



**O Impacto do Carisma no Coaching na perceção  
dos profissionais do Coaching – estudo  
exploratório**

Nazaré Sofia Moreira

Vila Nova de Gaia

2020



## **O Impacto do Carisma no Coaching na perceção dos profissionais do Coaching – estudo exploratório**

Nazaré Sofia Moreira

Aprovada em 3 de Fevereiro de 2020

Composição do Júri

---

Presidente: Prof<sup>a</sup>. Doutora Elisete Martins Ferreira

---

Arguente: Prof<sup>a</sup>. Doutora Paula Nunes Figueiredo

---

Orientador: Prof. Ricardo Bessa Moreira



Tese de Mestrado realizada sob a orientação do Prof. Doutor Ricardo Bessa Moreira apresentada ao Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia de Vila Nova de Gaia para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos.

## Resumo

O coaching apresenta-se como ferramenta de desenvolvimento de competências crescentes no mundo organizacional. Concomitantemente, a liderança tem suscitado o interesse das organizações há algumas décadas, pelo seu papel na eficácia estratégica gizada pelas mesmas. Em linha com os avanços científicos hodiernos, este trabalho retoma, à semelhança do que fizeram os estudiosos da liderança transformacional, uma das características mais recorrentes na literatura da teoria dos traços: o carisma. As pesquisas sobre coaching e liderança são de monta no nosso panorama científico, mas aglutinar estas duas dimensões, em aplicação ao contexto empresarial do nosso país, reveste-se de alguma originalidade.

O objetivo desta tese foi estudar o impacto do carisma no coaching. Pretendeu-se perceber, através de entrevistas semiestruturadas a profissionais da área, qual a sua conceção desta prática, bem como as suas perceções de liderança, e qual o grau de interpenetração entre as duas variáveis supracitadas. Trata-se de um estudo exploratório, não probabilístico, de inspiração fenomenológica, baseado numa pesquisa qualitativa e assente numa análise de conteúdo. A amostra é composta por 10 entrevistados, profissionais de coaching. Neste caso, as entrevistas foram feitas tendo como universo o norte do país, mas são completamente aleatórias e não têm, na sua génese, um cariz de representatividade. São meros indicadores um outro olhar empírico sobre a temática.

Constatou-se, pela análise do discurso dos entrevistados, uma certa reserva deontológica em assumir uma ligação mais estreita entre carisma e coaching. Aceita-se que durante o processo de influência, o papel do coach se pautar por tentativas de ausência desejável de interferência direta, mas parece inegável e, até redundante, a existência de uma forte empatia e, conseqüente, inspiração.

Palavras-chave: Coaching; Liderança; Carisma.

## **Abstract**

Coaching presents itself as a tool for skills development that's growing on the organizational field. At the same time, leadership has been stirring the interest of organizations for some decades, by its role on the strategic efficiency. In line with today's scientific advances, this work incorporates a logic similar to that presented in transformational leadership studies, by having one of the recurrent features in the trace theory literature: charisma. If it's not possible to alienate the association between charisma and leadership, on the part of what Jesuíno (Moreira, 2010) defends, it is not less impressive, at least rhetorically, the possible connection between this element and the coaching exercise. The coaching and leadership research proliferates in our scientific ground, but to agglutinate these two dimensions, in a business context in our country, acquires some originality.

The goal of this thesis was to study the possible impact of charisma in coaching. This study intended to understand, through semi-structured interviews to professional coaches, the perceptions of leadership, and in what level these two variables interpenetrate in each other. This study is exploratory, non-probabilistic, phenomenological inspired, based on a quality data research and on a content analysis. The study group is made of 10 interviewees that are coaching professionals. This paper does not do any deductions of any reality. In this case, the interviews were done having as background the north of the country, but were completely random, and don't have, in its genesis, a representative nature. They're simply indicators, that can contribute just to another empirical look at this subject.

It appears, by the analysis on the interviews speech, that there is a certain deontological reservation in assuming a connection between charisma and coaching. It is accepted that during the process of influence, the coach's role attempts to not have a direct interference, however it seems undeniable, and even redundant, the existence of a strong empathy, and in consequence, inspiration. In this frame, charisma, even if in a less tangible way in the interviews narrative, indirectly seems to be determinant in a context of follow-up process, in which responsibility and trust are key elements. As leadership is based on the

O impacto do carisma no coaching: um estudo exploratório no norte do país

same core principles it's reached this result, that corresponds to the main intents of this dissertation.

Key-words: Coaching; Leadership; Carisma.

## **Agradecimentos**

Primeiramente, quero agradecer ao professor Ricardo Bessa Moreira, por toda a orientação durante este processo. Foi um verdadeiro membro de equipa. Obrigada por acreditar sempre no meu trabalho.

Devo agradecer aos meus pais, por sempre me terem dado a possibilidade de realizar os meus sonhos, mas também por estarem a meu lado, durante todo o percurso.

Cabe-me também um agradecimento à minha irmã, por ser a minha melhor amiga e por cuidar tão bem de mim, em todos os momentos. Sem ela, não seria sem dúvida a pessoa que sou, nem chegaria até aqui. Obrigada ainda por me ter dado mais um motivo de força e persistência, a minha afilhada, que me faz querer sempre ser mais e melhor, por e para ela.

Ao meu cunhado, por me motivar sempre a ir mais longe.

Um obrigado especial ao meu namorado, pelo companheirismo, apoio e motivação. O seu amor foi fonte essencial de força e coragem durante todo este caminho. Por ele, eu nunca desisti.



## Índice

Índice de Tabelas .....	VII
Índice de Figuras .....	VII
<b>PARTE 1</b> .....	<b>5</b>
<b>1.1 Coaching – Enquadramento histórico-conceptual</b> .....	<b>5</b>
<b>1.2 Conceitos de Coaching</b> .....	<b>9</b>
<b>1.3 Tipos e Práticas de Coaching</b> .....	<b>14</b>
<b>1.2 Liderança – Contexto histórico-conceptual</b> .....	<b>28</b>
<b>1.2.1 Liderança Transformacional e Carismática / Transacional</b> .....	<b>36</b>
<b>1.2.2 Teoria dos Traços</b> .....	<b>41</b>
<b>1.2.3 Teorias Comportamentais</b> .....	<b>43</b>
<b>1.2.4 Teoria Dos Estilos De Liderança</b> .....	<b>43</b>
<b>1.2.5 Teoria Do Grid Gerencial</b> .....	<b>44</b>
<b>1.2.6 Liderança Situacional</b> .....	<b>48</b>
<b>1.2.7 Modelo Da Contigencia De Fiedler</b> .....	<b>52</b>
<b>1.2.8 Teoria Path-Goal</b> .....	<b>55</b>
<b>1.2.9 Modelo De Liderança Participativa</b> .....	<b>58</b>
<b>1.3 Abordagens Contemporâneas Sobre Liderança</b> .....	<b>59</b>
<b>1.3.1 Liderança Carismática</b> .....	<b>59</b>
<b>1.3.2 Liderança Visionária</b> .....	<b>59</b>
<b>1.3.3. Liderança transformacional</b> .....	<b>60</b>
<b>1.3.4 Liderança Baseado em princípios</b> .....	<b>61</b>
<b>1.4 Coaching e Carisma</b> .....	<b>62</b>
<b>PARTE 2</b> .....	<b>65</b>
<b>2.1 Pressupostos Metodológicos</b> .....	<b>65</b>
<b>2.2 Objetivos de investigação e hipótese</b> .....	<b>67</b>
<b>2.3 Amostra E Universo</b> .....	<b>68</b>
<b>2.4 Instrumentos Metodológicos – Entrevista Semiestruturada</b> .....	<b>69</b>
<b>2.4.1 Análise De Conteúdo Como Ferramenta Analítica</b> .....	<b>71</b>
<b>PARTE 3</b> .....	<b>74</b>
<b>Discussão Dos Resultados</b> .....	<b>74</b>
<b>3.1. Coaching na vida dos entrevistados</b> .....	<b>74</b>
<b>3.2. Conceito de Coaching</b> .....	<b>75</b>
<b>3.3. Etapas e Ferramentas de Coaching</b> .....	<b>77</b>

<b>3.4. Benefícios do Coaching</b> .....	85
<b>3.5. Coaching em Portugal</b> .....	87
<b>3.6. Traços do Coach</b> .....	89
<b>3.7. Conceito de Liderança</b> .....	91
<b>3.8 Coaching e Liderança</b> .....	93
<b>3.9. Traços no Coaching</b> .....	96
<b>3.10. Competências de Líder e Coach</b> .....	98
<b>3.11. Importância do Carisma no Coaching</b> .....	101
<b>3.12 Coaching e Liderança numa palavra</b> .....	104
<b>Conclusões, Limitações e Recomendações</b> .....	106
<b>Referências Bibliográficas</b> .....	109

## **Índice de Tabelas**

<b>Tabela 1 – Abordagens no Coaching</b> .....	<b>21</b>
<b>Tabela 2 – Teorias de Liderança</b> .....	<b>35</b>
<b>Tabela 3 – Características do Líder versus Caraterísticas do Gerente</b> .....	<b>41</b>
<b>Tabela 4 – Líder Transacional versus Líder transformacional</b> .....	<b>60</b>

## **Índice de Figuras**

<b>Figura 1 – Grid Gerencial</b> .....	<b>44</b>
--	-----------

## **Índice de Gráficos**

<b>Gráfico 1 – Grau de Habilitações</b> .....	<b>68</b>
---	-----------

## **Índice de Anexos**

<b>Anexo 1 – Guião de Entrevista</b> .....	<b>119</b>
<b>Anexo 2 – Tabela de Análise de Contéudo</b> .....	<b>121</b>

## Introdução

Nas últimas décadas, o único elemento constante no mundo do trabalho é a instabilidade. As organizações e empresas tiveram de se habituar às mudanças e às rápidas adaptações que o mercado exigia para alcançarem um futuro de sucesso. Em detrimento da realidade social que se vive neste momento, é impensável manter a ideologia que defende uma empresa inalterável durante todo o período de atividade.

Assistimos, assim, a um período de transição rápida e irreversível numa sociedade herdeira de uma matriz pós-industrial, que influenciou profundamente o enquadramento laboral atual. São metamorfoses e ruturas aceleradas, impossíveis de prever e que, quer no plano económico, quer no campo social, estão em conseqüente desenvolvimento. Com estas mutações na sociedade, a relação entre o colaborador e a empresa também mudou drasticamente. As organizações já não percecionam os seus colaboradores apenas como mão-de-obra *alienada*, mas também os assumem como elementos fundamentais para o sucesso da empresa. E as organizações também passaram a desempenhar um papel muito mais relevante na vida dos colaboradores, que já não trabalham unicamente para terem uma fonte de rendimentos, pautando-se como importantes veículos de satisfação pessoal e profissional (visão antropocêntrica e mais proactiva do que reativa, contrastando com o modelo anterior vigente).

O que um colaborador esperava do seu posto de trabalho há algumas décadas alterou-se profundamente. As mudanças impostas pelo ambiente que rodeia a organização e os seus colaboradores exigem que ambas as partes se adaptem às necessidades mútuas. Ou seja, não é só a partir destas estruturas que devem surgir os processos de mudança, mas também através de uma maior aposta dos colaboradores como elementos individuais de uma grande e complexa estrutura (é importante transformar a informação em conhecimento, os grupos em equipas de trabalho, as energias em sinergias, e, paralelamente, tentar-se compaginar os objetivos individuais com a *missão* da empresa, respeitando-se as idiossincrasias e incrementando-se competências técnicas e transversais,

através do recurso, quando necessário, à inteligência emocional, mobilizando-se empatias e cultivando-se uma maior participação de cada um nos resultados organizacionais, redundando numa maior eficiência no processo). Beneficiando-se, deste modo, nessa lógica holística, da flexibilidade de adaptação (Cabral, 2011).

Crescentemente, as *soft skills* dos colaboradores têm-se tornado parte fundamental das organizações para que estas consigam acompanhar as transformações vertiginosas aludidas e que acontecem no mercado (quando o mercado de trabalho está *em situação de oferta*, o mercado de recursos humanos está *em situação de procura*, este vetor é determinante para se aplicar o contrato psicológico). Era importante apostar no desenvolvimento das capacidades dos recursos humanos. Surge a necessidade de aprender, em processo de ciclo virtuoso constante (atentar para o advento das *learning organizations*) para se fazer face à complexidade, ambiguidade e diversidade do mercado laboral. Para cumprir tal desiderato é preciso que as organizações implementem uma cultura de aprendizagem nas suas estratégias de crescimento.

Nesse sentido, após este breve enquadramento histórico-conceitual, é mais fácil explicar o advento, no século XXI, de uma ferramenta como o coaching, que até então havia sido utilizada com mais frequência no desporto, com o propósito de desenvolver as capacidades dos atletas. De acordo com Krausz (Lange e Karawejczyk, 2014), o coaching é uma técnica que auxilia a ajustar competências e a orientar quais destas devem ser aperfeiçoadas e estimuladas, e que ajuda a preparar os colaboradores para as constantes mudanças no ambiente organizacional atual. Este instrumento de desenvolvimento pessoal assume-se como um meio *facilitador* numa lógica de cliente interno (fazer uma associação automática e umbilical ao *endomarketing*), concretizando o alcance dos seus objetivos mais básicos (por exemplo, não interferir diretamente mas mostrar múltiplas soluções à escolha do coachee).

Muitas são as origens apontadas para o surgimento do coaching, mas pensa-se que a mais longínqua remonta aos tempos da antiguidade clássica, de 400 a. c., com o filósofo Sócrates como um dos “impulsionadores”, anacronismos à parte, dado que já reunia os seus discípulos para o exercício de questionamentos

existenciais, *fermentando* a consciência implícita deles próprios, e fomentando uma maior abertura à experiência do mundo ao seu redor, através do estímulo de um espírito crítico mais militante, que consubstancia-se no uso do devido espaço concedido ao livre-arbítrio. O método socrático perguntava, mas não dava respostas (Cabral, 2011).

“O Coaching conduz ao êxito, à autonomia, à autorrealização e à performance profissional e organizacional” (Penim e Catalão, 2018, pág 21). Assim sendo, o coaching é um processo de cocriação de novas oportunidades, entre o coach (profissional de coaching) e o coachee, ou cliente.

Esta metodologia pretende o desenvolvimento do cliente a nível pessoal e profissional, focando o presente e o futuro, e identificando quais são as suas competências com mais necessidade de desenvolvimento, para conseguir atingir os objetivos a que se propôs (Lange & Karawejczyk, 2014). O coaching estimula uma dinâmica de autoconsciência do cliente, para estabelecer metas e elaborar planos de ação, com o objetivo último de os colocar em prática para os atingir. Neste sentido, o coaching atua como um processo facilitador de uma transformação pessoal e mudança do colaborador (Penim & Catalão, 2018).

O coaching não é apenas um instrumento para pessoas no mundo organizacional, estendendo-se a sua utilidade a quem se encontra preparado e predisposto a realizar um processo de auto-desenvolvimento (muitas vezes complementado com técnicas e dinâmicas de grupo como a PNL ou as Constelações Organizacionais). Alguns autores, como Kampa-Kokesch e Anderson (Cabral, 2011), afirmam que existem dois grupos de coaching: o que é centrado na psicologia, e o grupo focado na definição e emergência de modelos. O primeiro núcleo compreende a formação pessoal e gestão de pessoas, estabelecendo como prioridades o desenvolvimento de competências individuais. Já o segundo grupo centra-se ainda na comparação do coaching com o mentoring, aconselhamento e terapia, na qualificação credenciada como coach profissional e nas técnicas e metodologias utilizadas para atingir os objetivos estabelecidos,

Neste sentido, em que o coaching exerce forças motivacionais para que os clientes estejam capacitados a cumprir os seus objetivos, partiu-se da teoria da

liderança carismática, para se entender se o carisma tem impacto no processo de coaching, na perspectiva dos profissionais de coaching que prestam serviços de coaching em contextos organizacionais.

Partindo da semelhança entre estas duas disciplinas, o objetivo é saber se o carisma desempenha, de facto, um papel impulsionador no processo de coaching. Se o carisma exercido pelo líder nos seus seguidores promove a motivação e a criatividade no desempenho de tarefas, então será que o carisma no processo de coaching cria também um papel motivacional no coachee/cliente?

Para isto, trabalhar-se-á uma panorâmica alargada do coaching, bem como as teorias da liderança. Mais à frente, irá utilizar-se, como amostra de recolha de dados, entrevistas semiestruturadas a profissionais da área de coaching, estudando as suas representações de ambas as áreas, bem como as suas opiniões sobre o impacto do carisma no coaching.

Em suma, pretende-se aprofundar um pouco mais os desenvolvimentos académicos no que toca à aglomeração destas duas práticas, coaching e liderança, bem como abrir portas para futuras pesquisas.

## PARTE 1

### 1.1 Coaching – Enquadramento histórico-conceitual

No contexto atual, de rápidas mudanças sociais e imprevisibilidade constante, as organizações e empresas estão a ser obrigadas a encontrar meios que lhes permitam acompanhar as alterações do mundo organizacional. Quando o que está em causa é a viabilidade do negócio empresarial, o desenvolvimento e ajustamento das empresas ao panorama atual é um passo inevitável.

Assim, o coaching assume-se nos dias de hoje como uma das principais tendências de desenvolvimento de competências pessoais. Quer se atue a nível pessoal, quer seja inserido num contexto empresarial, o interesse pelos resultados que esta técnica inovadora pode alcançar têm tido um contínuo aumento.

Primeiramente, cabe-nos perceber as origens etimológicas da palavra *coaching*. A génese desta expressão tem inúmeras abordagens. As primeiras referências conhecidas para este termo remontam para a região da Hungria, e para o surgimento do uso contínuo de carruagens de transporte de passageiros. O termo *coach* era utilizada para designar o condutor da carruagem, que faz o transporte dos passageiros de um ponto para outro. Uma perfeita analogia com o processo de coaching, cujo objetivo é “transportar” o coachee, ou cliente, do estado presente para o estado futuro ou estado ideal. Esta origem também é associada à França, tendo-se disseminado depois pela Inglaterra e popularizando-se na Europa e na América do Norte (Batista e Cançado, 2017).

Mais tarde, pensa-se que o termo tenha sido adaptado para o idioma inglês, em que *coach* era o nome dado aos tutores das crianças das famílias mais abastadas, que lhes liam em voz alta e as ensinavam (Ferreira, 2013).

Porém, sabe-se que este processo já é utilizado há centenas de anos, sob várias denominações. Na Grécia Antiga, o filósofo Sócrates, que orientava os seus discípulos e estimulava a discussão de ideias e pensamentos, para que descobrissem por si mesmos as respostas às suas próprias perguntas (Ferreira, 2013).

Mas, o desenvolvimento do coaching deu-se na época pós Segunda Guerra Mundial, pois já se havia ultrapassado questões como a fome e guerra, e estando satisfeitas as necessidades básicas dos indivíduos, aumentou a preocupação em encontrar a felicidade, quer em contexto pessoal quer profissional. Voltou-se a valorizar ainda mais elementos como o conforto e a estabilidade nas vidas dos colaboradores.

Nas décadas seguintes o tempo foi de desenvolvimento das tecnologias da informação, sobreposição da estrutura matriarcal à hierarquia rígida, a terceirização dos mercados de trabalho, e, ainda, o aumento da racionalização e da rotatividade laboral. Assim, os profissionais procuravam maior qualidade de vida laboral e o salário já não era suficiente para garantir a sua satisfação com o emprego (Gadelha & Teodoro, 2014).

No início da década de 1980, a designação coaching foi usado pela primeira vez na área desportiva, nos Estados Unidos da América, que significava o processo de ensinar, melhorar e solidificar capacidades e técnicas no desporto. Mas não foi preciso muito tempo para que o mundo empresarial começasse também a utilizar esta terminologia. Coaching passou assim a assumir o desenvolvimento dos elementos que permitem melhorar tanto os relacionamentos entre os colaboradores que integram o sistema organizacional mas também os procedimentos que permitem responder ao mercado de negócio de forma competitiva (Useche, 2004).

Com a aceitação do termo pelo mundo empresarial, o processo de coaching visava, assim, a aquisição de competências e estimular mudanças. Desta forma, o coaching assumiu um papel poderoso, com características fortes e diferentes, relativamente a outros processos. É um investimento que traz retornos significativos a curto e longo prazo, quer para os indivíduos a nível pessoal mas também para as organizações como um todo (Gadelha & Teodoro, 2014).

Foi com o início da década de 1990, a par do desenvolvimento de modelos de gestão por competências, que o coaching começou a ganhar força e ser considerado uma opção viável de desenvolvimento humano (Batista e Cançado, 2017). E a partir desta altura a demanda dos profissionais pelos processos de coaching tem vindo a ser maior. O crescimento desta prática de coaching é



notório pelo crescimento de coaches afiliados na ICF (International Coaching Federation). Esta instituição começou os programas de membros afiliados em 1999, com 2100 membros e mais de 200 coaches com credencial ICF. No ano de 2014 os membros já passam os 25 mil e em 2018 o mesmo número é atingido pelos coaches acreditados pela instituição (ICF, 2019).

Contudo, a pesquisa científica sobre o coaching continua escassa em proporção com o interesse que suscita. Como foi constatado por Campos e Pinto, citado por Batista e Cançado (2017), a revisão bibliográfica sobre a aplicação de coaching no mundo organizacional revelou lacunas de conhecimento, tais como: a definição do termo não é convergente, tendo cada autor a sua própria variante para definir este processo; formação e a atuação dos profissionais de coaching também não revela conformidade quanto à condução do processo; também não há concomitância quanto à distinção do processo individual e do coaching de equipas; denota-se alguma ambiguidade entre o coaching e o mentoring, não se percebe bem a distinção clara entre ambos nem quais os objetivos específicos de cada processo. Ou seja, apesar de todo o interesse que o coaching tem gerado em torno do desenvolvimento das *soft skills*, o trabalho empírico e a pesquisa científica sobre o tema ainda não estão devidamente aprofundados (Batista e Cançado, 2017).

O Relatório Anual de Coaching de 2017, da Sherpa Coaching, define o coaching executivo como um processo de “reuniões regulares entre um líder de negócios e um facilitador treinado, programado para produzir mudanças positivas no comportamento organizacional num período de tempo limitado” (Executive Coaching Survey, 2017, p.8).

Segundo Batista e Cançado (2017) o coaching movimentou, em 2008, cerca de 2,4 mil milhões de dólares nos Estados Unidos da América e cerca de 90% dos altos cargos de executivos já frequentaram o processo de coaching. Logo, cada vez mais as empresas utilizam o coaching como um complemento à vida organizacional, com o objetivo de aprimorar o desempenho e os resultados dos colaboradores e, em grande plano, da organização.

O coaching trata-se de um processo de desenvolvimento humano, que tem por bases diversas ciências como a Psicologia, a Sociologia, as Neurociências,

Programação Neurolinguística, entre várias outras. Porém, o coaching não foi, ainda, fundamentado epistemologicamente de forma explícita. Analisando o seu processo, este vê o indivíduo como o cliente trabalhador e capitalista mas sobretudo como uma célula viva do composto orgânico empresarial, que atua em completa capacidade para o desenvolvimento das suas funções (Salazar & Molano, citado por Useche, 2004). O seu objetivo passa pelo desenvolvimento das capacidade e competências que permitam ao indivíduo o sucesso no mundo empresarial, que se torna cada vez mais competitivo e feroz.

Como diz Brock (2008), são nove as raízes do coaching: educação, psicoterapia, estudos da comunicação, movimento de auto-ajuda, sistemas sociais, motivação atlética, teorias do desenvolvimento pessoal, movimentos holísticos, gestão e liderança.

## 1.2 Conceitos de Coaching

No processo de coaching existem dois elementos fundamentais: o coach e o coachee. O primeiro é aquele que assume o estatuto de estimulador externo, cujo objetivo é provocar, despertar e conduzir o segundo elemento, o coachee, a desempenhar as mudanças necessárias para atingir os objetivos que quer concretizar. Assim, cabe ao profissional de coaching identificar o potencial interno do seu cliente, desenterrando as capacidades inertes do coachee, para que este consiga trabalhar-las em função dos resultados que pretende atingir (Nunes, 2017). Esta troca está condicionada pelo compromisso, o respeito e pelo reconhecimento das ações precisas para atingir os objetivos e a disponibilidade, por ambas as partes, de solucionar as complexidades que surgem pelo caminho (Useche, 2004).

No processo de coaching estão relacionados diversos elementos como os recursos humanos, processos organizacionais, comunicação interna, sistemas de informação e comunicação e participação ativa do cliente, de forma a dinamizar a troca de informação com o ambiente circundante e mediante a inter-relação dos elementos (Useche, 2004). Assim, são definidos os períodos de tempos em que atua, para que a obtenção dos resultados se dê rapidamente. Neste sentido, o planeamento, execução, ajustes e entrega são diárias, porque acredita-se nos benefícios que advirão deste processo de coaching (Useche, 2004). O que se pretende é chegar ao final da jornada de coaching e poder balançar de forma positiva o desempenho e a evolução desde o início até ao cumprimento das metas. E mesmo que estas não tenham sido atingidas por completo, o que pode acontecer, o cliente deve, pelo menos, ter adquirido ferramentas para que possa continuar a trabalhar para alcançá-las num período pós-coaching.

No coaching, existem ainda, dois momentos fulcrais, nos quais o coach foca os processos de mudança. Revendo a metáfora da carruagem, em que o condutor é o cliente e o seu objetivo é fazer a jornada do ponto A ao ponto B, o ponto A assume o momento presente e o ponto B o lugar futuro ao qual se pretende chegar. Neste sentido, o passado não apresenta qualquer tipo de relevo, pois a

sua análise tende a criar sentimento de defesa e justificação, e é, normalmente, mais feito na área da psicologia. O que importa no coaching é o estado presente em que o cliente se encontra e quais as competências que possui quando inicia um processo destes. De seguida, e inserido nos primeiros passos do processo, é definido o estado futuro que se pretende atingir e quais as metas que o cliente quer concretizar. Deste modo, e citando Echeverría e Pizarro (Useche, 2004), o passado é chamado de “o nada”, pois é a partir do nada que os seres humanos conseguem romper com os seus padrões de comportamento e criar novas situações tendo em vista o que querem realizar. Ou seja, o foco é o futuro e são raras as situações em que se necessita rever alguma situação anterior, para que se possa melhor moldar o processo de coaching (Cabral, 2011).

Assim, são várias as ramificações de coaching que têm vindo a surgir no mercado. Existe coaching para qualquer área da vida. Mas as mais frequentes e que têm vindo a proliferar no mercado é coaching de vida e o coaching executivo ou de organizações (Cabral, 2011).

O primeiro tem como objetivo trabalhar e desenvolver qualquer que seja o aspeto da vida do cliente que mais o incomoda e que quer melhorar, seja a nível de relacionamentos, família, profissão ou atravessar processos de mudança. Este processo de coaching pode também trabalhar a nível da carreira do cliente, se isso for um aspeto importante, mas é focado individualmente no cliente e nas suas metas (Bono, 2006).

Logo, o processo de coaching é feito através de uma relação de diálogo entre as duas partes principais: o coach e o coachee, ou cliente. Esta relação começa numa sessão prévia, que ainda não faz parte do contrato, para que as duas partes possam perceber se a ligação entre as partes é benéfica. Se assim acontecer, faz-se a contratação do serviço de coaching. Depois disto, existem vários planos de ações que se pode colocar em prática, e a escolha de qual utilizar depende do coach (Bono, 2006).

Um dos métodos de trabalho mais escolhidos pelos coaches para guiar o processo é modelo *GROW* (crescer), que significa *goals* (objetivos), *reality* (realidade), *options* (opções) e *will* (vontade). Para melhor compreensão deste modelo pode fazer-se uma analogia com uma viagem, pois deve-se estabelecer

o destino onde o cliente quer chegar, depois perceber onde é que o cliente se encontra, quais os caminhos possíveis e meios que o cliente terá de usar para fazer este caminho, e, por último, é necessário o comprometimento do cliente para fazer esta jornada, que pode ter eventuais obstáculos (Penim e Catalão, 2018). O foco é o desempenho do cliente e na tomada de consciência de todas as opções que tem para vir a atingir as suas metas.

Outro modelo de estruturação das sessões de coaching é sugerido por Downey, citado por Cançado (2014), em que o processo de coaching é feito em nove sessões sequenciais: 1) reunião inicial, onde se define o contrato de trabalho; 2) sessão nº1 em que se estabelece os objetivos do cliente; 3) sessões nº2 a nº4, em que se dá andamento ao processo de coaching; 4) na sessão nº5 faz-se uma revisão parcial do progresso feito até então; 5) sessões nº 6 a nº8, continuação do processo de coaching; 6) e, por último, na sessão nº9 é feita uma sessão final dos resultados. Neste sentido, todo o processo deve ser guiado pelo coachee e não pelo coach. Este deve apenas colocar perguntas poderosas que permitam ao cliente conduzir o seu próprio caminho e explorar as suas próprias opções, integrando as suas metas pessoais com os objetivos da organização.

Outra ferramenta é o feedback 360º, que também é das mais utilizadas durante o processo de coaching. O feedback 360º permite obter informação estruturada de todas as dimensões envolvidas ao cliente, isto é, superiores, pares, subordinados e qualquer outro elemento que se demonstre crucial no desempenho das tarefas laborais do coachee. O próprio cliente também é convidado a fazer a sua autoavaliação. Este tipo de ferramenta é especialmente útil em cargos de chefia intermédia a alta, onde, de facto, ocorrem estas interações (Penim e Catalão, 2018)

Na maior parte das vezes, esta ferramenta é aplicado através de um questionário específico que descreve os comportamentos do cliente, no que toca a liderança ou às suas funções de gestão, de acordo com as competências essenciais para a organização de modo a maximizar os seus objetivos estratégicos. Por isso, estes questionários por inquérito são feitos de forma totalmente anónima, e cada respondente indica apenas o nível profissional de que provem. Mas claro que em organizações de dimensões mais pequenas este anonimato pode ser comprometido (Penim e Catalão, 2018).

Contudo, é necessário perceber se o cliente está, de facto, preparado e disposto a interiorizar toda e qualquer informação que seja recolhida nos inquéritos, antes do mesmo ser aplicado, pois o feedback pode não ser totalmente o que era esperado. Porém, esta é também uma das mais-valias desta ferramenta, diminuir a interferência de juízos de valor preconcebidos, melhora o ambiente de colaboração no trabalho e impacta os participantes, motivando o seu empenho na organização. O feedback 360º ajuda o cliente a entender o que tem sido o seu trabalho e as suas relações através dos olhos de quem trabalha consigo, que pode ser diferente do lado da sua própria percepção (Penim e Catalão, 2018).

Após ter sido aplicado o feedback 360º numa fase inicial do processo de coaching, molda-se o restante processo de acordo com as respostas obtidas no mesmo, de forma a potenciar o desenvolvimento pessoal e profissional do cliente e nas competências mais crucial para o desempenho das suas funções (Penim e Catalão, 2018).

Assim, o trabalho de coaching deve ser desempenhado por um profissional habilitado, que detenha experiência pessoal e profissional para conseguir levar o seu cliente a atingir as suas metas em alta performance. O coach é um meio para que o cliente desenvolva as suas capacidades individuais, de forma mais facilitada, através de ferramentas apropriadas, as quais não teria acesso sozinho. No fundo, o coach é visto como um treinador de pessoas, com amplo conhecimento de mercado de trabalho, técnicas de análise da vocação e capacitação. O coach transmite orientações necessárias para a aplicação de um plano de desenvolvimento e de carreira, que considere a situação atual e a situação futura a que o cliente quer chegar. Como numa aula de condução, onde quem dá as orientações é o professor de condução (coach) mas quem conduz e toma as decisões é o aluno (cliente) (Batista e Cançado, 2017).

É seguro dizer que o coach é uma pessoa que pretende contribuir para o melhoramento da qualidade de vida do seu cliente. Para que este seja capaz de dar o melhor de si em todas as situações, a alta performance, como é denominado. Logo, o coach é uma pessoa com determinado conjunto de competências, nomeadamente saber ouvir, observar e adaptar as suas abordagens e o processo de coaching a cada cliente (Penim e Catalão, 2018).

Assim, podemos aqui abordar as competências necessárias para um coach, nos parâmetros da ICF:

1. **Princípios éticos e profissionais:** conhecer o código de boas condutas e agir perante elas em todas as situações de coaching;
2. **Contrato de Coaching:** remete para o que é exigido de ambas as partes durante o processo de coaching. No fundo, são as regras de relacionamento;
3. **Confiança com o cliente:** proporcionar um espaço seguro, de respetivo respeito e confiança entre coach e cliente;
4. **Presença:** estar plenamente consciente na construção de uma relação com o cliente, que seja aberta, flexível e confiante;
5. **Escuta ativa:** capacidade de estar totalmente concentrado naquilo que o cliente está a dizer, de forma a compreender o que é dito e o que se quer dizer na comunicação não-verbal;
6. **Perguntas poderosas:** fazer perguntas que suscitem informações necessária para se poder tirar o máximo partido do processo. Penim e Catalão (2018) afirmam mesmo que esta técnica é a essência do coaching. O objetivo é obter informações que afetam a mudança pessoal do cliente.
7. **Comunicação direta:** comunicar da forma mais adequada a cada cliente e a cada situação durante o processo de coaching, para que haja um impacto positivo no cliente;
8. **Desenvolvimento da consciencialização:** integrar as várias fontes de informação de modo a fazer interpretações que ajudem o cliente a ganhar consciência e facilitar o atingimento dos resultados pré-estabelecidos;
9. **Definição de planos de ação:** criar oportunidades de aprendizagem durante o processo de coaching mas também dar ferramentas que o cliente possa utilizar depois deste programa;
10. **Planeamento e estabelecimento de objetivos:** criar, desenvolver e manter um programa de coaching eficaz com o cliente;
11. **Acompanhamento do progresso e autorresponsabilização:** manter a atenção no que é importante para o cliente e deixar a responsabilidade de tomar decisões para o mesmo.

### 1.3 Tipos e Práticas de Coaching

Neste sentido, existem duas grandes correntes de estudo de competências que vale a pena abordar. A corrente americana, de natureza fundamentalista, que define as competências de acordo com o mercado de trabalho, que se foca no desempenho e no aumento das qualificações, nomeadamente, de conhecimento, habilidades e atitudes, para que a pessoa seja credenciada a exercer determinado trabalho. (Cançado, 2017)

A outra corrente, de origem francesa, faz uma análise crítica com base nos processos de reestruturação produtiva, que afirma a alteração da noção de cargo. As competências são entendidas na relação entre o trabalho e a educação, além da capacidade de realização da pessoa em todos os contextos da sua vida. Logo, as competências são uma combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes dos indivíduos, que possam ser aplicadas quer ao trabalho, como à sua vida social e económica, quer na sua privacidade quer na vida organizacional. Assim, as competências requerem a interligação de diferentes saberes, como por exemplo, o saber agir, saber comunicar e aprender, assumir responsabilidades e desenvolver uma visão estratégica. (Cançado, 2017).

Boterf e Zarifian, citado por Soares (2013), seguindo uma perspetiva europeia, definem competências como um conjunto de comportamentos que facilitam o desempenho de determinadas ações, e por isso são atos visíveis, observáveis e mensuráveis. Outros autores como Bilhim, citado por Soares (2013), afirmam que as competências devem ser adaptadas ao seu contexto, considerando-as características subjacentes de um indivíduo, com uma relação de causa-efeito com o desempenho de uma determinada função. Assim, as competências são algo diretamente ligado à qualidade do desempenho de funções, como conhecimentos, capacidades atitudes e comportamentos que o indivíduo pode melhorar e desenvolver, de forma individual ou em equipa, com o objetivo de melhorar o seu desempenho e o da organização (Soares, 2013).

O autor Le Boterf, citado por Cançado (2017), aborda o conceito de competências a partir de três eixos diferentes: a pessoal, a formação educacional



e a experiência profissional. Para que possa haver mobilização e utilização das competências é necessário que haja um constante desenvolvimento de capacidades e recursos, como capacidades cognitivas, racionais e sociais.

Assim, denota-se que algumas componentes são comumente aceitas nas diversas definições de competências. Estas são: saber (conhecimento); querer-fazer (motivação); saber-fazer (habilidades e destreza); poder-fazer (meios e recursos); e, por último, saber-estar (atitudes e interesses) (Soares, 2013). É neste sentido que através do coaching, os clientes adquirem maior consciência do seu potencial, das suas competências e dos seus limites, reajustando-as de forma a conseguirem atingir as suas metas (Penim e Catalão, 2018).

Numa pesquisa feita por Sant'Anna, e citado por Cançado (2017), as competências mais requeridas no mercado de trabalho, de acordo com as perspetivas dos profissionais envolvidos, com cargos de níveis técnicos especializados, são as competências no âmbito do saber-agir/saber-estar.

Também se deve realçar que na profissão de coach deve existir, igualmente, um desenvolvimento contínuo do que devem ser as suas competências. O coaching é um processo baseada numa relação, logo, o próprio coach é a melhor ferramenta do processo, e deve, então, desempenhar as suas funções em alta-performance. *“A essência do coaching reside no próprio coach, na sua capacidade de compreender o contexto e o foco do cliente, no seu bom senso e na sua capacidade de colocar perguntas poderosas”* (Penim e Catalão, 2018; p. 116). Por isso, é importante desenvolver competências no que toca a atuar diretamente com pessoas, principalmente, mas também com organizações e em todas as áreas do mercado de trabalho (Cançado, 2017). O foco deve ser sempre aprimorar conhecimentos e habilidades, preparando-se para assumir as responsabilidades de desenvolver pessoas. Para isto, é crucial que o coach esteja permanentemente num processo de autoavaliação e de reflexão sistemática sobre as práticas de coaching (Penim e Catalão, 2018). Assim, pode questionar-se se *“gosta genuinamente de pessoas”*, se tem *“intuição para ler nas entrelinhas”* do que lhe é dito, ou, ainda, se tem *“maturidade pessoal e profissional para estimular os pontos forte”* (Penim e Catalão, 2018; p.20).

Para Souza, citado por Cançado (2017), o processo de coaching é um processo de refinamento das capacidades de liderança, levando o colaborador a assumir os seus compromissos e resultados, tanto a nível individual como da empresa. São várias as habilidades que vão sendo ressaltadas por diversos autores, como fundamentais a um indivíduo para se tornar um bom coach. O mesmo autor aponta o saber ouvir, criar entendimento das situações e das necessidades dos clientes, e promover a autorreflexão para potencial os resultados.

Contudo, não basta ter ou ser um bom coach, que possui todas as competências que se pretende num profissional desta área, para que o processo de coaching dê resultados. Outro elemento fundamental para que tudo corra satisfatoriamente é o próprio coachee, ou cliente. Penim e Catalão (2018) defendem que um dos princípios deste processo é assumir que o cliente possui os recursos para a sua transformação, que lhe permitirão alcançar a sua alta performance. Assim sendo, é preciso assegurar que coachee quer, de facto, participar neste processo, de modo proactivo e responsável.

Para se perceber até que ponto o cliente está empenhado no processo de coaching, Penim e Catalão (2018) sugerem uma métrica de *coachability* – ser ou não ser coachable. Este diagnóstico acontece no primeiro contacto com o cliente, e é feito através de um conjunto de questões que permitem perceber se o cliente está mesmo focado na sua própria mudança. Estas perguntas são de diversas naturezas, para que o coach possa ter um panorama o mais completo possível sobre o seu cliente. Assim, através das repostas do cliente, o coach obterá elementos pertinentes na avaliação de dimensões como o grau de motivação para agir, perceber quais são os recursos, crenças e competências que reflitam a maturidade ou o autoconhecimento do coachee, ou ainda sobre o nível de compromisso e confiança que o cliente demonstra quer no processo, quer no seu coach (Penim e Catalão, 2018).

A partir destes elementos existem três graus de *coachability* em que o cliente pode estar inserido. Eles são: grau zero, grau médio e grau ideal de *coachability*. No primeiro grau o cliente não revela qualquer intenção de estabelecer metas, demonstra-se altamente insatisfeito e está convencido de que não pode mudar. Revela-se uma pessoa com elevados níveis de infelicidade e frustração, e demonstra problemas do foro psicológico, que devem ser resolvido na área. No

segundo grau de *coachability*, o cliente mostra algum nível de autoconsciência sobre o seu potencial de mudança, mas tende a desresponsabilizar-se dos seus fracos resultados até então. Possui algumas metas mas ainda não tem muito claro onde quer chegar e por isso revela que tem algumas zonas de conforto instaladas, quer a vida pessoal como na vida profissional. E no nível mais elevado de *coachability*, o coachee sente-se preparado para estabelecer novas metas para si próprio. É uma pessoa com elevado autoconhecimento, autorresponsabilização e motivação para mudar. Sabe o que pretende com o processo de coaching e demonstra-se entusiasmado para começar (Penim e Catalão, 2018).

Quando o coach entende que o cliente não possui condições de iniciar um processo de coaching deve dialogar abertamente sobre o que é necessário para um processo destes e o porque de achar que o cliente não está preparado para tal. Se achar pelo melhor, pode também recomendar a intervenção de outro profissional, que possa ajudar da melhor forma o cliente (Penim e Catalão, 2018). Pois, quando o cliente não tem as condições necessárias para enfrentar um processo de coaching, este pode até criar mais danos do que benefícios, para além de não ser agradável para nenhuma das partes entendidas.

Este cenário aplica-se mais em áreas organizacionais, em que as entidades pensas que um processo destes só trata benefícios a um colaborador, e contratam um coach para o processo, sem tentar perceber primeiro se o colaborador está disposta ou não a ingressar no mesmo (Cabral, 2011).

Por isso, é fundamental que haja uma interligação entre as metas definidas pelo cliente e as metas que a organização define para o seu colaborador no final do processo. Deve de existir uma gestão integrada das competências de encontro com as políticas estratégicas da organização, e cabe aos líderes definirem a forma para aquisição e desenvolvimentos dessas competências, para que possa implementar as medidas adequadas a potenciar o desenvolvimento do seu capital humano (Soares, 2013).

Assim, os recursos humanos assumem um papel importante, de adequação das competências do colaborador às exigências do mercado de trabalho, pois a elaboração das políticas e práticas de recursos humanos pode possibilitar a

prospecção e identificação das competências cruciais para a estratégia da organização. Ou seja, possibilitar que os colaboradores desenvolvam as competências que mais falta fazem à organização (Soares, 2013).

Neste sentido, o coaching também tem um papel fundamental pois os líderes das organizações não lidam apenas com o sistema mas com pessoas. É preciso saber liderar e comunicar com elas, de modo a motivá-las, empenhá-las, saber desenvolver as suas forças e capacidades para o seu próprio benefício e da organização (Soares, 2013). Neste sentido, o coach quando está a trabalhar com um líder de uma organização é sua responsabilidade possibilitar o desenvolvimento das competências do colaborador ao nível da liderança, a promoção da motivação, redução de conflitos, estímulo de criatividade, bem como o desenvolvimento da capacidade de negociação e competências cruciais para a execução das suas funções dentro da organização (Soares, 2013).

Neste sentido, o conceito de competência transformou-se consoantes as mudanças nas áreas de recursos humanos (Santos, 2011). Assim, as competências necessárias para um coach são, fundamentalmente, dentro de três constructos: comportamentos, habilidades e atitudes, e convergem nestas três categorias. O conhecimento corresponde às informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que permitem perceber o mundo, assim sendo, torna-se o *saber* do indivíduo. A habilidade trata-se do *saber-fazer*, ou seja, é capacidade de aplicar e colocar em uso prático para o desempenho de tarefas específicas. Por último, a atitude é a dimensão da conjugação do querer-saber-fazer, que corresponde aos aspetos sociais e afetivos relacionados com o trabalho, ou seja, é a conjugação das categorias anteriores. Estas dimensões das competências estão interligadas e são interdependentes (Santos, 2011).

As competências são, então, as capacidades que o indivíduo detém e que podem ser mobilizadas em situações pouco previsíveis. Estas também podem ser resultado ou efeito das qualificações aplicadas ao ambiente organizacional, tornando cada ação competente numa combinação de recursos e no saber aplicar e mobilizar os mesmos de forma a concretizar a tarefa com êxito (Santos, 2011). Brandão, citado por Santos (2011), afirma que a competência passa a ser compreendida como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes

necessários à realização de uma atividade. Esta definição torna a competência semelhante ao desempenho.

Contudo, as competências são um elemento importante do desempenho. Assim, o desempenho compreende-se o resultado da articulação entre: competências individuais, que remetem para as características que abordamos acima, nomeadamente os conhecimentos, habilidades e atitudes a que se recorre para as tarefas desempenhadas; características pessoais, como a idade, habilitações ou estratégias de aprendizagens; e, ainda, o apoio recebido por parte da organização, quer a nível de material e psicossocial (Santos, 2011).

Por isso, o coaching é um processo de desenvolvimento destas, que se baseia na aprendizagem de adultos. Encaixa-se no modelo de aprendizagem vivencial de Kolb, como é referido por Melo, Matos, Machado & Melo (2015), e fundamenta-se nas teorias de reflexão e ação, associando o conceito de autodesenvolvimento e aprendizagem organizacional. Assim, quando o coaching é aplicado para desenvolver ou aprimorar competências, existe um aumento nos níveis de desempenho das lideranças e de toda a organização empresarial, pois funcionam como expensor de excelência (Melo, Matos, Machado & Melo, 2015).

Por isso, o coaching, em contexto empresarial, representa um meio de trabalhar com pessoas e torná-las mais competentes e mais realizadas (Lange & Karawejczyk, 2014). Desta forma, os colaboradores tornam-se mais capazes de contribuir de uma maneira mais intensa e mais competente na sua organização. Também como afirma Chiavenato (2002), e como é citado pelos autores acima referenciados, o coaching, em contexto organizacional, consiste numa relação que gera novos conhecimentos, habilidades e atitudes, o que vai agregar valor a toda a organização.

Assim, um processo de coaching é feito com o intuito de ser um processo de aprendizagem contínua, quer no âmbito da vida profissional quanto na vida pessoal. O que se pretende é criar oportunidades para colaboradores e equipas, para que se reflita sobre valores, crenças e principais objetivos, para que seja possível incorporar novas aprendizagens (Lange e Karawejczyk, 2014).

Krausz, citado por Muniz, Tadeucci e Santos (2011), afirmam que muitos líderes procuram o coaching como uma alternativa personalizada, que tem como

objetivo a ação e os seus resultados, sendo concentrado num curto período de tempo, focado nas aprendizagens e desenvolvimento das competências do cliente.

Abordaremos agora algumas estatísticas presentes num relatório de investigação da área que é feito anualmente desde 2006, pela Sherpa Coaching, instituto de coaching norte-americano. No Relatório de Coaching Executivo de 2017 da Sherpa Coaching, 60% dos inquiridos que responderam ao questionário afirmaram que um processo de coaching executivo é maioritariamente necessário quando o colaborador precisa de liderança e desenvolvimento (p.11). Quanto ao método que utilizam para encontrar um coach quando necessitam de um contratam um, 73% dos inquiridos responderem que recorrem a referências pessoais, bem mais do que todas as restantes opções juntas. Estas eram: procura na web, trade association, linkedIn, e agências de serviços de coaching. Porém, admitem que com o crescimento das tecnologias da informação e das redes sociais, que estas respostas possam a vir a mudar nos próximos anos, deixando os profissionais de recorrer tanto as suas referências de contactos pessoais.

Existem três razões principais para a contratação de um coaching: solucionar problemas comportamentais específicos, assistir num momento de transação e desenvolver novos líderes. Ao longo da última década o enfâse do coaching mudou de resolver comportamentos específicos para o desenvolvimento da liderança proactiva (Sherpa Coaching 2017).

Este relatório aborda ainda duas das grandes formas de fazer um processo de coaching: a escola que se foca na identificação e desenvolvimento das forças e a escola que se foca em identificar e corrigir as fraquezas e lacunas.

Tabela 1 – Abordagens no Coaching

<i>Appreciative Inquiry</i> (Forças)	<i>Deficits Approach</i> (Fraquezas e lacunas)
<ul style="list-style-type: none"><li>• Coaching baseado nas forças</li><li>• Psicologia positiva</li><li>• Conhecer as suas forças e modelar a sua vida à volta destas</li><li>• Mais produtividade e pesquisa de objetivos</li><li>• Suporta a mudança nas emoções positivas e forças essenciais</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Abordar as fraquezas para chegar mais longe</li><li>• O cliente chegou até aqui com a ajuda das suas forças mas está estagnado porque não lidou com as suas fraquezas</li></ul>

Fonte: própria.

Muitos coaches usam ambas as abordagens mas 77% prefere trabalhar as forças em vez das fraquezas. Coaches que trabalham com a abordagem das fraquezas e lacunas têm cobrado mais em relação aos coaches que trabalham com uma abordagem positiva. 61% destes coaches cobra mais de 300 dólares por hora e apenas 54% dos coaches de abordagem positiva o fazem (Sherpa Coaching, 2017).

Na América do Norte e no Canadá existe uma maior tendência para escolher o coaching de fraquezas do que no Reino Unido (Sherpa Survey, 2017).

Mas como medir os benefícios de um processo de coaching? A ferramenta do Feedback 360º é o método mais utilizado, pois permite recolher feedback de todas as áreas à volta do profissional, bem como em dois momentos cruciais, no início do processo como no final do mesmo. Este método reúne 29% das respostas dos inquiridos (Sherpa Survey, 2017).

Quando inquiridos a deixar os seus próprios comentários quanto aos benefícios do coaching, foram três os temas mais falados: aumento do awareness, mudanças comportamentais duradouras e melhoria nas relações em todos os aspetos da vida, não apenas na organizacional. Um dos aspetos mais relevantes

do processo de coaching é o cliente sentir que atingiram a mudança através do seu próprio esforço. Criam mudanças comportamentais sustentáveis pelo cliente a longo prazo, tanto a nível individual, em equipa e na organizacional.

Um dos coaches inquiridos, este vindo da Alemanha, afirma que um bom processo de coaching “ensina os líderes a serem autónomos e autênticos. Ser um líder é ser yourself e o sucesso é devido às suas capacidade de comunicar, negocia e liderar” (Sherpa Coaching Survey, 2017).

Outro coach inquirido, do Canada, respondeu abordando os três temas. Este afirma que os benefícios do coaching incluem ganhar autoconsciência que se traduz em mudanças efetivas de comportamento, aplicação prática no trabalho, e satisfação de vida em geral.

Das tendências que têm vindo a mudar o cenário do coaching é o uso da nova tecnologia para as reuniões entre coaches e o cliente. O Sherpa Coaching Survey reportou pela primeira vez o uso de webcams e aplicações como o Skype em 2009. E entre 2011 e 2012 deu-se a explosão do uso destes métodos, chegando a um total de 29% dos cliente já terem experienciado webcam coaching. Mas o mais interessante é quase a totalidade dos clientes de coaching diz preferir a interação face a face.

Quanto aos níveis da organização que recorrerem a um processo de coaching denota-se que nos primeiros anos em que foi generalizado era mais ou menos frequente que todos os níveis de cargos na organização frequentassem este tipo de processo. No entanto, ao longo dos anos percebe-se que cada vez mais o acesso a um coach é reservado a executivos de topo, devido à incerteza dos resultados produzidos. Continua a existir uma incerteza quanto ao investimento e depois ao retorno dos resultados de um processo destes, logo, o que organizações começaram a fazer é tornar estes benefícios exclusivos aos melhores executivos (Sherpa, 2017).

Outra tendência é para os coaches internos trabalharem com os níveis mais baixos na organização e os coaches externos são contratados para trabalharem com os níveis de topo, pois teme-se que exista pouca objetividade e falta de confidencialidade, se o coach já for colaborador da organização e já estiver familiarizado com o ambiente e restantes colegas (Sherpa, 2017).



Quanto à igualdade entre homens e mulheres na liderança, os estudos revelaram que, das quatro dimensões questionadas (igualdade de oportunidades, quando as capacidades são as mesmas; predisposição para as oportunidades, quando estas surgem; oportunidade igual de se manterem em posições de poder; e, por último, a organização valoriza as mulheres como líderes) a resposta “sempre” foi a mais dada em todas as perguntas e a resposta “nunca” obteve sempre percentagens baixas.

As perguntas com menor incidência de resposta de “sempre” foram a que as mulheres não têm realmente as mesmas oportunidades para progressão como os homens e de que a atenção para as oportunidades de progressão também não é a mesma (Sherpa, 2017).

Vejamos agora para algumas ferramentas de coaching, que facilitam o processo de mudança do cliente. Olharemos para estas ferramentas sobre a visão de Ana Teresa Penim e João Alberto Catalão (2018). Porém, deve acrescentar-se que estas técnicas são um complemento à experiência e habilidade do próprio coach, e que devem ser aplicadas com cuidado e modéstia, com pena de causar mais danos do que benefícios.

O *rapport* foca-se na criação de uma relação de confiança e empatia e entre coach e cliente. O *rapport* consiste em criar uma genuína e autêntica relação, através do olhar incondicional sobre a realidade do cliente. Esta ferramenta está presente nas competências que da ICF para os coaches, estabelecer confiança com o cliente e marcar presente, seja quando for que o cliente precise, seja presencialmente seja por meio telefónico ou via web.

A criação de *rapport* é também de extrema importância para sustentar a confidencialidade. Criando uma relação de confiança entre coach e cliente aumenta a confiança que o que acontece nas sessões e decurso dos acontecimentos permanecerão reservados. Principalmente, quando falamos em situações de coaching executivos, em que o conteúdo das sessões pode melindrar o líder perante a organização.

A natureza confidencial do processo de coaching deve ser dado a conhecer pelo coach à organização que contrata os seus serviços. Contudo, os resultados, progresso e evidenciação dos mesmos devem ser dados à organização, para

que esta também tenha feedback sobre o investimento que fez no cliente, mas que não revele informações das sessões.

Conhecer o contexto profissional do cliente pode ajudar a criar empatia com o mesmo. Entender os seus ritmos, pressões, indicadores de competências e de performances para melhor manusear os objetivos e metas do cliente durante o processo de coaching (Cherulnik, Donley e Wiewel, 2006).

Outra ferramenta que é muito útil ao coaching é a escuta ativa. Este conceito é bastante trabalhado em áreas como a Programação Neurolinguística e a Análise Transacional, entre várias outras. Nesta ferramenta fomenta o foco no cliente e a capacidade para o aceitar. Assim, escutar ativamente é a capacidade de se concentrar totalmente no que é dito pelo cliente ou no que este omite, para que possa compreender o seu significado dentro do contexto do cliente e para que possa apoiar a sua autoexpressão. Para isso isto é necessário que estejam contempladas as condições necessárias para que o cliente. Deve-se ter em conta também o ritmo biológico do cliente e conhecer as suas rotinas e compromissos profissionais para que as sessões de coaching não se instrumentam nas mesmas. Condições físicas e psicológicas também podem afetar quer a escuta ativa do coach quer o compromisso do cliente na sessão. Nestes casos é preferível que se remarque a sessão numa altura em que as condições sejam mais favoráveis (Cherulnik, Donley e Wiewel, 2006).

No que toca à proporção de comunicação e escuta, os autores assumem aplicar a regra dos 80/20. Ou seja, 80% da sessão deve ser do cliente para falar e 20% pode ser utilizado para as interações do coach. Por isso a escuta ativa é tão importante para filtrar informação acessória e reconhecer o que realmente pode utilizar para motivar o cliente e deve aproveitar para colocar perguntas poderosas (Crompton, 2012).

As perguntas poderosas são também elas uma boa ferramenta de apoio ao processo de coaching. *“A essência do coaching reside na pergunta”* (Penim e Catalão, 2018). As perguntas poderosas podem, assim, aumentar o nível de consciência do cliente porque este é levado a pensar e alterar a sua perceção dos seus assuntos, e por consequência, o seu comportamento. Também são boas a encorajar o *empowerment*, a estimular o cliente a encontrar os seus

próprios meios e soluções, a facilitar a clarificação dos seus pensamentos e, ainda, a promover a responsabilidade do cliente pelo uso dos seus recursos e desenvolvimento das suas capacidades.

As perguntas *poderosas* devem, então, ser: breves, claras, abertas, não incluir a palavra “eu” e fluir intuitivamente. As perguntas começam normalmente por “o quê?”, “quando?”, “quem?” e “onde?”. O imperativo do coaching é que as perguntas começadas por “porque?” nunca devem ser utilizadas. Isto porque estas perguntas incentivam o cliente a justificar-se em relação ao passado, enquanto o foco do processo é o futuro, ou a utilizar respostas sem conteúdo como “Não sei”, “Porque não” ou “Porque sim” (Penim e Catalão, 2018).

Outra das ferramentas mais populares no coaching é o feedback, que já havíamos abordado anteriormente. O objetivo do feedback é facilitar o desenvolvimento do cliente, o estabelecimento e concretização com sucesso das metas estabelecidas. O coach deve estar em sincronia com o cliente e procurar o momento adequado para dar o seu feedback ao cliente. Uma das fórmulas mais utilizadas para dar feedback é em “sandwich”. Isto consiste em falar primeiramente no que correu bem, de seguida abordar o que pode ser desenvolvido e feito melhor, e, por último, fazer uma apreciação geral positiva, mantendo a motivação do cliente (Penim e Catalão, 2018).

Uma variante do feedback que é muito utilizada pelo coaching executivo e de organizações é o feedback 360°. É principalmente usado em processo com clientes em funções de chefia. Este tipo de feedback é feito, na maioria das vezes, por questionários específicos onde são descritos comportamentos e competências considerar de extrema importância para a estratégia da organização e que o cliente pode ou não já estar a fazer (Penim e Catalão, 2018).

Os resultados destes questionários são confidenciais e o cliente não sabe quem é que respondeu aos mesmos, apenas o nível profissional de onde provém. Esta ferramenta chama-se de 360° porque todas as áreas à volta do cargo de chefia do cliente devem responder, ou seja, os pares, superiores e subordinados, para que se possa obter informações o mais complementadas possíveis. Isto permite ao cliente ter conhecimento e autoconsciência dos seus comportamentos para com o seu ambiente organizacional (Penim e Catalão, 2018).

Mas, não é apenas o cliente que deve ter ferramentas que lhe facilitem o processo de coaching. Também o coach deve ter técnicas que o ajudem e avaliem o seu progresso enquanto coaching profissional. O self-assessment é uma das ferramentas utilizadas para a reflexão das suas práticas de coaching e é essencial para o seu desenvolvimento pessoal. O coach deve assim, e para além de participar em peer coaching e de supervisão de coaching, que facilitam a tomada de consciência da sua atitude e competências de coaching, criar rotinas de autodisciplina e autoavaliação (Penim e Catalão, 2018).

Para a execução deste tipo de técnicas existem questionários e perguntas predefinidas que podem facilitar o processo. Estas normalmente são divididas em três grandes categorias: introspeção, impacto e visão. Algumas destas perguntas são, por exemplo: “Que atitude e energia positiva tenho, em geral, antes/durante/após uma sessão de coaching?”; “Qual a qualidade geral dos contratos de prestação de serviços que estabeleço com os meus clientes?”; e, ainda, “Tenho consciência daquilo que preciso ou gostaria de evoluir como coach?”. A resposta seria dada numa escala de 1 a 4, em que 1 significa *muito fraco* e 4 *bom*.

Assim, e depois de visitar algumas das técnicas mais utilizadas nos processos de coaching, quer direcionados ao cliente, quer focados na atividade do profissional, pode-se constatar que o coaching é um processo de facilitação na definição e realização de objetivos pessoais e profissionais do cliente, através de uma forma mais rápida e apoiada. É um processo com princípio, meio e fim, definido através de um acordo mútuo entre as partes envolvidas, com o objetivo de levar o cliente a atingir as suas metas e a superar as suas fragilidades. No fundo, leva-lo a atingir o seu melhor (Penim e Catalão, 2018).

Assim sendo, o coaching contribui para aumentar a qualidade de vida no trabalho, prevenindo deste modo o aparecimento de riscos psicossociais. Catherine Tanneu, em Penim e Catalão (2018), e de acordo com os estudos da ICF, de 2009, com uma amostra de 12 000 inquiridos, 86% dos mesmos afirmam terem alcançado os seus resultados com o processo de coaching. Um terço sentiu benefícios entre 10 a 49 vezes superior do que o investimento que foi feito. E, ainda, 19% afirma terem tido benefícios de 50 vezes superiores.

Deste modo, é possível verificar os impactos que o coaching pode ter na vida pessoal e profissional dos indivíduos. Este impacto é exercido em fatores essenciais para enfrentar as mudanças dos tempos contemporâneos, como o desenvolvimento pessoal, envolvimento e motivação dos colaboradores, liderança e, por exemplo, trabalho de equipa (Penim e Catalão, 2018).

Pode-se dizer que nos dias que correm o coaching é um processo inevitável, quer a nível individual, para enfrentar as dinâmicas da vida, quer para as organizações serem bem-sucedidas no mercado económico.

## 1.2 Liderança – Contexto histórico-conceitual

A liderança é um ato de influência entre pessoas, logo são precisas estas para que exista. Também as organizações são constituídas por pessoas, pelos seus sentimentos, racionalidades e motivações, que são influenciadas pelas forças ambientais, entre diferentes dinâmicas que motivam o comportamento humano e do seu grupo de influência (Pontes, 2008).

O mundo vive hoje numa era de incertezas e conflitos, em todas as áreas da vida, bem como na vida empresarial e organizacional. Para que se consiga ter sucesso no mundo dos negócios é fundamental antecipar as mudanças, reestruturar, e seguir os novos cenários locais e mundiais. O investimento deve ser constante em áreas como a tecnologia, desenvolvimento de novos produtos, e pesquisas de novos processos de produção (Rodrigues, 2016).

O conceito de chefe também teve alterações ao longo das décadas. Até à década de 1960, bastava que se senta-se na sua cadeira e exerce-se as suas tarefas mecânicas, de planeamento, organização, controle e correção. Um bom chefe é aquele que tinha o controlo total dos seus colaboradores (Rodrigues, 2016).

A partir dos anos 70, foi necessário mais contribuições de carácter intelectual e com a evolução da concorrência de mercado, criou-se, a partir dos anos 80, a necessidade de empresas cujos funcionários estivessem mais dedicados e comprometidos com as mesmas. Passou-se a denominar o novo *bom* chefe como líder, sendo aquele que conseguia estimular os funcionários, incutir os objetivos na sua equipa e favorecer um bom clima de trabalho (Pontes, 2008).

Com a transição da terminologia de *chefe*, executante e mecânico, para o conceito de líder, carismático e influenciador, houve a necessidade de se trazer maior sensibilidade, dedicação à equipe e intuição no coletivo. O líder deve ser agora muito mais gestor de pessoas, e para isso precisa de agir de acordo com o que diz, pois a maior premissa é que sirva de exemplo para os seus colaboradores (Pontes, 2008).

Assim, o líder deve ter as características de observar frequentemente o comportamento dos colaboradores, para saber identificar os seus pontos fortes e fracos, podendo direcioná-los para terem melhorias contínuas e de forma a potencializar as suas qualidades. Cada colaborador é um ser humano único, cada um com a sua personalidade, habilidades e atitudes, das quais o líder deve saber tirar o melhor partido em prol do bem comum da empresa. Neste sentido, o líder deve desenvolver a capacidade de educação e desenvolvimento contínuo e ter abertura para a partilha de informação e conhecimentos, para que os seus colaboradores sintam a sua participação na tomada de decisões. Ou seja, o líder é assim um educador, negociador, incentivador e coordenador (Pontes, 2008).

É evidente que a interação das empresas deve ser, cada vez mais, assertiva e, mesmo assim, cordiais, por forma a evitar o desperdício dos recursos que estão à disposição, de forma a conjugar forças para enfrentarem o mundo organizacional de forma eficiente (Rodrigues, 2016).

É aqui que a liderança inteligente enfrenta o seu maior desafio, os tempos de crise que se vivem neste momento. Para W. Glenn Rowe (2002), a liderança é a capacidade de influenciar outras pessoas a tomar decisões, de forma voluntária, que aumentem a viabilidade da empresa a longo prazo e a estabilidade financeira a curto.

Liderança passa por transformar um número de pessoas numa equipa, coesa, com tarefas e objetivos comuns. Trata-se de motivá-las, e influenciá-las, de forma ética, para que juntas consigam alcançar as metas organizacionais (Cunha, 2010).

O mundo onde vivemos é agora uma aldeia interconectada, onde os processos e sistemas são unânimes, ao concordarem que o mais relevante é gerir os recursos existentes nas empresas, bem como as expectativas dos seus colaboradores de forma alinhada com a missão da organização e com as dinâmicas do mercado (Penim e Catalão, 2018).

A produtividade é, assim, um índice de elevado relevo para a sustentabilidade das organizações. Para isto, é necessário que estas sejam construídas por pessoas e equipas conscientes, competentes, autorresponsabilizadas e ativas

(Penim e Catalão, 2018). É aqui que entram as ferramentas de desenvolvimento pessoal e organizacional, como o coaching e a liderança.

Mas o que é a liderança? O termo pode ter diferentes significados, dependendo da pessoa e existem diversos aspetos da liderança que são realçados mais ou menos de acordo com cada teoria. Contudo, pode-se afirmar que existem dois aspetos comuns à maioria das definições. Um deles é o facto de a liderança estar ligada a um comportamento grupal, envolvendo sempre duas ou mais pessoas. E o segundo fator é o facto de ser baseado num processo de influência intencional dos líderes para com os seus seguidores (Bergamini, 1994).

Uma das definições que aglomeram várias perspetivas é a de Jago (1982), citado por Bento (não refere data). Este autor afirma que a liderança é um exercício de influência não coerciva que pretende coordenar os membros de uma equipa organizada para o alcance de objetivos. Assim, a liderança é uma atividade de influência de pessoas, para que estas se empenhem voluntariamente em objetivos de grupo. Trata-se de um fenómeno de influência interpessoal exercida em determinada situação através da comunicação, com o intuito de realização de determinados objetivos.

Hollander, citado por Bergamini (1994), diz que a liderança é um relacionamento de influência em duplo sentido, com o principal objetivo de cumprimentos de metas mútuas, como os da equipa, organização ou mesmo da sociedade. Neste sentido, a liderança não é um processo apenas do líder mas também cabe às restantes pessoas envolvidas fazerem esforços de cooperação.

Neste sentido, a liderança é muito mais do que um exercício de competências técnicas, mas também requer competências sociais, concetuais e liderança pessoal. Não adiante ser um bom líder tecnicamente se não se possui competências sociais, sendo incapazes de fazer uma gestão devida das equipas de subordinados, pares, superiores e associados externos à organização (Rego e Cunha, 2018).

O termo liderança tem sido usado há cerca de duzentos anos na língua inglesa mas crê-se que terá aparecido por volta do ano 1300. Por isso, e como tem sido estudada há tantos anos, é natural que existam diversos significados para o mesmo termo. Neste sentido, alguns dos teóricos focam os seus estudos nos



traços e características de personalidade do líder, que o tornam eficaz. Outros viram a retórica para as concepções do líder, ou seja, estudam os seus comportamentos para delinear os diferentes tipos de liderança. Um terceiro grupo de teóricos direcionou as pesquisas para as circunstâncias que pensam determinar a eficácia do líder e da sua ligação com os seus seguidores. Existem também teóricos que pesquisaram sobre as motivações subjacentes às atividades de liderança (Bergamini, 1994).

Ou seja, podemos dizer que o ato de liderar é mobilizar, inspirar e conduzir as pessoas para caminhos e destinos com os quais se identificam. É o caminho de condução para um bem comum. O líder deve fazer com que os seguidores acreditem que este fará a diferença, para que estes se empenhem na concretização das suas orientações e façam um esforço suplente em equipa (Rego e Cunha, 2018).

Assim, a liderança inclui diversos elementos, a personalidade, traços comportamentais do líder, relacionamento entre os líderes, os seus seguidores e a situação vivenciada. Neste sentido, os principais desafios enfrentados pela liderança são gerir as metas individuais com as do grupo, as diferentes personalidades e necessidades dos membros dos grupos e, ainda, tentar manter a esperança viva em tempos de dificuldades (Eboli, 2010).

Segundo Eboli (2010), segue-se algumas definições do termo liderança, de acordo com diversos autores:

- Clader, liderança como o processo que leva o grupo a desempenhar as suas funções dos seus objetivos.
- Bass e Tichy Devana dizem que liderar é transformar seguidores, criando visões para que as metas sejam cumpridas, alinhando os objetivos dos seguidores com as metas que devem ser alcançadas.
- De Pree a liderança é o estímulo e a habilidade de fazer com que os seguidores empreguem todo o seu potencial.
- Schein afirma que a liderança é a capacidade de dar um passo fora da cultura, de dar origem a processos evolucionários de mudança.

- House & Shamir diz que liderança é a influência do líder para motivar os seus seguidores favorecer a visão coletiva, em prol do dever com a organização.
- Yukl afirma que o líder é alguém que possui um comportamento eficaz em qualquer situação, independentemente da situação em que esta inserido.
- House aponta liderança como sendo a habilidade de influenciar e motivar os outros a contribuir com as suas capacidades para o sucesso da organização.
- Robbins define liderança como a capacidade de influência num grupo, com direção a alcançar os objetivos. Afirma que o líder pode ser indicado formalmente como também pode surgir no interior do grupo de forma natural. Indica como principais qualidades do líder a inteligência, carisma, poder de decisão, integridade e autoconfiança.

Depois destas definições não se deve confundir liderança com gestão. O autor Bennis (1985), citado por Eboli (2010), diz que os líderes devem fazer as coisas certas, e os gerentes devem fazer certo as coisas. Ainda listou algumas diferenças entre estas duas atividades. O autor diz que os gerentes devem administrar, e os líderes inovam. Os gerentes mantêm as atividades, e os líderes desenvolvem. Os gerentes controlam, enquanto os líderes inspiram. Os gerentes visionam a curto-prazo, e os líderes têm visão a longo prazo. Os gerentes perguntam como e quando, enquanto os líderes perguntam o quê e por quê. Os gerentes imitam, e os líderes originam. E, por último, os gerentes aceitam o status quo, os líderes o desafiam.

Neste sentido, a literatura concorda em que a liderança é um processo de influência do líder para com os seus subordinados, no funcionamento do grupo como um só, e ainda para os resultados, quer individuais, quer grupais (Martins, 2016).

Assim, a liderança é o resultado da distinção entre dois tipos de liderança: a liderança estatutária, ou formal, e a liderança emergente, ou também conhecida como informal. A primeira é associada a uma estrutura formal de poder, ao qual corresponde os comportamentos que são esperados pelo estatuto. Enquanto a liderança emergente corresponde à influência que é exercida por alguém independentemente do seu cargo. Mesmo que não detenha um papel de

liderança dentro da organização, o indivíduo pode influenciar decisivamente o grupo, expressando ideias inovadoras, colocando questões pertinentes, ajudando o grupo nas suas tarefas. Não sendo reconhecido como tal, este elemento surge como líder do seu grupo de trabalho.

Regressando as teorias dos anos 70, e de acordo com Newell, referido em Eboli (2010), existem teorias que assumem a liderança como sendo somente fixada à *priori*, quer fosse por eleição, ou por reconhecimento de habilidades especiais ou formação. Dividiam as pessoas em dois grupos, líderes e seguidores, ou subordinados. Esta referência remonta exclusivamente para a definição de liderança enquanto estatutária ou formal, deixando de lado o surgimento de líderes informais. Este tipo de associações acontece, várias vezes, derivado à confusão do processo de liderança com o processo de chefia, ou gestão, segmentando o alcance do líder ao quadro da estrutura formal da organização, negando os processos informais de liderança nos grupos de trabalho. Contudo, a liderança não é apenas circunscrita a ambientes profissionais e organizacionais, mas pode ser observado em múltiplos contextos dentro da organização. A gestão e a liderança têm, frequentemente, as mesmas tarefas a cumprir, e por isso são facilmente confundidas, mas a mais valia é de se distinguir estas duas atividades. O gestor assume o seu papel antecipadamente, e independentemente, da equipa onde será inserido, enquanto o líder é escolhido de forma interativa e processual, dependendo dos critérios do grupo onde irá trabalhar.

Assim, e de acordo com o alinhamento de teorias como as de Schriesheim & Neider ou de Bergamini, referidos por Eboli (2010), a liderança é um processo multidimensional de influência que ocorre nos grupos e no qual o líder exerce influência no sentido do desenvolvimento da maturidade do grupo. Assim, a liderança só acontece em grupo, não é um processo isolado, de uma só pessoa. Acontece no grupo perante a interatividade com outros grupos, mas também dentro do próprio grupo face aos objetivos que devem ser cumpridos. Neste sentido, a liderança deve ser espontânea e naturalmente aceite pelos subordinados, embora acontece sem uma vontade explícita dos membros.

Ainda citando Eboli (2010), no que se refere as teorias de Calder e Banner & Blasingame, estes autores afirmam que a liderança existe como percepção e

resultado de um processo de atribuição no grupo e para o mesmo, tendo em conta os objetivos a cumprir. Implica, assim, a legitimidade e a realização dos objetivos, quer por parte do líder, quer por parte dos seus subordinados, pois para que a liderança seja isso mesmo, o grupo tem de consentir a influência do líder e de admitir, interiormente, ser influenciado. Por isso, liderança é o ato de exercer autoridade, pela aceitação voluntária, que ocorreu através de uma legitimidade dinâmica e psicológica. Isto ocorre através de comportamentos correspondentes as expectativas do grupo como sendo os apropriados a de um líder. A liderança funciona, assim, como um potenciados do progresso da equipa em função dos seus objetivos, sejam quais forem, e, por outro lado, atingir a maturidade grupal.

Assim, podemos afirmar que a liderança é uma influência de natureza motivacional, onde o papel do líder é funcionar como agente dinamizador de comportamentos, objetivados de acordo com as metas a atingir. Nesta linha de pensamento, não estamos, portanto, a enfatizar a figura do líder, mas antes os processos de liderança, as suas funções ao nível intragrupal, ou seja, a dinâmica de influência para e por todo o grupo. Neste sentido, os aspetos situacionais, como a natureza dos objetivos, estrutura do grupo, atitudes e necessidades dos seus membros, expectativas individuais e grupais, e as colocadas na equipa por parte da organização exterior, facilitam a determinação das funções que são necessárias, bem como que elementos as irão executar. É processo temporário e os papéis de líder e subordinados podem passar de um membro para outro, pois cada membro da equipa pode vir a ser um potencial líder, tem em conta que a liderança não propriedade individual, nem restritivamente traços de personalidade (Cunha, 2010).

Existem diversas teorias que tentam explicar a liderança. De acordo com Chiavenato, citado por Rosado (2010), estas teorias podem ser agrupadas em três grandes grupos:

- **Teorias de traços de personalidade:** foco nas qualidades e personalidade do líder.

- **Teorias sobre estilos de liderança:** focaliza os comportamentos dos líderes, não tanto as suas qualidades. São mais direcionados para o que o líder faz, do que no que o líder é.
- **Teorias situacionais de liderança:** a intenção está nas práticas do líder, adequadas a cada circunstância e situações.

Assim, faz-se um breve apanhado das teorias mais relevantes, no campo da liderança (Rosado, 2010).

Tabela 2 – Teorias de Liderança

Teoria do Grande Homem	Acredita que os homens são pessoas de exceção, com qualidades inatas, destinadas a liderar. O termo homem foi usado de acordo com o pensamento da época, em que a liderança era um ato ainda principalmente masculino.
Teoria dos Traços de Personalidade	Características ou qualidades de personalidades, que levam a um indivíduo a ser considerado positivo ou virtuoso, com ambição e entusiasmo pela vida, merecedor de ser seguido.
Teorias Comportamentais	O que o líder faz com as suas qualidades e características. Os diferentes comportamentos levam à categorização de diferentes estilos de liderança.
Teoria Situacional	A liderança é específica à situação em que é exercida. De acordo com a situação, o líder pode assumir diferentes tipos de liderança, quer autocrático ou mais laissez-faire, por exemplo. Estas variâncias no estilo de

	liderança também podem ocorrer dependendo do nível da organização com que se lida.
Teoria da Contingência	Identifica as variáveis situacionais que ditam qual o estilo de liderança mais adequado e eficaz para cada circunstância particular.
Teoria Transacional	Foca-se na relação entre o líder e os seus seguidores e nos benefícios mútuos, que proveem de uma forma de contrato, no qual o líder dá coisas como recompensas do comprometimento e trabalho dos seus seguidores.
Teoria Transformacional	O principal conceito é a mudança, o papel da liderança é implementar transformações na performance na equipa e na organização, como um todo.

Fonte: própria.

### **1.2.1 Liderança Transformacional e Carismática / Transacional**

As teorias da liderança que têm vindo a ser estudadas ao longo do último século começaram por recair nas características e comportamentos do líder, e com o passar do tempo começaram a surgir teorias incidentes também no papel dos seguidores e nos contextos da liderança (Rosado, 2010).

Assim, este estilo de liderança refere-se aos comportamentos que transformam os liderados e os motivam a chegar para além das suas expectativas. É através de uma influência idealizada que se influencia os membros de um grupo, pois o líder torna-se num exemplo a seguir, ganhando a admiração, o respeito e a confiança dos subordinados (Fonseca e Porto, 2013).

Citando Conger e Kanungo, referido por Rocha, Cavalcante e Souza (2010), esta liderança é um processo que envolve a mudança dos membros da organização

do ponto atual para um mais próximo da visão empresarial. Afirmam que esta liderança aumenta a motivação e satisfação dos seguidores em realizarem as tarefas, apenas porque gostam dos seus líderes e querem segui-los.

No que diz Fonseca e Porto (2013), e conforme Yulk, enquanto as teorias mais tradicionais, como a do caminho-objetivo, da troca líder-liderado e da decisão normativa têm um foco mais racional, a teoria da liderança transformacional é focada nas emoções e valores.

Na teoria da liderança carismática, segundo Soto, e citado por Rocha, Cavalcante e Souza (2010), o líder é visto como um indivíduo com capacidades sobre-humana e extraordinária. Algumas das características destes líderes são: autoconfiança, consigo mesmo e para com as suas habilidades; visão, para que consiga apresentar metas idealizadas; articulação, para esclarecer e formular as suas visões para que os seguidores entendem o melhor possível; compreensão para as necessidades da sua equipa, quer dentro da organização quer nas suas vidas pessoais.

Este tipo de liderança dá o exemplo com o seu próprio comportamento, para que os seguidores imitam estes comportamentos, criando tanto expectativas sobre o seu desempenho mas também exprimindo confiança nos mesmos.

Segundo House, citado por Rocha, Cavalcante e Souza (2010), existem alguns indicadores do grau em que um líder é considerado carismático. Eles são: a confiança dos seguidores nas crenças do líder; similaridade entre as crenças dos seguidores e dos líderes; afeição e aceitação incondicional do líder; obediência espontânea ao líder pelos seguidores; envolvimento emocional; e, por último, crença dos seguidores em contribuir para a missão organizacional.

De acordo com Schein, e referido por Eboli (2010), são os líderes que criam a cultura da organização onde estão inseridos, mas contudo, também são fortemente influenciados por ela. Tem a capacidade de expor a visão organizacional e fazem com que a mesma se cumpra. Surge, então, a teoria da liderança transformacional, o processo de influenciar grandes mudanças nas atitudes e comportamentos dos membros organizacionais, fazendo com que estes criem um compromisso com a sua missão e objetivos.

Esta teoria surge da Teoria da Liderança Carismática, de Weber, em 1947, em que o líder é percebido como detentor de poderes divinos, que surgem em momentos de crise, com visões inovadoras para os problemas, propícias a serem seguidas. Por isto mesmo, são líderes que normalmente criam fortes ligações emocionais com os seus subordinados.

Já Bruns, afirmava que a liderança se pode manifestar de duas maneiras transacional ou transformacional. Nesta teoria predominam as emoções e os valores, bem como o reconhecimento do papel do líder, que torna os acontecimentos significativos para os seguidores (Rosado, 2010).

O termo Liderança Transformacional surgiu com Bernard Bass, em 1985, depois de James MacGregor Burns ter criado a teoria da Liderança Transformante. Contudo, Burns distinguiu as duas teorias dizendo que a Liderança Transacional ocorre quando uma pessoa tem a iniciativa de fazer contacto com os outros, com o objetivo de trocar elementos valiosos. Enquanto a Liderança Transformacional ocorre quando uma ou mais pessoas se envolvem com os outros de tal forma que os líderes e os seguidores evoluem os seus níveis de liderança, motivação e moral (Rosado, 2010).

Assim, a Liderança Transacional foca-se na relação de troca entre os líderes e os seguidores, onde estes recebem recompensas e prestígios quando estes cumprem as metas de trabalho específicos, ou seja, estabelece-se um papel de negociadores. Já a Liderança Transformante é mais virada para a psicologia, com um papel mais qualitativo, ou seja, os líderes têm o papel de moldar, alterar, engrandecer as causas, os valores e os objetivos dos seus seguidores, para que assim influenciem os processos (Rosado, 2010).

Neste contexto, a Liderança Transformante é um processo complexo e poderoso, afirma Burns (1978), citado por Rosado (2010), sendo o líder capaz de comprometer os seguidores, procurando saber o que os motiva e satisfaz as suas necessidades.

A Liderança Transformacional foca, assim, no líder que move o seguidor para além dos seus interesses imediato, através de comportamentos de influência idealizada, ou seja o carisma, inspiração motivacional, estimulação intelectual e ainda, consideração individualizada (Bass, 1999, citado por Martins, 2016). A



influência idealizada é o grau em que os líderes se comportam de forma carismática, para que os outros se identifiquem com ele, sendo assim um modelo a seguir.

Já a estimulação intelectual refere-se ao grau em que os líderes desafiam os pressupostos, assumindo os riscos e pedindo ideias inovadoras aos seus seguidores, para que estes se tornem mais inovadores e criativos, ao fazer mais perguntas e utilizar novos métodos e formas de pensar para resolver os problemas do dia a dia (Martins, 2016).

A inspiração motivacional foca-se nas articulações das visões do líder, tornando-as atraentes para os seus seguidores, para que se envolvam mais com as metas e compromissos da organização.

E, por último, a consideração individualizada já foca no grau em que os líderes ouvem as preocupações dos seus seguidores, e em que atendem as necessidades de crescimento e realização pessoal, tendo, lá está, papel de mentores ou até coaches.

O líder transformacional é aquele que consegue comunicar a sua visão de forma a desenvolver a equipa, fornecer suporte de maneira inovadora, e utilizando como meio principal o carisma (Martins, 2016). A comunicação é uma das características que mais se distingue neste tipo de liderança, pois é necessário que o líder transmita os seus valores para orientar e motivar os seus colaboradores, alinhando o comportamento individual de cada um deles com os valores da organização onde estão inseridos. Neste sentido, o líder tem um papel de relevo no que toca a diagnosticar necessidades e competências dos seus seguidores, ou seja, perceber em que cada um deles é mais competente e incentiva-los ao seu desenvolvimento individual. Para isto o líder pode delegar as tarefas que devem ser cumpridas de acordo com as competências de cada colaborador, aumentando as suas responsabilidades e confiança entre os membros do seu grupo. Quando estas tarefas são executadas com aproveitamento também é importante atribuir reconhecimento e dar feedback positivo, incentivando o seguidor a continuar com o seu bom trabalho (Martins, 2016).

Para além desta perspetiva sobre a liderança transformacional, surge ainda nos anos noventa a perspetiva de Podsakoff, Mackenzie, Moon e Fetter, referido por Fonseca e Porto (2013), com seis dimensões de liderança. Elas são: providenciar um exemplo apropriado, articular uma visão, estimular intelectualmente, prover apoio individual a cada membro do grupo, incentivar a aceitação das metas e contar com uma alta performance. O primeiro refere-se a estabelecer um modelo de comportamento pelo qual os subordinados se devem guiar e que esteja de acordo com os valores mostrados pelo líder. Já a articulação da visão trata de identificar oportunidades e promover uma visão comum de futuro. No que toca à estimulação intelectual, é necessário que o líder esteja permanentemente a reexaminar as suas crenças e pensar em novas formas de executar o trabalho. Dar suporte individualizado demonstra respeito e apreço pelos subordinados, o líder mostra-se uma pessoa atenciosa e com preocupação pelos sentimentos e necessidades pessoais de cada membro. Para incentivar a aceitação das metas é necessário promover a cooperação entre os membros da equipa, para que estes trabalhem em conjunto para atingir os objetivos. E por último, esperar alta performance dos subordinados é mostrar que se quer excelência e qualidade na execução do trabalho.

O líder transformacional deve ainda reconhecer estratégias inovadoras e estarem preparados para correrem riscos quando aplicarem ideias novas para alcançar a visão organizacional e aproveitar desafios para, assim, motivarem os colaboradores para também eles pensarem de forma diferentes quando lhes for proposta uma nova tarefa a cumprir. Com estas tarefas, conseguem envolver os colaboradores na tomada de decisão, de forma mais empenhada, sentido que realmente fazem a diferença nas escolhas e que as suas informações também têm poder e autonomia. Todas estas estratégias aumentam o ambiente de confiança, respeito e comunicação claro entre os membros da sua equipa. Falta salientar que autores como Bass, citado por Martins (2016), afirmam que a qualidade do líder mais importante é o carisma, qualidade que lhe dá confiança e respeito junto dos seus colaboradores e que aumenta os níveis de motivação dos mesmos.

Assim sendo, o desafio dos líderes é criar condições favoráveis para que os membros da sua equipa e parceiros possam desenvolver competências para

atingir o desenvolvimento pretendido, tendo em conta os objetivos pessoais de cada um deles com os objetivos organizacionais (Cunha e Silva, 2010).

Refere-se a baixo uma tabela sintetizada sobre as principais distinções entre ser um líder e ser um gerente.

Tabela 3 – Características do Líder versus Características do Gerente

<b>Líder</b>	<b>Gerente</b>
Visionário	Racional
Passional	Consultivo
Criativo	Persistente
Flexível	Solucionador de problemas
Inspirador	Firme em seus pensamentos
Inovador	Análítico
Corajoso	Estruturado
Imaginativo	Deliberado

Fonte: Cunha e Silva, 2010, p.72.

Neste sentido, não se focou por inteiro neste tipo de liderança porque o objetivo da dissertação é, de facto, a ligação entre carisma em coaching. Fundamentando-se apenas a liderança como enquadramento teórico-conceitual do carisma.

### **1.2.2 Teoria dos Traços**

A liderança tem vindo a ser estudado sobre vários focos temáticos. Os primeiros temas que deram renome a tais teorias foram a baseada o traços, a comportamental ou funcional e, por último, a contingencial ou situacional (Gruber, 2001).

A teoria dos traços é uma das teorias mais estudadas na área da liderança. Sumariamente, estes são os traços que mais se atribui a um líder: surgência, consciência, agradabilidade, capacidade de ajustamento e inteligência. Os traços de personalidade são considerados mais relevantes em líderes de topo,

onde as características são mais necessárias na execução do trabalho, como altos níveis de energia, tolerância ao stress do trabalho, auto-confiança, altos níveis de controlo e orientação interna, maturidade emocional e integridade (Yukl, 2001).

Esta primeira que iremos abordar é a Teoria dos Traços, que tentou identificar as características e os traços pessoais, físicos, mentais e culturais dos líderes. Isto foi realizado através de duas abordagens, sendo a primeira a comparar características dos líderes com características das pessoas ditas normais, e a segunda abordagem a de comparar características de líderes eficazes com as dos líderes ineficazes.

Assim, os traços mais comuns para um líder estão ligados com a força física, amabilidade e a inteligência. As pessoas que não possuem estas características não poderiam ser líderes.

A preocupação é com o que é o líder, pois assume-se a liderança como um conjunto de características pessoais, como por exemplo carisma e firmeza. Algumas das características que estes autores identificam como as de um líder são lealdade, coragem, anseio, resistência emocional, poder de decisão, competitividade, autoconfiança, responsabilidade, credibilidade, confiabilidade e, por exemplo, proteção. Ou seja, neste sentido o líder é visto como um ser nato, que esta destinada a ser assim. O que retira toda a capacidade de mudança e de trabalho dessas competências (Pontes, 2008).

Assim, esta teoria foca-se nas qualidades pessoais do líder, afirmando que quem nasce com determinadas características será um líder. E assim sendo, quem não nascesse com esses traços seria subordinado. Estes traços referem-se a qualidades físicas, intelectuais, sociais e direcionados para o trabalho. Os traços físicos são, então, a aparência, estatura e força física. Os traços intelectuais são as qualidades ligadas à adaptação motivação, autoconfiança e coeficiente intelectual. Já os traços sociais referem-se à cooperação, habilidades interpessoais e habilidades administrativas. Os traços relacionados à execução da tarefa estão ligados à iniciativa, persistência e realização (Cunha e Silva, 2010).

Contudo, surgiram críticas a esta teoria, afirmando que é demasiado simplista na definição de liderança, focando-se apenas nas qualidades internas dos líderes, e deixando de fora determinantes cruciais no exercício da liderança como fatores situacionais e contextuais. Neste sentido, não se pode tomar como garantido que os traços de personalidade do indivíduo o tornem líder, mas pode-se dizer que estas qualidades tem influencia sobre a eficácia da sua liderança. Em suma, esta teria por si só não consegue explicar o fenómeno da liderança (Cunha e Silva, 2010).

### **1.2.3 Teorias Comportamentais**

Neste sentido, surgem as teorias comportamentais, com o objetivo de complementar a teoria dos traços de personalidade. Esta teoria nasce das seguintes perguntas:

- Os líderes são natos?
- As características inerentes à liderança podem ser desenvolvidas?
- É possível formar um líder?

Esta teoria procurou dar resposta a algumas questões que permaneciam sobre a natureza da liderança, não simplificando este exercício aos traços de personalidade mas conjuga-las com padrões de comportamentos. Por isso, os autores desta teoria afirmam que são alguns comportamentos específicos que distinguem os líderes dos subordinados. Desto destas teorias comportamentais inserem-se a teoria dos estilos de liderança, de White e Lippit, e a do grid gerencial, de Blake e Mouton (Cunha e Silva, 2010).

### **1.2.4 Teoria Dos Estilos De Liderança**

Kurt Lewin é um dos autores principais desta teoria. Este autor determina três estilos básicos do comportamento de um líder. Eles são: autocrático, democrático e liberal, ou chamado de laissez-faire.

O primeiro estilo, autocrático, está ligado a um líder tipicamente centralizador, tomando as suas decisões unilateralmente. Quem determina as tarefas e as formas de trabalho é o líder, sem *input* dos subordinados no processo (Cunha e Silva, 2010). Este líder é tipicamente dominador e é pessoal nas suas críticas ao trabalho de cada elemento (Avila, 2012).

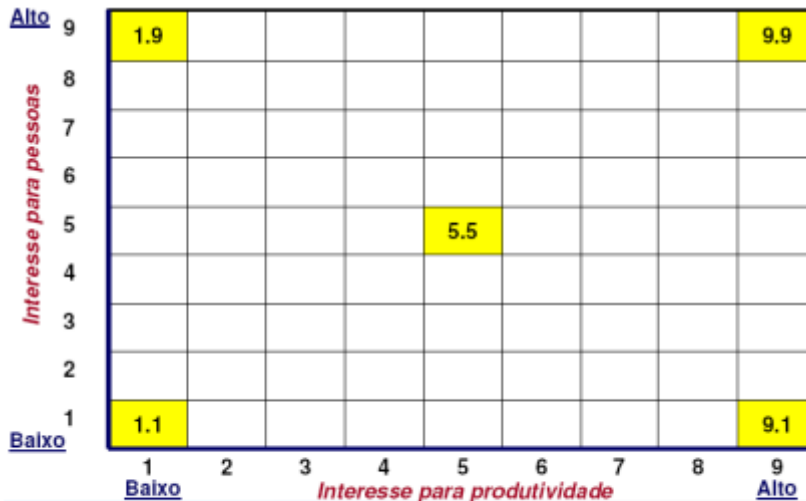
No segundo estilo, líder democrático, os subordinados são chamados a participar nos processos de decisão, incentivados pelo líder, que delega a sua autoridade e usa o feedback para treinar os membros da sua equipa (Cunha e Silva, 2010). Neste estilo a própria equipa é que elabora as providencias e as técnicas para realizar as tarefas com sucesso, apenas solicitando aconselhamento ao líder quando assim for necessário. O líder assume o papel de um membro do grupo normal, sem se encarregar de muitas tarefas. Quando dá feedback, foca-se nos factos e é objetivo (Avila, 2012).

O terceiro estilo de liderança é o estilo liberal ou laissez-faire, classificando o líder como pouco interveniente no trabalho do grupo, deixando-o livre para tomar as suas decisões. Quer a divisão das tarefas, escolha dos companheiros e avaliação dos mesmos fica ao cargo do grupo. O líder não tem qualquer intenção de avaliar ou regular o curso do trabalho (Avila, 2012).

Neste sentido, os diferentes estilos de liderança geram diferentes tipos de comportamentos e diferentes reações nos colaboradores. Contudo, durante o curso do exercício da liderança, cada líder pode apresentar diferentes estilos de liderar, que não são comportados por esta teoria. Esta teoria cria assim a base da próxima teoria – grid gerencial (Cuna e Silva, 2010).

### **1.2.5 Teoria Do Grid Gerencial**

Figura 1 – Grid Gerencial



Fonte: [www.edsongil.com.br/ferramentas-estrategicas](http://www.edsongil.com.br/ferramentas-estrategicas)

Figura 1 – Grid Gerencial.

Fonte: Cunha e Silva, 2010.

Esta teoria trata-se de uma representação gráfica, que foca as preocupações do líder quer com as tarefas quer com as pessoas.

Segundo o DuBrin (2003), e referido por Cunha e Silva, 2010, cada posição na tabela apresentada acima representa o grau de interesse voltado para as pessoas e/ou para produtividade e assim cada posição na tabela representa um estilo de liderança. Assim as posições assinaladas acima são:

- Líder 1.1: o líder desta posição é um líder negligente, tem pouca preocupação com as tarefas nem com os membros da sua equipa. Não dá muitas opiniões, é imparcial, não define metas nem programações, e deixa a execução das tarefas para os colaboradores.
- Líder 1.9: este líder já totalmente focado nas pessoas, contudo tem pouco interesse nas tarefas. Preocupa-se com a aceitação e reconhecimento, pois tem carência de segurança emocional. É um líder que está sempre atento às necessidades da sua equipa.
- Líder 5.5. Tem relativa preocupação quer com as pessoas quer com as tarefas. A sua motivação é a popularidade e sociabilidade, pois este líder também se importa com a aceitação ampla do grupo. Neste estilo de liderança existe um delineamento do trabalho e das funções a ser cumprida. Porém, define as mesmas tendo o grupo em mente, pois não quer ser marginalizado pelo mesmo.

- Líder 9.1: este líder é completamente orientado para a tarefa, não se preocupando com os seus colaboradores. Tem medo do fracasso e da perda de controlo sobre o trabalho. Tem uma relação de autoridade, obediência e supervisão da execução das tarefas, não deixando margens de manobra para os membros da equipa. Julga-se autossuficiente e não procura apoio nem cooperação.
- Líder 9.9: já este líder é o mais moderado das cinco posições. É tanto orientado para as pessoas como para as tarefas, preocupando-se com a organização do trabalho mas também com a motivação da equipa para o mesmo. Valoriza opiniões, dá feedback construtivo e acompanha o desenvolvimento do trabalho. É um líder que gosta que a equipa participe e esteja envolvida na tomada de decisão.

Neste sentido, a partir do posicionamento do líder na tabela acima podemos identificar o interesse das pessoas de acordo com as duas variáveis: tarefas e pessoas. Através deste processo, compreende-se os motivos e pode-se estimular a produção do trabalho. E ao identificar os tipos comportamentais, pode-se treinar as pessoas para que desenvolvam os comportamentos específicos que dariam maiores impactos nos subordinados e os levariam a atingir os resultados pretendidos (Cunha e Silva, 2010).

Contudo, não foi possível encontrar um estilo de liderança ideal, porque não toma em conta as características e comportamentos dos subordinados, nem os fatores contextuais. Ou seja, a liderança também não é apenas um complexo de traços e comportamentos. Neste sentido surgiram teorias contingências, que pretendiam aglomerar os elementos que faltavam (Cunha e Silva, 2010).

Na teoria da liderança transacional, que se foca mais na negociação de trocas e uso de recompensas e punições de acordo com a performance. Os líderes transacionais são definidos como pessoas que se focam no trabalho padrão e em tarefas orientadas. O objetivo é o cumprimento das tarefas, com recompensas ou punições, com o propósito de influenciar o trabalho dos subordinados. Pelo contrário, líderes transformacionais é mais focado em inspirar os seus membros de equipa, para que os mesmos trabalhem em prol da



missão organizacional, abdicando das suas próprias obrigações (Souza, Lyra & Tomei, 2008, 2008).

Assim, os seguidores de líderes transformacionais mostram-se mais confiantes, com admiração e lealdade e respeito pelo seu líder. Estão também mais motivados a superar os níveis de performance esperados, pois o líder é um ser de inspiração para desenvolverem as suas capacidades. A relação transformacional entre líder e subordinados é uma estimulação mútua e inclui carisma, estímulo, consideração e motivação.

Já a liderança transacional foca-se em características tipicamente masculinas, como a competitividade, autoridade, controlo, determinação de objetivos e processos racionais de troca. Pelo contrário, são escolhidas como características femininas a cooperação, colaboração, baixo controle e solução de problemas. O foco está no desenvolvimento e *empowerment* dos subordinados (Souza, Lyra & Tomei, 2008, 2008).

Neste estilo de liderança os subordinados concordam, aceitam e cumprem as determinações que lhes são dadas. Este estilo é muito dependente do poder do líder. Uma das componentes deste estilo é o *laissez-faire*. Este trata-se de um líder que abdica das responsabilidades e não quer tomar decisões. Não supervisiona e não guia os membros da equipa, oferecendo pouco apoio e atenção à produtividade e cumprimento dos deveres de trabalho. O baixo envolvimento do líder leva também a uma baixa produtividade e qualidade na execução das tarefas. Outra componente é a gestão por exceção. Aqui os subordinados são punidos ou recompensados dependendo da execução das tarefas. O líder funciona apenas como monitor e intervir apenas em algumas exceções. Só intervém no trabalho que está a ser executado quando alguma coisa corre mal no mesmo, para dar feedback negativo e corrigir as falhas. Este tipo de liderança faz com que os membros do grupo procurem efetuar o trabalho com perfeição, mas por outro lado não os incentiva a melhorar a sua performance. Sempre que alguma atividade sai da rotina, o líder intervém, pois os colaboradores não são encorajados a procurar soluções para os problemas sozinhos e de forma independente. Esta gestão por exceção pode ser ativa ou passiva. O líder ativo procura desvios das regras e padrões de comportamentos, corrigindo quando assim for necessário. Este líder também tem formas que o

avisem antes que aconteça alguma falha. Já o líder passivo envolve-se apenas quando as metas não são alcançadas, espera ser informado quando existem falhas e não encoraja trabalhos extraordinários (Souza, Lyra & Tomei, 2008, 2008).

Outro aspeto deste tipo de liderança é a recompensa contingente. Isto quer dizer que o líder negocia a troca de retornos pelo esforço dos subordinados, e promete recompensas pelo seu bom desempenho. Tanto o líder quer os seus subordinados participam na tomada de decisão das recompensas, pois cada parte deve concordar com este sistema, trabalhando em prol das expectativas mútuas de ganhos e de comportamentos (Souza, Lyra & Tomei, 2008, 2008).

### **1.2.6 Liderança Situacional**

Neste estilo de liderança, são objeto de estudo três elementos muito importantes: líder, liderados e contexto da liderança (Cunha e Silva, 2010).

Este estilo de liderança é um modelo proposto por Paul Hersey e Kenneth H. Blanchard. Wehbe e Galvão (2005) afirmam, assim, que a liderança situacional está baseada na inter-relação entre os seguintes fatores: quantidade de orientação e direção – comportamento de tarefa; quantidade de apoio sócio emocional – comportamento de relacionamento; e, por último, nível de prontidão dos subordinados no desempenho de uma tarefa – maturidade.

O primeiro refere-se ao tempo que o líder dedica a explicar os deveres e as responsabilidades de um colaborador ou da equipa. Isto inclui determinar a tarefa, como, quando e onde e por que elemento é que vai ser realizada. O segundo fator é definido pelo alcance do envolvimento do líder na comunicação bilateral ou multilateral. Já a maturidade dos colaboradores prende-se com a capacidade e disposição dos mesmos em assumir as responsabilidades pelo seu próprio comportamento. Existem duas dimensões: maturidade de trabalho, ou seja, a capacidade e conhecimento técnicos de se realizar as tarefas; e a maturidade psicológica, assim sendo, a disposição e motivação para as realizar, a confiança no seu próprio desempenho

A liderança constitui uma temática importante para o desenvolvimento das organizações. Existe o reconhecimento da importância da liderança e da necessidade de desenvolvimento na profissão. Assim, a liderança é um processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou grupo para a consecução de um objetivo numa dada situação. Ou seja, a liderança é uma função de líder, do subordinado e de variáveis situacionais. Os líderes são capazes de adaptar o seu estilo de comportamento às necessidades dos liderados e à situação. O líder irá variar o seu estilo de comportamento em quatro tipos, que têm como variáveis o comportamento para a tarefa e o comportamento de relacionamento. Elas são: determinar, persuadir, compartilhar e delegar. O comportamento de tarefa é aquele que os líderes adotam de forma a conseguirem organizar e definir funções, estabelecendo as atividades de cada colaborador e os seus padrões. Já o comportamento de relacionamento é aquele que os líderes têm de modo a manter as relações pessoais, criando canais de comunicação para dar reforços positivos aos seus colaboradores. O estilo de liderança de cada líder é definido como sendo o padrão comportamental que ele manifesta no momento de influenciar as atitudes das outras pessoas ou dos seus grupos, ou seja, modificar e ajustar a forma como é visto por estas mesmas pessoas.

Outro conceito importante referido por este autor é a maturidade dos liderados, de Hersey Blanchard (1986), que aborda a maturidade para o trabalho, o conhecimento e capacidade técnica, e a maturidade psicológica, relacionada à disposição ou motivação para os colaboradores realizarem as tarefas. Estas dimensões devem ser relacionadas com a situação em que inseridas. Para que a liderança seja um processo eficaz é preciso que o líder tenha clareza da situação em que quer influenciar, avaliando a maturidade do subordinado n situação em questão e escolha o estilo de liderança mais adequado a utilizar (Lourenço, 2002).

A liderança situacional baseia numa inter-relação entre a quantidade de orientação e direção, ou seja, o comportamento de tarefa, que o líder oferece, a quantidade de apoio socio-emocional, o comportamento de relacionamento, dado pelo líder e o nível de prontidão, a maturidade dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico.

O comportamento de tarefa é definida como o a medida com que o líder dirige as pessoas, dizendo lhes o que fazer quando e como. Estabelece o objetivos e definir os seus papéis. O comportamento de relacionamento é a medida com que um líder se empenha em comunicar-se bilateralmente com as pessoas dando lhes apoio e coragem. Quanto ao conceito de maturidade dos liderados, os autores definem como a capacidade e a disposição das pessoas em assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento. A maturidade do liderado deve ser considerada somente em relação a uma tarefa específica a ser realizada, não num sentido total. Assim, não podemos afirmar que existe uma forma de melhor influenciar as pessoas. O estilo de liderança que se deve adotar com indivíduos ou grupos depende da maturidade das pessoas que o líder quer influenciar (Galvão, 1998).

Neste sentido, o estilo que o líder deve adotar deve ter em conta os indivíduos e o grupo dependendo do seu nível de maturidade. Existem quatro estilos de liderança, eles são: determinar, persuadir, compartilhar e delegar, e cada um deles é uma combinação entre o comportamento de tarefa e o de relacionamento.

Já a maturidade dos liderados também tem quatro níveis: baixo (M1), baixo a moderado (M2), moderado a alto (M3) e alto (M4). Assim, o estilo de liderança apropriado a cada situação é uma dosagem entre o comportamento de tarefa e o comportamento de relacionamento, assim sendo a direção e o apoio.

Em subsequência, são definidos quatro estilos de liderança, de acordo com os níveis de maturidade, e segundo Marcos Silva (2004):

- Determinar: indicado para colaboradores com maturidade baixa, com pouca ou nenhuma capacidade de realizar tarefa em causa. Esta indisponibilidade pode ser consequência de um sentimento de insegurança fase ao que é pedido. Neste caso, a melhor forma de obter resultados é através de uma liderança de orientação e supervisão, clara e específica. O líder deve definir o como, quando, onde e quem é que deve executar a tarefa, com detalhes. Assim, pede-se uma conjugação de comportamento de tarefa e relacionamento baixo.

- **Persuadir:** indicado para colaboradores que apesar de não demonstrarem capacidades têm disposição de assumir responsabilidades. Este modelo segue o alinhamento de maturidade baixa a moderada. O líder oferece direção quer apoio para reforçar a disposição e entusiasmo. Este estilo de liderança conjuga comportamento alto de tarefa e de relacionamento.
  - **Compartilhar:** deve ser utilizada em liderados com maturidade entre moderada a alta, pois este liderado tem capacidade mas não está disposto a fazer o que se deseja, pela insegurança ou falta de confiança. O líder apoia o colaborador através de uma comunicação bilateral e escuta ativa. Neste estilo, o líder e o colaborador participam juntos na tomada de decisões, sendo objetivo do líder facilitar quer a tarefa quer a comunicação. Neste estilo de liderança o comportamento de relacionamento é alto e o da tarefa é baixo.
  - **Delegar:** indicado para os colaboradores de maturidade alta, pois este tem a capacidade e disposição de ter responsabilidades, mesmo que o líder demonstra pouco empenho na direção e apoio. O líder deve identificar qual o problema e ao colaborador cabe a execução das atividades. Aqui o comportamento de relacionamento é baixo e o da tarefa também.
- Assim sendo, cada estilo de liderança situacional pode ser aplicado a situações específicas. Segundo Hersey e Blanchard, citado por Marcos Silva (2004), a utilização deste tipo de liderança consiste em fazer uma avaliação do nível de maturidade do colaborador e adequar o modelo de acordo com isso. Existe a ideia de que o líder tem o compromisso de auxiliar o liderado para que seja capaz e tenha a disposição de realizar as tarefas que lhe cabem.
- Sempre que o desempenho do colaborador tenha quebras de rendimento ou regressões de capacidade, o líder deve realizar uma nova análise, voltando ao modelo de liderança que melhor se adequa nessa situação, para que lhe possa dar o apoio e direção mais pertinentes. O mesmo acontece se o líder perceber uma mudança de nível da maturidade do liderado, deverá na mesma ajustar o seu estilo de liderança.

Neste sentido, o nível de maturidade não é considerado de forma total e absoluta, nem assumi-lo como característica de personalidade, deve ser tomada em conta o contexto da tarefa.

### **1.2.7 Modelo Da Contigencia De Fiedler**

Dentro das teorias situacionais ou contingentes, as teorias com mais aceitação são, de acordo com Bento (sem data): a teoria caminho-objetivo, de House; o “continuum de liderança”, de Tannenbaum e Schmidt; a Teoria da contingência da liderança, de Fiedler; a teoria normativa, de Vroom e Yetton, e a teoria situacional da liderança, dos autores Hersey e Blanchard.

Este primeiro modelo surge com Fiedler, em 1967, com o objetivo de determinar em que situações é que se devia usar cada estilo de liderança, quer motivado pela tarefa quer motivado para as pessoas. Assim, o autor propõe uma conjugação de aferições entre o estilo de liderança e a situação. Nesta teoria a personalidade do líder é avaliada através da escolha do colaborador menos preferido, a partir do LPC – Least Preferred Coworker (Cunha e Silva, 2010).

Este teste mencionado acima identifica o estilo de personalidade de cada líder com as medidas de dezoito adjetivos opostos, como por exemplo “agradável x desagradável” ou “eficiente x ineficiente”. Estes adjetivos são colocados numa escala de pontuação de 1 a 8 pontos, no limite inferior são colocados os membros da equipa menos preferidos e no limite superior são colocados os colaboradores mais preferidos. Neste sentido, caso o líder descreva o colaborador menos preferido em termos favoráveis, isto faz do líder altamente direcionado para o relacionamento e as pessoas. Por outro lado, se o colaborador fosse descrito com adjetivos desfavoráveis, o líder é orientado para a tarefa (Cunha e Silva, 2010).

Para Chiavenato (2004), as teorias sobre a liderança podem ser agrupadas em três classificações: Teoria dos traços de personalidade, que realçam características marcantes da personalidade do líder; Teoria sobre estilos de liderança, ou seja, formas comportamentais adotadas pelo líder; Teorias situacionais de liderança, quando o estilo é adequada a cada situação.

O modelo que abordaremos agora é o Fred Fiedler, mencionado por Bento (Não sei o ano), que teve uma ampla aceitação entre as teorias da liderança. Esta teoria trata-se do modelo contingencial. Esta teoria defende que o desempenho do grupo depende da interação entre o estilo de liderança e a favorabilidade situacional (Shrivastava & Mitroff, 1984, citado por Bento (sem data). No que refere as teorias situacionais, quer os traços quer os comportamentos relacionam-se com as contingências situacionais para determinarem o resultado da liderança. Assim, as contingências situacionais são os aspetos em que o ato de liderança ocorre. Esta incluir, por tanto, o exercício da liderança no contexto ambiental em que a mesma surge.

Nesta teoria o líder pode apresentar dois estilos de liderança: a liderança orientada para as tarefas ou a liderança orientada para as relações. Pois, desta forma se um individuo com foco na conclusão dos objetivos, tende a escolher um estilo de liderança mais voltado para as tarefas. Enquanto um líder que valoriza mais os relacionamentos, atos solidários e agradáveis de companheirismo, tende a praticar uma liderança com mais ênfase nas relações entre os membros do grupo.

O autor desta teoria concluiu também que não é possível um líder ser voltado quer para as tarefas quer para os relacionamentos, pois o estilo que o mesmo escolhe para liderar é de acordo com a sua personalidade básica, ou entre em dissonância com a mesma. Por isso, o padrão ideal é combinação entre o estilo e personalidade do líder, com situação em que a liderança é exercida.

Para que esta liderança ocorra, o líder deve, primeiro, saber qual o seu estilo de liderança, e se valoriza mais a execução da tarefa ou a manutenção de relacionamentos, e, em segundo, saber se estas relações com a sua equipa são favoráveis ou desfavoráveis, procurando sempre aumentar a eficácia do grupo.

Neste sentido, Fiedler, citado por Bento, diz que não existe um estilo de liderança que possa ser considerado o melhor e mais eficaz em todas as situações. Pois, um individuo torna-se líder por uma conjunção de atributos de personalidade e fatores situacionais de interação, entre líder e equipa, que funcionam num determinado contexto. Assim sendo, são três os fatores que fazem com que uma situação seja favorável ou não. Eles sendo: a relação líder-subordinado, ou seja,

se os membros da equipa aceitam o líder ou não; a tarefa, se os objetivos, decisões e soluções dos problemas são claras e específicos de cumprir; e, por último, o poder do líder, isto quer dizer, a sua autoridade formal e o grau da influência sobre as recompensas ou punições.

Segundo Bento (sem data), e citando Fiedler, as conclusões resultantes deste estudo foram, primeiramente que em situações muito favoráveis ou muito desfavoráveis, o líder mais eficaz seria o com orientação para a tarefa, e em seguida conclui-se que em situações intermédias, o mais eficaz seria o líder orientado para as relações.

Este tipo de liderança, orientada para as relações, é mais adequada para situações de media favorabilidade, pois quando o poder do líder é razoável, as tarefas tendem a ter alguma ambiguidade mas os relacionamentos tem tendência a serem bons. Assim, pode-se criar uma atmosfera positiva com o grupo e melhorar os relacionamentos entre os membros.

Deste modo, esta teoria faz a distinção principal entre a tarefa e o relacionamento, relacionando estas duas variáveis com a situação em que se exerce a liderança. O que o autor afirma é, sumariamente, que há contingências que fazem com que um estilo de liderança seja mais adequado do que outro, naquela determinada situação. Um estilo não é superior ao outro. Dependendo da situação, cada um deles pode ser eficaz. Assim, existem três variáveis que podem condicionar a favorabilidade de cada estilo de liderança. Primeiro, as relações entre os membros do grupo. Em segundo, o grau e estrutura da tarefa que tem de se realizar. E por último, o poder e autoridade que é conferido.

Por isso, Fiedler, citado por Bento (sem data) diz que uma situação é mais ou menos favorável de acordo com as seguintes variáveis:

- A situação mais favorável para influenciar a equipa é quando esta estima o líder, existem boas relações entre os membros, o líder tem uma posição de poder e dirige e define bem as tarefas;
- As situações são pouco favoráveis quando o líder não é estimado pelo seu grupo, não exerce poder e as tarefas são mal estruturadas.



Em forma de conclusão, o autor (Fiedler, citado por Bento(sem data), ficam algumas regras que podem melhorar as relações do líder, a estrutura das tarefas e o poder do cargo. Elas são:

1. A relação entre líder e grupo pode melhorar pela reestruturação do mesmo, isto é, para seja mais homogêneo, nas suas vivências, educação, capacidades técnicas e origem étnica;
2. A estruturação da tarefa pode ser modificada pela explicação mais clara e detalhada do trabalho pretendido. Ou pode ser menos estruturada, caso seja assim que funcione melhor com o grupo, passando o líder a dar apenas instruções gerais;
3. Já quanto poder do cargo, pode ser dado ao líder uma posição hierárquica mais alta e de maior autoridade dentro da empresa. Ou pode ser recompensado do líder, caso lhe seja dado o poder de avaliar o desempenho dos membros da sua equipa.

Uma das críticas que é feita a esta teoria de Fiedler é que considerou que o estilo de liderança é uma coisa fixa, que não tem mudança. Para além, deste modelo não tomar em conta características dos subordinados nem competências técnicas dos líderes e liderados.

Em suma, o autor afirma que é impossível que um líder seja tanto focado nas relações como nas tarefas. O efeito chave é combinar os traços da sua personalidade básica com um estilo de liderança coerente.

### **1.2.8 Teoria Path-Goal**

A teoria *Path-goal* diz que os líderes são eficazes pelo seu impacto na motivação, competências e satisfação dos seus subordinados. Tem este nome porque a maior preocupação é como o líder influencia as perceções dos seus subordinados quanto aos objetivos de trabalho, pessoais e caminho para concretizar as suas metas. Esta teoria apresenta que o comportamento do líder é satisfatório ao nível que aumenta a atenção dos subordinados para as metas e clarifica qual o caminho para as atingir.

Esta teoria fundamenta que a implicação da liderança é que os subordinados estão motivados através do comportamento do líder porque este comportamento gera expectativas – atração ao objetivo. É uma teoria altamente direcionada para a motivação.

Alguns autores apontaram hipóteses de como o comportamento do líder afeta o caminho e os objetivos dos subordinados. Elas são: como o líder afeta as expectativas dos subordinados levará ao desempenho efetivo e recompensas e como as expectativas afetam a motivação para o trabalho e *performance*.

Assim, esta teoria diz que os líderes vão ser eficazes se fizerem com que as recompensas sejam acessíveis aos subordinados e se fizerem que estas recompensas sejam pelo cumprimento de objetivos específicos. Assim, deve clarificar quais os comportamentos e os subordinados necessitam de ter para que possam atingir os objetivos e deste modo obter a recompensa. O líder melhora o seu comportamento se estiver interessado nos seus *status*, bem-estar e conforto. O apoio dos seus subordinados já é por si só uma recompensa, que pode também aumentar a motivação da equipa.

Esta teoria diz também que a equipa tem tendência a simular os comportamentos que assistem entre líderes, ou seja, se vem o seu líder a ser compreensivo e apoiante de outros líderes tem mais tendência ser entre os próprios membros de equipa. Assim, existe uma grande importância da liderança para o desenvolvimento do trabalho, nas suas diferentes áreas (Wehbe & Galvão, 2005).

Neste modelo de liderança de Robert House, as tarefas do líder são auxiliar, apoiar e recompensar os subordinados para que estes cumpram as metas e os objetivos. (Cunha e Silva, 2010).

Aqui, os líderes identificam as necessidades dos empregados, estabelecendo metas e fornecendo o apoio, não apenas para a realização das tarefas mas para os aspetos psicológicos da sua personalidade. Assim, os resultados referem-se à motivação, satisfação e desempenho dos colaboradores.

Assim sendo, esta teoria determina quatro escolhas para desenvolver uma liderança adequada para enfrentar as respectivas demandas contingências. Segundo Dubrin, citado por Cunha e Silva (2010), elas são:

- Liderança diretiva: foco na iniciativa e definição de diretrizes sobre padrões e comunicação das expectativas;
- Liderança de apoio: está relacionado com a preocupação com o bem-estar dos colaboradores e relacionamentos satisfatórios;
- Liderança participativa: solicita sugestões aos colaboradores e usa-as na tomada de decisões;
- Liderança orientada para a realização: os colaboradores estão comprometidos no seu envolvimento nas tarefas e metas desafiadoras, o líder promove a melhoria do trabalho criando altas expectativas do desempenho dos membros do grupo.

Para além destes quatro tipos de liderança, esta teoria propõe ainda dois fatores situacionais (Cunha e Silva, 2010): a primeira trata-se de características ambientais, ou seja, que estão fora do controlo dos subordinados e abarcam o tipo de tarefa, sistema de autoridade e grupo de trabalho; já o segundo fator prende-se com as características dos colaboradores, onde estão incluídas as características individuais dos subordinados, abrangendo o grau de controlo necessário, experiência e autopercepção de competências.

Os autores Smith e Peterson ressalvam ainda algumas teorias contingências afirmam a necessidade do líder conhecer o seu ambiente, para que, à posteriori, possa decidir a forma de ação mais adequada.

### **1.2.9 Modelo De Liderança Participativa**

Outro modelo inserido nas teorias contingenciais é o modelo de liderança participativa, criado por Vroom, Yetton e Jago, no início da década de 1970. O foco desta teoria é nas tarefas e nos colaboradores, explorando como os líderes conseguem envolver os membros das suas equipas na tomada de decisões. Nesta teoria existem cinco estilos de liderança pelos quais o líder deve optar de acordo com o que for mais conveniente. Eles são: dois estilos autocráticos (AI e AII), dois estilos consultivos (CI e CII) e um estilo grupal (GII).

- AI: este líder toma as decisões completamente sozinho, não requer auxílio de ninguém;
- AII: neste estilo de liderança o líder decide sozinho, embora já recorre aos colaboradores, solicitando informação, e dá feedback das situações;
- CI: aqui os colaboradores são consultados individualmente, para que estes proponham ideias e recomendações, porém a decisão final é do líder;
- CII: neste estilo, líder e colaboradores reúnem-se para tomar as decisões mas a decisão é tomada apenas pelo líder;
- GII: líder e equipa tomam as decisões em conjunto.

Para o líder toma a melhor decisão quanto ao estilo de liderança a seguir em cada decisão deve ter em conta três variáveis: qualidade da decisão; aceitação da decisão; custo e disponibilidade do tempo da decisão (Cunha e Silva, 2010).

## **1.3 Abordagens Contemporâneas Sobre Liderança**

Apesar de todas as teorias que foram surgindo ao longo do tempo a propósito de entender a liderança, ainda há muito que discutir sobre o tema. Assim surgem as teorias contemporâneas da liderança, como a liderança carismática, liderança visionária, liderança transformacional e liderança baseada em princípios.

### **1.3.1 Liderança Carismática**

Nesta teoria o carisma é apresentado como uma característica inoperacional para o grupo, facilitando as suas transformações. No entanto, o carisma não pode ser entendido como apenas do líder, mas antes como uma conjugação da percepção do colaborador sobre o líder e do relacionamento entre os dois (Dubrin, citado por Cunha e Silva, 2010).

Esta percepção sustenta-se, assim, nas habilidades que os seguidores acham que o seu líder possui, como por exemplo a autoconfiança, visão ou sensibilidade ao contexto. Ou seja, não se aborda o carisma como sendo algo inato e místico do líder, mas antes habilidades e comportamentos que podem ser desenvolvidos.

Neste estilo de liderança notam-se altos níveis de satisfação dos colaboradores e no seu desempenho. O sucesso desta liderança está também muito ligado a situações de mudança e é por isso que este tipo de líderes se destacam em tempos de transformação, política, religiosa ou organizacional.

### **1.3.2 Liderança Visionária**

Já a liderança visionária foca para além da carismática, objetivando como elemento crucial a visão. Ou seja, criar uma visão de futuro é uma condição fulcral para o sucesso da liderança, em que o objetivo é mais que a execução de uma tarefa (Cunha e Silva, 2010).

Segundo Bennis e Nanus (1988), citado por Cunha e Silva (2010), os líderes mais eficazes querem estar sempre a desenvolver as suas habilidades e conhecimentos, pois estão num constante processo de avaliação das suas ideias, através das reações de colegas. Este líder procura ainda transformar os erros e dificuldades em oportunidades de desenvolvimento. Assim, estes são alguns dos elementos essenciais que definem uma visão de sucesso: a visão é sempre iniciada pelo líder; a visão tem de ser apoiada pela equipa; a visão tem de ser detalhada e específica, para fácil compreensão; por ultimo, esta deve ser positiva e inspiradora.

Assim, a visão de sucesso não deve ser expressada em números, mas pelo seu significado, paixão e integridade. Esta visão deve ser construída a partir de princípios éticos para potenciar a adesão das pessoas.

### 1.3.3. Liderança transformacional

Tabela 4 – Líder Transaccional versus Líder transformacional

<b>Líder transaccional</b>	<b>Líder transformacional</b>
Recompensa contingente. Intercâmbio de recompensas em troca de esforços, promete recompensas em troca de bom desempenho, reconhece resultados.	Carisma. Proporciona visão e sentido de missão, origina orgulho, obtém respeito e confiança.
Administração por exceção (ativo). Controla e busca desvios das regras e normas, toma ações corretivas.	Inspiração. Comunica altas expectativas, utiliza símbolos para focar os esforços, expressa os propósitos importantes de maneira simples.
Administração por exceção (Passivo). Intervém somente se as normas não são observadas.	Estimulo intelectual. Promove a inteligência, racionalidade e solução cuidadosa dos problemas.

Laissez-faire. Abdica-se de suas responsabilidades e evita tomar decisões.	Consideração individualizada. D´atenção pessoal, trata cada empregado de maneira individual, capacita e aconselha.
--	--

Fonte: Cunha e Silva (2010).

### 1.3.4 Liderança Baseado em princípios

Este estilo de liderança apresenta um conjunto de valores que conseguem assegurar a competência pessoal quanto a organizacional. Esta teoria focaliza princípios básicos e fundamentais possibilita uma profunda transformação de caráter. Assim, deste modo uma transformação pode ocorrer dentro da organização quando os colaboradores dentro dela realizam a mudança em si próprios (Covey, 2002, citado por Cunha e Silva, 2010).

Neste sentido, para uma liderança de sucesso é necessário que o líder influencie o seu meio ambiente, através do exemplo, ou seja, primeiro dele ser e depois fazer. Esta liderança assegura influência e credibilidade entre os seus colaboradores. Por isso, os princípios éticos são essenciais à liderança. Alguns destes princípios básicos são a justiça, confiança, honestidade, humildade, coragem e empatia. São características que não mudam de geração para geração e aplica-se em todos os lugares. São expressados através de ideias, aprendizagens e normas sociais, que fortalecem a ética do caráter de uma sociedade (Cavalcanti, Carpilovsky e Lund, referido por Cunha e Silva, 2010).

Não se pode discordar que existem uma necessidade de líderes nas organizações. Estes exercem a capacidade de mudar a cultura organizacional em crise e melhorar a força de trabalho para atingir as exigências de competitividade. Esta liderança consegue, assim, manter o êxito dos resultados organizacionais, pois a credibilidade é o fator que todos os líderes precisam para o alinhamento entre os interesses pessoais dos colaboradores e das organizações.

## 1.4 Coaching e Carisma

O coaching conquistou popularidade por ser uma prática voltada para o desenvolvimento humano nas organizações modernas, uma vez que os modelos de gestão por competências começaram a ganhar destaque. O capital humano destaca-se quando há a necessidade de gestores capazes de lidar com a inovação, solucionar problemas e desenvolver pessoas. (Silva, Lopes e Morais, 2018).

Partindo da perspectiva da liderança carismática, uma das características apresentadas pelos líderes que conseguiram obter resultados de sucesso é o carisma. Apresentado pelo sociólogo Weber, na década de 60, este termo teve a sua origem na Grécia Antiga, onde era considerado um “dom”. Mas tarde, começou a ser usado pela religião católica, como um talento humano, como a sabedoria e a arte de curar, “o dom da graça”. Weber colocou então a hipótese de o carisma fazer também parte do impacto no sucesso social dos grandes líderes. Assim, o autor vê o carisma como elemento agregador de um conjunto de indivíduos em torno de uma pessoa que consideram “visionária” e inspiradora (Gomes e Cruz, 2007).

O líder, com a utilização das práticas de coaching, auxiliará os membros da sua equipa de trabalho a aprenderem e a desenvolverem novas competências, em vez de apenas os ensinarem. Estas mudanças ocorrem quando o líder otimiza as transformações dos modos de pensar e agir dos membros da equipa (Silva, Lopes e Morais, 2018). Para que o líder consiga obter os resultados pretendidos tem de gerar envolvimento dos membros da sua equipa, de modo emocional. No sentido em que através do desenvolvimento de emoções positivas, os membros do grupo aumentam o seu *engagement* nas tarefas a desempenhar. Um dos fatores promotores de emoções é o carisma que os seguidores atribuem ao seu líder. Esta ligação entre a liderança e as emoções é sugerida por Bono e Ilies (2006), que defendem uma afeição emocional ao líder. As emoções positivas expressadas pelos líderes pode ser particularmente contagiante devido à sua posição dentro da estrutura organizacional. Este contágio de emoções positivas pode ser de especial relevância no desenvolvimento da motivação, criatividade, desempenho e bem-estar geral das equipas de trabalho. Se o líder carismático



tem o potencial de gerar emoções positivas, motivação e criatividade dos seus seguidores, sugere-se que seja este o mecanismo desenvolvido entre o coach e o cliente. Através do carisma do coach desenvolva emoções positivas no coachee, potencializando o seu desenvolvimento pessoal (Bono e Lies, 2006).

Assim, o carisma desempenha uma posição de relevo na liderança positiva, funcionando como facilitador no desenvolvimento de emoções positivas, motivação e desempenho. Coloca-se, então, a questão se o carisma desempenha a mesma função potencializadora no processo de coaching (Bono e Lies (2006).

Bono e Llies (2006) defendem que líderes que provocam respostas emocionais nos seus seguidores têm mais probabilidades de atingir os objetivos traçados. O entusiasmo emocional criado nos membros das equipas têm um papel motivacional que aumenta a energia e a disponibilidade de recursos. Igualmente no coaching, quer através das técnicas e ferramentas aplicadas ao longo do processo, quer através do seu possível carisma, o coach incita no cliente um desenrolar de emoções, que o motivam a trabalhar em prol dos seus objetivos.

Jonh e Barbutto (1997), no estudo “Taking the Charisma Out of Transformational Leadership”, afirmam que o carisma é um fator fundamental num processo de transformação. Descrevem carisma como uma habilidade de gerar poder simbólico. Sendo o coaching um processo de mudança, o carisma pode também desempenhar um papel de desencadear da transformação do cliente. Se os líderes podem exercer influência nos seus seguidores de forma carismática e transformacional, o coach também pode aceder ao seu carisma para despoletar no cliente os processos transformacionais.

O termo carisma é aplicado sociologicamente para descrever líderes cujas capacidades de personalidade são de provocar efeitos profundos e significativos nos seus seguidores. Não se delimita somente ao contexto organizacional mas a todas as áreas onde se distinga qualidade “super-humanas”, que conduzem incondicionalmente à ação (Conger e Kanungo, 1987).

Klein e House (1995), numa metáfora com o fogo, definem carisma como sendo o agrupado de três elementos: a chama do líder com qualidades carismáticas; o material inflamável dos seguidores suscetíveis ao carisma; e, ainda, o oxigénio

do ambiente promotor de carisma. Por isso, o carisma surge na relação entre estes três fatores.

Tendo isto em mente, desenvolveu-se a pergunta de partida para este estudo: O carisma tem impacto no coaching, a partir da perspectiva dos coaches profissionais?

Partindo da perspectiva de semelhança entre estas duas realidades, o objetivo é saber se o carisma desempenha, de facto, um papel promotor no processo de coaching. O carisma do coach pode, assim, ser um fator que facilita a conexão entre este e o cliente, estabelecendo uma relação de proximidade e intimidade no processo, aumentando o empenho e motivação de atingir os objetivos traçados pelo coachee.

Aponta-se que ao colocar a hipótese do impacto do carisma no processo de coaching não se deve assumir este é utilizado com o intuito de adulterar os possíveis resultados do mesmo. Deve-se sim pensar no carisma como ferramenta motivacional, e não como influência pessoal do coach no processo de transformação do cliente.

## PARTE 2

### 2.1 Pressupostos Metodológicos

É importante denotar-se que as características deste estudo afiguram-se particularmente inovadoras, no que toca à simbiose entre as temáticas de coaching e de liderança.

Vários são os estudos que se distinguem nestas duas áreas, em separado, mas poucos são os que as combinam, como foi apanágio do esforço levado a cabo nesta dissertação.

Na área da liderança, o repositório de estudos que se pode recorrer é bastante extenso, ainda mais se olharmos para a perspetiva global. Destaca-se a visão de Whitaker (1994), no artigo: *“Liderança: A administração do sentido – uma revisão da evolução histórica dos estudos e pesquisas sobre a liderança, que enfatiza a importância de líderes organizacionais eficazes”*. Outra investigação com particular importância é a tese de mestrado de Eboli, *“Liderança Autêntica, Transformacional e orientada para resultados: Um estudo de seus efeitos interativos sobre o desenvolvimento individual”*, de 2010, onde é apresentado um olhar inovador sobre liderança, servindo como suporte a esta mesma investigação.

Pode-se ainda ressaltar a tese de mestrado de Ana Raquel Santos Martins, intitulada *“Liderança transformacional e eficácia e grupal: o papel mediador da autonomia grupal”*, de 2016. Destaca-se, também, a investigação de Aleksandra Santos, *“Conhecimentos, habilidades e atitudes: O conceito de competências no trabalho e o seu setor público”*, de 2011. Por seu turno, a obra de Gary Yukl, *“Leadership in organizations”*, de 2001, mereceu especial atenção por ser determinante na literatura sobre liderança.

Na atualidade, já existe uma vasta bibliografia, quer a nível mundial, quer no panorama português.

Desta forma, o estudo de Karen Batiste e Vera Cançado, *“Competências requeridas para atuação em coaching: a percepção de profissionais coaches no*

*Brasil*”, de 2017 e publicado na Revista de Gestão. Incide, à semelhança desta pesquisa, numa amostra de coaching profissionais como informantes privilegiados. Outro estudo que se deve ressaltar é o de Daniel Elias, “*O coaching como ferramenta de desenvolvimento da inteligência emocional nas organizações*”, também de 2017.

Ferreira, com a investigação “*Estudo sobre a atuação de coaches*”, de 2013, e o estudo de Gadelho & Teodoro sobre “*Coaching: Ferramenta de Desenvolvimento*”, de 2014, também são substanciais no que toca ao desenvolvimento da temática. Por último, falta ressaltar a tese de Melo, Matos, Machado & Melo, “*O coaching e o processo de desenvolvimento de competências e habilidades na aprendizagem*”, de 2015.

Quanto aos estudos sobre metodologias, fundamentou-se esta investigação na tese de Duarte, “*Entrevistas em pesquisas qualitativas*”, de 2004, e na tese de doutoramento Moreira, “*Poder e Gestão de Recursos Humanos em Portugal: a importância da negociação inter e intra-departamental*”, de 2010.

## 2.2 Objetivos de investigação e hipótese

De acordo com a problemática teórica desenvolvida até agora nesta investigação, onde se pretendeu aprofundar conceitos como coaching, liderança e carisma, assim como a possível articulação entre os mesmos, o objetivo principal deste trabalho vão de encontro aos pressupostos teóricos desta realidade (Moreira, 2010).

Sendo assim, o objetivo geral desta investigação é: aferir opiniões e perceções dos coachs profissionais entrevistados sobre a possível relação entre coaching e liderança, com maior predominância na importância atribuída ao carisma no coaching. Pretendeu-se analisar ainda algumas dimensões destas duas categorias, como as ferramentas mais utilizadas num processo de coaching, competências-chave de coachs e de líderes e, ainda, a situação atual do coaching em Portugal. Com isto, quis obter-se uma ampla visão sobre estas duas temáticas.

Para tal, a pergunta de partida construída à qual se tentou responder ao longo desta investigação é:

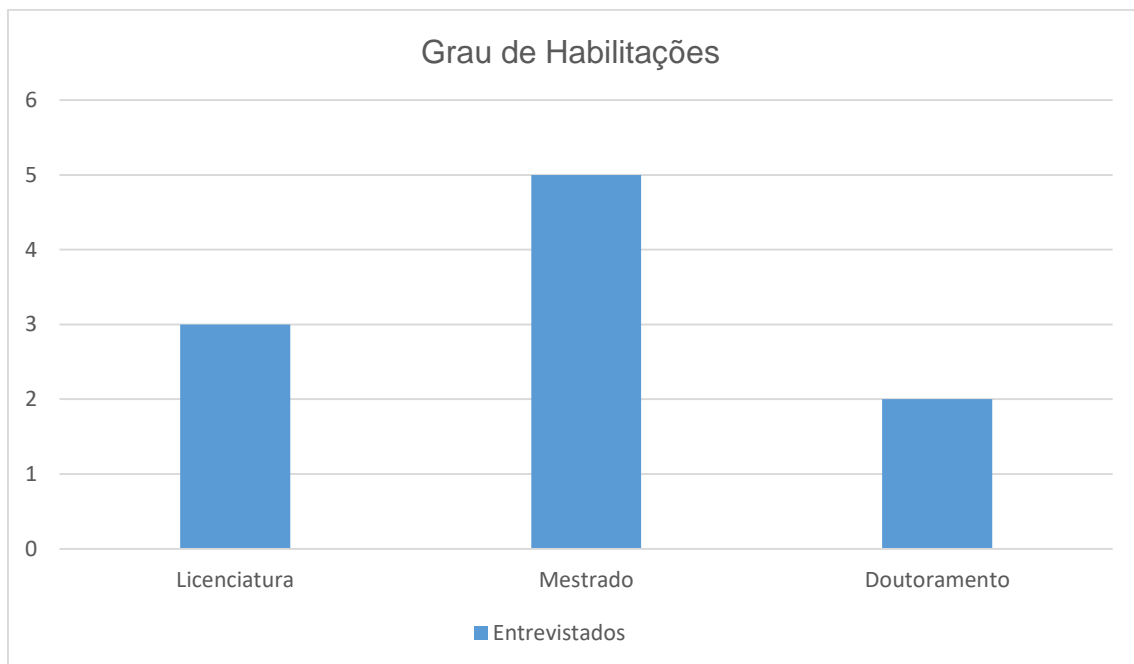
- O carisma influencia positivamente o processo de coaching.

Com esta hipótese (que, paralelamente, funciona como uma questão de partida, porque o estudo é qualitativo), pretendeu-se saber as opiniões dos entrevistados quanto à influência de uma perspetiva de liderança carismática no coaching, numa tentativa de se estabelecer uma aproximação entre estas duas áreas. Para o efeito foram colocadas múltiplas questões que correspondem às categorias definidas (após a revisão da literatura).

## 2.3 Amostra E Universo

Para a amostra deste estudo, e tendo como principal foco o coaching, determinou-se que os informantes privilegiados (de várias associações de coachs no Norte do País, perfazendo algumas centenas, embora não nos tenha sido facultada a informação exata) que mais contribuiriam para o estudo do tema seriam coachs profissionais portugueses. Assim, os entrevistados foram primeiramente contactados por e-mail e por conveniência. Deste modo, foram realizadas 10 entrevistas semiestruturadas, a 4 indivíduos do sexo masculino e 6 do sexo feminino. A abrangência de idade situava-se maioritariamente no intervalo entre os 28 e os 53 anos, e todos os entrevistados eram, no mínimo, licenciados, cinco tinham grau de mestrado e dois tinham grau de doutoramento.

Gráfico 1 – Grau de Habilitações



Fonte: própria.

A predominância regional dos entrevistados foi do norte e centro do país. A duração destas foi de cerca de uma hora a uma hora e meia.

Devido à falta de dados disponíveis em sítios on-line de organizações portuguesas de coaching, e também à falta de regulamento da atividade no país,

não nos foi possível obter dados quanto à totalidade da amostra de coaches profissionais ativos.

## **2.4 Instrumentos Metodológicos – Entrevista Semiestruturada**

Os estudos qualitativos recorrem frequentemente à entrevista como método de recolha de dados. Foi o caso desta dissertação, bem como se realizou pesquisas em documentos académicos sobre os temas trabalhados. O primeiro passo foi a realizar de uma revisão da literatura atual existente sobre ambos os assuntos, quer o coaching quer a liderança.

Apesar de não existir um vínculo de obrigação entre este tipo de pesquisas e este instrumento, a verdade é a que estas duas são muito associadas. Como o foco desta pesquisa é conhecer valores e crenças de coaching profissionais quando à profissão, à liderança e mais precisamente sobre o impacto do carisma no coaching, achou-se por bem aplicar uma entrevista *semiestruturada, como método mais adequado de recolhe. Como afirma Duarte (2004), “Entrevistas são fundamentais quando se precisa/deseja mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios de universos sociais específicos, mais ou menos bem delimitados, em que os conflitos e contradições não estejam claramente explicitados.”*

As metodologias qualitativas são vastas, permitindo fazer extrapolações em amostras sociais amplas, como é o caso deste estudo, em que a subjetividade dos objetos de estudo é predominante. No sentido em que se pretende incidir uma abordagem com indicadores de foco, possível de aprofundamento em investigações futuras empíricas (Moreira, 2010).

Neste sentido, para se realizar uma boa entrevista é necessário: 1) saber muito bem os objetivos de pesquisa; 2) conhecer com profundidade o contexto em que se vai realizar a investigação; 3) discurso de entrevista coeso e fluido; 4) o entrevistador deve ter segurança e autoconfiança; 5) ter sempre algum nível de informalidade (Duarte, 2004).

Segundo Manzini (2004), referido por Belei et al (2008), existem três tipos de entrevistas: a entrevista estruturada, a entrevista semiestruturada e a entrevista

não-estruturada. A primeira entende-se como uma entrevista com perguntas fechadas, sem flexibilidade. A segunda é uma entrevista com um roteiro previamente elaborada, com questões abertas. E a última, a entrevista não-estruturada é aquela que tem ampla liberdade de perguntas e na fala do entrevistado.

O tipo de entrevista utilizada para este trabalho foi a entrevista semiestruturada, composta por questões abertas, deixando ao entrevistado toda a liberdade para responder às mesmas. Existe a liberdade para reformular as questões existentes e ainda realizar novas questões, de acordo com o fluxo da conversa. Como afirma Belei et al (2008, p.186), *“Para a elaboração e adequação do roteiro de entrevista considera-se a vivência do pesquisador, a literatura sobre o tema em estudo, a apreciação de juízes e as informações obtidas no pré-teste.”*

Apos a realização das entrevistas deve-se fazer a análise das mesmas. Ao analisar o material transcrito, como palavras, bem como os comportamentos não-verbais, como risos, ou diferenças na voz, gestos, etc. Na transcrição das mesmas devem ser omissos os erros gramaticais e expressões (Belei et al, 2008).

Analisar entrevistas também requer muito cuidado quanto a interpretação do que é dito pelo entrevistado. A construção de categorias não deve ter ser realizada em prol da confirmação das hipóteses iniciais, é necessário objetividade ao trabalhar os dados das entrevistas (Duarte, 2004).

Neste sentido, também não se pode entender as entrevistas realizadas como a voz da totalidade do grupo-foco. Ou seja, não se pode generalizar que as opiniões emitidas pelos entrevistados seja as opiniões dos pares daquela categoria, que neste estudo foram os coaches profissionais. Mesmo sendo parte da comunidade que nos interessa, a opinião dos restantes membros que não foram entrevistados pode variar.

Nem tudo o que é dito pelo entrevistado tem de ser objetivo de análise, pois nem sempre tudo é importante para a pesquisa, Deve-se ser seletivo quanto à análise do material extraído da entrevista, e verificar o que realmente está ligada à mesma (Duarte, 2004).



Neste caso, e considerando as entrevistas que foram realizadas, foram feitas no total dez entrevistas, quatro delas realizadas de modo presencial, e as restantes via Skype. Optou-se por este meio devido à grande abrangência geográfica onde se encontravam os respetivos entrevistados, e de forma a acelerar o processo, diminuindo constrangimentos de transportes e disponibilidades de horários de ambas as partes comprometidas no processo. As entrevistas foram realizadas entre março e agosto. Os entrevistados foram selecionados por serem informantes privilegiados na área de estudo, de modo a conhecer-se com mais profundidade as realidades inerentes a estas disciplinas. As questões surgiram da estruturação da revisão da literatura.

### **2.4.1 Análise De Conteúdo Como Ferramenta Analítica**

No sentido de analisar os conteúdos obtidos pela entrevista semiestruturada, optou-se pela restrição da metodologia qualitativa, dando ênfase ao caráter subjetivo do estudo em caso. Ao serem realizadas dez entrevistas (semiestruturadas), não se pode multiplicar os resultados obtidos na abrangência do total da amostra presente em Portugal, não sendo representativas da realidade (Moreira, 2010). Por motivos de confidencialidade atribuíram-se aleatoriamente números aos entrevistados, sendo assim que eles passaram a ser identificados na discussão dos resultados.

Bardin, referenciado por Câmara (2013), afirma que a análise de conteúdo remonta às primeiras tentativas dos homens interpretarem os textos sagrados, mas foi sistematizada como um método próprio na década dos anos 20. As definições desta técnica de estudo surgem nas décadas de 40 e 50.

De acordo com Berelson, referido por Campos (2004), a análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa que visa a descrição do conteúdo de comunicação de forma objetiva, sintética e qualitativa. Já Bardin, citado pelo autor acima, afirma que a análise de conteúdo como técnicas analíticas da comunicação, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição conteúdo das mensagens. É uma técnica metodológica que se pode aplicar em discursos diversos e sobre todas as formas de comunicação. Pretende-se compreender as características,

estruturas e modelos utilizados pelos interlocutores, que estão subentendidos nas suas mensagens.

Tendo em conta a complexidade da linguagem humana, o seu conteúdo pode levar a uma variedade de interpretações. Neste sentido, podem existir dificuldades na objetividade de interpretação da mensagem. Deve-se distinguir, por isso, os conteúdos manifestos e os conteúdos latentes de uma mensagem. Quanto aos primeiros, é através deles que se deve fazer uma projeção subjetiva, de forma a refletir os objetivos da pesquisa, tendo como apoio indícios manifestos nos conteúdos das comunicações (Campos, 2004). É ainda de maior importância revelar mensagens ocultas na fala dos interlocutores, para se perceberem significados interlaçados nas palavras.

Assim, a análise de conteúdo não está só restringida ao texto, mas também à criatividade e intuição do pesquisador, estabelecendo um balanço entre a subjetividade e a objetividade.

A análise de conteúdo compreende as seguintes fases: estabelecer a unidade de análise, ou seja, o elemento básico de análise, relativo às palavras-chave; determinar as categorias de análise, no que se refere à seleção e classificação dos dados, identificando os assuntos abordados na comunicação; e, ainda, selecionar uma amostra do material de análise, tratando-se dos critérios adotados para a seleção da amostra (Egg, 1978).

Já Bardin, referido no estudo de Câmara (2013), indica que a análise de conteúdo é uma ferramenta com três fases, que são: a pré-análise, exploração do material e o tratamento dos resultados. Estas fases levam em consequência a uma melhor compreensão dos dados obtidos.

Esta técnica que implica escolha de categorias e dimensões é uma opção para estudos qualitativos, na área das ciências sociais, com uma estrutura metodológica fixa e planeada. Por ser uma ferramenta que conjuga com a utilização da entrevista semiestruturada, foi a escolhida para esta dissertação, como meio de compreensão dos discursos obtidos (semiótica).

Estas são as diferentes categorias de análise, que resultam da análise patente na revisão da literatura e foram definidas *a priori* (ver quadro de análise de conteúdo detalhado em anexo):

- Coaching;
- Mudanças de vida através do coaching;
- Situação do coaching na atualidade;
- Etapas do processo de coaching;
- Técnicas e ferramentas;
- Benefícios do coaching;
- Competências-chave do coach
- Aproximações e clivagens dos conceitos de coaching e liderança;
- Aproximação dos papéis de coach e de líder;
- Traços de personalidade de coach e de líder;
- Competências-chave de um líder;
- Importância do carisma no coaching e liderança;
- Sinónimos de coaching e liderança

## PARTE 3

### Discussão Dos Resultados

#### 3.1. Coaching na vida dos entrevistados

A primeira pergunta que foi colocada pretendia saber há quantos anos é que os profissionais praticavam coaching, três destes exercem coaching há dez ou mais anos e os restantes entre três anos e meio e nove anos.

De seguida, interessava saber nos motivos pelos quais começaram a exercer esta atividade e percebeu-se que apenas um dos entrevistados afirmou que tomou conhecimento desta disciplina através de um e-mail de publicidade que lhe foi enviado, os restantes através de terceiros, quer conhecidos, quer através da necessidade de consultarem um coach:

“Olhe foi mesmo um e-mail, daqueles que às vezes nos caem, que nem percebemos o momento e eu acredito que um momento da vida não é por coincidência, não era coincidência” (Entrevistado 2); “Então consultei uma coach, fui fazer uma sessão com uma coach, e numa sessão de coaching descobri qual era a minha essência” (Entrevistado 1).

De seguida, tentou-se perceber que implicações trouxe o coaching para as suas vidas, quer pessoais, quer profissionais. As respostas mais frequentes foram - gosto de trabalhar com as pessoas, desenvolvimento e crescimento pessoal, autoconhecimento e cumprimento de objetivos: “Em termos pessoais mudou imenso, desde simples atividades do dia a dia até decisões importantes” (Entrevista 4); “A maior mudança é perceber o impacto que tenho na vida das pessoas, é ter uma consciência constante do que são os pensamentos, as emoções, os padrões”, “Perceberes o impacto que tens na realidade que queres viver leva a que estejas sempre na busca de mais e mais conhecimento para ajudar mais e mais pessoas a mudar as suas vidas” (Entrevistado 8).

### 3.2. Conceito de Coaching

Assim, quis saber-se o que achavam os coaches profissionais sobre o que é o coaching para eles mesmos, qual é o significado das suas vidas. A maioria das respostas apontam para o valor da transformação e da tomada de consciência: “Coaching é um processo de transformação e de constante consciência.” (Entrevistado 8). A relação do coaching com a realização de resultados também é evidente:

“O coaching é uma metodologia que consegue maximiza o potencial humano. Esta atividade dá-me imenso prazer, significa uma fonte de satisfação, onde desempenho um papel de facilitadora de processos de mudança, de evolução do próprio cliente, promovendo o seu autoconhecimento, definição de estratégias que o levem à ação para os resultados que deseja” (Entrevistado 3).

“O coaching para mim é uma atitude que utilizo no meu dia a dia enquanto pessoa ajuda na organização do presente e no futuro” (Entrevistado 4).

Ao longo das entrevistas, os coaches profissionais foram dando várias descrições sobre o que é o coaching para eles. Seguem algumas delas:

“Mais do que uma metodologia que auxilia pessoas, equipas e organizações a obterem melhores resultados, o coaching é para mim uma forma de viver a vida e de encarar o dia a dia. Aumenta a nossa consciência sobre quem somos, o que queremos, onde estamos e onde queremos ir. Melhora a capacidade de escutar e de obtermos resultados com os outros e connosco próprios” (Entrevistado 5);

“É um processo com principio, meio e fim. Pessoalmente acredito que é um processo constante infindável” (Entrevistado 8).

“O coaching é um processo que ajuda as pessoas a atingirem os seus objetivos pessoais de uma forma muito mais rápida e muito mais eficaz” (Entrevistado 1);

Estas definições vão de encontro com as teorias sobre coaching, que afirmam que é uma metodologia de desenvolvimento pessoal, com objetivo de facilitar a

jornada do coachee do ponto A ao ponto B. Como se pode ler no site *Coaching Portugal*: “coaching é um processo de desenvolvimento pessoal em que o coach acompanha o coachee desde uma situação atual que pretende mudar, a uma situação futura a que quer chegar”. Esta definição vai de encontro ao que é dito pelos entrevistados, na medida, que é realçado o poder de desenvolvimento pessoal do coaching, através da colaboração entre o cliente e o profissional, para se atingirem os objetivos traçados.

“Eu acredito que o coaching é uma metodologia científica mas que pode ser um estilo de vida, vai para além de uma metodologia (...) o coaching tem a capacidade de transformar, de gerar mudança, permite fazer uma reflexão e traçar um caminho com muita clareza, parte sempre do interior, ganhar consciência e agir.” (Entrevistado 9).

“O coaching é como um processo, uma relação profissional entre duas pessoas... entre um coach e um cliente em que no fundo são duas pessoas tem um propósito comum de evoluir... Em que uma delas tem um papel de ser um facilitador para uma mudança e que depois ao longo do processo que é promovido pelo coach pelas perguntas, que são do próprio cliente que ele ainda não tinha conseguido fazer a si próprio e nesse processo aumenta a clareza, a definição de metas, aumenta a clareza no processo e aumenta também a qualidade de vida, claro” (Entrevistado 10).

Conclui-se que para os entrevistados, coaching é muito mais que apenas uma metodologia de desenvolvimento. É um caminho que se escolhe percorrer, a partir desse momento, e para a vida toda.

### **3.3. Etapas e Ferramentas de Coaching**

De seguida, pretendia-se saber como funciona o processo de coaching e para cumprir esse desiderato foram perguntadas as seguintes questões: *Que etapas tem um processo de coaching? E Quais são as técnicas e ferramentas que mais utiliza no coaching?*

À primeira pergunta as repostas forma variadas, mas na sua maioria apontaram para entre quatro a cinco etapas. Porém, deve-se dizer que o número de sessões é variável, e depende de caso para caso, mas normalmente são cerca de dez. Assim, estas etapas são:

1. Rapport: reporta para o alinhamento entre coach e coachee, de criar uma ligação entre as duas partes envolvidas, para que o trabalho nas sessões seja facilitado e suave. Esta técnica permite ainda criar confiança no coachee que tudo o que acontece neste processo é reservado;
2. Definição de objetivos: aqui começa o trabalho, em que o coachee defini o que quer, qual é o seu objetivo em estar a participar num processo de coaching;
3. Especificação dos objetivos: quando o coachee já sabe o que quer, deve definir quando o quer e como deve lá chegar, ou seja, define-se estratégias de ações que o levem a atingir o seu mesmo objetivo;
4. Desenhar um plano de ação: alinhar todas as tarefas que devem então ser realizadas e ir medindo o que esta a ser feito em prol do objetivo definido no início das sessões.

Neste tópico foi respondido por uma entrevistada que o processo de coaching é composto por várias sessões individuais e em cada sessão é aplicado uma metodologia, como por exemplo o foco, a consciencialização, a responsabilidade e o compromisso, vistos como fatores cruciais para a definição e cumprimento dos prazos dos objetivos traçados. Outra entrevistada também referiu que normalmente os processos de coaching inicia-se com uma “sessão zero”, onde se criam os pilares base para as sessões que se seguem e se estabelecem as “regras do jogo”, clarificando a metodologia, responsabilidade, calendarização, e restantes detalhes:

“O processo de coaching é composto por várias sessões individuais e em cada sessão é aplicada a metodologia do coaching. E dessa metodologia faz parte: o foco, em que o cliente define um objetivo com as características SMART, a consciencialização, que observe a maior parte da sessão e em que o coach promove no cliente a reflexão, o aprofundamento do que ele quer alcançar, o que o está a impedir, o que vai ganhar com isso e do que prescindir. Aqui ele toma consciência das suas forças e potencialidades, através de um processo criativo, em que encara novas possibilidades e pensa no que ainda não tentou, logo, aqui o estado emocional pode ser intenso e podem acontecer insights poderosos que irão motivar no futuro... depois, a responsabilização, em que o cliente clarifica como vai fazer e define as estratégias e desdobra estas táticas que o levam ao seu objetivo maior e por ultimo, o compromisso, em que o cliente define as metas e os prazos, para a concretização dos seus objetivos e deste modo compromete-se com ele mesmo” (Entrevista 3).

A entrevistada 6 segue explicando que sequência de etapas utiliza nos seus processos de coaching:

“Mais ou menos cinco... Uma primeira etapa é quando nos estamos com alguém devemos alinhar com essa pessoa, tentar usar a mesma terminologia, o rapport, o backtrekking, se você por exemplo usar um adjetivo frequentemente, como ai isto é espetacular, se eu quiser comunicar bem consigo e quiser transmitir que algo é muito bom, eu até lhe posso dizer isto é fantástico, mas se eu quiser comunicar bem consigo e a levar a mensagem a si eu devo usar o espetacular. Porquê? Porque comunico logo consigo e reconhece de imediato (...) Nós somos muito de absorver a informação pela nossa própria forma de pensar e de falar e de sentir. Depois a segunda etapa é definir muito bem o objetivo, o que queremos... é muito importante... Depois outra etapa é trabalhar esses objetivos, para encontrar crenças limitantes das pessoas... “ai eu gostava muito de evoluir profissionalmente” mas o que é evoluir profissionalmente? Especificar o objetivo, isto é muito subjetivo, não é nada, logo a probabilidade de eu não evoluir é muita porque eu estou num



limbo...então, o que é que isto de evoluir profissionalmente, tem a ver com as funções, renumeração, conhecimentos? Especificar ao pormenor. Depois é perceber então se é subir de função, o que é e saber o que é preciso fazer ou ter para tal. Ver vantagens e desvantagens e depois tenho de desenhar um plano de ação e medir realidades para a atingir, medir e dar um feedback... E portanto são estas as etapas de um processo de coaching.” (Entrevista 6).

De acordo com o havíamos abordado a cima, Downey (2003) sugere também que o processo de coaching tivesse uma estrutura previamente concebida. Este autor sugere que este seja feito numa sequência de nove sessões, começando por uma reunião inicial, ou “sessão zero”, como se refere na entrevista nº cinco, em que o interlocutor diz: “Habitualmente um processo de coaching inicia-se com uma reunião prévia (chamemos-lhe sessão zero) com o cliente/coachee, na qual, para além de se criarem os pilares desta relação dinâmica, estabelecem-se as regras do jogo, clarificando a metodologia, responsabilidades, calendarização e restantes detalhes contratuais... Esta é uma fase essencial para o sucesso do processo”.

Após esta sessão anterior ao início do processo, o autor estabelece mais oito sessões que devem fazer parte da atividade. A primeira sessão de coaching deve ser para se estabelecer os objetivos que o coachee quer atingir com o processo. Da segunda à quarta sessões, dá-se o andamento do processo. Na sessão cinco, o autor defende que se deve fazer uma revisão do que foi feito até então, para que seja possível corrigir algum procedimento. Sessão seis, sete e oito, continua-se o processo de coaching e na sessão nº 9 faz-se a revisão dos resultados e dos objetivos cumpridos ou não.

Contudo, apesar de existir um procedimento que deve ser cumprido, é o coachee que comanda o desencadeamento das sessões, o que pode levar à alteração da sequência pré-estabelecida.

Após perceber como os coachs profissionais estabelecem o processo de coaching, tentou conhecer-se quais as ferramentas e técnicas que os mesmos mais utilizavam. Obteve-se respostas de diversas naturezas, mas a ferramenta

mais referida entre os coaches foi a *roda da vida*, sendo a ferramenta mais popular aplicada nos processos de coaching. O objetivo desta ferramenta é permitir que o coachee faça um *assessment* do seu atual nível de satisfação em relação aos diferentes aspetos da sua vida, comparando-os com o nível de satisfação ideal, ou seja, o nível em que gostaria de estar. O cliente pode assim encarar as diferentes componentes da sua vida e vê-las num todo, permitindo ao coach ter uma visão geral sobre a opinião do cliente sobre a sua própria vida (Penim e Catalão, 2018).

Esta ferramenta executa-se primeiramente com um convite ao cliente a classificar cada área da sua vida na *roda da vida*. Normalmente, isto é pedido que seja feito em casa, o que faz com que se poupe tempo da sessão, bem como possibilita mais espaço de intimidade ao cliente para preencher este exercício. De seguida, pergunta-se ao cliente o que o levou a classificar cada área da sua vida com aquela determinada pontuação. Através de perguntas colocadas pelo coach, o cliente raciocina e reflete sobre o porque de ter dado cada classificação, surgindo com novos pontos de vista, que provavelmente nunca tinha pensado. Deste modo, pretende-se ainda perceber se existe alguma ligação das pontuações dadas, porque a pontuação base atribuída pode sequenciar as restantes pontuações atribuídas. O próximo passo é perguntar ao cliente como gostaria que fosse, quais as pontuações ideais em cada área. O cliente deve refletir sobre o seu interesse e motivação para atingir essas classificações, caso as queira mudar. Isto é, pode ter atribuída uma pontuação baixa mas não a querer melhorar. Por último, deve selecionar qual a área, ou as áreas, em que o cliente quer trabalhar e definir os passos para a atingir a classificação ideal (Penim e Catalão, 2018).

A entrevistada 6 afirma que as ferramentas que utiliza são as que conseguem retirar o coachee da sua racionalidade limitante:

“As ferramentas são muito de autoconhecimento, há a necessidade de no início as pessoas se conhecerem um pouco, para isso utilizo muitas vezes a linha da vida, a roda da vida, exercícios de PNL, utilizo outros, por exemplo, eu utilizo ferramentas de point of view, que são muito boas para a pessoa sair do ... quando estamos a refletir e muitas vezes estamos-nos a condicionar, nós temos racionalmente muitas armadilhas e estas

ferramentas permitem-nos libertarmo-nos desse racional que nós temos, utilizo histórias, metáforas, eu sou formada em hipnose axironiana, para por a pessoa mais descontraída e é uma ferramenta... porque eu descobri ao fazer sessões de coaching é que nós temos barreiras e é preciso ir ao nosso inconsciente, de forma a trabalhar. Isto permite que a pessoa vá desbloqueando algumas coisas dentro dela própria porque o que acontece é que há muitos casos em que a pessoa diz que quer mas entre o que pensa, o que diz e o que faz há uma grande desconexão e isto já me levou até a convidar a pessoa a não ter mais sessões, por estar num estado em que precisa de cura, e o coaching não é isso, não é terapia, ou psicologia, é antes um processo de mudança...” (Entrevista 6).

Outras ferramentas mencionadas pelos coachs foram: *a estrela de valores*, *linha do tempo*, *análise SWOT pessoal*, *modelo GROW* e *PNL*. Porém, foi mencionado por alguns dos entrevistados o facto de as ferramentas e as técnicas dependerem do seguimento do próprio processo de coaching, e poderem variar de acordo com o que é mais indicado para as necessidades de cada cliente. Como nos é dito pelo entrevistado 5:

“Habitualmente um processo de coaching inicia-se com uma reunião prévia, o que eu chamo de sessão zero, com o cliente ou coachee, com o objetivo de se criar os pilares desta relação dinâmica e para se estabelecerem as regras do jogo, clarificando a metodologia, responsabilidades, calendarização e restantes detalhes contatuais... Eu diria que esta é uma fase essencial para o sucesso do processo. Já a fase seguinte corresponde as sessões de coaching que se desenrolarão na calendarização previamente estipulada, com os eventuais ajustes, claro... Depois, normalmente o processo encerra com uma sessão final que ocorre após o alcançar do objetivo que esteve na base do processo... sim...” (Entrevista 5).

Outra vertente que é referida é a presença do coach, defendendo-se que este deve estar totalmente interligado com o cliente, em sintonia total. O entrevistado 10 referiu isso mesmo: “, no coaching não é bem, o que é utilizado é uma conexão muito grande com a pessoa, eu sou a própria ferramenta, e eu... o que eu utilizo é uma tentativa de esvaziar e estar em presença absoluta... ah... criar uma

conexão sem julgamentos da pessoa e as perguntas... estar muito atento para as perguntas serem aqueles que a pessoa precisa...para a pessoa ter novas ideias, novas reflexões, novos insights... para os desafios e objetivos a que se propõem... ou seja, a presença, o não julgar, a conexão com a pessoa, e isto começa logo quando a recebemos, de forma integral, não posso julgar ... “são as técnicas mais importantes...”.

E ainda:

“100% a presença, e depois dependendo da situação há ferramentas muito usadas, desde a roda da vida, da estrela de valores, desde a visualização criativa... Mas basilar, basilar é a nossa presença. Porque é na medida em que nos mostramos 100% disponíveis, eu entrando nesta porta, tudo aquilo que eu sou fica de fora e estou aqui 100% disponível para o que o outro traz” (Entrevistado 2).

Neste sentido, é possível admitir que existem, de facto, algumas ferramentas mais utilizadas nos processos de coaching mas que estas devem ser empregadas de acordo com as especificidades de cada cliente, e tendo sempre por base um coach sensato. “A essência do coaching reside na pergunta” (Penim e Catalão, 2018). Estas conduzem ao incremento do nível de consciência do cliente, que é induzido a um processo de interpretação pessoal dos fenómenos em volta, criando as suas próprias percepções e pensamentos. Também são úteis a encorajar o *empowerment*, a estimular a criatividade na procura de meios e soluções, a facilitar a clarificação da sua introspeção e, ainda, a promover a responsabilidade do cliente no uso dos seus recursos e desenvolvimento das suas capacidades.

As perguntas *dominadoras* devem estar formuladas de modo breve, claro, aberto, não incluir a palavra “eu” e fluir intuitivamente. As perguntas começam normalmente por “o quê?”, “quando?”, “quem?” e “onde?”. O imperativo do coaching é que as perguntas começadas por “porquê?” nunca devem ser utilizadas. Estas perguntas não são promotoras de autoconhecimento nem de desenvolvimento. Pelo contrário, levam o cliente a justificar-se das suas ações de forma defensiva.

O *feedback*, que já havíamos abordado anteriormente, é também uma das ferramentas mais usadas no coaching. O objetivo do *feedback* é facilitar o desenvolvimento do cliente, o estabelecimento e concretização com sucesso das metas estabelecidas. O coach deve estar em sincronia com o cliente e procurar o momento adequado para dar o seu *feedback* ao cliente. Uma das fórmulas mais utilizadas para dar *feedback* é em “*sandwich*”. Consiste em falar primeiramente no que correu bem e, de seguida, abordar o que pode ser desenvolvido e feito melhor, para, por último, fazer uma apreciação geral positiva, mantendo a motivação do cliente.

Uma variante do *feedback* que é muito utilizada pelo coaching executivo e de organizações é o *feedback 360º*. É principalmente usado em processo com clientes em funções de chefia. Este tipo de *feedback* é feito, na maioria das vezes, por questionários específicos onde são descritos comportamentos e competências considerados de extrema importância para a estratégia da organização e que o cliente pode ou não já estar a fazer.

Os resultados destes questionários são confidenciais e o cliente não sabe quem é que respondeu aos mesmos, apenas conhece o nível profissional de onde provém. Esta ferramenta chama-se de *360º* porque todas as áreas à volta do cargo de chefia do cliente devem responder, ou seja, os pares, superiores e subordinados, para que se possa obter informações as mais complementadas possível. Isto permite ao cliente ter conhecimento e autoconsciência dos seus comportamentos para com o seu ambiente organizacional.

“A roda da vida, que é muito simples e tem muito impacto, e pode ser muito explorada...se for feita de forma consciente os resultados são visíveis, e também a estrela de valores... Apresenta-se uma lista de valores e o cliente escolhe três para cada área, e depois apenas um para a suada, amor, família... E no centro fica o valor que define a sua essência, por exemplo e depois que acontece é que se define a sua essência, como olham para a vida, como são tem por base esse valor (...) O valor que sai muito é o amor, que é o que define, por isso é que naquele momento eu escolhi isto, ou aquilo, porque eu estava a tomar uma decisão com base no amor, ou no dinheiro... que é um valor...é muito engraçado... no meu caso eu percebi o porque de tomar todas as

decisões e quando eu fiz o valor que me saiu foi liberdade... e eu percebi o porque de ter tomado varias decisões... é como se fosse uma chave sobre a nossa consciência, porque o que estava na base era a minha liberdade e mais valor nenhum... é uma fermenta muito impactante no autoconhecimento... as ferramentas mais simples são as que causam maior impacto..." (Entrevista 9).

"É assim técnicas e ferramentas eu usava muito na terapia, no coaching não é bem, o que é utilizado é uma conexão muito grande coma pessoa, eu sou a própria ferramenta, e eu... o que eu utilizo é uma tentativa de esvaziar e estar em presença absoluta... ah... criar uma conexão sem julgamentos da pessoa e as perguntas... estar muito atento para as perguntas serem aqueles que a pessoa precisa...para a pessoa ter novas ideias, novas reflexões, novos insights... para os desafios e objetivos a que se propõem... ou seja, a presença, o não julgar, a conexão com a pessoa, e isto começa logo quando a recebemos, de forma integral, não posso julgar ... são as técnicas mais importantes..." (Entrevista 10).

Assim, percebeu-se que os entrevistados estabelecem dois tipos de ferramentas a utilizar no coaching: as que se aprendem com a instrução na área, como *a roda da vida, o feedback, a PNI e, ainda, a estrela de valores*; e as *soft skills*, que dependerão do desenvolvimento do próprio coach, como a conexão com o cliente, a atenção, a presença e benevolência.

### 3.4. Benefícios do Coaching

O que se tentou saber de seguida com os coaches profissionais entrevistados foi quais são os principais benefícios que um processo de coaching pode trazer aos clientes. A maioria das respostas tenderam para uma vasta diversidade, pois alguns benefícios variam de coachee para coachee. Como nos é dito pelo entrevistado 2: “Isso depende, cada caso é um caso... Eu posso-lhe dizer por exemplo eu tive um cliente que numa só sessão de coaching conseguiu fazer o seu processo ... cada caso é um caso... Nuns impacta mais a necessidade de autoconhecimento, noutros que já tem uma boa capacidade de autoconhecimento, que já estão bem estruturados, impacta mais por exemplo a necessidade de criar um plano de ação, depende... Cada caso é um caso”. Já o entrevistado 9: “O coaching tem a capacidade de transformar, de gerar mudança, permite fazer uma reflexão e traçar um caminho com muita clareza, parte sempre do interior, ganhar consciência e agir...”. O entrevistado 5, o interlocutor diz “Claramente. Através da metodologia utilizada nas sessões de coaching é possível aumentar a consciência do coachee acerca da sua realidade e da importância que o objetivo tem para si e para o seu futuro. Neste contexto, torna-se mais claro o motivo que o levou a fixar o objetivo e assim surge a motivação, ou seja, motivo para a ação”.

Como foi referido anteriormente -, neste trabalho, e tendo por base o Sherpa Coaching Survey, de 2017 -, foi feita a mesma questão aos inquiridos sobre os benefícios que um processo de coaching podem trazer. Houve três temas que foram os mais mencionados: aumento de *awareness*, ou seja, tomada de consciência; mudanças de comportamento duradouras e melhoras nas relações com os outros. Isto vai totalmente ao encontro do que foi mencionado pelo entrevistado 8, em que o coach diz: “O maior de todos é o autoconhecimento e a tomada de consciência. A partir do momento em que o coachee desperta para estes dois fatores e eles se tornam numa constante na sua vida, tudo o resto flui de forma leve e intuitiva. Com o autoconhecimento e autoconsciência coachee recupera recursos que pensava perdidos, como a confiança, autoconhecimento, novos hábitos, novas perspetivas e formas de estar na vida”.

No estudo Sherpa é também relato que um dos aspetos mais relevantes no processo de coaching é o cliente sentir que atingiu a mudança através do seu próprio esforço. Assim, criam-se mudanças comportamentais sustentáveis pelo cliente a longo prazo, quer pessoal quer organizacionalmente (Sherpa Coaching Survey, 2017).

Um dos inquiridos afirma que um bom processo de coaching ensina os líderes a serem autónomos e autênticos. Ser um líder é ser eles próprios e o sucesso é devido às suas capacidades de comunicar, de negociar e de liderar (Sherpa Coaching Survey, 2017, 23).

Foram estes três temas mais referidos pelos entrevistados no inquérito Sherpa quando questionados pelos benefícios de um processo de coaching: aumento do *awareness*, mudanças comportamentais duradouras e melhoria nas relações em todos os aspetos da vida, não apenas na organizacional. Um dos aspetos mais relevantes do processo de coaching é o cliente sentir que atingiu a mudança através do seu próprio esforço. Criam-se mudanças comportamentais sustentáveis pelo cliente a longo prazo, tanto a nível individual, em equipa, como na vertente organizacional.

Um dos coaches inquiridos, oriundo da Alemanha, afirma que um bom processo de coaching “ensina os líderes a serem autónomos e autênticos. Ser um líder é ser yourself e o sucesso é devido às suas capacidade de comunicar, negocia e liderar” (Sherpa Coaching Survey, 2017).

Outro coach inquirido, do Canada, respondeu abordando os três temas. Afirma que os benefícios do coaching incluem ganhar autoconsciência que se traduz em mudanças efetivas de comportamento, aplicação prática no trabalho, e satisfação em geral.



### 3.5. Coaching em Portugal

Ainda sobre o coaching, quis saber-se qual a perceção dos coaches quanto à situação da disciplina em Portugal, atualmente. Por ser uma área ainda sem regulamentos mais sólidos, mas cada vez com mais adesão. A segunda entrevistada esclarece: “É uma profissão que há muita gente que se sente ameaçada, desde os psicólogos, desde terapeutas, desde os consultores... Os psicólogos particularmente sentem-se um pouco ameaçados com o coaching, no sentido em que o coaching é um processo muito mais rápido... até que em terapia nós podemos andar um, dois, três anos ou mais, em coaching não... Um processo que demore muito mais de um ano não está a ser eficaz... Porque lá está, é um processo com um objetivo muito bem definido... Etapas, e portanto (...) isto significa que é um processo muito mais rápido, que outros processos que há e portanto, em termos de legislação, mesmo as vezes os psicólogos, como deve saber, estão a tentar ficar sobre a alçada do coaching, da ordem, e reconhecer os processos, não há necessidade... Não há necessidade (...) Futuro do coaching em Portugal... Do que nos compete (...) a atitude é disseminar o mais possível o coaching e atitude coach, porque o coaching não é só para coaches, o coaching é disciplina de autoconhecimento aplicado (...) eu quero acreditar que daqui a alguns anos as nossas crianças vão ter disciplinas de coaching na escola primária, já se fala muito de parentalidade positiva ... (...) Quanto à regulamentação da profissão, francamente não sei, porque como lhe disse há estes interesses, que se sabe perfeitamente, das classes profissionais, sei que vamos disseminar isto o mais possível pelo país todo, a missão da associação é esse mesmo, levar isto aos vários segmentos profissionais, as várias classes etárias, o mais possível, em termos de atitude coach. Atenção porque aqui muitas vezes fala-se é da atitude coach, que é bem diferente do coaching profissionais, a atitude coach é uma forma de estar na vida (...) Em que o foco é a solução, já não é o problema, é uma forma de estar mais leve na vida, porque percebemos o nosso sentido no mundo, na vida e conhecemo-nos, portanto, há um sentido para tudo na vida”.

Com isto, é possível perceber que o coaching ainda enfrenta algumas dificuldades no nosso país. A entrevistada 3 diz: “Atualmente o coaching está em

crescimento, mais escolas abriram, ouve-se falar cada vez mais dos benefícios desta ferramenta. Estou expectante e otimista quando ao futuro do coaching em Portugal.”.

“O coaching atravessa uma fase interessante e recheada de desafios. De uma forma geral, as pessoas já têm um maior esclarecimento acerca do que é quais os princípios fundamentais e que tipo de resultados podem esperar. O principal desafio consiste na delineação mais clara de um território próprio, e que simultaneamente clarifique a sua natureza interdisciplinar. Imagino que no futuro seja criado um enquadramento legal, que simultaneamente defina o âmbito de atuação e prática e proteja profissionais e cliente” (Entrevistado 5).

Neste sentido, o coaching continua numa situação um pouco indefinida, em que os seus limites ainda não estão totalmente traçados. À falta de uma legislação da atividade, qualquer pessoa pode ser coach. Isto leva a que não haja uma fiscalização de quem está ou não habilitada para exercer estas funções. Coachs que não tenham habilitações ou conhecimento profundo das técnicas, podem provocar ao cliente mais danos do que benefícios, obscurecendo os resultados que se podem obter com este tipo de processos.

### 3.6. Traços do Coach

Para terminar a primeira parte da entrevista sobre o coaching, tentou perceber-se quais as características chave que uma indivíduo deve ter para conseguir ser um coach. Uma das características que é referida é a capacidade de *escuta ativa*, para se poder criar uma verdadeira ligação espontânea com o cliente. O coach deve estar em presença total na sessão que está a recorrer, como nos diz a entrevistada 2:

“(o coach deve) Ser capaz de conectar de tal forma com o coachee que há uma criação conjunta, um catalisador de tal forma com o do outro que assume as suas próprias soluções, a presença completa, por tanto como eu lhe dizia, quando eu entro aqui fica a pessoa lá fora, o meu quadro de referencias fica lá fora, e entra a profissional que está completamente conectada com a pessoa que tem consigo”.

A escuta ativa é, sobretudo, estar focado no cliente e ter a capacidade para o aceitar. O coach deve estar totalmente concentrado naquilo que o cliente está a dizer ou a omitir, para se compreender o significado do que é dito o contexto dos desejos do coachee, apoiando a sua autoexpressão. Para facilitar a concentração do coach com o cliente deve-se assegurar que estão criadas as condições físicas e psicológicas para que o cliente se sinta à vontade e motivado para participar na sessão. Para tal, o coach deve estar consciente de si próprio e de quais condições favorecem a sua escuta, compatibilizando-as com as preferências do seu cliente. As sessões devem ser conduzidas em locais serenos, livres de ruído, e de outros elementos que possam perturbar o fluir do processo (Penim e Catalão, 2018).

Outras características mencionadas pelos entrevistados são: experiência profissional, intuição, imparcialidade, honestidade, motivação, assertividade e empatia.

Contudo, algumas pessoas podem ter mais facilidade em treinar estas características do que outras. “Acho que há características que são difíceis de treinar em coaching... É como na liderança, há que pessoas que conseguem outras não... Agora, a olhar para o comportamento do coaching na sessão

individual, ele tem de estar presente, isto treina-se... Desligar-se de tudo à sua volta e estar centrado no cliente... Deve ser maturo (...) Capacidade de ouvir e não julgar, olhar para o outro e querer ajuda-o, sem limitações” (Entrevistada 9).

No processo de coaching existem dois elementos fundamentais: o coach e o coachee. O primeiro é aquele que assume o estatuto de estimulador externo, cujo objetivo é provocar, despertar e conduzir o segundo elemento, o coachee, a desempenhar as mudanças necessárias para atingir os objetivos que quer concretizar. Assim, cabe ao profissional de coaching identificar o potencial interno do seu cliente, estimulando as capacidades inertes do coachee, para que este consiga trabalhá-las em função dos resultados que pretende atingir (Nunes, 2017). Esta troca está condicionada pelo compromisso, o respeito e pelo reconhecimento das ações precisas para atingir os objetivos e a disponibilidade, de ambas as partes, em solucionar as complexidades (Useche, 2004). Por isso, o coach deve ter algumas características que facilitam o seu trabalho de promotor de desenvolvimento.

### 3.7. Conceito de Liderança

Numa segunda etapa da entrevista, quis interligar-se o coaching com a liderança, percebendo quais as interpretações dos inquiridos sobre as interpelações destas duas temáticas.

Em primeiro lugar, o objetivo foi saber quais as opiniões dos entrevistados sobre o que é liderança. Estas são algumas das respostas:

“Liderança é a capacidade que alguém tem de ser capaz de inspirar pelo exemplo, muito pelo exemplo... É alguém que coordena, não tanto que chefia, que coordena que orienta... mas que orienta pelo exemplo, pela positividade, porque a alavanca, os resultados, lá esta... pelo carisma que a bocadinho falávamos” (Entrevistada 2).

“Olhe, depende do contexto, liderança pode representar quem vai à frente, ou seja, como no desporto por exemplo, ou que exerce cargos de direção. Neste caso, a questão liderança ou chefia é sempre complexa, porque nem todo o chefe ou coordenador, gerente, administrador é um líder... A liderança deve ser reconhecida e não imposta através de promoção ou delegação” (Entrevistada 4).

“Liderança é saber influenciar, potenciar... motivar quem está à nossa volta e com isso viver de forma equilibrada e feliz... Liderança é um estilo de vida e todos somos potenciais líderes... não é... É cooperar, harmonizar e realizar respeitando-se e respeitando os outros” (Entrevistada 8).

“É a capacidade fazer escolhas que sejam o melhor para as pessoas com quem eu estou, tomas decisões conscientes colocando as ao serviço de outras pessoas... sim... deixar se influencias mas conhecer bem os seus valores” (Entrevistada 10).

Comparando as definições dadas pelos entrevistados com as de Hollander, (Bergamini, 1994), que afirma que liderança é um relacionamento de influência em dois sentidos, com o objetivo de cumprimentos de metas mútuas, como os resultados eficazes das equipas, organização ou mesmo da sociedade, vislumbramos que a liderança não se trata de um exercício exclusivamente individual, e que resulta, quase sempre, como um fenómeno de cariz mais

coletivo. Como nos é dito a cima pela entrevistada 8 “Liderança é saber influenciar, potenciar... motivar quem esta à nossa volta e com isso viver de forma equilibrada e feliz”. Neste sentido, a liderança é uma *arte* de influenciar pessoas, de modo a que estas estejam e se mantenham motivadas para cumprir os objetivos determinados.

Neste estudo pretendeu-se focar atenções, sobretudo, na liderança carismática, em que o líder é percebido como detentor de poderes divinos, que surgem em momentos de crise, com visões inovadoras para os problemas, propícias a serem seguidas. Por isto mesmo, são líderes que normalmente criam fortes ligações emocionais com os seus subordinados. É através dessa conexão que os membros da equipa de trabalho são influenciados e motivados a cumprir as suas tarefas. E, até, para irem além destas, sendo mais inovadores e criativos.

Assim, este estilo de liderança refere-se, em ultima instância, aos comportamentos que transformam os liderados e os motivam a atingir resultados que vão para além das suas expectativas. É através de uma influência idealizada que se influencia os membros de um grupo, pois o líder torna-se num exemplo a seguir, ganhando a admiração, o respeito e a confiança dos subordinados (Fonseca e Porto, 2013).

Citando Conger e Kanungo (Rocha, Cavalcante e Souza, 2010), esta liderança é um processo que envolve a mudança dos membros da organização do ponto atual para um mais próximo da visão empresarial. Afirmam que esta liderança aumenta a motivação e satisfação dos seguidores ao realizarem as tarefas, apenas porque gostam dos seus líderes e querem segui-los.

### 3.8 Coaching e Liderança

Após percebermos qual as definições que os inquiridos davam ao conceito de liderança, o objetivo era saber o que achavam que aproximava ou afastava os conceitos de coaching e liderança. As respostas foram ao encontro do coaching ser uma ferramenta que promove a liderança. “O coaching quando aplicado em processo de liderança e potenciador, porque é uma atitude que acentua a liderança em contraposição com o chefe, não é... Tudo o que o coach traz à liderança é esta positividade, este envolvimento das pessoas, já não pelo medo (...) mas com o foco nos resultados, nas soluções, nas estratégias” (Entrevistada 2). A quarta entrevistada diz-nos “O coaching ajuda certamente a traçar o caminho para a liderança. Os responsáveis das organização deveriam ter todos bases de formação em coaching esse possível complementado com PNL (...) Até costumo defender que existe um antes do coaching e um depois do coaching das pessoas que já passaram por este processo”.

Numa das entrevistas também nos é dito que “O que aproxima liderança de coaching é que o processo de coaching também é alicerçado numa visão de futuro e que em ambos os casos as pessoas não são forçadas a aceita-lo, antes estimuladas a contribuir para a construção da mesma”. Quanto ao que distingue liderança de coaching, o entrevistado continua a dizer “A diferença fundamental eu acho que está no caso do coaching em que não pode existir qualquer tipo de orientação no que diz respeito às escolhas e aos caminhos a seguir, sendo sempre da decisão do coachee” (Entrevistada 5). Este ponto foi fulcral nas opiniões dos inquiridos, em que o coaching é um processo totalmente guiado pelo cliente, em que o coach assume um papel puramente de facilitador do caminho a percorrer. Já quanto à liderança é processo guiado, em que o líder assume a responsabilidade pelos mesmos, conduzindo os seguidores aos objetivos que ele mesmo determina. Como nos diz o entrevistado 6, “O líder tem que saber para onde ir, porque eu quando estou a ser coach, eu não vou dizer a pessoa para onde vai... O que os aproxima é que tanto num lado como no outro nos apoiamos no processo de ida e, portanto, desse caminho... Mas o líder diz para onde e no coaching não, o coachee é que tem de descobrir por si só”.

Neste sentido, podemos ainda ressaltar a reposta da última entrevista:

“São duas coisas muito diferentes, porque o coaching é o processo de consciencialização, reflexão, evolução humana, enquanto a liderança pode ser melhorado com as competências de coaching mas é uma coisa diferente, porque é a capacidade guiar-te e de dar voz ao grupo, inspirar”.

Neste sentido, tentou perceber-se se os papéis de coach e de líder se interpelavam, ou como foi colocado na pergunta, se um coach pode ser um líder ou um líder pode ser um coach. Parece que as respostas incidiram no factor que ilustra que o líder possa, de facto, ser também um coach, existindo até uma complementaridade do coaching no exercício da liderança. “Um líder pode ser um coach e cada vez mais líderes de equipas tiram a certificação em coaching... Há pontos convergentes entre eles, no que concerne à atitude perante o colaborar, pois ambos investem o potencial humano, acompanham o desempenho, fazem perguntas poderosas, reconhecem-lhe mérito... A relação do coach com o cliente é um pouco diferente, porque é uma relação entre pares, o coach não diz como fazer, nem aconselha, ajuda o cliente a encontrar as respostas” (Entrevistada 3).

Mesmo a maioria das respostas dos entrevistados sendo a favor do cruzamento dos papéis entre coach e líder, continua-se a apontar algumas distinções.

“A liderança deve ser situacional e nos momentos certos liderar com recurso ao coaching, produz efeitos mais visíveis e duradouros pois promove a responsabilização, o compromisso e a proatividade dos elementos da equipa... A segunda questão... já é mais complexa... pois implica um enquadramento... Porque na ICU, vemos o coaching como um processo no qual o coachee é o líder da sua vida, das suas decisões e neste sentido.... O líder do processo... Este é um dos motivos pelos quais falamos em perguntas adequadas e não em perguntas poderosas... porque assim pode sugerir que o poder esta nas mãos do coach, o que subvertia a abordagem, assim... olhando para o processo do coaching, o coach no limite lidera a aplicação da metodologia e nunca o processo de tomada de decisão... acho que é isso” (Entrevistado 5).

Mais uma vez, aqui são refletidas as questões de que um coach não pode tomar o processo de coaching para si. É o cliente o principal e único responsável pelo



processo, logo, o coach não pode ter nenhum protagonismo no sucesso ou insucesso do mesmo. Como alguns dos entrevistados foram dizendo ao longo das entrevistas, o coach tem de atuar como espelho do seu coachee, anulando-se em função de poder facilitar ao cliente a realização dos seus objetivos.

Numa das entrevistadas também foi referido um novo termo da liderança que ajuda a clarificar a questão:

“Pode se tiver conhecimento e atualmente ate há um conceito de líder-coach... é esse líder assimilar, o respeito pelo outro, o reconhecimento de todo o ser humano é capaz e único... é olhar para com quem ele se vai relacionar, dar orientações, ter em consideração as características das pessoas, criar um espaço de respeito, colaboração, construção, dar feedbacks e recebe los, ajustar o vocabulários, não usar problema mas desafio.... não repreender, criar um espaço de liberdade...a questão os afetos, a dimensão mais humana... mas ser líder-coach aprende-se mas já há um dimensão muito pessoal... é possível um líder ser coach, trazer os princípios para a sua liderança mas nem sempre é possível porque dependa da função e da equipa... e da instituição, também...”  
(Entrevistado 9).

### 3.9. Traços no Coaching

De seguida, quis incidir-se sobre a teoria dos traços, e perceber se os coachs que foram entrevistados acreditavam que existam traços de personalidade facilitadores para se ser um coach ou um líder. A primazia das respostas tendeu para o lado negativo. Visto que o coaching é uma disciplina de autoconhecimento e de desenvolvimento do capital humano, uma das suas bases propicia o podermos mudar e desenvolver características do nosso comportamento. Por isso, as respostas dos coachs profissionais seguiram exatamente esta vertente basilar do coaching.

“É assim, eu enquanto coach acredito que nos podemos mudar sempre... não é, se não... o coaching é mesmo isso precisamente... mudança...e mudança é a única constante da vida... certo? A mudança é a única constante da vida... Sabemos que é há mudança pela nossa vida fora portanto, ahm... sim, alguns traços que desde novinhos... mas eu acho que é sempre possível mudar... não acho que as pessoas que nasçam e é assim... não, há sempre possível mudarmos... são competências transversais que são sempre suscetíveis de ser fomentadas e trabalhadas...” (Entrevistado 2).

Apesar de se admitir que há traços que são vincados ainda muito cedo, os coachs tendem a acreditar que todos são passíveis de mudança. Como é dito na entrevista 4:

“Há quem defenda que os traços de personalidade são formados até aos 12 anos, outros já acham que nascem com as pessoas... Eu pessoalmente prefiro pensar que todos nós podemos ajustar a qualquer momento os nossos traços de personalidade, desde que queiramos e isso nos traga benefícios, claro... Já dei formação a vários diretores de empresas, por exemplo, que queriam melhorar as suas capacidades de coordenação e relação com os seus colaboradores, e o feedback que me deram a seguir foi bastante positivo... são essas experiências que me lavam a acreditar e defender que embora haja traços que vêm de trás, também não há duvidas que todos nós temos ferramentas internas que

O impacto do carisma no coaching: um estudo exploratório no norte do país

nos permitem a todo o momento alterar o que achamos que não está bem e acrescentar novos módulos racionais, motivacionais.... Por exemplo...”.

Neste sentido, descarta-se a relevância da teoria dos traços para o exercício do coaching, Esta disciplina acredita na possibilidade de mudança e desenvolvimento de todo o tipo de competências, e é mesmo aí que o coaching se encaixa, para auxiliar neste tipo de processos.

### 3.10. Competências de Líder e Coach

Quis analisar-se quais as competências chave para se ser um líder. Perguntou-se quais as competências chave para um coach e para um líder, para se poder fazer um contraponto entre os dois papéis. As competências chave para se ser um coach prendem-se com a escuta ativa, o foco no cliente, criação de *rapport* e motivação, entre outras.

No que toca ao líder ressaltar-se a capacidade de liderar o caminho dos seus seguidores, orientação nas tarefas, extração de potencial e maximização de recursos organizacionais.

“Depende do contexto mas alguns são comuns... Por exemplo, um líder lidera pelo exemplo, não exige que os funcionários sejam pontuais e assíduos quando ele não é (...) Um líder é confiável e previsível, os seus colaboradores confiam e sabem o que podem contar dele e com ele... Um líder consegue ter proximidade sem misturar relações pessoais com relações profissionais...” (Entrevistado 4).

Também foram referidas características gerais de personalidade, como a empatia, a ética, escuta e intuição. Estas particularidades semelhantes ao que foi referido para se ser um coach também: “Sermos eticamente corretos, termos caráter mas isso é em tudo, não é só num líder, depois como liderança é ficarmos em apoiar o processo e o desenvolvimento dos outros, e apoiar muito quando não corre bem... Mas nos temos que dizer que estamos sempre lá...” (Entrevistado 6). Comunicação eficiente, imparcialidade e honestidade tornaram a ser referidas como características chave de um líder. Como é aludido pelo entrevistado 9:

“Comunicar, empatia, imparcialidade... ouvir a todos da mesma forma e capacidade de reflexão, análise... honestidade, altruísmo, isto é... porque isto é muito difícil...estou a falar do líder ideal... acho que são essas competências e ser um bom ser humano...”.

Para Rowe (2002), o líder deve ter a capacidade de influenciar outras pessoas a tomar decisões, de forma voluntária, que aumentem a viabilidade da empresa a longo prazo e a estabilidade financeira a curto-prazo.

Ser líder passa por transformar um número de pessoas (grupo) numa equipa, coesa, com tarefas e objetivos comuns. Trata-se de motivá-las, e influenciá-las, de forma ética, para que juntas consigam alcançar as metas organizacionais. As competências do líder devem activar-se em função de o fazer cumprir estas tarefas.

“Acho que qualquer pessoa com um propósito claro e inspirador pode ser um líder, sim... Trabalhando o seu perfil pessoal e aprimorando alguns skills, pode potenciar os seus resultados... Para se ser um coach existem, realmente, algumas características que facilitam o percurso, sim, e destaco o equilíbrio pessoa, a capacidade de escuta ativa e de aceitação de opiniões distintas, sem reservas, se calhar...” (Entrevistado 5).

“Seremos eticamente corretos, termos caráter mas isso é em tudo, não é só num líder, depois como liderança é ficarmos em apoiar o processo e o desenvolvimento dos outros, e apoiar muito quando não corre bem... Mas nos temos que dizer que estamos sempre lá. Para apoiar... se o líder for alguém que manda, quando corre mal é dizer não há problema, é estar lá até ao fim... não agora é a tempestade mas calma que vamos a bom porto... é muito isto... é ter a capacidade aguentar, ter frieza...é dar o exemplo... a liderança é muito por exemplo... não me adianta dizer a um filho que quando receber um troco a mais deve entregar quando eu a seguir recebo cinco euros a mais e meto ao bolso... esqueça... eles vão pelo que eu faço...” (Entrevistado 6).

“Olha tem a ver com a capacidade de escuta, tem a ver com a criação espontânea, ser capaz de se conectar de tal forma com o coachee que há uma criação conjunta, um catalisador de tal forma com o do outro que assume as suas próprias soluções, a presença completa, por tanto como eu lhe dizia, quando eu entro aqui fica a pessoa lá fora, o meu quadro de referência fica lá fora, e entra a profissional que está completamente conectada com a pessoa que tem consigo, sem nenhum tipo de julgamento, de crítica... zero... cada um está no seu processo...” (Entrevistado 2).

Logo, o processo de coaching é feito através de uma relação de diálogo entre as duas partes principais: o coach e o coachee. Esta relação começa numa sessão prévia, para que as duas partes possam perceber se a ligação entre as partes é benéfica. Se assim acontecer, faz-se a contratação do serviço de coaching.

“Um coach está ao serviço, tem a capacidade de estabelecer empatia, disponibilidade para comunicação aberta, agilidade de raciocínio e flexibilidade... são essas as principais competências” (Entrevistado 3).

“Para a ICU, as competências chave de um coach são... relação, conhecimento, escuta ativa, perguntas adequadas, desenho, planeamento, progresso, resultados, descoberta, definição, validação e feedback... Estas são as mais importantes, eu diria, se bem que com o ganhar de experiência se vão desenvolvendo cada vez mais competências...” (Entrevistado 5).

“Seremos eticamente corretos, termos caracter mais isso é em tudo, não é só no coaching, é focarmo-nos em apoiar o processo e o desenvolvimento do outro, dizer que estamos sempre lá” (Entrevistado 6).

Para que se consigam os melhores resultados, quer na liderança quer no coaching, os responsáveis pelos processos de desenvolvimento devem estar munidos de algumas competências que lhe deem as capacidades para tal. Devem primeiro sentir as mudanças no seu interior, para conseqüentemente serem capazes de as aplicarem a outros.

### 3.11. Importância do Carisma no Coaching

A partir das competências chave para se desenvolver estes cargos, o objetivo foi saber qual a importância que os coach atribuíam ao carisma para se exercer coaching. Sendo esta a hipótese geral deste estudo, queria conhecer-se as suas opiniões sobre o impacto do carisma no coaching. Entende-se por carisma o fator inspiracional do líder para os seus seguidores, que facilita a sua motivação e transformações. Características como a autoconfiança, visão e sensibilidade são que criam a percepção de carisma num líder. Logo, tendo o coach um papel de facilitador na transformação do cliente durante o processo de coaching, tirando partido das ferramentas para motivar o encaixar das metas estabelecidas, tentou-se compreender se o carisma também não seria fator primordial neste contexto. De facto, os coachs tenderam a acreditar que não, que o carisma não será ponto importante no impacto no coaching. Sentiu-se até, no desenvolvimento das entrevistas uma resistência à palavra carisma, havendo quem a substituísse por *empatia*, mas mesmo assim abordando a questão com alguma resiliência.

“Eu não lhe chamaria de carisma, chamaria de empatia... ahmmm tocando ate na questão científica da coisa, a empatia é fundamental o que eu aconselho as pessoas que não conhecem o coaching e que querem experimentar, falem... falem com coachs diferentes, experimentem e sintam se há empatia... a empatia permite que nos, numa linguagem muito simples, que nos sentamos em casa... ahm.. e conseguimos nos libertar mais facilmente... a empatia faz com que nos sentimos emoção e a emoção liberta motivação, e a motivação ajuda nos a atingir o nosso objetivo ...” (Entrevistado 1).

Em algumas respostas foi salientado que na liderança o carisma desempenha um papel de relevo mas que, no coaching, o coach não pode exercer qualquer tipo de influência quer no processo quer sobre o cliente:

“Já no caso do coaching, não acredito na utilização do carisma do coach para exercer influencia sobre o impacto dos resultados... mas o coach pode no limite ajudar o coachee a encontrar e potenciar o seu próprio

O impacto do carisma no coaching: um estudo exploratório no norte do país

carisma para conseguir resultados melhores, mais impactantes e mais duradouros...” (Entrevistado 5).

“Mais no líder do que no coach... repare que o coach é aquela pessoa que apoia o processo, ela deve ser um bocadinho invisível... Por isso quando o coach diz ai porque eu sou o maior, alguma coisa não esta muito bem, porque não há certos e errados e o princípio é isso, porque o coach não lidera o processo, só conduz... mas o carisma no líder sim... é uma coisa importante, e se a pessoa for carismática ajuda...mas continuo a dizer, há outras coisas que se a pessoa for boa nisso... o carisma o que tem é que capta mais rápido...” (Entrevistado 6).

Também se presume que tenha existido alguma turbulência no que toca ao conceito de carisma, percebendo-se que a o significado que lhe era atribuído é tido como influência e interferência no processo, onde o ponto de partida era a motivação do cliente, empenho e compromisso. Como nos é dito na seguinte entrevista:

“Para se ser um líder sim... para ser coach não sei, em certas abordagens sim, mas para aquele que eu acredito que é a certa, não é isso que eu pretende até porque eu não vou dar dicas não vou opinar numa sessão de coaching, o eu estar ali o mínimo possível. Ser uma consciência, um grilo quase... no líder eu acho que pode ter impacto... ai sim...” (Entrevistado 10).

Contudo, deve-se ressaltar que se obtiveram das respostas mais positivas, no sentido em que se afirmou que o carisma é de facto importante para a criação de empatia e *rappor*t com o cliente, como nos foi dito na entrevista 8. A segunda resposta vai de encontro ao carisma como parte do processo formativo do coach podendo funcionar para a sua própria plenitude interior.

“Isso é fundamental .... É fundamental, em todos os processos de formação que nós temos é basilar trabalhar a presença da... do coach... do futuro.... Não é... nos processos de certificação que fazemos é basilar... porque o coach, que vai trabalhar com outras vidas, com outras pessoas, ele próprio não esta resolvido, em qualquer dimensão da vida, é óbvio que não vai funcionar ...” (Entrevistado 2).



Assim, conclui-se que, a partir das referências dos entrevistados, o carisma não desempenha um papel de impacto no coaching. Apesar do carisma ser uma das principais variáveis e características no que toca à liderança, tal desiderato pode não se aplicar ao coaching. Visto que neste processo não pode existir nenhuma influência do coach para o coachee.

“Para se ser líder é importante, porque é a forma como uma pessoa se projeta aos outros, como se apresenta, o impacto que causa...como o Hilter ele foi carismático, tinha muitos seguidores, ai é importante... como João Paulo II, que teve muito sucesso, projetou sempre uma imagem...em liderança o carisma é importante e não precisa ser um grande comunicador, como a madre Teresa de Calcutá... para coaching eu acho que não é preciso, porque é um papel diferente, a não ser que seja orador palestrante... na área motivacional, ai é... em palco... precisa de carisma... nessa área faz sentido mas no coach, o mais tradicional, o coachs pode ter no sentido pessoal mas já não é o carisma do Hilter, que se projeta... é o inverso, ele desaparece... o que surge é as perguntas...parece que esta sozinha...é porque esta com um bom coach...” (Entrevistado 9).

“O carisma é como a liderança... Cria-se com o tempo, com os bons exemplos e é visto pelos colaboradores duma forma natural... Os colaboradores gostam de líderes carismáticos por isso transforma e motiva as equipas” (Entrevista 4).

### 3.12 Coaching e Liderança numa palavra

Por último, pediu-se que descrevem-se coaching e liderança numa palavra. No coaching as palavras prendem-se com as ideias que são transmitidas nos discursos dos coaches profissionais. Palavras como foco, desenvolvimento e transformação, são recorrentes.

Já para a liderança as palavras que foram repetidas entre os entrevistados foi exemplo e inspiração. Palavras como cooperação, serviço e *lifestyle*, também foram mencionadas.

Assim, percebe-se que nenhuma das palavras atribuídas ao coaching foram repetidas para liderança, vinculando-se a distinção entre ambos os conceitos. Neste sentido, denota-se que os coaches profissionais têm, de facto, percepções diferenciadas sobre o que é o coaching e o que é liderança.

Para o coaching, as palavras são de ação, mais focadas no desenvolvimento pessoal, e que são recorrentes durante o discurso dos entrevistados, bem como na literatura sobre a temática. Desenvolvimento e transformação são diversas vezes repetidas, pelo que se revestem de alguma relevância

Quanto à liderança, as palavras utilizadas são conectadas com o serviço exercido na tarefa de liderar, e não tanto com o processo de motivação dos colaboradores. Comandar, exemplo e cooperar remetem para o desempenho do líder, retirando a funcionalidade de desenvolvimento da liderança.

Aqui se percebe que as percepções destas duas temáticas são diferenciadas, e os coaches entrevistados atribuem diferentes conexões a cada uma delas.

Jonh e Barbuto (1997), no estudo “Taking the Charisma Out of Transformational Leadership”, afirmam que o carisma é um fator fundamental num processo de transformação. Descrevem carisma como a habilidade de gerar poder simbólico. Sendo o coaching num processo de mudança, o carisma pode também desempenhar um papel de facilitador da transformação do cliente. Se os líderes podem exercer influência nos seus seguidores de forma carismática e transformacional, o coach também pode aceder ao seu carisma para despoletar no cliente os processos transformacionais.

Então, se o carisma, na liderança, funciona como fator motivacional de desenvolvimento pessoal, no coaching isso não é tão mensurável. O entusiasmo emocional criado nos membros das equipas tem um papel motivacional que aumenta a energia e a disponibilidade de recursos. Igualmente no coaching, quer através das técnicas e ferramentas aplicadas ao longo do processo, quer através do seu possível carisma, o coach incita no cliente um desencadear de emoções, que o motivam a trabalhar em prol dos seus objetivos. Mas, o carisma no coach não é tal facilmente reconhecido. Os coachs entrevistados não assumem esse impacto. Não de forma inevitável, pelo menos. Assim, as representações dos coachs entrevistados distinguem liderança de coaching, bem como a importância de carisma em cada uma das vertentes.

## **Conclusões, Limitações e Recomendações**

Nas últimas décadas vivenciou-se uma transformação no mundo organizacional, onde se começou a valorizar o desenvolvimento das competências dos recursos humanos. As práticas potenciadoras do desempenho individual e organizacional tornaram-se um recurso para as empresas fazerem face às evoluções do mercado (Faustino, 2017). A liderança ganha ênfase e o coaching surge nas empresas. Esta dissertação é uma tentativa de criação de um paralelo entre estas temáticas, realçando o carisma como componente fundamental da liderança e questionando o impacto deste na prática de coaching.

O coaching e a liderança são duas metodologias complementares mas distintas uma da outra. Assim, este estudo parte da necessidade de exploração da temática em meio académico, pois a combinação destas duas vertentes humanas ainda é pouco sincronizada. O estudo de caso tinha como hipótese geral perceber se o carisma, vindo de um fundamento de liderança, tinha impacto no coaching. A conclusão obtida através das entrevistas realizadas a coaches profissionais portugueses foi que não. Estes não atribuem especial importância ao papel do carisma no desempenho de um processo de coaching.

No entanto é importante denotar que se verificou que os entrevistados atribuíram ao carisma um carácter de interferência no processo de coaching, que se pensa ter sido o principal motivador das respostas negativas quanto ao impacto do mesmo neste processo. A questão de investigação erigiu-se ao carisma como fator de envolvimento emocional, e conseqüentemente, gerador de motivação e empenho nos objetivos determinados (Bono e Ilies, 2006). Não se podem retirar, por isso, nenhuma conclusão ecuménica quanto ao impacto do carisma no processo de coaching. Para isso seria necessário conduzir um estudo mais alargado, que profunda-se estas questões. Esta dissertação é um estudo exploratório, não probabilístico, de inspiração fenomenológica, baseado numa pesquisa qualitativa e assente numa análise de conteúdo. As conclusões retiradas não são passíveis de serem interpretadas como representativas da classe.

A pesquisa metodológica feita, quer com pesquisa bibliográfica, quer com a análise de conteúdo das entrevistas semiestruturadas, possibilitou uma maior

amplitude sobre o coaching e a liderança. Constatou-se que, apesar de se mesclarem em questões como a orientação para os resultados e o apoio ao interveniente, existem várias questões fundamentais que separam o coaching da liderança, como práticas metodológicas. À liderança é atribuída um papel de guia, condução dos caminhos a seguir, supervisão e responsabilidade sobre as tarefas e os resultados obtidas das mesmas. Enquanto o coaching é um processo mais dirigido ao cliente, em que este tem toda a responsabilidade pelo mesmo, e onde o coach é apenas uma fonte facilitadora, através das ferramentas que ajudam a atingir as metas desenhadas. O carisma atribuído ao líder pelos seus seguidores é um fator promotor de motivação e *engagement*, mas no coaching, se o coach tem ou não um carisma reconhecido pelos seus clientes, este não pode ter interferência no decorrer do processo ou nos resultados atingidos.

Uma das limitações que são apresentadas a este estudo é a análise exclusiva da perspetiva dos coaches profissionais, o que levou aos resultados obtidos, que ficaram à quem da pesquisa realizada. Como o carisma do processo de coaching é visto como um fator de interferência num procedimento que deve ser neutro e imparcial, é claro que a perspetiva destes profissionais é de negação quanto ao impacto do carisma no mesmo. O carisma deveria ser, assim, entendido como tal, ou seja, como processo motivacional, e gerador de empenho e compromisso.

A bibliografia existente sobre liderança é vasta e sobre o coaching também. Mas ao realçar uma componente da liderança, o carisma, e relacioná-lo com esta prática inovadora, faz com que estudo se revista de inovação e originalidade.

Cabe ainda esclarecer que foram realizadas entrevistas semiestruturadas a coaches portugueses, por estes serem conhecedores primários dos temas abordados neste estudo. Sentiu-se alguma relutância na marcação das entrevistas, dificuldades de contacto e pouco flexibilidade de agendamento, o que fez com que algumas destas tivessem de ser realizadas via Skype.

Devido a estas limitações, as entrevistas passíveis de serem realizadas foram dez, o que não permite retirar nenhuma conclusão absoluta e generalizada para a totalidade da amostra de coaches portugueses.

Esta dissertação foca-se na perspetiva dos coaches profissionais quanto ao impacto do carisma no coaching, no qual se conclui a pouca relevância do carisma neste método de desenvolvimento. Por isso mesmo, fica a faltar a perspetiva dos clientes do coaching, para quem o carisma do seu coach pode ter um maior relevo. Os resultados poderiam ser de outra ordem caso estes atores sociais fossem chamados a contribuir para o estudo com as suas perceções do tema.

Sugere-se que daqui em diante, seja realizada uma pesquisa aprofundada sobre o impacto do carisma no coaching, efetuando-se uma comparação dos resultados aqui obtidos entre as representações dos coaches profissionais com a perspetiva dos coachees. Conhecendo-se, assim, a totalidade abrangente da amostra envolta da temática.

Neste sentido, sugere-se ainda que seja feita uma investigação onde se possa analisar o impacto do carisma no contexto organizacional, nomeadamente o papel do líder que utilize a metodologia e as ferramentas de coaching, partindo de uma abordagem da teoria de líder-coach, estabelecendo-se assim um paralelo de perspetivas para se avaliar o impacto do carisma nos liderados/seguidores.

Deste modo, espera-se que as conclusões retiradas deste estudo possam estimular pesquisas futuras, que venham a trazer novos conhecimentos, no ramo do coaching e da liderança.

## Referências Bibliográficas

Abraham, A. K. (2015). Understanding Coaching as a Judgment and Decision Making Process: Implications for Coach Development Practice. University of Central Lancashire.

Anna, A., Chesley, J. & Davis, K. (2001). Executive coaching by proxy in a large organization: a leadership development tool. *The Journal of Leadership Studies*, vol. 8, nº1, pág. 61 – 68.

Avila, A. (2012). *Motivação e Liderança*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Carazinho, RS.

Batista, K. & Cançado, V. (2017). Competências requeridas para a atuação em coaching: a percepção de profissionais coaches no Brasil. *REGE – Revista de Gestão*, nº24, pag. 24-34.

Bento, A. (S/d). *Liderança contingencial: os estilos de liderança de um grupo de professores do ensino básico e secundário*. Departamento de Ciência da Educação: Universidade da Madeira.

Bergamini, C. (1994). *Liderança: A Administração do Sentido – Uma revisão da evolução histórica dos estudos e pesquisas sobre liderança enfatiza a importância de líderes organizacionais eficazes*. *Revista de Administração de Empresas*. Mai/Jun, v.34, n.3, p.102-114.

Bono, J. (2006). Charisma, positive emotions and mood contagion. *The Leadership Quarterly*, 17(4): 317-334.

Boyatzis, R., Smith, M. & Blaize, N. (2006). Developing Sustainable Leaders Through Coaching and Compassion. *Academy of Management Learning & Education*, vol. 8, nº1, pág. 8 – 24.

Brock, V. G. (2008). *Grounded Theory of the Roots and Emergence of Coaching*. International University of Professional Studies. Maui.

Cabral, A. F. D. (2011). *Análise do Processo de Coaching*. ISPA, Instituto Universitário.

Campos, Claudinei José Gomes (2004). Método de Análise de Conteúdo: Ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. Revista Bras Enferm, Brasília (DF), Set/Out, nº57, p. 611-614.

Cherulnik, P. Donley, K. Wiewel, T. Miller, S. (2006). Charisma Is Contagious: The Effect of Leaders' Charisma on Observers' Affect. Journal of Applied Social Psychology, vol. 21, nº 10.

Conger, J., Kanungo, R. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. Academy of Management Review, vol. 12, nº4, pág. 637-647.

Conger, J. (1989). The Jossey-Bass management series. The charismatic leader: Behind the mystique of exceptional leadership. São Francisco, EUA.

Crawshaw, L. A. (2005). Coaching Abrasive Executives: Exploring the Use of Empathy in Constructing Less Destructive Interpersonal Management Strategies. Fielding Graduate University.

Crompton, B. M. (2012). The Effect of Business Coaching and Mentoring on Small-to-Medium Enterprise Performance and Growth. RMIT University, Melbourne, Australia.

Cunha, C. (2010) Marilda Jaquelina Moreira de Campos Alves. Os desafios da liderança no mundo corporativo. Anuário da Produção Acadêmica Docente, vol. 4, nº 7, ano 2010., p.67-88.

Cunningham, G., Sagas, M. & Ashley, F. (2001). Occupational commitment and intent to leave the coaching profession: Differences according to race. International Review for the Sociology of Sports, vol. 36, pág. 131 – 148.

Deanne, N., Den Hartog, J., Van, M., Paul, K. (2011). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. Journal of Occupational and Organizational Psychology, vol. 70, nº1.

Duarte, R. (2004) Entrevistas em pesquisas qualitativas. Educar, Curitiba, 24: 213-225.



Eboli, C (2010). Liderança autêntica, transformacional e orientada para resultado: um estudo de seus efeitos interativos sobre o desempenho individual. Rio de Janeiro, IBMEC.

Egg, A. (1978). Introducción a las técnicas de investigación social: para trabajadores sociales. Editora Humanitas, Buenos Aires.

Elias, D. (2017). O coaching como ferramenta de desenvolvimento da inteligência emocional nas organizações. Revista de Iniciação Científica, Criciúma, v. 15, n.2. ISSN 1678-7706.

Faustino, C. (2017). A Influência das Competências de Coaching do Líder no Empenhamento Afetivo e Desempenho dos Colaboradores. Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria. Leiria.

Feldman, D., Lankau, M. (2005). Executive Coaching: A review and agenda for future research. Journal of Management, vol. 31, pág. 829 – 848.

Ferreira, D. A. (2013). Estudo sobre a Atuação de Coaches. Campinas: PUC

Finn, F. A. (2007). Leadership Development through Executive Coaching: The Effects on Leaders' Psychological States and transformational Leadership Behaviour. Queensland University of Technology.

Fonseca, A, & Porto, J. (2013) Validação fatorial de escala de atitudes frente a estilos de liderança. Avaliação Psicológica, 12 (2): 157-166.

Freitas, M. (1997). Cultura Organizacional. Sedução & Carisma?. Fundação Getúlio Vargas: Escola de Administração de Empresa de São Paulo. Brasil.

Gadelha, D. & Teodoro, F. (2014). Coaching: Ferramentas de Desenvolvimento. São Paulo, Brasil: Faculdade de Pindamonhangaba.

Galuk, D. (2009). Executive Coaching: What Is the Experience Like for Executive Women? University of Minnesota.

Galvão, C., Trevizan, M.; Sawada, N. & Coleta, J. (1998). Liderança situacional: estrutura de referência para o trabalho do enfermeiro-líder no contexto hospitalar. Rev.latino-am.enfermagem, Ribeirão Preto, 6 (1), p. 81-90

Gettman, H. J. (2008). Executive Coaching as a Developmental Experience: A Framework and Measure of Coaching Dimensions. University of Maryland, College Park.

Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). The Emotional Reality of Teams. *Journal of Organizational Excellence*, pág. 55 – 65.

Gomes, A., Cruz, J. Abordagem carismática e transformacional: Modelos conceituais e contributos para o exercício da liderança. *Psicol, USP, São Paulo*, jul/set 2007, 18(3), pág. 143-161.

Gray, D. (2006). Executive Coaching: Towards a Dynamic Alliance of Psychotherapy and Transformative Learning Processes. *Management Learning*, vol. 37.

Gruber, L. (2001). Liderança – Habilidades e características do líder numa organização bancária: Estudo de Caso. Universidade Federal de Santa Catarina: Curitiba.

Hamlin, R., Ellinger, A. & Beattie, R. (2006). Coaching at the Heart of Managerial Effectiveness: A Cross-Culture Study of Managerial Behaviours. *Human Resource Development International*, vol. 9, nº3, pág. 305 – 331.

Hamlin, R., Ellinger, A. & Beattie, R. (2008). The emergente 'coaching industry': a wake-up call for HRD professionals. *Human Resource Development International*, vol. 11, nº 3, pág. 287 – 305.

Hunt, J., Weintraub, J. (2004). Learning Development Coaching. *Journal of Management Education*, 28.

Jonh, E., Barbuto, J. (1997). Taking the Charisma Out of Transformacional Leadership. Universidade de Nebraska, EUA.

Joo, B. (2005). Executive Coaching: A Conceptual Framework From na Integrative Review of Practice and Research. *Human Resource Development Review*, 4.

Klein, K., House, R. (1995). On Fire: Charismatic Leadership and Levels of Analysis. *Leadership Quarterly*, 6 (2), pág. 183-198.

Knight, J. (2019). *Instructional Coaching for Implementing Visible Learning: A Model for Translating Research into Practice*. University of Kansas. USA.

Lange, A. & Karawejczyk, T (2014). *Coaching no processo de desenvolvimento individual e organizacional*. UnilaSalle Editora. Diálogo (ISSN 2238-9024). Canoas, nº 25, abr: 40-56.

Leikomaa, T. (2016). *Coaching As a Tool for Performance Management: A Case Study at Company X*. TAMK Consulting Academy.

Lourenço, M.& Trevizan, M. (2002). *Liderança situacional: análise de estilo de enfermeiros-líderes*. Acta Paul. Enf., v.15, n.1, p.48-52.

Magle, A. (2010). *The influence of the coach-athlete relationship on coaching efficacy*. University of New Hampshire, Durham.

Martins, A (2016). *Liderança transformacional e eficácia grupal: o papel mediador da autonomia grupal*. Universidade de Coimbra, Faculdade de Psicologia e de Ciência da Educação.

McBride, B. (2013). *Coaching, Clients and Competencies: How Coaches Experience the Flow State*. Fielding State University. USA.

McGill IV, J. O. (2010). *The Impact of Executive Coaching on the Performance Management of International Managers in China*. University of Sydney, Sydney, Australia.

Melo, L., Matos, F, Machado, D. & de Melo, L. (2015). *O coaching e o processo de desenvolvimento de competências e habilidades na aprendizagem gerencial*. Caderno de Administração. Revista da Faculdade de Administração da FEA,9(1).

Molero, F. (2014). *El estudio del carisma y del liderazgo carismático en las ciencias sociales: una aproximación desde la psicología social*. Revista de Psicología Social, 10: 43-60.

Moen, F., Allgood, E. (2009). *Coaching and the Effect on Self-efficacy*. Organizational Development Journal, vol. 27, nº4, pág. 69 – 82.

Muniz, A., Rodrigues, Tadeucci, M.& Santos, I. (2011). *Implementação da prática do coaching: reflexão sobre organizações e indivíduos*. XIII Encontro Latino

Americano de Iniciação Científica e IX Entro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba.

Nunes, R. L. (2017). O Coaching Executivo como Estratégia para o Desenvolvimento de Competências Individuais: Uma Revisão Sistemática da Literatura. Porto Alegre: universidade Federal do Rio Grande do Sul.

O'Dell, J. (2011). Na Evaluation of Coaching Effectiveness from a Psychological Perspective. Faculty of Humanities, University of Manchester.

Orenstein, R. (2002). Executive Coaching: It's not just about the Executive. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 38, pág. 355.

Rego, A. & Cunha, M. (2018). Que líder sou eu? Manual de apoio ao desenvolvimento de competências de liderança. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Rocha, D.; Cavalcante, C & Souza, J. (2010). Estilos de Liderança: Estudo de Caso em uma Organização Militar. *Revista de Administração da UNIMEP*, v.8, n.2, Maio / Agosto – 2010.

Rodrigues, A. (2016). A influência dos estilos de liderança na satisfação profissional: o papel do employee engagement. Universidade Lusíada.

Rosado, J. (2010). Liderança Transformacional e Carismática, Personal Branding e Social Media - Caso de estudo: Gary Vaynerchuk. Universidade do Porto, Faculdade de Engenharia.

Paul, J., Costley, D., Howell, J., & Dorfman, P. (2002). The mutability of charisma in leadership research". *Management Decision*, 40 (2), pp. 192-200.

Penim, A. & Catalão, J. (2018). Ferramentas de Coaching. Lisboa: Lidel – Edições Técnicas, Lda.

Polsfuss, C., Ardichvili, A. (2008) Three Principles Psychology: Applications in Leadership Development and Coaching. *Advances in Developing Human Resources*, 10; 671.

Pontes, C. (2008). O novo papel da Liderança nas Organizações. Universidade Estadual Vale do Acaraú – UVA: Fortaleza.

Santos, A (2011). Conhecimentos, habilidades e atitudes: o conceito de competências no trabalho e seu uso no setor público. *Revista do Serviço Público*. Brasília, 62 (4): 369-386.

Salomaa, R. (2017). *Coaching of International Managers: Organizational and Individual Perspectives*. University of Vaasa.

Silva, M. (2004). *Aplicação da Liderança Situacional na Enfermagem de Centro Cirúrgico*. Universidade de São Paulo, Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto.

Silva, M. Lopes, G. & Morais, D. (2018). *Coaching como Prática de Liderança: Realidade ou Utopia nas Organizações?*. 29º Enangrad: Gestão de Aprendizagem.

Shamir, B., House, R. & Arthur, M. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, vol.4, nº4, pág. 577-594.

Sherwin, I. (2017). *Coach Education, Coaching Behaviours and the Implications for Athlete and Coach Development*. University of Limerick.

Sherpa Survey 2017

Soares, L. (2013). *O coaching enquanto prática de desenvolvimento de recursos humanos*. Universidade de Évora: Escola de Ciências Sociais. Mestrado em Sociologia.

Souza, C., Lira & Tomei, P. (2008). Impactos de uma liderança transacional em processos de mudança transformacional. *RPOT*, 8(2), pp. 98-120.

Sosik, J., Chun, J. & Zhu, W. (2014). Hang on to your Ego: The moderating role of leader narcissism on relationship between leader charisma and follower psychological empowerment and moral identity. *Spring Science + Business Media Dordrecht*, pág. 65 – 81.

Taysum, A. (2009). *Book Review: Coaching Educational Leadership: Building Leadership Capacity through Partnership*: by Jan Robertson, London: SAGE, 2008. 37, 422.

Tausendfreund, T. (2015). *Coaching Families with Multiple Problems*. University of Groningeri. Duitsland, Hamburg.

Ting, S., Scisco, P. (2006). *The CCL Handbook of Coaching: A Guide for the Leader Coach*. 989 Market Street, San Francisco, EUA.

Trifonova, M. (2011). *Supervision, Coaching and Mentoring of Independent Management Consultants – Professional Development In-Between*. Lund University.

Useche, M. (2004). El coaching desde una perspectiva epistemológica. *Ver. Ciencias Sociales* 105: 125-132 / 2004 (III) ISSN: 0482-5276.

Vries, M. (2008). *Leadership Coaching and Organizational Transformation: Effectiveness in a Word of Paradoxes*. Boulevard de Constance, França.

Wehbe G. & Galvão, Maria Cristina. Aplicação da Liderança Situacional em enfermagem de emergência. *Revista Bras Enferm* 2005 jan-fev; 58(1); 33-8.

Yukl, G. (2001). *Leadership in Organizations*. National College for School Leadership

# Anexos

## **Anexo 1 – Guião de Entrevista**



## Guião de Entrevista

5. Há quantos anos exerce/ pratica coaching?
6. O que o motivou a seguir este caminho?
7. Que implicações trouxe? Qual a maior mudança que sentiu, desde de que exerce coaching?
8. O que é para si o coaching? Que significado tem na sua vida?
9. Em que situação se encontra o coaching neste momento, no nosso país? Que perspetivas tem para o futuro da disciplina?
10. Que etapas tem um processo de coaching, normalmente?
11. Quais são as técnicas e ferramentas que mais utiliza no coaching?
12. Acha que o coaching ajuda ao desenvolvimento de competências transversais? E à motivação?
13. A nível organizacional, o que acha do papel atual do coaching nas empresas e organizações, atualmente?
14. Acha que o líder pode ser um coach? E um coach um líder?
15. O que é para si liderança?
16. O que distingue/aproxima liderança de coaching?
17. Acha que ter um determinado perfil de traços de personalidade ajuda a definir um líder? E um coach?
18. Quais as competências chave de um coach? E de um líder?
19. Acredita que existe alguma influência dos fatores ambientais sobre a liderança e sobre o coaching?
20. Acha que o comportamento do líder tem influência no comportamento da sua equipa? E o comportamento do coach influencia o comportamento do cliente?
21. Que importância atribui ao carisma para se ser um líder e para se ser um coach?
22. Por último, descreva-me coaching numa palavra? E liderança?

## **Anexo 2 – Tabela de Análise de Contéudo**

Categorias		Entrevistas
Coaching	Definição do conceito de coaching	<p>“Coaching é um processo que ajuda ao fim ao cabo as pessoas a atingirem os seus objetivos pessoais de uma forma mais rapidez e muito mais eficaz” (Entrevista 1).</p> <p>“O coaching é uma disciplina de autoconhecimento (...) vamos mais facilmente estabelecer que objetivos é que temos na vida e que formas é que tenho para alcança-los. É uma vertente muito de ação também (...) No coaching nós funcionamos muito por espelho porque um dos pilares da filosofia é que n’ s acreditamos que o nosso cliente tem o potencial dentro dele e que a solução e a resposta está dentro dele próprio” (Entrevista 2).</p> <p>“O coaching é uma metodologia que consegue maximiza o potencial humano. Esta atividade dá-me imenso prazer, significa uma fonte de satisfação, onde desempenho um papel de facilitadora de processos de mudança, de evolução do próprio cliente, promovendo o seu autoconhecimento, definição de estratégias que o levem à ação para os resultados que deseja” (Entrevista 3).</p> <p>“O coaching para mim é uma atitude que utilizo no meu dia a dia enquanto pessoa ajuda na organização do presente e no futuro” (Entrevista 4).</p> <p>“Mais do que uma metodologia que auxilia as pessoas, equipas e organizações a obterem melhores resultados, o coaching é para mim uma forma de viver a vida e de encarar o dia-a-dia” (Entrevista 5).</p>

		<p>“São ferramentas indispensáveis, metodologias de trabalho indispensáveis, porque uma empresa só melhora e só evolui se houver permanente contínua e nos promovermos essa cultura de melhoria contínua é sensibilizarmos as pessoas que a procura de melhoria é através da detenção de erros” (Entrevista 6).</p> <p>“É um processo, uma metodologia que ajuda cada um a perceber onde está, para onde quer ir e como lá chegar” (Entrevista ?)</p> <p>“Coaching é um processo de transformação e constante consciência. Por definição, é um processo com principio, meio e fim” (Entrevista 8).</p> <p>“Eu acredito que o coaching é uma metodologia científica mas que pode ser um estilo de vida, vai para além de uma metodologia (...) o coaching tem a capacidade de transformar, de gerar mudança, permite fazer uma reflexão e traçar um caminho com muita clareza, parte sempre do interior, ganhar consciência e agir.” (Entrevista 9).</p> <p>“O coaching é como um processo, uma relação profissional entre duas pessoas... entre um coach e um cliente em que no fundo são duas pessoas tem um propósito comum de evoluir... Em que uma delas tem um papel de ser um facilitador para uma mudança e que depois ao longo do processo que é promovido pelo coach pelas perguntas, que são do próprio cliente que ele ainda não tinha conseguido fazer a si próprio e nesse processo aumenta a clareza, a definição de metas, aumenta a clareza no processo e aumenta também a qualidade de vida, claro” (Entrevista 10).</p>
--	--	---

<p>Mudanças de vida através do coaching</p>	<p>Melhorias trazidas pelo coaching</p>	<p>“Numa sessão de coaching descobri a minha essência, o que é que eu tinha potencial, qual era o caminho que eu já tinha feito onde é que isso de encaixava com a minha missão individual, fizemos esse caminho de descoberta, até que eu cheguei à conclusão que não tinha dúvidas absolutamente nenhuma que o coaching seria a minha área de privilegio (...) É um caminho também muito de crescimento individual, a do coaching, aquela questão que coloca, a do carisma, ele tem de ser descoberto e revelado, isto não são caminhos às vezes muito simples, e a formação ajuda-nos às vezes a dar aquilo que chamamos de estado de consciência e vai aprimorando e vamos crescendo, e a experiencia também nos vai fazendo mais maiores, é o conhecimento, o saber estar com o outro, conseguir ajudar o outro a trazer cá para fora tudo o que tem la dentro, é tudo um caminho” (Entrevista 1).</p> <p>“Vamos mais facilmente estabelecer que objetivos é que temos na vida e que formas é que tenho para alcança-los. É uma vertente muito de ação também (...) no coaching nós funcionamos muito de espelho porque um dos planos da filosofia, como deve saber, é que nos acreditamos que o nosso cliente tem o potencial dentro dele e que a solução e a resposta está dentro dele próprio” (Entrevista 2).</p> <p>“Trouxe-me maior capacidade de abertura à diversidade humana, aprendi a gerir o meu tempo de um modo mais eficaz, esta ferramenta destaca o potencial humano de cada cliente, que é único” (Entrevista 3).</p> <p>“Em termos pessoais mudou imenso, desde simples atividades do dia a dia até decisões mais importantes. A nível empresarial, utilizo enquanto consultor de várias empresas numa vertente de</p>
---	---	--

	<p>executive e business coaching, que é o único ramo do coaching em que trabalho e utilizo o coaching na atualidade” (Entrevista 4).</p> <p>“O exercício desta atividade coincidiu com a criação do meu primeiro negocio, que era precisamente uma empresa de coaching, e nessa altura as mudanças que senti prenderam-se com o aumento da minha consciência em relação à minha realidade, aumento da resiliência, vontade de conquista e um claro aumento do meu sentido de missão e propósito” (Entrevista 5).</p> <p>“Nos somos pessoas com recursos, o que muitas vezes eles não estão é desenvolvidos (...) e o coaching permite-nos isso, alinharmo-nos, porque nós entre o que pensamos, o que dizemos e o que fazemos, há muitas vezes total desalinhamento (...) E o nosso propósito e outra coisa também é fundamental, é a aceitação, nós somos como somos e temos oportunidade de melhorar mas na verdade o primeiro asso é aceitarmo-nos como somos, é esse o primeiro passo para nos desenvolvermo-nos e o coaching permite que trabalhemos essa aceitação porque essa é a primeira etapa... é aceitarmo-nos, como somos, tímidos, extrovertidos, as vezes não somos oportunos no que dizemos, e por vezes nos não paramos para dizer, não, eu sou assim, e agora daqui para a frente o que é que eu quero melhorar e o que eu quero ser (...) Encaixar as peças e mudar, e estar com os outros desta forma, a poder e termos consciência de que fazemos escolhas, quando nos lidamos e trabalhamos através da metodologia do coaching nós passamos a usar muito mais o verbo eu quero ou o eu não quero e portanto fazemos escolhas e depois lidamos com as consequências dessas mesmas escolhas, nós vamos ser capazes de avaliar os riscos, os</p>
--	---

		<p>pros, os contras e estamos dispostos a dar esse passo e a aprender com o resultado” (Entrevista 6).</p> <p>“Maior capacidade de gerar impacto nos outros pelo facto de os ajudar a tomar boas decisões” (Entrevista 7).</p> <p>“Implicações varias no que diz respeito a ajustar a vida pessoal com a vida profissional. Trabalhar na área de desenvolvimento pessoal implica muitas vezes trabalhar nas horas em que é suposto estar em família. Felizmente a minha família são os meus principais motivadores e tudo se acertou. A maior mudança é perceber o impacto que tenho na vida das pessoas, é ter uma consciência constante do que são os pensamentos, as emoções, os padrões... A partir do momento em que ganhas consciência, é um caminho sem retorno e a vontade de melhoria contínua, o perceberes do impacto que tens na realidade que queres leva a que estejas sempre a busca de mais e mais conhecimento para ajudar mais e mais pessoas a mudar as suas vidas” (Entrevista 8).</p> <p>“As mudanças foram muito grandes, porque quando eu cheguei ao coaching eu estava m«num momento muito desconfortável (em relação ao doutoramento) e de questionar mutas coisas mas se eu não tivesse feito o coaching, eu teria desistido e o coaching trouxe essa capacidade de resiliência, mas tive de aprender a faze-lo de outra forma eo coaching trouxe-me isso, olhar para as coisas noutra prespetiva... e isso mudou totoalmente, ate as mais pequenas coisas, os ganhos são enormes, como centrar-me em mim e saber o que quero, como quero, dizer sim ou dizer que não” (Entrevista 9).</p>
--	--	--

		<p>“Ah, é assim (...) de uma forma geral, é uma nova abertura para ver as coisas, acaba por ser um... é como eu acho que... uma analogia que eu utilizo muitas vezes e que me faz sentido é que... eu lembro-me de uma historia quando eu era miúdo, quando eu passava por um sitio para ir para o autocarro para ir para a escola em que as vezes no inverno havia muito nevoeiro e houve uma altura em que ia a passar e assustei-me porque vi uma figura humana que parecia que estava à minha espera e quando fui avançado eu reparei que era só o ramo de uma árvore e a partir daí eu nunca mais consegui ver a figura humana. Então, para mim, é como se o coaching fosse essa descoberta, quando vejo as coisas de uma forma, já não posso voltar atrás, e essa nova abertura tem um impacto muito grande na nossa vida, em todas as áreas, em todas as áreas, e é uma reflexão muito maior sobre o nosso impacto no mundo e nos outros e vice-versa.” (Entrevista 10).</p>
<p>Situação do coaching atualmente</p>	<p>Coaching em Portugal na atualidade</p>	<p>“É uma profissão que há muita gente que se sente ameaçada, desde os psicólogos, terapeutas, desde os consultores, os psicólogos particularmente sentem-se um pouquinho ameaçados, no sentido em que o coaching é processo muito mais rápido... até que em terapia nos podemos andar</p>



		<p>um, dois, três anos ou mais, em coaching não... um processo que demore muito mais de um ano não esta a ser eficaz... porque la está é um processo com um objetivo muito bem definido... etapas, e por tanto é um processo muito mais rápido que outros processos que há e portanto, em termos de legislação mesmo as vezes os psicólogos, como deve saber, estão a tentar ficar sobre a alçada do coaching, da ordem e reconhecer os processos, não há necessidade... porque acho que todas as situações tem profissionais próprios, há espaço para os psicólogos, há espaço para os coaches, há estações para os gestores... Quanto ao futuro do coaching em Portugal, olhe pelo que nos compete, quer na associação portuguesa, que faço parte também, quer no Portal do Ser, quer na escola, a atitude é disseminar o mais possível o mais possível o coaching e a atitude coach, porque como lhe disse, o coaching não é só para os coaches, o coaching é um disciplina de autoconhecimento aplicado, é que uma disciplina de autoaplicado, portanto, quando me pergunta o futuro do coaching, eu quero acreditar que daqui a alguns anos as nossas crianças vão ter disciplinas de coaching na escola primária, quero acreditar que sim, já se fala muito agora de parentalidade positiva, acho que o próximo passo é os nossos jovens, começar a instalar sementinhas de linguagem positiva, de autoconhecimento de gestão das emoções, não é... quanto há regulamentação da profissão, fracamente não sei, porque como lhe disse há estes interesses, das classes profissionais, sei que vamos disseminar isto o mais possível pelo país todo, a missão da associação é essa mesmo, levar isto aos vários segmentos profissionais, em termos de atitude coach, não ao coaching profissional, mas há forma de estar na vida, atitude coach" (Entrevista 2).</p>
--	--	--

		<p>“Atualmente o coaching está em crescimento, mais escolas abriram, ouve-se falar cada vez mais dos benefícios desta ferramenta. Estou expectante e otimista quanto ao futuro do coaching em Portugal...” (Entrevista 3).</p> <p>“O coaching nos últimos anos entrou na moda da sociedade, até lhe chamo o efeito Éder... ainda que nem sempre com as melhores conotações. Existe um litigio entre o coaching e a psicologia, sem qualquer sentido pois ambas as disciplinas têm o seu enquadramento. Faz sentido regulamentar a atividade tanto em termos formativos como o seu enquadramento profissional mas o futuro em termos profissionais que exercem consigam. A analogia que normalmente estabeleço é que o coaching está a viver um momento de instabilidade similar às chamadas medicinas alternativas ou naturais há uns anos atrás, mas assim como aconteceu com as medicinas naturais e afins, acredito que o coaching encontrará o seu lugar em Portugal como já acontece noutros países” (Entrevista 4).</p> <p>“O coaching atravessa uma fase interessante e recheada de desafios, pois de uma forma geral, as pessoas já têm um maior esclarecimento acerca de o que é, quais os princípios fundamentais e que tipo de resultados podem esperar. O principal desafio consiste a delineação mais clara de um território próprio, ou seja, que simultaneamente clarifique a sua natureza interdisciplinar... Imagino que no futuro seja criado um enquadramento legal que simultaneamente defina o âmbito de atuação, de prática... e proteja os profissionais e os clientes também, claro...” (Entrevista 5).</p> <p>“O coaching é uma metodologia e como metodologia deve ser aplicada nesse contexto... e deve ser muito bem ensinada... Neste momento há muita confusão de conceitos, do que é e da forma que</p>
--	--	--

	<p>é transmitido, mas para mim o grande... a grande melhoria que eu identifico é que o coaching tem sido vendido com algo milagroso, algo do género “uau tu a partir de agora vais ser o maior“, o que conseqüências fantásticas na forma em que motiva mas depois tem conseqüências no futuro contrárias, porquê? Porque nós na verdade temos sempre altos e baixos e isso não é bem transmitido. Portanto acho que isso é a grande questão, como se passa, formar bem as pessoas, quem é que pode formar... Há muitas associações de coaching, nos vamos ver e há associações disto e associação daquilo... Não, devem unir-se, em Portugal acho que as pessoas devem unir-se... Criar uma única associação, um único grupo que se certifique em que o é ensinar o coaching, o que é o ser coach, e a partir daí o que é que se pode fazer com o coaching. Acima de tudo eu acho que o primeiro passo é haver união, das séries de associações que andam dispersas, e também acho que há muitas, muitas, como há várias associações e não há união, isso cria muita desunião... no próprio desempenho da função...” (Entrevista 6).</p> <p>“Está perto de uma selva... Tudo é coaching e todos são coachs, muito rápido... Estamos numa fase em alguns players gerarão desconfiança e descrédito no mercado mas sei que o futuro o mercado vai arrumar tudo isto como sempre faz sendo que os melhores e honestos terão um grande futuro” (Entrevista 7).</p> <p>“Infelizmente, no nosso país, aliás no mundo, o coaching não é legislado o que faz com que, sendo uma profissão apelativa sejam criadas formações de fim-de-semana sem o mínimo de qualificações, experiencia e perfil para o serem, na realidade...Acredito que com o tempo essas pessoas deixem de estar disponíveis pois os resultados falarão por si mas entretanto enquanto</p>
--	---

		<p>estão no mercado a lidar com pessoas frágeis, a precisarem de ajuda e que podem sair muito prejudicadas de num processo de coaching. Este facto, o facto de não haver regras, faz também com que a profissão seja banalizada e que os bons profissionais se vejam lesados por não haver regras de mercado e logo imensa especulação e diferenças de ofertas de serviço... Existe também um boom de formação dada por coachs para coachs a preços super inflacionados e que no final se verifica ser insuficiente fruto, acredito do facto de não ser uma profissão legislada... Mas sendo uma ocupação muito procurada, acredito que no futuro se distinga o trigo do joio e hajam algumas regras para que se dignifique a profissionalismo... Acredito que cada vez mais coachs serão procurados tanto a contexto pessoal como empresarial..." (Entrevistas 8).</p> <p>"Ah, bem... eu acredito que a situação do coaching está... Uma vez que não é uma profissão reconhecida e para ser um coach não é necessária formação académica... Mas acredito que depois há algumas escolas que podem tentar aproveitar-se disso e fazer do coaching aquilo que ele não é e até mesmo associações profissionais que podem tentar aproveitar-se de algo que não é bem porque muitas vezes confunde-se o coaching não terapia e são coisas completamente diferentes, são duas faces da mesma moeda, porque temos a terapia que é feita até um ponto e depois desse ponto é que começa o coaching... Ou seja, pode ter os mesmos intuitos mas nunca será visto como uma cura e acho que isso é que é um dos grandes problemas, porque parece que a opinião pública está a fazer do coaching algo que não é... seja, tratar problemas ou... o coaching é para quem está bem ficar ainda melhor, chegar a um patamar de excelência... Mas há sempre</p>
--	--	--

		esta questão de qualquer pessoa pode dizer-se que é coach portanto estamos num caminho, no inicio de um caminho que pode ser um pouco perigoso” (Entrevista 10).
Etapas de um processo de coaching	Etapas do coaching	<p>“Num processo... de sessão, bem, depende muito do objetivo, pode ser três sessões, cinco sessões ou dez sessões... depende muito da situação, do que cada pessoa queira trabalhar. Já as etapas são mais da sessão, não é, da sessão de coaching, onde temos o foco, a consciencialização, responsabilização, o compromisso, ao longo do processo vai se trabalhando o objetivo central que a pessoa trouxe para aquele processo mas a metodologia é para cada sessão...” (Entrevista 2).</p> <p>“O processo de coaching é composto por várias sessões individuais e em cada sessão é aplicada a metodologia do coaching. E dessa metodologia faz parte: o foco, em que o cliente define um objetivo com as características SMART, a consciencialização, que observe a maior parte da sessão e em que o coach promove no cliente a reflexão, o aprofundamento do que ele quer alcançar, o que o está a impedir, o que vai ganhar com isso e do que prescindir. Aqui ele toma consciência das suas forças e potencialidades, através de um processo criativo, em que encara novas possibilidades e pensa no que ainda não tentou, logo, aqui o estado emocional pode ser intenso e podem acontecer insights poderosos que irão motivar no futuro... depois, a responsabilização, em que o cliente clarifica como vai fazer e define as estratégias e desdobra estas táticas que o levam ao seu objetivo maior e por ultimo, o compromisso, em que o cliente</p>

	<p>define as metas e os prazos, para a concretização dos seus objetivos e deste modo compromete-se com ele mesmo” (Entrevista 3).</p> <p>“Depende do tipo de coaching e dos objetivos do coachee, realmente...” (Entrevista 4).</p> <p>“Habitualmente um processo de coaching inicia-se com uma reunião prévia, o que eu chamo de sessão zero, com o cliente ou coachee, com o objetivo de se criar os pilares desta relação dinâmica e para se estabelecerem as regras do jogo, clarificando a metodologia, responsabilidades, calendarização e restantes detalhes contatuais... Eu diria que esta é uma fase essencial para o sucesso do processo. Já a fase seguinte corresponde as sessões de coaching que se desenrolarão na calendarização previamente estipulada, com os eventuais ajustes, claro... Depois, normalmente o processo encerra com uma sessão final que ocorre após o alcançar do objetivo que esteve na base do processo... sim...” (Entrevista 5).</p> <p>“Mais ou menos cinco... Uma primeira etapa é quando nos estamos com alguém devemos alinhar com essa pessoa, tentar usar a mesma terminologia, o rapport, o backtrecking, se você por exemplo usar um adjetivo frequentemente, como ai isto é espetacular, se eu quiser comunicar bem consigo e quiser transmitir que algo é muito bom, eu até lhe posso dizer isto é fantástico, mas se eu quiser comunicar bem consigo e a levar a mensagem a si eu devo usar o espetacular. Porquê? Porque comunico logo consigo e reconhece de imediato (...) Nós somos muito de absorver a informação pela nossa própria forma de pensar e de falar e de sentir. Depois a segunda etapa é definir muito bem o objetivo, o que queremos... é muito importante... Depois outra etapa é trabalhar esses objetivos, para encontrar crenças limitantes das pessoas... “ai eu gostava muito</p>
--	---

	<p>de evoluir profissionalmente” mas o que é evoluir profissionalmente? Especificar o objetivo, isto é muito subjetivo, não é nada, logo a probabilidade de eu não evoluir é muita porque eu estou num limbo...então, o que é que isto de evoluir profissionalmente, tem a ver com as funções, renumeração, conhecimentos? Especificar ao pormenor. Depois é perceber então se é subir de função, o que é e saber o que é preciso fazer ou ter para tal. Ver vantagens e desvantagens e depois tenho de desenhar um plano de ação e medir realidades para a atingir, medir e dar um feedback... E portanto são estas as etapas de um processo de coaching.” (Entrevista 6).</p> <p>“Duas grandes etapas, a primeira a que eu chamo calibração da intervenção, onde vamos ajustar o que irá ser feito, e uma segunda em que se inicia as sessões propriamente ditas, com o devido follow up” (Entrevista 7).</p> <p>“Existem vários tipos e especialidades de coaching, eu trabalho sobretudo com coaching transformacional, já trabalhei com outros vertentes e só esta me trouxe resultados a longo prazos e duradouros... É um processo que passa principalmente por duas etapas, a de auto-conhecimento e a de definição de objetivos. E estas etapas passam por três estágios, o ser-fazer-ter... e são divididas em dez sessões individuais com acompanhamento constante ao longo de três até seis meses, mais ou menos... Também trabalho com sessões avulsas, mas aí se pode falar propriamente num processo de transformação...” (Entrevista 8).</p> <p>“É variável, há pessoas que procuram uma sessão de coaching e essa sessão é suficiente... Porque no coaching não é preciso várias sessões, depende (...) No âmbito de formação pode ter várias sessões, mas na sessão individual, uma pode ser suficiente, até pode ser só para se tomar</p>
--	--

		<p>uma decisão mas dentro de cada sessão há sempre uma estrutura (...) são seis fases, a primeira é a introdução, as boas vindas, receção, explica-se o que é o coaching, o código de ética, eu mostro sempre o da associação portuguesa de coaching, porque o coaching é um processo que se faz a dois e ambos têm de estar em sintonia, então o cliente tem de saber o que é e qual o papel que vai desempenhar, um papel ativo, para desenvolver o plano que se vai criar, e é preciso explicar sempre, mesmo que o cliente diga que já sabe, porque hoje em dia, as pessoas já tem uma ideia do que é o coaching, mas há um desfasamento muito grande...e também nessa fase inicial é que se cria a relação entre o coaching e o cliente... e correndo bem ok, passa se para a segunda parte... que é a fase da consciencialização, que é a fase onde se fazem perguntas que vão dar ao cliente a consciência de a situação onde esta, e qual e a situação que deseja alcançar... ir do ponto a para o ponto b...é um momento de mais reflexão, de pausa e silencio, e é criativo, sentir e pensar, conectá-lo com a emoção... depois quando o objetivo esta traçado então agora é... perguntar o que esta disposto a fazer, trabalha se o foco...e pode se colocar num papel, traçar plano e estratégia, aprofundar algumas questões... e pensar em alternativas, olhar como desafios e não problemas... aqui pode-se usar ferramentas ou não ...” (Entrevista 9).</p> <p>“Ora bem, quatro etapas, a primeira é sempre de foco, depois é consciencialização, depois a de responsabilização e depois o compromisso, é sempre este o esqueleto... Quer o processo num todo, desde que a pessoa começa até que acaba o processo, até dentro da sessão, segue sempre estes quatro passos (...) Claro que nem todas as sessões precisam de ter estas 4 fases mas são as mais essenciais...” (Entrevista 10).</p>
--	--	--



<p>Técnicas e Ferramentas</p>	<p>Ferramentas de Coaching</p>	<p>“Ora bem... cem por cento a presença... cem por cento a presença... e depois dependendo da situação há ferramentas muito usadas, desde a roda da vida, da estrela de valores, visualização criativa... isso aí... depende... mas basilar, basilar é a nossa presença. Porque é na medida em que nós nos mostramos cem por cento disponíveis, eu entrando naquela porta, tudo aquilo que eu sou fica do lado de fora e eu estou aqui cem por cento disponível para tudo o que o outro traz.” (Entrevista 2).</p> <p>“Algumas das ferramentas que utilizo mais no processo de coaching são por exemplo a roda da vida, linha do tempo, roda das competências... análise SWOT pessoal... ou por exemplo o plano de ação GROW...” (Entrevista 3).</p> <p>“As que eu mais utilizo são a roda da vida, a linha do tempo, 4 quadrantes, modelo CPS com PNL, diagrama ishikawa, formulário de sonhos... modelo GROW, roda do líder, lei de pareto, storytelling, matriz de delegação, quadro de metas... entre outras...” (Entrevista 4).</p> <p>“As técnicas que utilizo estão assentes na metodologia da ICU-PRO da ICU, da International Coaching University e depois variam muito das sessões em si e das características e especificidades de cada cliente, ou coachee...” (Entrevista 5).</p> <p>“As ferramentas são muito de autoconhecimento, há a necessidade de no início as pessoas se conhecerem um pouco, para isso utilizo muitas vezes a linha da vida, a roda da vida, exercícios de PNL, utilizo outros, por exemplo, eu utilizo ferramentas de point of view, que são muito boas para a pessoa sair do ... quando estamos a refletir e muitas vezes estamo-nos a condicionar, nós temos racionalmente muitas armadilhas e estas ferramentas permitem-nos libertarmo-nos desse</p>
-------------------------------	--------------------------------	--

	<p>racional que nós temos, utilizo histórias, metáforas, eu sou formada em hipnose axironiana, para por a pessoa mais descontraída e é uma ferramenta... porque eu descobri ao fazer sessões de coaching é que nós temos barreiras e é preciso ir ao nosso inconsciente, de forma a trabalhar. Isto permite que a pessoa vá desbloqueando algumas coisas dentro dela própria porque o que acontece é que há muitos casos em que a pessoa diz que quer mas entre o que pensa, o que diz e o que faz há uma grande desconexão e isto já me levou até a convidar a pessoa a não ter mais sessões, por estar num estado em que precisa de cura, e o coaching não é isso, não é terapia, ou psicologia, é antes um processo de mudança...” (Entrevista 6).</p> <p>“Não utilizo muitas, são só praticamente PNL e depois o bom senso, claro” (Entrevista 7).</p> <p>“Utilizo sobretudo ferramentas de coaching, hipnose, mindfulness e PNL... Estas ferramentas são utilizadas na sessão com o coachee e também nos trabalhos de casa que são dados ao cliente, como técnica de acompanhamento e motivação” (Entrevista 8).</p> <p>“A roda da vida, que é muito simples e tem muito impacto, e pode ser muito explorada...se for feita de forma consciente os resultados são visíveis, e também a estrela de valores... Apresenta-se uma lista de valores e o cliente escolhe três para cada área, e depois apenas um para a sueda, amor, família... E no centro fica o valor que define a sua essência, por exemplo e depois que acontece é que se define a sua essência, como olham para a vida, como são tem por base esse valor (...) O valor que sai muito é o amor, que é o que define, por isso é que naquele momento eu escolhi isto, ou aquilo, porque eu estava a tomar uma decisão com base no amor, ou no dinheiro... que é um valor...é muito engraçado... no meu caso eu percebi o porque de tomar todas as</p>
--	---

		<p>decisões e quando eu fiz o valor que me saiu foi liberdade... e eu percebi o porque de ter tomado varias decisões... é como se fosse uma chave sobre a nossa consciência, porque o que estava na base era a minha liberdade e mais valor nenhum... é uma fermenta muito impactante no autoconhecimento... as ferramentas mais simples são as que causam maior impacto...” (Entrevista 9).</p> <p>“É assim técnicas e ferramentas eu usava muito na terapia, no coaching não é bem, o que é utilizado é uma conexão muito grande coma pessoa, eu sou a própria ferramenta, e eu... o que eu utilizo é uma tentativa de esvaziar e estar em presença absoluta... ah... criar uma conexão sem julgamentos da pessoa e as perguntas... estar muito atento para as perguntas serem aqueles que a pessoa precisa...para a pessoa ter novas ideias, novas reflexões, novos insights... para os desafios e objetivos a que se propõem... ou seja, a presença, o não julgar, a conexão com a pessoa, e isto começa logo quando a recebemos, de forma integral, não posso julgar ... são as técnicas mais importantes...” (Entrevista 10).</p>
<p>Benefícios do coaching</p>		<p>“Quando uma pessoa entre em conhecimento, em contacto com ela própria, ela liberta uma série de outras coisas, que tem a ver com o autoconhecimento, quando nos entramos em perceção do nosso conhecimento, nos criamos uma estrutura sólida daquilo que nós somos, e pacificamo-nos, porque a maior parte das vezes nós falhamos porque vivemos no medo, não é... no medo de não sermos capazes, no medo de não conseguirmos, no medo do julgamento dos outros, da avaliação externa, e quando o autoconhecimento é bem feito, a tal questão dos alicerces, quando o alicerce é bem estruturado, tudo o resto da nossa vida começa a fluir (...) há um processo de auto-cura,</p>

	<p>que é a chamada consciência de mim, quando eu tenho consciência de mim eu autocuro-me, eu pacifico-me, porque estando bem com a nossa vida pessoal nós estamos bem em todo o lado, em qualquer parte, em qualquer área...” (Entrevista 1).</p> <p>“O coaching é fundamental para o desenvolvimento de competências transversais, e cada vez... É muito a partir do conhecimento de nós próprios, não é...” (Entrevista 2).</p> <p>“O coaching pode ser uma ajuda poderosa no desenvolvimento de competências, que na vida pessoal ou profissional... Isto acontece porque toca todas as áreas da vida em que o cliente queira introduzir mudanças, tomar uma decisão, iniciar um projeto próprio, progredir na carreira, entre outras coisas... A transversalidade do coaching é possível porque toca todas as áreas em que um determinado objetivo depende apenas da sua ação, energia e dedicação... ou seja, quando o cliente encontra um motivo para a ação, a motivação acontece naturalmente e o cliente ... ganha como uma força. Autoconfiança e avança...” (Entrevista 3).</p> <p>“Sem qualquer dúvida que traz imensos benefícios... Relativamente à motivação, ajuda essencialmente na definição de objetivos e estabelecimento de metas e caminhos para os conseguir alcançar...” (Entrevista 4).</p> <p>“Claramente. Através de metodologia utilizada nas sessões de coaching é possível aumentar a consciência do coachee acerca da sua realidade e da importância que o objetivo tem para si e para o seu futuro. Neste contexto, torna-se mais claro o motivo que o levou a fixar o objetivo e assim surge a motivação também... motiva-o para a ação” (Entrevista 5).</p>
--	---

	<p>“Dá uma tomada de consciência e de os desenvolver... porque é a grande melhoria... eu costumo dizer que nós temos de estar alinhados e o coaching permite-nos isso, alinharmo-nos, porque nós entre o que pensamos, o que dizemos e o que fazemos, há muitas vezes uma total desconexão (...) Eu acredito que se nós tivermos os pressupostos do coaching ativos todos os dias, nos vamos ser uns bons líder e uns bons coaches” (Entrevista 6).</p> <p>“Eu acredito que os maiores benefícios são a maior nitidez em relação ao que se passa, ao que queremos e como podemos lá chegar... É todo um novo caminho” (Entrevista 7).</p> <p>“Bem, eu acho que o maior benefício de todos é o autoconhecimento e a tomada de consciência... A partir do momento em que o coachee desperta para estes dois fatores e eles se tornam numa constante na sua vida, tudo o resto flui de forma leve e intuitiva (...) Com o autoconhecimento e a autoconsciência o coachee recupera recursos que pensava perdidos, como a confiança, a autoestima, novos hábitos, novas prespetivas e formas de estar na vida também...” (Entrevista 8).</p> <p>“As mudanças são muito grandes (...) o coaching trouxe essa capacidade de resiliência... Até nas pequenas coisas, os ganhos são enormes, como centrar-me em mim e saber o que quero, como quero e dizer sim ou dizer não” (Entrevista 9).</p> <p>“É fantástico ver a evolução das pessoas, é o aumento da consciencialização, a clareza, muito sobre as ideias que as pessoas levam e afinal não era bem aquilo, é fantástico, é explorar novas oportunidades, que nunca pensaram nunca meteram cá fora ... Presenciar isto é gratificante, ter esta abertura para fazerem mudanças... colocas as coisas a frente, em plano, com objetivos, e depois responsabilizar-se por esse plano e não ver o coaching como essa moleta, não é alguém</p>
--	---

		<p>de quem se precisa, ela tem responsabilidade sobre a sua vida... e libertam-se de uma carga, porque pensavam que estavam a ser comandados e não... é a capacidade de sair e ver a vida com outros olhos...traz qualidade de vida..." (Entrevista 10).</p>
<p>Competências chave de um coach</p>		<p>"Olha tem a ver com a capacidade de escuta, tem a ver com a criação espontânea, ser capaz de se conectar de tal forma com o coachee que há uma criação conjunta, um catalisador de tal forma com o do outro que assume as suas próprias soluções, a presença completa, por tanto como eu lhe dizia, quando eu entro aqui fica a pessoa lá fora, o meu quadro de referência fica lá fora, e entra a profissional que está completamente conectada com a pessoa que tem consigo, sem nenhum tipo de julgamento, de crítica... zero... cada um está no seu processo..." (Entrevista 2).</p> <p>"Um coach está ao serviço, tem a capacidade de estabelecer empatia, disponibilidade para comunicação aberta, agilidade de raciocínio e flexibilidade... são essas as principais competências" (Entrevista 3).</p> <p>"Para a ICU, as competências chave de um coach são... relação, conhecimento, escuta ativa, perguntas adequadas, desenho, planeamento, progresso, resultados, descoberta, definição, validação e feedback.... Estas são as mais importantes, eu diria, se bem que com o ganhar de experiencia se vão desenvolvendo cada vez mais competências..." (Entrevista 5).</p> <p>"Seremos eticamente corretos, termos caracter mais isso é em tudo, não é só no coaching, é focarmo-nos em apoiar o processo e o desenvolvimento do outro, dizer que estamos sempre lá" (Entrevista 6).</p>

	<p>“Ter uma vida intensa e preenchida de tudo, de fracassos também... E ser bom ouvinte... E também ser bastante intuitivo” (Entrevista 7).</p> <p>“Ah... bem... A imparcialidade, não julgar, ser bom ouvinte, motivador, assertivo também... honesto, claro e empático...” (Entrevista 8).</p> <p>“Deixa-me pensar...acho que há características que são difíceis de teinar em coaching... é como na liderança, há pessoas que conseguem outras não... agora a olhar para o comportamento do coaching na sessão individual, ele tem de estar presente... isto treina-se... desligar-se de tudo à sua volta e estar centrado no cliente... deve ser maturo... nada tem a ver com a idade, é maturidade emocional... capacidade ouvir e não julgar, olhar para o outro e querer ajuda-lo... sem limitações... ou seja, treinar a bondade interior, eu não vou julgar porque nem tenho esse direito e isto tem de ser praticado todos os dias... tenho de me trabalhar a mim para conseguir sem um coaching, e outra questão e competência sigilo... eu sempre tive muita facilidade nisto, tem de se ser sigiloso... acho que já falei das varias características que um coaching deve ter...” (Entrevista 9).</p> <p>“Ahm... Não sei, acho que há muitas.... Temos de acima de tudo sermos ... abdicar de sermos os protagonistas no processo, porque enquanto terapeuta eu fazia os planos, eu dizia o que era as intervenções, definia os objetivos mas era eu protagonista e a pessoa ia ficar bem graças a mim e temos de ter muito essa coisa de nos colocarmos em segundo plano, e permitir que a pessoa seja a mais importante do mundo naquele momento... É um pouco isso... uma capacidade de estar presente, escuta ativa... conectarmo-nos com a pessoa, conhecer a metodologia e aplicá-la de</p>
--	--

		<p>forma flexiva... porque a pessoa tem o seu ritmo e o coach segue esse ritmo... acho que é isso o principal... depois o resto é técnica e conhecer bem a metodologia...” (Entrevista 10).</p>
<p>Liderança</p>		<p>“Liderança é acima de tudo um roalmodel, seguir um exemplo ... a liderança para além daquilo que seriam as competências que nós estamos habituados a considerar de como saber levar uma equipa, a liderança é sobretudo uma estrutura de roalmodel, nós temos de ter a estrutura para conseguir cativar ... o tal carisma... para conseguir cativar e as pessoal olharem o líder e seguirem no naturalmente ... por empatia... é uma pessoal que tem que acima de tudo, de estar muito equilibrada ... tem que ter a tal maturidade e o tal crescimento interior ...de forma estruturada... tem que saber muito tempo aquilo que quer... tem que ter muito claro quais são as suas visões, qual é a sua visão, qual é a sua missão, quais são os seus valores...e tendo isso bem estruturado e sendo uma pessoa estável, ele consegue naturalmente ser catalisador de exemplos... depois as suas competências laborais vão trazer tudo o resto ... fundamentalmente para mim a questão da liderança reside fundamentalmente na questão humana, na estrutura humana, se ela é bem feita... depois a competência é um acréscimo, que é fundamental sem duvida porque é ela que vai levar aos resultados, não é...mas se não existir a componente humana... a pessoa o líder pode ser muito bom profissionalmente mais vai ter muita dificuldade a trazer a si uma equipa...” (Entrevista 1).</p> <p>“Liderança é a capacidade que alguém tem de ser capaz de inspirar pelo exemplo, muito pelo exemplo... É alguém que coordena, não tanto que chefia, que coordena que orienta... mas que</p>



		<p>orienta pelo exemplo, pela positividade, porque a alavanca, os resultados, lá esta... pelo carisma que a bocadinho falávamos” (Entrevista 2).</p> <p>“Para mim liderança é influenciar os outros, é inspirar e conquistar seguidores através do carisma” (Entrevista 3).</p> <p>“Olhe, depende do contexto, liderança pode representar quem vai à frente, ou seja, como no desporto por exemplo, ou que exerce cargos de direção. Neste caso, a questão liderança ou chefia é sempre complexa, porque nem todo o chefe ou coordenador, gerente, administrador é um líder... A liderança deve ser reconhecida e não imposta através de promoção ou delegação” (Entrevista 4).</p> <p>“Para mi, liderança é a capacidade de envolver e inspirar pessoas em torno de uma visão de futuro, estimulando-as a contribuir para a construção dessa mesma visão...” (Entrevista 5).</p> <p>“A liderança é apoiar o desenvolvimento de todos e da organização, é no fundo nós ahm... desenharmos para onde queremos ir e pôr mos todos a pensar como lá chegaremos... é muito coaching puro e duro, porque quem pensa que vai conseguir sozinho esqueça... é com a equipa, é com as pessoas... a pedir sugestões...é claro que há estratégias... alargar por exemplo para outras geografias... e claro que eu não vou dizer a equipa mas a baixo mas vamos perguntar claro se indo para aquela geografia o que nos temos de fazer, o que é preciso, para mi liderança é isso, e é estar sempre disponível e dar pernas par as pessoas andarem...” (Entrevista 6).</p> <p>“É... Definir uma visão, agarrar-se a valores fortes e dar o exemplo” (Entrevista 7).</p>
--	--	---

		<p>“Liderança e saber influenciar, potenciar... motivar quem está à nossa volta e com isso viver de forma equilibrada e feliz... Liderança é um estilo de vida e todos somos potenciais líderes... não é... É cooperar, harmonizar e realizar respeitando-se e respeitando os outros” (Entrevista 8).</p> <p>“É assim... A liderança atualmente tem duas dimensões, até há pouco tempo atrás eu considerava que estava sempre ligado a um líder mas depois com o coaching o que me parece que faz mais sentido é dois grupos, a liderança tradicional, de alguém com poder, executivos e que foi como o coaching e começou a desenvolver... e depois existe esta liderança que é a de todos nós somos líderes, todos podemos ser líderes... eu para ser um líder tenho de me conhecer, a ver quem eu sou, ter consciência disso...que já não está ligada a altos cargos, é um poder individual, e de estabelecer relações com os outros... Agora até há muita coisa sobre a servente leadership, que é um líder que vem para servir e transformar o mundo, no fundo a liderança está a crescer e já há muitas faculdades com formação...ca, em Inglaterra por exemplo...as instituições já estão a acordar para isto...” (Entrevista 9).</p> <p>“é a capacidade fazer escolhas que sejam o melhor para as pessoas com quem eu estou, tomas decisões conscientes colocando-as ao serviço de outras pessoas... sim... deixar-se influenciar mas conhecer bem os seus valores” (Entrevista 10).</p>
<p>Aproximações e clivagens entre os conceitos de</p>		<p>“ah.... Não afasta nem aproxima .... Ah... se nós falarmos de profissões ... ah... não se afasta nem se aproxima, são coisas distintas... um coach não é um líder... um coaching pode ser carismático ... é diferente ... mas o papel do coach , por exemplo numa intervenção profissional é de espelho, ele não influencia em absolutamente nada ,a única coisa que pode no indivíduo no</p>

<p>coaching e liderança</p>		<p>coach ajudar ao processo ser mais rápido ou mais eficaz... é realmente esta questão da empatia... e essa postura que o coach tem de ter ... que ele não vai indicar o caminho ao colaborador mas a sua postura, a sua... o seu magnetismo, a sua empatia vai ajudar a que a pessoal consiga libertar se mais facilmente e alcançar resultados mais facilmente... o líder tem o seu papel muito distinto , não é... um líder pode ser um líder domestico, não é... quantas mães são lideres, não é... ou quantos pais são lideres, não definindo no ambiente estritamente cooperativo mas o líder tem um outro papel que é levar as pessoas consigo... não é... a alcançar um caminho, um objetivo, resultados, o coach não ... o coach é um espelho... que vai ajudar, incluso o líder a ser melhor , enquanto individuo e enquanto profissional...por tanto não é comparável em termos profissionais mas podem conviver perfeitamente... por tanto um líder poder ser um coach...quando estiver a lidar com a sua equipa, na gestão da sua equipa, dos seus... a sua forma de comunicação torna se muitíssimo mais eficaz porque é uma comunicação de escuta (...) E dentro deste processo, para ajudar a levar a equipa ao seu melhor, sem duvida nenhuma que as competências de um coach ajudam a cativar a atenção, o interesse, e a libertar a criatividade de cada individuo , porque o coach... a postura dele é a escuta, sobretudo, e ajudar a libertar o potencial de cada um... sem restrições, sem indicar caminhos, ahm... e quando uma equipa sente esta abertura... ela produz muito mais porque sente se ouvida, sente se valorizada... sente se parte integrante de um processo... sem duvida de um líder coach é um líder muito mais eficaz..." (Entrevista 1).</p> <p>"La está, o coaching quando aplicado em processo de liderança é potenciador, porque é uma atitude que acentua a liderança em contraposição com o chefe, não é... tudo o que o coach traz à</p>
-----------------------------	--	--

	<p>liderança é esta positividade, este envolvimento das pessoas, já não pelo medo mas, não é... o chefe é muito... o líder já é... mais, com o foco nos resultados, nas soluções, nas estratégias... na coesão, no espírito de equipa, já ... é uma pessoa que tem de estar bem resolvida com ele próprio, já não precisa de demonstrar poder, porque ele próprio esta bem resolvido, e portanto inspira sem ter de mandar...no sentido clássico...” (Entrevista 2).</p> <p>“Um coach está ao serviço, tem a capacidade de estabelecer empatia, disponibilidade para comunicação aberta, agilidade de raciocínio e flexibilidade, a capacidade de ler nas entrelinhas, a escuta ativa, a atenção à linguagem não verbal, conhecimento de dinâmica do comportamento humano... compreensão pelo contexto empresarial, maturidade pessoal e profissional, capacidade para acreditar no ser humano e no seu potencial... Já o líder sabe focar-se no que é prioridade sem desviar-se dos objetivos, tem a capacidade de criar sinergias, tem uma comunicação objetiva e clara, competências para dar feedbacks, inteligência emocional, visão, empatia e talento para formar equipas de alta performance...” (Entrevista 3).</p> <p>“O coaching ajuda certamente a traçar o caminho para a liderança. Os responsáveis das organizações deveriam ter todos bases de formação em coaching e se possível complementado com PNL... Conheço inúmeros responsáveis de empregos que mudaram imenso a sua forma de estar após as formações em coaching e pnl... Até costumo defender que existe um antes do coaching e um depois do coaching das pessoas que já passaram por este processo” (Entrevista 4).</p>
--	---

	<p>“O que aproxima liderança de coaching é que o processo de coaching também é alicerçado numa visão de futuro e que em ambos os casos as pessoas não são forçadas a aceitá-lo, antes estimuladas a contribuir para a construção da mesma... A diferença fundamental eu acho que está no caso do coaching em que não pode existir qualquer tipo de orientação no que diz respeito às escolhas e aos caminhos a seguir, sendo sempre da decisão do coachee” (Entrevista 5).</p> <p>“O líder tem que saber para onde ir, porque eu quando estou a ser coach eu não vou dizer a pessoa para onde vai... o que os aproxima é que tanto num lado como no outro nos apoiamos o processo de ida, e portanto desse caminho... mas o líder diz para onde e no coaching não ... o coachee é que tem de descobrir por si só” (Entrevista 6).</p> <p>“Na verdadeira assunção da palavra, não se distinguem pois todo o líder é coach mesmo que não o saiba...” (Entrevista 8).</p> <p>“A liderança é uma competência que pode ser treinada e para isso está o coaching e outras áreas... pode ter ligação ao coaching pela metodologia... mas há muitas lideranças tipo o Hitler que era carismático e movimentou milhões...mas foi uma liderança treinada, os discursos, a postura... eram tiradas fotografias para ele ver a cara dele... tudo foi fabricado... foi um metodologia, e teve sucesso... mas há outros líderes, como o Mandela, por exemplo... o oposto...que se rege por princípios que vinham desde a infância...ou seja as aprendizagens de liderança foi no ambiente de família e tribal... ou seja, a liderança é sempre uma aprendizagem e há uma ligação apesar de ter sempre existido liderança e nem sempre existiu o coaching...” (Entrevista 9).</p>
--	--

		<p>“São duas coisas muito diferentes, porque o coaching é o processo, de consciencialização, reflexão, evolução humana, enquanto a liderança pode ser melhorado com as competências de coaching mas é uma coisa diferente, porque é essa capacidade de guiar, ter e dar voz ao grupo, inspirar... eu posso ser líder e estar em primeiro plano e conseguir inspirar... mas enquanto coach eu nunca me vou colocar... ou seja... vou ser esse líder... é um boa pergunta realmente... ao ter competências de coaching podemos ser melhores líder sem duvida, se o líder tem a capacidade de ser realmente um líder e não ser um chefe, não ordenar e se coloca a estar ao serviço de outras pessoas, ai temos um ponto muito em comum entre os dois, mas como coach eu não quero inspirar ninguém eu quero que a pessoa seja inspirada mas por ela própria, fazer uma pergunta e ser um facilitador mas não estar em primeiro plano, enquanto líder é preciso dar o corpo as balas, há diferenças e semelhanças claro...nunca tinha pensado sobre isto, boa...” (Entrevista 10).</p>
<p>Aproximação dos papeis de coach e de lider</p>	<p>Interpelação dos papéis de coach e líder</p>	<p>“Um líder pode ser um coach e cada vez mais líderes de quipás tiram a certificação em coaching... Há pontos convergentes entre eles, claro, no que concerne à atitude perante o colaborador, pois ambos investem no potencial humano, acompanham o desempenho, fazem perguntas poderosas, reconhecem-lhe o mérito... A relação do coach com o cliente é um pouco diferente, porque é uma relação entre pares, o coach não diz como fazer, nem aconselha, ajuda o cliente a encontrar as respostas... O coach faz perguntas, reflete com o cliente, respeita o seu código de referências e valores, observa, dá feedback e ajuda o cliente a encontrar o seu próprio caminho e a percorrê-lo mas de um modo acompanhado, que se fosse sozinha não teria esse acompanhamento...” (Entrevista 3).</p>

	<p>“A liderança deve ser situacional e nos momentos certos liderar com recurso ao coaching, produz efeitos mais visíveis e duradouros pois promove a responsabilização, o compromisso e a proatividade dos elementos da equipa... A segunda questão... já é mais complexa... pois implica um enquadramento... Porque na ICU, vemos o coaching como um processo no qual o coachee é o líder da sua vida, das suas decisões e neste sentido.... O líder do processo... Este é um dos motivos pelos quais falamos em perguntas adequadas e não em perguntas poderosas... porque assim pode sugerir que o poder esta nas mãos do coach, o que subvertia a abordagem, assim... olhando para o processo do coaching, o coach no limite lidera a aplicação da metodologia e nunca o processo de tomada de decisão... acho que é isso” (Entrevista 5).</p> <p>“Acho que sim, até porque um bom líder tem de ter muito de coach” (Entrevista 6).</p> <p>“Um líder tem de ser mais do coach... mesmo sendo um líder informal...” (Entrevista 7).</p> <p>“Acho que sim... completamente... Um líder é um coach mesmo que não tenha consciência disso... Pelo menos é o que deveria ser...” (Entrevista 8).</p> <p>“Pode se tiver conhecimento e atualmente ate há um conceito de líder-coach... é esse líder assimilar, o respeito pelo outro, o reconhecimento de todo o ser humano é capaz e único... é olhar para com quem ele se vai relacionar, dar orientações, ter em consideração as características das pessoas, criar um espaço de respeito, colaboração, construção, dar feedbacks e recebe los, ajustar o vocabulários, não usar problema mas desafio.... não repreender, criar um espaço de liberdade...a questão os afetos, a dimensão mais humana... mas ser líder-coach aprende-se mas já há um dimensão muito pessoal... é possível um líder ser coach, trazer os princípios para a sua</p>
--	---

		<p>liderança mas nem sempre é possível porque dependa da função e da equipa... e da instituição, também...” (Entrevista 9).</p> <p>“sim, sem duvida, um coach por ser líder e um líder um coach, até porque com as competência do coaching nós passamos a ser líderes de nós próprios... e essa liderança manifesta-se na sociedade a inspirar outras pessoas, por isso acho que sim... tenho a certeza que sim...” (Entrevista 10).</p>
<p>Traços de personalidade líder/coach</p>	<p>Teoria dos traços</p>	<p>“O líder eu acho que ... todos nós podemos lá chegar, esse é todo um processo individual... o que é que fundamental existir, por exemplo num coach... como competências pessoais, tem de ser uma pessoa que saiba escutar, tem que ter capacidade de escuta, tem de ser uma pessoa pacificada consigo, ou seja, curada, vamos assim dizer... numa linguagem mais simples, tem de ser uma pessoa sem problemas... distúrbios mentais, vamos assim dizer... há pessoas que passam por processos de dor , que podem estar associados por exemplo a depressões, a traumas, que criam um certo desequilíbrio que pode causa desarmonia... quando o individuo esta curado, com esta sua estrutura de relação com o passado, ele consegue muito mais facilmente, progetar-se, estar presente...e ajudar a progetar para o futuro o seu coachee....ou seja, o segredo é este, é o individuo estar no presente, no agora, bem estrututado... pacificado ele escuta com muita mais eficácia... agora nos temos personalidades todos diferentes... nos vamos encontrar coaches que são mais terra a terra, vamos encontrar coaches que são espirituais, vamos encontrar coaches que são mais relacionais de família, cada um tem depois as suas competências e o seu carisma... É por isso que depois o coaching diversifica em vários ramos... eu por exemplo faco lifecoaching,</p>



		<p>que é o coaching para a vida, trabalho o individuo, e preparo o individuo para qualquer área da sua vida que ela quer trabalhar, agora o coach que é executivo, o seu carisma é trabalhar naquela área, a sua experiencia, a estrutura que ele tem... o coaching de liderança, o coaching de saúde, cada um depois liberta o seu carisma na profissão do coaching... mas o básico e o essencial é basicamente isso, é ele estar no presente, curado com o passado, que é para ele conseguir ir libertar todo o potencial do coachee e projeta lo para o futuro, a meta, o objetivo... porque quando nós não estamos curados com o passado, mesmo inconscientemente nos temos ruído, o estado de não estarmos tranquilos, nota-se, sente-se, pelos gestos, pela postura, pela forma como se comunica, humanamente falando, no individuo uma competência que tem de existir, para mim seria esse, fundamental... qualquer individuo, na minha ótica, se for são mentalmente, estamos a excluir uma pequena minoria, não é... se for são mentalmente e tiver vontade consegue trabalhar o que quiser... isto é verdade.” (Entrevista 1).</p> <p>“É assim, eu enquanto coach acredito que nos podemos mudar sempre... não é, se não... o coaching é mesmo isso precisamente... mudança...e mudança é a única constante da vida... certo? A mudança é a única constante da vida... Sabemos que é há mudança pela nossa vida fora portanto, ahm... sim, alguns traços que desde novinhos... mas eu acho que é sempre possível mudar... não acho que as pessoas que nasçam e é assim... não, há sempre possível mudarmos... são competências transversais que são sempre suscetíveis de ser fomentadas e trabalhadas...” (Entrevista 2).</p>
--	--	--

		<p>“Sim... Um líder e um coach têm de gostar genuinamente de pessoas e de acreditar no potencial dos outros e descobri-lo só é possível através de uma conexão com o colaborador ou com o cliente... depende do caso” (Entrevista 3).</p> <p>“Há quem defenda que os traços de personalidade são formados até aos 12 anos, outros já acham que nascem com as pessoas... Eu pessoalmente prefiro pensar que todos nós podemos ajustar a qualquer momento os nossos traços de personalidade, desde que queiramos e isso nos traga benefícios, claro... Já dei formação a vários diretores de empresas, por exemplo, que queriam melhorar as suas capacidades de coordenação e relação com os seus colaboradores, e o feedback que me deram a seguir foi bastante positivo... são essas experiências que me lavam a acreditar e defender que embora haja traços que vêm de trás, também não há dúvidas que todos nós temos ferramentas internas que nos permitem a todo o momento alterar o que achamos que não está bem e acrescentar novos módulos racionais, motivacionais... Por exemplo...” (Entrevista 4).</p> <p>“Acho que qualquer pessoa com um propósito claro e inspirador pode ser um líder, sim... Trabalhando o seu perfil pessoal e aprimorando alguns skills, pode potenciar os seus resultados... Para se ser um coach existem, realmente, algumas características que facilitam o percurso, sim, e destaco o equilíbrio pessoa, a capacidade de escuta ativa e de aceitação de opiniões distintas, sem reservas, se calhar...” (Entrevista 5).</p> <p>“Eu aí sou um bocadinho como os americanos, de que qualquer um é empreendedor, eu acredito que se nos tivermos os pressupostos do coaching ativos todos os dias, não vamos ser uns bons líderes e uns bons coaches... um coach tem que ouvir, não querer mudar os outros ... definir</p>
--	--	---

	<p>concretamente o que esta a ouvir, comunicação muito objetiva... todos nos podemos desenvolver a nossa forma de comunicar, estar com os outros, tudo é desenvolvido e ensinado... devia ser ensinado nas escolas, desde pequenos... porque nos aprendemos a atacar e a defendermos...porque se não acusarmos ninguém, se perguntarmos... a outra pessoa fica disponível e admite ate erros...e isto ensina desde pequenos... ate os professores deviam ter formação de coaching... porque quando vê um miúdo a dizer-lhe olhe professor corrigiu mal não deviam ficar aborrecidos, deviam dizer olha espera aí... mas o que é que tu queres afinal, quer que a tua resposta seja bem corregida? E ensina-los...” (Entrevista 6).</p> <p>“Sim, mas eu diria que apenas a disponibilidade de aprender é que pode ser determinante... Tudo o mais passa a ser uma questão de tempo” (Entrevista 7).</p> <p>“Sim, sem dúvida e unindo os dois pois um bom líder será sempre um coach... Antes de o ser é necessário passar ele próprio por um processo de transformação pessoal, apostando no autoconhecimento e trahando os seus valores, as suas crenças limitadoras e os seus filtros, claro...” (Entrevista 8).</p> <p>“Sim... até porque... sim... a literatura fala sobre isso, a predisposição... desde crianças que já há meninos que conseguem movimentar os outros e há outras pessoas que já não se exponham tanto mas o que o coaching vem a ensinar é que todos nos podemos ser lideres... é como se fosse um músculo que pode ser trabalho...o que está associado à alta performance (...)acho que há características que são difíceis de treinar em coaching... é como na liderança, há pessoas que conseguem outras não... agora a olhar para o comportamento do caoching na sessão individual,</p>
--	---

	<p>ele tem de estar presente... isto treina-se... desligar se de tudo a sua volta e estar centrado no cliente... deve ser maduro... nada tem a ver com a idade, é maturidade emocional... capacidade ouvir e não julgar, olhar para o outro e querer ajuda-lo... sem limitações... ou seja, treinar a bondade interior, eu não vou julgar porque nem tenho esse direito e isto tem de ser praticado todos os dias... tenho de me trabalhar a mim para conseguir sem um coaching, e outra questão e competência sigilo... eu sempre tive muita facilidade nisto, tem de se ser sigiloso... acho que já falei das varias características que um coaching deve ter..." (Entrevista 9).</p> <p>"tem muito a ver com as competência de comunicação, do conhecimento grande nos próprios, porque para ser líder temos de ser bons comunicadores, é sempre a par, uma comunicação carismática, temos de ser fieis a nós próprios os nossos valores... ter auto estima... são os principais traços..." (Entrevista 10).</p>
<p>Competências chave de um líder</p>	<p>"O líder é aquele que sabe o caminho, percorre-o e mostra aos outros como se faz, treina, orienta e tal como o coach regula os níveis de motivação e extrai o potencial de cada colaborador e isso é maximizar os recursos de empresa, que, lá está, é o papel do líder também..." (Entrevista 3).</p> <p>"Depende do contexto mas alguns são comuns... Por exemplo, um líder lidera pelo exemplo, não exige que os funcionários sejam pontuais e assíduos quando ele não é... Infelizmente, todos nós conhecemos casos desses nas empresas, universidades, escolas... Um líder não se apelida como líder... esse título como referi antes é atribuído por quem colabora diretamente com ele... Um líder é confiável e previsível, os seus colaboradores confiam e sabem o que podem contar dele e com</p>

		<p>ele... Um líder consegue ter proximidade sem misturar relações pessoais com relações profissionais...” (Entrevista 4).</p> <p>“Sermos eticamente corretos, termos caráter mas isso é em tudo, não é só num líder, depois como liderança é ficarmos em apoiar o processo e o desenvolvimento dos outros, e apoiar muito quando não corre bem... Mas nos temos que dizer que estamos sempre lá. Para apoiar... se o líder for alguém que manda, quando corre mal é dizer não há problema, é estar lá até ao fim... não agora é a tempestade mas calma que vamos a bom porto... é muito isto... é ter a capacidade aguentar, ter frieza...é dar o exemplo... a liderança é muito por exemplo... não me adianta dizer a um filho que quando receber um troco a mais deve entregar quando eu a seguir recebo cinco euros a mais e meto ao bolso... esqueça... eles vão pelo que eu faço...” (Entrevista 6).</p> <p>“Ter uma vida intensa e preenchida (...) Ser bom ouvinte e intuitivo” (Entrevista 7).</p> <p>“Comunicar, empatia, imparcialidade... ouvir a todos da mesma forma e capacidade de reflexão, análise... honestidade, altruísmo, isto é... quando se ocupa um cargo... entregar-se ao cargo mesmo, incluir os outros na sua equipa... porque isto é muito difícil...estou a falar do líder ideal... acho que são essas competências e ser um bom ser humano...” (Entrevista 9).</p>
<p>Importância do carisma no coaching e na liderança</p>	<p>Carisma</p>	<p>“Eu não lhe chamaria de carisma, chamaria de empatia... ahmmm tocando até na questão científica da coisa, a empatia é fundamental o que eu aconselho as pessoas que não conhecem o coaching e que querem experimentar, falem... falem com coaches diferentes, experimentem e sintam se há empatia... a empatia permite que nos, numa linguagem muito simples, os sentamos em casa... ahm.. e conseguimos nos libertar mais facilmente... a empatia faz com que nos</p>

		<p>sentimos emoção e a emoção liberta motivação, e a motivação ajuda nos a atingir o nosso objetivo ... se nos não sentirmos essa empatia, o meu conselho é experimente uma outra pessoa porque a empatia é uma coisa que não é obrigatória acontecer com toda a gente ... depende da nossa sintonia interna, como é que nos estamos neste momento... há momentos na nossa vida em que nos precisamos de um tipo diferente de coachs... dependendo do momento em que nos estamos ... a empatia é fundamental... eu não diria carisma, carisma é uma forma de interpretar a questão empática... da postura do indivíduo, uma pessoa... lembro-me do Gandhi por exemplo, era uma pessoa que tinha uma empatia fortíssima, porque tinha vários tipos de empatia... cognitiva, emocional, espiritual... depois cada um pode ter uma só empatia, ou vários tipos de empatias... cada indivíduo..." (Entrevista 1).</p> <p>"Isso é fundamental .... É fundamental, em todos os processos de formação que nós temos no Portal do Ser é basilar trabalhar a presença da... do coach... do futuro.... Não é... nos processos de certificação que fazemos é basilar... porque o coach, que vai trabalhar com outras vidas, com outras pessoas, ele próprio não está resolvido, em qualquer dimensão da vida, é óbvio que não vai funcionar ... até qualquer processo formativo que faça, se bem feito, tem que ter muito em consideração isso... portanto, nós também recomendamos, se não é aqui, porque a pessoa ... no nível um passa pelo papel coachee e de coach, há uma prática logo no primeiro nível, para que? Para que as pessoas se situem, em que ponto em que estão, como é que é passar pelo coachee... como é comum em qualquer profissão ... se nos sentirmos o outro lado, é teórico... pronto, isso é fundamental, trabalhar a presença... do futuro coach os seus processos pessoais em dia, como</p>
--	--	---

	<p>eu costumo dizer... tudo em linha, isto é para toda a vida, é uma profissão para toda a vida, ou seja, vamos ter de estar continuamente , não é ... no desenvolvimento pessoal permanentemente... alias, um coach tem de ter ele próprio supervisão... de outros coaches, tem de ter ele próprio mentoring... é um processo para a vida... para a vida..." (Entrevista 2).</p> <p>"Eu acredito que o carisma advém da paixão e da capacidade de acreditar que algo vai resultar, por isso se assim for, acredito sim..." (Entrevista 3).</p> <p>"O carisma é como a liderança... Cria-se com o tempo, com os bons exemplos e é visto pelos colaboradores duma forma natural... Os colaboradores gostam de líderes carismáticos por isso transforma e motiva as equipas" (Entrevista 4).</p> <p>"Carisma corresponde ao grande prestígio de uma personalidade excepcional ou ascendente que ela exerce sobre outrem... Neste enquadramento, o carisma é um facilitador em processos de liderança... Já no caso do coaching, não acredito na utilização do carisma do coach para exercer influencia sobre o impacto dos resultados... mas o coach pode no limite ajudar o coachee a encontrar e potenciar o seu próprio carisma para conseguir resultados melhores, mais impactantes e mais duradouros..." (Entrevista 5).</p> <p>"Mais no líder do que no coach... repare que o coach é aquela pessoa que apoia o processo, ela deve ser um bocadinho invisível... Por isso quando o coach diz ai porque eu sou o maior, alguma coisa não esta muito bem, porque não há certos e errados e o principio é isso, porque o coach não lidera o processo, só conduz... mas o carisma no líder sim... é uma coisa importante ,e se a pessoa</p>
--	---

		<p>for carismática ajuda...mas continuo a dizer, há outras coisas que se a pessoa for boa nisso... o carisma o que tem é que capta mais rápido...” (Entrevista 6).</p> <p>“Na liderança eu diria que é determinante mas o coaching pode ser treinado, lá está” (Entrevista 7).</p> <p>“Definitivamente é importante até para criar empatia e rapport com o coachee” (Entrevista 8).</p> <p>“Para se ser líder é importante, porque é a forma como uma pessoa se projeta aos outros, como se apresenta, o impacto que causa...como o Hilter ele foi carismático, tinha muitos seguidores, ai é importante... como João Paulo II, que teve muito sucesso, projetou sempre uma imagem...em liderança o carisma é importante e não precisa ser um grande comunicador, como a madre Teresa de Calcutá... para coaching eu acho que não é preciso, porque é um papel diferente, a não ser que seja orador palestrante... na área motivacional, ai é... em palco... precisa de carisma... nessa área faz sentido mas no coach, o mais tradicional, o coachs pode ter no sentido pessoal mas já não é o carisma do Hilter, que se projeta... é o inverso, ele desaparece... o que surge é as perguntas...parece que esta sozinha...é porque esta com um bom coach...” (Entrevista 9).</p> <p>“Para se ser um líder sim... para ser coach não sei, em certas abordagem sim, mas para aquele que eu acredito que é a certa, não é isso que eu pretende ate porque eu não vou dar dicas não vou opinar numa sessão de coaching, o eu estar ali o mínimo possível. Ser uma consciência, um grilo quase... no líder eu acho que pode ter impacto... ai sim...” (Entrevista 10).</p>
--	--	--



Sinónimos de coaching e liderança		<p>“Foco e inspiração” (Entrevista 2).</p> <p>“Avançar e Envolver” (Entrevista 3).</p> <p>“Processo e exemplo” (Entrevista 4).</p> <p>“Excelência e Exemplo” (Entrevista 5).</p> <p>“Desenvolvimento e Comandar...” (Entrevista 6).</p> <p>“Boas decisões e Inspiração, se calhar” (Entrevista 7),</p> <p>“Paixão e Lifestyle” (Entrevista 8).</p> <p>“Coaching é transformação e liderança diria cooperação” (Entrevista 9).</p> <p>“Liderança é serviço e coaching autoconhecimento” (Entrevista 10).</p>
-----------------------------------	--	---