falar em instrumentos específicos de *Coaching*?

- Sim
- Não

23. Se sim, especifique, por favor.

-

24. Já lhe aconteceu considerar que um processo de *Coaching* é desadequado e recomendar a aplicação de outras práticas?

- Sim Qual a(s) alternativa(s) sugerida(s)?
- Não

25. Regra geral, é procurado para serviços de *Coaching* por:

- Particulares
- Empresas

26. Quando o seu serviço é solicitado pela empresa, e em regra, a sua intervenção situa-se a nível (poderá assinalar mais do que uma alternativa de resposta)?

- Desenvolvimento Estratégico
- Desenvolvimento Operacional
- Desenvolvimento Pessoal

27. Quando o seu serviço é solicitado pela empresa, e em regra, qual a dimensão das empresas que recorrem aos seus serviços de *Coaching*?

- < 10 colaboradores
- < 50 colaboradores
- < 250 colaboradores
- > 250 colaboradores

28. Quando o seu serviço é solicitado pela empresa, e em regra, quem toma a iniciativa para a procura de *Coaching*?

- O Administrador da Empresa
- O Departamento de RH da Empresa
- O *Coachee*
- Outro. Qual?

29. Quando o seu serviço é solicitado pela empresa, e em regra, qual a função do *Coachee* dentro da empresa?

- Administrador
- Dirigente
- Chefia
- Técnico Superior
- Outro Colaborador. Qual?

30. Qual o grau de satisfação dos clientes (entidade que contratou o serviço de *Coaching*) no final do seu programa de *Coaching*?

- Elevado
- Médio
- Baixo

31. Qual o grau de satisfação dos *Coachees* (destinatários directos do processo, não necessariamente o contratante) no final do seu programa de *Coaching*?

- Elevado
- Médio
- Baixo

32. Assinale os 2 objectivos iniciais mais frequentes que as entidades contratantes esperam ver cumpridos quando contratam os seus serviços de *Coaching*. (assinale apenas 2)

- Melhoramento de Desempenhos Profissionais
- Melhoramento da Comunicação
- Gestão de Carreiras
- Acompanhamento numa Fase de Mudança
- Resolução de Problemas Organizacionais
- Disponibilização de um Espaço de Reflexão/Desenvolvimento Pessoal
- Motivação de Equipas
- Desenvolvimento de Lideranças
- Outro. Qual?
- Outro. Qual?

33. Indique, por favor, 2 principais benefícios do processo de *Coaching* que os seus clientes tenham manifestado após a aplicação do mesmo.

-
-

34. Indique 2 principais dificuldades na aplicação do processo de *Coaching* referidas pelos clientes.

-
-

35. Como poderia traduzir "*Coaching*" para uma expressão portuguesa?

-

36. Faz sentido haver uma tradução do conceito para português?

- Sim Porquê?
- Não Porquê?

37. Mais ou menos há quanto tempo ouviu falar pela primeira vez do conceito em Portugal?

-

38. Tem conhecimento de supervisores da prática de *Coaching* em Portugal?

- Sim
- Não

39. Tem conhecimento de acções de formação profissional sobre a temática de *Coaching* em Portugal?

- Sim
- Não

40. Se sim, qual(is) a entidade(s) promotora(s)?

-
-

41. Tem conhecimento de Certificação Profissional de *Coach* em Portugal?

- Sim
- Não

42. Se sim, qual(is) a entidade(s) promotora(s)?

-
-

43. Tem conhecimento de Associações de *Coaching* em Portugal?

- Sim
- Não

44. Se sim, qual(is) a entidade(s)?

-
-

45. Tem conhecimento de Códigos Deontológicos e Quadros Regulamentares da Prática de *Coaching* adaptadas ao contexto português?

- Sim Qual(is)?

- Não

46. Indique, do seu ponto de vista, a(s) principal(is) dificuldade(s) no exercício da prática do *Coaching* em Portugal.

-

-

DADOS PESSOAIS

47. Sexo:

- Masculino
 - Feminino

48. Idade em 31 de Dezembro de 2005:

- anos

49. Habilitações:

- ≤ 12.º ano
 - Bacharelato
 - Licenciatura
 - Mestrado
 - Doutoramento

50. Área de formação académica (referente às habilitações que assinalou na pergunta anterior):

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| - Gestão de Empresas | <input type="checkbox"/> |
| - Economia/Contabilidade | <input type="checkbox"/> |
| - Direito | <input type="checkbox"/> |
| - Recursos Humanos | <input type="checkbox"/> |
| - Teologia | <input type="checkbox"/> |
| - Engenharia | <input type="checkbox"/> |
| - Sociologia | <input type="checkbox"/> |
| - Psicologia | <input type="checkbox"/> |
| - Marketing | <input type="checkbox"/> |
| - Relações Públicas | <input type="checkbox"/> |
| - Comunicação | <input type="checkbox"/> |
| - Outra. Qual? | |

51. Assinale a sua última experiência profissional antes de iniciar a actividade como Coach:

- | | |
|--|--------------------------|
| - Quadros Superiores da Administração Pública, Dirigentes e Quadros Superiores de Empresas | <input type="checkbox"/> |
| - Especialistas das Profissões Intelectuais e Científicos | <input type="checkbox"/> |
| - Técnicos e Profissionais de Nível Intermédio | <input type="checkbox"/> |
| - Pessoal Administrativo e Similar | <input type="checkbox"/> |
| - Pessoal dos Serviços e Vendedores | <input type="checkbox"/> |
| - Outra. Qual? | |

52. Actualmente, qual a sua actividade profissional principal?**53. Em relação ao tempo total que dedica actualmente à sua vida profissional, qual o tempo relativo que dedica à sua actividade de Coach?**

- %

Obrigada pela sua colaboração.

ANEXO J

Ante- Projecto de *Coaching* de Executivos no IEFP

**ANTE-PROJECTO
DE COACHING DE EXECUTIVOS
NO IEFP
– GABINETE DE APOIO AO GESTOR –**

ALEXANDRA BAROSA PEREIRA

NOVEMBRO 2005

”Professional Coaching is a professional partnership between a qualified coach and an individual or team that supports the achievement of extraordinary results, based on goals set by the individual or team. Through the process of coaching, individuals focus on the skills and actions needed to successfully produce their personally relevant results. The individual or team chooses the focus of conversation, while the coach listens and contributes observations and questions as well as concepts and principles which can assist in generating possibilities and identifying actions. Through the coaching process the clarity that is needed to support the most effective actions is achieved. Coaching accelerates the individual's or team's progress by providing greater focus and awareness individuals are now and what they are willing to do to get where they want to be in the future.”

International Coach Federation

I – INTRODUÇÃO

O exercício de uma liderança eficaz e eficiente tem sido alvo de inúmeros estudos e projectos, apaixonando e desafiando gestores e investigadores por todo o mundo. De facto, a procura da satisfação dos recursos humanos das empresas e a consequente qualidade dos serviços prestados, bem como o lucro empresarial, dependem em tudo de uma liderança forte e coerente.

No Mestrado de Psicologia do Desenvolvimento Profissional da Universidade de Évora que me encontro a frequentar e para o qual sou alvo de apoio financeiro por parte do IEFP, encontrei uma nova metodologia de apoio à formação e gestão de carreiras de executivos, o *Coaching*, muito em voga na administração pública ou privada dos países mais desenvolvidos do mundo. Integro um grupo de investigação sobre esta temática da Universidade de Évora, participei em diferentes encontros internacionais subordinados ao tema do Coaching, associei-me à primeira Associação Europeia de Coaching e ao primeiro grupo de investigação europeu criado pela Federação Internacional de Coaching, e iniciei a minha dissertação, que terá como principal objectivo a caracterização desta actividade em

Portugal - *Coaching* de Executivos: a Legitimidade do Coach Português, e que será a primeira dissertação sobre *Coaching* em Portugal.

Como Conselheira de Orientação Profissional do Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP), sei que este instrumento de apoio à gestão, será de bastante utilidade para a formação de chefias internas, de forma a motivar colaboradores, e uma mais valia para os serviços prestados, quer melhorando a qualidade dos serviços, quer oferecendo novos produtos de necessidade imperiosa na conjuntura actual.

Expõe-se nas próximas páginas, de uma forma breve, um potencial projecto de *Coaching* a ser implementado no IEFP. Trata-se aqui, exclusivamente, de um ante-projecto, o qual necessitará ser aprofundado e melhorado após a sua aprovação, fazendo-se então, uma avaliação concreta de indicadores de investimento e de lucro. Contudo, será certamente um bom investimento para o IEFP a sua integração numa área que está em ascensão, e numa actividade profissional imprescindível na liderança das empresas públicas e privadas actuais, que começa a tomar forma em Portugal.

1- Breve caracterização do contexto

Durante as últimas décadas, o capital humano das organizações tem vindo a ganhar importância como forma de adaptação às novas realidades organizacionais. A gestão de recursos humanos terá que adoptar uma concepção de aprendizagem ao longo da vida e a liderança das organizações deverá ser feita de uma forma inteligente, o que implicará o envolvimento afectivo dos seus colaboradores. Num contexto em que as regras de mercado são ditadas pela velocidade exponencial da mudança, só as organizações emocionalmente inteligentes sobreviverão. Para tal, recorre-se cada vez mais a intervenções específicas e dirigidas como é o caso de um novo modelo de formação e gestão pessoal e profissional apelidado de *Coaching*, que poderá fazer emergir ambientes de trabalho mais adaptativos e harmoniosos.

Na revista *Formar* n.º 36, o consultor Lemos de Azevedo afirma que “o *Coaching* é a alavanca que falta para o aumento imediato e a longo prazo da produtividade e para a formação profissional e pessoal dos activos, população cujas competências não têm registado melhorias significativas apesar dos esforços realizados no âmbito dos diversos

quadros comunitários de apoio. Essa população, se não for objecto de um tratamento de choque do tipo *Coaching*, irá engrossar a lista de desempregados de longa duração e provocará falência, nalguns casos evitável, de muitas empresas.” E adianta ainda que “o *Coaching* é uma superformação que se destina a formar supercolaboradores para superorganizações” “(...) é o elo que faltava entre a formação em sala e a gestão do desempenho.”

Já nesse mesmo artigo, Lemos de Azevedo fala da necessidade de adaptação do processo de formação dos *Coachs* ao contexto português, e mais recentemente, na revista *Formar* n.º 46/49 o mesmo consultor entrevista duas consultoras francesas que trabalham na área do *Coaching* em Portugal, onde estas reflectem sobre o início desta profissão no nosso país (tendo já 10 anos de existência em França), e adiantam a necessidade de um *Coach* ser integrado numa comunidade profissional com regras e códigos éticos próprios, situação que se está a assistir actualmente por todo o espaço europeu, e não só.

2- Objectivos do projecto

Os objectivos gerais do projecto que se apresenta são:

- Criar um grupo de estudo para o desenvolvimento pessoal e profissional dos executivos;
- Formar líderes no contexto de crise social acentuada que se avizinha;
- Melhorar a satisfação laboral dos colaboradores e a consequente qualidade de serviços prestados;
- Criar mecanismos de fiscalização e ajustamento relativamente à actividade de *Coaching* em Portugal.

Os objectivos específicos são agrupados em 4 eixos de intervenção:

1.º Eixo: Investigação em *Coaching*

Encontramo-nos perante uma temática bastante recente (com apenas 2 décadas de existência) noutros países da Comunidade Europeia, e uma actividade nova em Portugal. A constituição de grupos de investigação subordinados ao tema do *Coaching* de Executivos torna-se urgente e muito pertinente para o aprimoramento de técnicas e instrumentos na formação de líderes do século XXI, uma liderança com características completamente

novas e de necessidade de inovação constante. Fomentar, manter e “alimentar” grupos de trabalho já existentes é, de igual forma, um trabalho essencial para o desenvolvimento da sociedade actual.

2.º Eixo: Coaching de Chefias Internas

Porque as chefias das diferentes Unidades Orgânicas do IEFP, por vezes não têm experiência de liderança, e porque a motivação dos colaboradores é a chave para uma oferta de qualidade nos serviços prestados, visto estes se centrarem quase exclusivamente no atendimento a pessoas, a aplicação de programas de Coaching torna-se a solução que muitas vezes falta na administração pública em geral.

3.º Eixo: Prestação de Serviços de Coaching para Executivos de Empresas Externas

A gestão das empresas é uma actividade bastante solitária. Por vezes, o órgão executivo observa o declínio de actividade da empresa ou regista a falta de satisfação dos seus clientes, mas não é capaz de identificar o problema, ou simplesmente atribui as responsabilidades a causas externas. As empresas entram em ruptura, e poderão fechar as portas, sem nunca ter feito, por exemplo, uma gestão de carreiras aos seus colaboradores. Estes, vendo-se numa situação inesperada de desemprego e sem nunca terem reflectido sobre um projecto de vida transversal a qualquer outra organização, entram nos ficheiros do IEFP numa postura desesperada e sem vislumbrar qualquer rumo profissional. Toda esta situação terá, obviamente, reflexo nas suas vidas pessoais e sociais.

O Coaching pode, assim, constituir a ferramenta que falta a todo este processo, habilitando os órgãos executivos para uma gestão mais inteligente, i.e. mais integradora, promovendo o bem estar dos seus colaboradores e, simultaneamente, mantendo a saúde do clima organizacional. Pode também, actuar ao nível prevenção primária, quando não exista ainda “doença” declarada, ou quando os seus colaboradores ainda não têm consciência das exigências do mercado actual de emprego, onde a mobilidade e inconstância dominam.

O IEFP poderá, então, beneficiar duplamente: prevenindo a ruptura de organizações, pode evitar o aumento de desemprego; capacitando os gestores com competências

comportamentais, pode aumentar as competências de empregabilidade de potenciais desempregados.

4.º Eixo: Certificação e Formação de Coach

Portugal ainda não tem capacidade de certificar Coaches, nem existem acções de formação homologadas para este efeito, ao contrário de outros países comunitários. Se alguém se quiser certificar como Coach, terá que se deslocar a outro país, ou financiar a vinda a Portugal de formadores estrangeiros para usufruírem de formações de curta duração. É urgente criar normas e referenciais para a certificação em Portugal, que mais não seja para conferir legalidade a certificados trazidos de outros países.

As poucas acções de formação de Coaching que se têm realizado em Portugal, são pontuais e particulares, não permitindo uma reflexão ampla de todo o mundo do Coaching. Torna-se premente o desenvolvimento da formação nesta actividade, que deverá necessariamente passar pela articulação com as Universidades, à semelhança do que se passa noutros Estados Membros da União Europeia. O desenvolvimento pessoal e profissional de líderes implica um conhecimento alargado de diferentes áreas de estudo, o que poderá acontecer mais facilmente num trabalho conjunto que as Universidades oferecem. Não se pode criar o risco de formar Coach de Executivos sem qualidade, ou de uma forma tendenciosa.

3- Identificação dos potenciais clientes internos e externos

Perante o atrás exposto, podemos verificar que o Gabinete de Apoio ao Gestor (GAG) se destinará a nível interno, exclusivamente, aos dirigentes das Unidades Orgânicas do IEFP, proporcionando-lhes programas de Coaching, onde o apoio no acto solitário de gestão, a reflexão sobre o seu próprio potencial e o seu desenvolvimento pessoal e profissional são o principal objecto de intervenção.

A nível externo, o GAG terá como público-alvo três tipos de clientes:

- Comunidade científica nacional e internacional, que verá desenvolvidos estudos mediante aplicação prática sobre a temática do Coaching de Executivos (Liderança, Formação de Gestores, Gestão de Carreiras de Executivos, etc.);

- Gestores de empresas públicas ou privadas, que solicitem programas de *Coaching* para os seus Executivos, sendo que este trabalho terá sempre como principal objectivo a prevenção de desempregados sem orientação profissional;
- Coachs em exercício, que pretendam ver as suas competências certificadas ou que pretendam formação contínua da sua actividade, e indivíduos que pretendam formação inicial para integração nesta área profissional.

4- Tipificação dos serviços a fornecer

Em termos globais, a actividade do GAG estará intimamente ligada à prestação dos seguintes serviços:

- Estudos e investigação que possam convergir para o aprofundamento da temática do desenvolvimento pessoal e profissional dos gestores;
- Execução de Programas de *Coaching* com Executivos de empresas públicas ou privadas;
- Certificação e/ou formação de Coachs em Portugal.

5- Explicitação dos procedimentos metodológicos

Trata-se aqui de um ante-projecto, que terá que ser aprimorado, visto apenas ter sido construído com base em conhecimentos adquiridos numa fase inicial de estudo da matéria, e na sequência da elaboração de uma dissertação sobre o *Coaching*.

O documento final só poderá ser elaborado após conhecimentos aprofundados da área, através da frequência de formação específica com formadores reconhecidos e com bastante experiência, após reuniões de trabalho com entidades nacionais e internacionais, e após reuniões de trabalho com entidades internas do IIEFP.

II – ESTRATÉGIA DE IMPLEMENTAÇÃO

A implementação do GAG passará por 3 fases distintas, a saber:

1.ª Fase: Criação do Gabinete

- a. Certificação de Coach
- b. Constituição de equipa de trabalho
- c. Contactos internos – articulação de trabalho interdepartamental - e externos – articulação de trabalho com Federação e Associações de Coaching e com Universidades
- d. Elaboração de normas, códigos de ética e orientações de trabalho no Coaching

2.ª Fase: Oferta dos serviços

- a. Divulgação do serviço para o exterior
- b. Elaboração de normas e referenciais para a certificação em Coaching
- c. Elaboração de planos e referenciais de formação em Coaching
- d. Elaboração de planos de trabalho com as chefias das diferentes Unidades Orgânicas do IEFP

3.ª Fase: Consolidação do trabalho

- a. Certificação de Aptidão Profissional da actividade de Coach
- b. Programas de Coaching com chefias do IEFP
- c. Programas de Coaching com Gestores de Empresas portuguesas públicas ou privadas
- d. Acções de formação de Coaching para gestores
- e. Formação para Coachs de Executivos

III – DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE ACTIVIDADES: ACTIVIDADES PREVISTAS E RECURSOS

| Fases | Actividades Previstas | Recursos |
|---------------------------|---|--|
| 1. ^a (2006) | <p>a. certificação pela Universidade de Paris</p> <p>b. trabalho conjunto com o departamento de recursos humanos do IEFP</p> <p>c. e d. trabalho a desenvolver durante uma semana por mês</p> | <p>a. bolsa de estudo (eventual candidatura a programas como o Leonardo Da Vinci)</p> <p>b. nesta fase apenas será necessário apoio administrativo e abertura para reuniões de trabalho</p> <p>a. b. c. d. dispensa da actividade como Conselheira de Orientação Profissional do Centro de Emprego de Montemor-o-Novo para trabalho em Lisboa e Paris. Constituição de um espaço físico e logística.</p> |
| 2. ^a (2007) | <p>a. b. c. d.</p> <p>(plano de actividades a ser elaborado em Setembro de 2006)</p> | Gabinete de Apoio ao Gestor |
| 3. ^a (2008) | <p>a. b. c. d. e.</p> <p>(plano de actividades a ser elaborado em Setembro de 2007)</p> | Gabinete de Apoio ao Gestor |

IV. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sem investimento não há inovação; sem ideias não há desenvolvimento.

Apresenta-se aqui, em forma de ante-projecto, uma ideia que se acredita, contribuirá para o desenvolvimento de líderes na sociedade portuguesa actual. Contudo, trata-se apenas de um esboço de actividades, que será melhorado e aperfeiçoado após aceitação.

“On the whole the world was not looking for coaching in the same way as it is not looking for six inch drill bits. However, the world is looking to make six inch holes and therefore needs six inch drill bits in the same way as they are looking for a fuller, more purposeful and enjoyable life which are the benefits of coaching.”

Phil Sandahl (in Stevens, Nicola. Learn to Coach. 2005)