



O Poder do Coaching: um estudo exploratório sobre a perceção dos profissionais da área

Susana da Silva Martins

Vila Nova de Gaia

2021



O Poder do Coaching: um estudo exploratório sobre a perceção dos profissionais da área

Susana da Silva Martins

Dissertação submetida para satisfação parcial dos requisitos do grau de
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, realizada sob a orientação do
Professor Doutor Ricardo Bessa Moreira apresentada ao Instituto
Politécnico de Gestão e Tecnologia de Vila Nova de Gaia.



O Poder do Coaching: um estudo exploratório sobre a perceção dos profissionais da área

Susana da Silva Martins

Aprovada em 10 de Março de 2022

Composição do Júri

Presidente:

Prof^a. Doutora Maria Elisete Martins

Arguente:

Prof. Doutor Pedro Cunha

Orientador:

Prof. Doutor Ricardo Bessa Moreira

Tese de Mestrado realizada sob a orientação do Professor Doutor Ricardo Bessa Moreira, apresentada ao Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia de Vila Nova de Gaia, para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, conforme o despacho nº 16961/2010, da DGES, publicado no nº.217, na 2ª série do Diário da República, a 9 de novembro de 2010.

Estou grata à minha mãe Isabel, filhos Ludgero e Aires,
e ao meu marido Fernando, pela compreensão, paciência
e apoio, que me permitiram a concretização de mais um
sonho.

Agradecimentos

Mais uma meta alcançada com sucesso, mais um, entre muitos sonhos, realizado.

Sou grata ao universo e a mim própria, pela minha coragem e dedicação. Sempre acreditei que independentemente dos obstáculos e angústias com que me deparei, abdicando de momentos de lazer com familiares e com amigos, seria capaz de concretizar mais um objetivo ao qual me propus, seguindo um caminho de luta, mas com confiança.

O meu agradecimento ao meu orientador Professor Doutor Ricardo Moreira, que aceitou com muita alegria e orgulho, mostrando-se sempre prestável e encorajador.

A todos os excelentes professores que me acompanharam durante o primeiro ano, pelos ensinamentos que levo para a vida.

Aos meus colegas de curso de mestrado pelos momentos bem passados, à minha amiga e companheira Manuela Teixeira, pelo companheirismo acadêmico e à minha amiga Ana Lopes por “aturar” os meus desabafos.

A todos os colaboradores do ISLA, principalmente à Doutora Rosalina Pires que me ouviu e acarinhou sempre que precisei.

Em qualquer objetivo a que nos propomos alcançar, seja como um desafio pessoal ou simplesmente porque desejamos, é imprescindível o apoio dos que nos rodeiam. Por isso, desta forma agradeço, de uma maneira muito especial, a todos aqueles que vêm caminhando a meu lado, motivando-me e dando-me forças para alcançar as minhas metas.

Quando comecei a pensar nas pessoas a quem devo expressar o meu apreço, a lista ficou longa e não parava de crescer. Na verdade, estou grata a todas os seres humanos que passaram pela minha vida, porque a enriqueceram de múltiplas formas.

Agradeço, aos meus amigos de sempre, que constantemente compreenderam e respeitaram as minhas decisões e ausências e sempre acreditaram em mim.

Um especial agradecimento às que, sempre me encorajaram nos vários momentos deste estudo, tornando-o realidade, à minha amiga do coração Sandra Rebelo, assim como à Liliana Santos, que também estive lá quando precisei e às minhas amigas do voluntariado Daniela Oliveira e Andra Ani, pela vossa paciência e disponibilidade.

Aos meus padrinhos académicos, Ana Mónica Marques e Ludgero Mendes companheiros de viagem, família que nasceu na faculdade e ainda hoje me acompanham, o meu obrigada pela vossa amizade.

Para concretização deste projeto foi essencial o apoio de algumas pessoas, às quais gostaria de deixar uma nota de agradecimento:

- Á minha querida amiga de “Luz” Raquel Ferreira, pela amizade, carinho e por me ter apresentado a Paula Rocha.
- Dr^a Paula Rocha, que me transmitiu o conhecimento base sobre esta metodologia do coaching e, através dela conheci a autora Maggie João.
- Dr^a Maggie João, que se predispôs a ajudar-me, apresentando-me a minha coach Marisa Lago de Carvalho.
- Dr^a. Marisa Lago de Carvalho, que acompanhou e orientou durante várias sessões, o meu plano de ação sobre esta dissertação. Agradeço-lhe o carinho, dedicação e todos os ensinamentos.
- Dr^a Liliana Brazuna, minha formadora no “Curso de coaching de desenvolvimento pessoal”.
- Dr^a. Sara Madeira, minha formadora no “Curso de Coaching, PNL e IE”
- Dr. Luís Portela, que se prontificou pessoalmente a ajudar-me no que fosse preciso nesta caminhada.
- Dr. Paulo Moreira, que com a sua sabedoria e especialização em Inteligência Emocional, também contribuiu.

Tudo isto foi possível porque, tive pessoas ligadas direta ou indiretamente a esta dissertação que me sensibilizaram da forma dedicada com que abraçaram este projeto comigo, como tal, um, obrigada especial:

- Adelino Cunha
- João Catalão
- Jorge Coutinho
- Odete Lopes
- Paula Miranda
- Ricardo Peixe

Aos intervenientes nas entrevistas, o meu obrigada, pela vossa disponibilidade que, simpaticamente se deram ao trabalho de partilhar comigo as vossas experiências e histórias de sucesso, fazendo esta dissertação acontecer.

Finalmente, deixo, também, aqui a minha gratidão ao meu querido amigo Hugo Cristo, que hoje é um anjo entre nós, mas para mim sempre foi um “bombeiro-informático” de serviço. “Estarás sempre no meu coração”.

Por fim e para sempre, sou grata à minha família:

Mãe, por me proporcionar um ambiente descontraído; “És linda, amo-te”

Filhos, Ludgero e Aires, pela simples presença na minha vida que lhe dá outro sentido, “Amo-vos muito”, “Nunca desistam dos vossos sonhos”.

Marido Fernando, por acreditar nas minhas capacidades e me acarinhar nos momentos de maior tensão e me demonstrar diariamente que, para ser alguém é preciso erguer a cabeça, lutar e acreditar. “Obrigada por fazeres parte da minha vida e caminhares sempre ao meu lado.”

Assim como às minhas filhas de coração, Helena Ferreira e Claudia Santos, o meu obrigada por fazerem parte da minha vida. “Adoro-vos” “Continuem a vencer, para a frente é o caminho”.

Sem vocês todos, este estudo não teria sido possível, pela compreensão da minha perseverança de luta e foco constante nesta etapa da minha vida.

Estou inteiramente grata à vida, por me colocar no caminho as pessoas certas...

Percorro um sentido de vida premiada com muito amor...

O “Amor” é a minha fonte de inspiração...

Resumo

O mundo de negócios hodierno está marcado pela rapidez com que as mudanças tecnológicas, económicas, ambientais e políticas, acontecem. As organizações ganham cada vez mais consciência da pressão da concorrência, e dos novos desafios que necessitam de ser superados, (Penim & Catalão, 2012). Stefan (2015) alerta, como consequência, que as empresas exigem aos seus colaboradores novas habilidades e competências para lidar com a alta demanda de prazos exíguos e, também, com a resolução de problemas (Stefan, 2015; Velasques & Bierende, 2019).

A escolha do tema "*O Poder do Coaching*", no âmbito deste estudo de caso, pretendeu assumir, através da metodologia qualitativa, assente em entrevistas, uma abordagem individual sobre o conceito de *coaching* e a importância do tópico apresentado, comentado na primeira pessoa, por *coachs*.

Refletiu-se o modo de lidar com as situações em que estes profissionais se deparam constantemente, mediante vários fatores. Esse desiderato impactou, igualmente, na forma como estes profissionais influenciam (nunca diretamente) o comportamento de cada indivíduo, respeitando uma trajetória individual, composta por um coletivo social e profissional que, por sua vez, está inserido num processo político e económico (Secco, 2019).

Neste sentido, a pergunta de partida é a primeira etapa, ou seja, constitui uma espécie *de fio condutor* para uma investigação científica. É o espelhar de um projeto em forma de uma questão basilar (Campenhoudt, Marquet, & Quivy, 2019). Aproveitando a formulação que se segue, propôs-se, nesta investigação, uma reflexão que redundou na indagação: "*Em que medida o Poder do Coaching pode influenciar e contribuir para o desenvolvimento humano?*" Através da abordagem fenomenológica -, suportada pelas entrevistas (semi-estruturadas) e depoimentos de informantes privilegiados com um bom conhecimento da questão, pelas práticas observadas e a experiência vivida no campo de trabalho, a qual foi reforçada mediante o período em que vivemos atualmente -, recolheu-se o testemunho, o conhecimento e as perspetivas dos diferentes interlocutores, com o intuito de perceber qual o efeito do coaching e em que medida as suas ferramentas têm (ou não) impacto positivo. Tentou-se aquilatar qual o contributo para a mudança de comportamentos e desempenhos dos trabalhadores nas organizações e, principalmente, na exploração do desenvolvimento dos seres humanos a nível pessoal. Utilizou-se a análise de conteúdo como técnica. O estudo foi não probabilístico e exploratório.

Os resultados encontrados, com base num confronto crítico entre as diferentes teorias e

perspetivas, confirmam o poder e influência que as ferramentas de coaching atingem, de forma a influenciarem o indicador de melhoria de desenvolvimento individual e profissional, através da eficácia da comunicação, que é uma atividade base dos seres humano, e não só, desde os primeiros meses de vida (Piaget 1978; Vygotsky 1980; Bakhtin 2002; Brouchard 1996; Camara 2011).cit in (Rodrigues, Camara, & Guerra, 2010).

Palavras-chave: Coaching, PNL - Programação neurolinguística e IE - inteligência emocional, Desenvolvimento Humano, Poder.

Abstract

Today's business world is marked by the speed with which political, environmental and technological changes are happening. Companies are getting evermore conscious about the pressure of competition and the new challenges to be overcome (Penim & Catalão, 2010). As a consequence, they are demanding new skills from their employees in order to deal with problem solving and the high demand in exiguous deadlines (Velasques & Bierende, 2019).

The importance of the coaching concept is presented by "coachs" in the first person. similarly, within the scope of this case study, the theme "*The Power of Coaching*" has an individual approach, using a qualitative methodology, based on interviews.

It was discussed, based on various factors, the manner in which these professionals deal with the situations they are constantly in. This also impacted on the way that they (never directly) influence each individual's behaviour, following an individual trajectory. This trajectory is composed by a social and professional collective, which, in turn, is part of a political and economical process (Secco, 2019).

Therefore the key question is the first stage. In other words, it represents a sort of a thrust for a scientific investigation. Within this investigation, a reflection that resulted in an inquiry was proposed using the following formulation: "In which ways can "*The Power of Coaching*" have an influence on and contribute to human development?" The phenomenological approach was supported by the interviews (semi-structured) and testimonies of the privileged informants with important knowledge on the matter, by the practises observed, and by the experience in the field. The testimony, knowledge and perspectives of the different interlocutors were collected with the goal of understanding the effect of coaching and the extent to which its tools have (or don't have) a positive impact. The attempt was to assess the role that coaching plays in the exploration of human development on a personal level as well as in the performance and behaviour changes of the employees. The technique used was that of content analysis. The study was exploratory and non-probabilistic.

The results, based on a critical confrontation of the theories and perspectives, confirm the power and influence that coaching tools can achieve. They can influence the improvement of individual and professional development through the effectiveness of communication, which is a basic human activity, and from the first few months of life (Piaget 1978; Vygotsky 1980; Bakhtin 2002; Brouchard 1996; Camara 2011) cit in (Rodrigues et al., 2010).

Keywords: Coaching, PNL - Neuro-Linguistic Programming (NLP) and Emotional Intelligence (EI), Human Development, Power.

Índice

Índice.....	XIX
Índice de tabelas.....	XXI
Índice de figuras.....	XXI
Índice de gráficos.....	XXI
Índice de anexos.....	XXI
Índice de abreviaturas.....	XXIII
Introdução.....	1
PARTE 1.....	5
1. Revisão da Literatura.....	5
1.1. Coaching – Enquadramento histórico-conceitual/Contextualização do tema:.....	8
1.1.1 Tipologias de coaching.....	29
1.1.2 Ferramentas de coaching.....	33
1.1.3 Coaching e Inteligência Emocional - IE.....	36
1.1.4 Coaching e Programação Neurolinguística-PNL.....	40
1.2. O Poder.....	47
1.2.1. Enquadramento teórico.....	47
1.3. O poder do coaching.....	50
PARTE 2.....	53
2. Estudo empirico.....	53
2.1. Pressupostos teórico-metodológicos.....	53
2.2. Objetivos de investigação e Hipóteses.....	58
2.3. Amostra e universo.....	60
2.3.1. Caracterização sócio-demográfica da amostra.....	61
2.4. Instrumento metodológico: Entrevista semiestruturada.....	68
2.4.1. Análise de conteúdo.....	69
2.5. Análise e discussão de resultados.....	72
2.5.1. Enquadramento e evolução conceptual do coaching geral e organizacional....	72
2.5.2. Perceção do coaching em Portugal e perspetiva de futuro.....	77
2.5.3. Coaching como ferramenta para o desenvolvimento humano, as suas influências e os seus benefícios.....	82
2.5.4. Conceito de coaching, o seu objetivo e a palavra-chave que define coach.....	87

2.5.5.	O coaching na vida dos profissionais: motivação, formação e transformação.	89
2.5.6.	Prática de autocoaching com compromisso, motivação e foco	94
2.5.7.	Impacto do coaching na vida dos profissionais, na vida da sua família e amigos e voluntariado “Pro-bono”	99
2.5.8.	Tipos de coaching, sessões e foco	104
2.5.9.	O coaching e a Inteligência Emocional	108
2.5.10.	O coaching e a PNL	112
2.5.11.	Aprendizagens e desafios com a profissão de coach	119
2.5.12.	O poder do coaching	123
Conclusão.....		129
Limitações e recomendações		135
Bibliografia		137

Índice de tabelas

Tabela 1 – Diferença entre algumas práticas de desenvolvimento pessoal e profissional e a prática de coaching	
- Fonte: Adaptado de Barosa-Pereira (2006).....	21

Índice de figuras

Figura 1: Modelo GROW - Fonte: Própria Adaptada (João, 2018, p.66)	24
Figura 2: Modelo SMART - Fonte: Própria Adaptada (João, 2011)	25
Figura 3: Modelo CLEAR - Fonte: Própria Adaptada (João, 2018, p.72)	27
Figura 4: Modelo ACHIEVE - Fonte: Própria Adaptada (Ravier, 2005, p. 260).....	28

Índice de gráficos

Gráfico 1 – Inquiridos - Fonte: Própria.....	61
Gráfico 2 – Entrevistados: Género - Fonte: Própria	61
Gráfico 3 – Idade - Fonte: Própria	62
Gráfico 4 – Habilitações Literárias - Fonte: Própria.....	62
Gráfico 5 – Área de formação - Fonte: Própria	63
Gráfico 6 – Antiguidade que exerce a profissão - Fonte: Própria.....	63
PGráfico 7 – Órgãos de acreditação da profissão - Fonte: Própria	64

Índice de anexos

Anexo A: Correio eletrónico enviado aos inquiridos	149
Anexo B: Protocolo de Consentimento Informado	151
Anexo C: Guião de entrevistas	153

Índice de abreviaturas

AC - Associação para o Coaching

APEC - Associação Profissional de Coaching Executivo e Supervisão

ASESCO – Asociacion Española de Coaching

CHOICE – Contexto, Here & Now (aqui e agora), Opções, Choose & Act (Escolher e atuar), Evaluate & Review (avaliar e rever)

CLEAR – Contrating, Listening, Exploring, Action, Review

CRA – Consciencialização, Responsabilização, Ação

DSIC – Descoberta Strategy (estratégia), Implementação, Continuous Improvement (melhoria continua)

EMCC - Conselho Europeu de Mentoring & Coaching (European Mentoring & Coaching Council)

GROW – Goal (meta), Realidade, Opções e Way Forward (Avançar)

I CAN DO – Investigar, Current (presente), Aims (metas), Número, Data, Outcome (resultado)

ICF - Federação Internacional de Coaching

ISCOR – Informação, Definição, Consciencialização, Operacionalização e Reconfirmação

IE – Inteligência Emocional

IIC - Instituto Internacional de Coaching

INCTA – Internacional Coaching and PNL Training Academy

IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social

OMS - Organização Mundial da Saúde

PERMA - “Positive Emotion (Emoção Positiva); Engagement (Compromisso); Relationship (Relacionamentos); Meaning (Significado ou Propósito); Accomplishment (Realizações)

PNL – Programação Neurolinguística

QE - Quociente Emocional

QI - Quociente Inteligência

ROI – Retorno do Investimento

RH – Recursos Humanos

RSI - Rendimento Social de Inserção

SPCP – Sociedade Portuguesa de Coaching Profissional

STARTED – Set-up (estabelecimento do propósito), Tangíveis, Assumptions (pressupostos), Realidade, Target, Emerging solutions (soluções emergentes), Delivery (implementação)

Introdução

A globalização e a competitividade entre os mercados atuais, numa constante evolução exponencial, exigem às organizações a necessidade urgente de se diferenciarem, utilizando recursos aliados à capacidade de inovação e desenvolvimento em todos os setores. Estas devem ser flexíveis à mudança e ter competências para gerar condições necessárias à implementação de novos desafios pelos seus recursos humanos. Como nos explica Drucker (2006): “A produtividade do conhecimento e de seus trabalhadores não será o único elemento competitivo na economia mundial” cit in (Correia, 2012).

As organizações em geral, assim como as IPSS (Instituição Particular de Solidariedade Social), planeiam novas estratégias, de forma a mobilizar os seus recursos no que diz respeito à avaliação de desempenho e desenvolvimento de competências dos seus colaboradores, para maximizar os seus resultados, na medida em que, no caso das IPSS, são a única ou principal resposta às populações mais vulneráveis e carenciadas, nomeadamente, apoio alimentar, rendimento social de inserção (RSI), apoio à vítima, inclusão social, centro de pessoas com deficiência e incapacidades, crianças e idosos e assegurando de forma adequada e personalizada, o seu bem-estar e as suas necessidades básicas.

Recorrendo à contribuição do estudo científico, a questão vagueia entre, se o assunto é de interesse científico, se é possível de ser investigado, se há material bibliográfico sobre a temática e qual a importância da pesquisa. Na verdade, é uma reflexão sobre a relevância de desenvolver uma posição investigativa de edificação de conhecimento sobre o comportamento humano e organizacional envolvendo processos de coaching.

Este estudo, realizado através de uma investigação fundamentada com revisão de livros, teses, dissertações, artigos científicos, workshops, certificação em coaching, participação em sessões de coaching, palestras nacionais e sites que abordam estas vertentes de estudo, onde se pretende discutir os pontos de vista adotados pelos diferentes autores escolhidos, as suas convergências, divergências e complementaridade, assim como casos práticos, consolidados pelas técnicas utilizadas na pesquisa de estudo de caso. Enquanto as leituras refletem o conhecimento, as entrevistas desenvolvem e contribuem para traduzir esses campos de leituras.

Pretende-se, neste trabalho, sensibilizar, influenciar e comprovar a capacidade de transformação e auto-motivação do ser humano, no sentido de justificar a necessidade de aplicar

as ferramentas de coaching, através de alguma revisão e análise crítica da literatura existente sobre o tema, no sentido de perceber a importância da formação ou do conhecimento na área do coaching, não só nas organizações, como a nível pessoal, com o intuito de melhorar a performance do ser humano, como ser humano e recurso humano.

A escolha do tema está relacionada ao interesse pelo coaching, uma pesquisa prazerosa, relevante e significativa.

Ultimamente, tem-se observado o grande impacto desta temática a nível organizacional e através das redes sociais, por constantes aliciações sobre o tema, principalmente, na fase que estamos a passar atualmente com a Pandemia do Covid-19, que por sua vez, também teve repercussões na vida das pessoas.

Estamos perante um desafio para a Gestão de Recursos Humanos e através da pesquisa enriquecedora sobre a identidade do profissional do coach, (Secco, 2019) explica como este auxilia a atuação destes profissionais e os demais nas áreas corporativas. É necessário lidar com a diversidade e a inclusão social, pois as mudanças exigem, versatilidade, criatividade, autenticidade e diferenciação para fazer frente a outras organizações.

Teve contributo para este trabalho, o estudo realizado por Barosa-Pereira (2006), onde reflete a prática do coaching em Portugal e sua supervisão, ou seja, o desenvolvimento profissional de especialistas de coaching, analisado por Almeida (2013).

Lopes (2012) ajuda a comprovar a necessidade deste estudo, através da sua análise analítica ao cálculo do Capital Psicológico como indicadores de melhoria do desempenho, comprovado pelo Poder e Gestão de Recursos Humanos em Portugal elaborado por Moreira (2010).

O objetivo geral deste estudo, traduz-se na análise das apreciações práticas de obter resultados que validem o poder do coaching ao influenciar o comportamento e desempenho individual, assim como a importância da Inteligência Emocional na gestão das emoções e a Programação Neurolinguística de forma a comprovar o indicador de melhoria desse mesmo desempenho.

Pretende-se o testemunho vivido pelos coaches, através das entrevistas, pois estes têm visões privilegiadas do sistema, das problemáticas e das conquistas que evidenciam e, que deram origem ao tema.

Ao longo do trabalho, será apresentado o encadeamento lógico das ideias sobre a temática escolhida, com uma descrição clara e objetiva do caminho a ser percorrido, exibindo questões

relacionadas ao tema para serem respondidas por meio de uma hipótese, que poderá ou não ser confirmada no trabalho de pesquisa.

Desta forma, inicia-se a ordenação da estrutura apresentada neste trabalho, onde se explanará numa primeira parte a revisão da literatura, estando redigidos os vários conceitos e apresentadas as várias evidências observadas e colocadas em prática, uma vez que se trata dum estudo de caso.

Numa segunda fase, levar-se-á a cabo a recolha de dados, a sua análise e respetivas conclusões.

O instrumento de investigação que pretendemos empregar, será a entrevista. Neste sentido, foi realizado um guião (semiestruturado), que permitiu recolher dados (de conteúdo e de discurso) e desta análise recolhida concomitantemente com a sua sistematização, conclui-se que, as pessoas são consideradas capital-humano nas organizações, pela natureza humana e social das atividades desenvolvidas, prestadas por pessoas e para pessoas.

Pretende-se concluir pelos resultados apresentados, que o coaching tem impacto positivo sobre o comportamento e o desenvolvimento humano, e o mesmo pode influenciar o seu desempenho e o seu sucesso.

Acredita-se através deste resultado, conseguir contribuir para o investimento em formação de coaching como ferramenta associada ao indicador de melhoria de desenvolvimento individual que potencia o desempenho do trabalhador.

PARTE 1

1. Revisão da Literatura

A revisão de literatura é produção de um trabalho científico, através de pesquisa, segundo Sampieri (2006):

“compreende em identificar, obter e consultar a bibliografia e outras matérias que sejam úteis para os objetivos do estudo, do qual se deve extrair e recompilar a informação relevante e necessária sobre o nosso problema de investigação, esta seleção deve ser seletiva” (Sampieri, Collado, & Lucio, 2006, p. 54).

No ponto de vista destes autores, é sempre importante: “revisar o passado para construir o presente e visualizar o futuro”, ou seja, é conveniente localizar, obter e indagar estudos anteriores, livros, revistas científicas, ensaios, teses, fóruns e páginas da internet, materiais audiovisuais, testemunhos de especialistas e toda a fonte que se relacione com o problema ou tema de investigação. Tudo isso independentemente de seguirmos um enfoque quantitativo, qualitativo ou misto (Sampieri et al., 2006, p. 52).

Coaching é uma metodologia reconhecida e inovadora, com uma combinação entre a arte de “fazer acontecer” e a ciência, que estimula o desempenho individual e coletivo, incentiva o ser humano a desenvolver o seu potencial de forma sustentável, atingindo os seus objetivos (João, 2018) recorrendo a ferramentas e técnicas aplicadas e conduzidas por um profissional, que visa a facilitar e ampliar o alcance dos resultados.

Embora exista uma abundância de literatura sobre Coaching em Inglês e Brasileiro, em Português é mais escassa, no entanto, já se encontram alguns artigos científicos que validam os resultados encontrados nesta pesquisa.

O coaching tem tido um “crescimento exponencial, alcançando uma vasta aceitação como prática antiga, de valorização das pessoas em geral”, (Rego, 2004, p. 395) contudo, este crescimento com sucesso tem sido pouco escoltado na mesma proporção em termos de investigação empírica. Pretende-se investir nesta pesquisa e avaliar, efetivamente, os efeitos positivos do Coaching, PNL (Programação Neurolinguística) e Inteligência Emocional, sobre o desempenho individual e organizacional.

O coaching em pleno crescimento, é considerado como um método flexível, que pode ser aplicado às mais diversas áreas. Tratasse de uma metodologia, cada vez mais, expandida pelo mundo, integrada em diversos cursos e programas, em várias universidades, nomeadamente como

Harvard, Wharton, Insead e Columbia.

Em Portugal, confirmado por Barosa-Pereira & Aguiar (2014) praticamente todas as empresas de consultoria em Recursos Humanos oferece serviços de coaching e desde o final de 2006 comprovasse que tem havido um crescimento abismal de “artigos sobre coaching na imprensa escrita, a par de uma proliferação de blogues e sites da Internet a explorar o conceito”. Há quem lhe chame “uma moda”, mas o facto é que “a esmagadora maioria das revistas na área de Recursos Humanos e Gestão publicaram algo sobre o tema, o que nos faz pensar que o coaching veio para ficar”, inclusive, já se pratica em escolas e creches.

Inúmeras organizações investem em coaching para, com isso, potencializar as habilidades e qualificar os seus colaboradores com foco no aumento da performance para que sejam alcançados resultados extraordinários, com uma alta produtividade criativa e lucrativa, cada dia mais satisfatória. Para Atkinson (2007) numa definição mais complexa, afirma que coaching “é um processo estruturado que ajuda as pessoas a atingirem as suas metas nas suas vidas pessoais, nas suas carreiras, nos empreendimentos ou organizações”. Segundo Matta & Victoria (2015), “a mudança de carreira é um dos acontecimentos mais marcantes na vida de uma pessoa, afetando não só o lado profissional, como também a parte pessoal”. Mesmo que estejamos determinados, o processo não é simples e exige uma orientação que analise todas as dificuldades e evite que decisões sejam tomadas apenas por impulso. Por isso, o coaching reúne as ferramentas necessárias para que cada etapa da transição seja feita com cautela e sabedoria, sem prejudicar nenhum aspeto da vida do profissional que a procura.

Através do coaching, as pessoas aperfeiçoam e aprofundam a sua aprendizagem, melhoram a performance e a sua qualidade de vida. No seu livro intitulado “Inner Dynamics of Coaching”, Atkinson (2007) fornece processos que permitem aprender como utilizar o poder e as metodologias do coaching ao conectar com a mente, além do consciente, para conversas transformacionais.

Atualmente, as consequências da pandemia do novo coronavírus estão a causar pressão psicológica e stress em grande parte da população, afetando e acrescentando dificuldades às famílias mais carenciadas. As incertezas provocadas pelo covid-19, os riscos de contaminação e a obrigação de isolamento social geraram e agravaram problemas mentais, sociais e emocionais, segundo a OMS (Organização Mundial da Saúde).

As Instituições procuram sobreviver e continuar a encontrar resultados positivos, perante estas circunstâncias difíceis para todos, distintamente a comunidade, mas também os

colaboradores. São imprescindíveis as equipas multifacetadas, polivalentes, com capacidade de automotivação incondicional elevada. Além disso, Carvalho (2015) ressalta que estes profissionais lidam diariamente com uma rotina acelerada, o que incita um desequilíbrio na vida pessoal e profissional germinando uma grande frustração de não conseguir alcançar os resultados esperados em todas as áreas da vida. Nesta perspetiva, Stefan (2015) confirma que para ultrapassar estes desafios, os profissionais têm procurado como alternativa uma assessoria através do processo de coaching. É nestas alturas que se valida as competências diversificadas dos trabalhadores, de forma a permitir dar respostas rápidas e eficazes.

A adaptação à mudança foi absolutamente crucial para muitos, a rapidez como as empresas passaram de processos normativos para processos de teletrabalho, fazendo-se valer das competências tecnológicas.

Para a maioria das empresas em Portugal, o conceito teletrabalho, foi uma novidade, no entanto, já há algumas décadas, que Jack Nilles “pai do teletrabalho”, não tem dúvidas de que, a telecomunicação digital tem um forte impacto sobre as organizações, acarretando benefícios, economia de tempo em deslocações para o emprego, maior flexibilidade, menor custo, redução de tráfego, menos poluição, logo maior qualidade de vida. Atualmente, é uma filosofia a considerar como uma possibilidade num futuro próximo (Rego, 2004, p. 685).

Mas, é um conceito com alguma aversão, muito fruto do sistema e no contexto em que algumas organizações, nomeadamente IPSS, são mais conservadoras, em que têm uma conceção que o teletrabalho é uma componente de facilitismo para os seus colaboradores.

No entanto, as organizações, preocupadas com o capital humano, e as próprias pessoas, recorrem cada vez mais, a formações e terapias holísticas de desenvolvimento humano (Goldsmith et al., 2012).

1.1. Coaching – Enquadramento histórico-conceptual/Contextualização do tema:

Segundo Chiavenato (2002) o coaching provem da Grécia antiga pelo Filósofo Sócrates (427 ac – 347 ac) que, ensinava aos seus discípulos, na “Ágora”, o antigo mercado de Atenas, para discutir assuntos existenciais. O “método socrático, consistia em propor temas, instigar ideias com perguntas, ouvir os que os discípulos tinham a dizer, ensinar e principalmente aprender.” O objetivo básico era desenvolver as pessoas que o rodeavam, abrir as suas mentes, estimulando para que encontrassem as suas próprias respostas. “Conhecer-te a ti mesmo” e “Só sei que nada sei”(Rodrigues et al., 2010, p. 731).

Mediante as palavras de Edwards (2003): “Sócrates observava que, as pessoas aprendiam melhor, quando assumiam a propriedade e a responsabilidade pessoal de uma determinada situação” (Edwards, 2003).

O filósofo Sócrates foi uma grande inspiração para o surgimento do coaching, pois fazia uso dum processo de perguntas que ajudava as pessoas a refletirem sobre as respostas desejadas, (Secco, 2019).

Como nos explica Camara, Guerra & Rodrigues (2010):

“O termo coach tem a sua origem no inglês e tem vários significados, nomeadamente a charrete mais conhecida como coche, palavra derivada de Kocs, o nome de uma cidade da Hungria, situada a 70 km de Budapeste (entre Viena e Peste), onde se construíam carruagens com um sistema de suspensão, reconhecida pela sua comodidade em relação às carruagens tradicionais” (Secco, 2019)

Como confirma Cogo (2014) a origem do termo coaching, surgiu por volta do século XV e XVI, em Kocs, onde as carruagens eram chamadas de coches, o profissional que conduzia o coche, era chamado de cocheiro e era responsável por conduzir os passageiros até o destino desejado. No final do século XVIII, surge na Inglaterra um desporto de elite intitulado coaching, que se trata de corridas a cavalo com coches, conduzidas pelos coachmen. Considerado um meio de transporte muito utilizado para deslocar pessoas de um local para o outro. Num sentido figurado, a viagem de coaching inicia com o coach que conduz as sessões e induz o coachee, de forma a este identificar os fatores impeditivos e facilitadores que permanecem no seu caminho e guia-o a delinear as ações que o levarão do ponto atual ao ponto desejado, apresentando as ferramentas e exercícios que vão contribuir para que este atinja os seus objetivos.

Secco (2019) descreve que a carruagem de Kocs era chamada de kocsi Szeke, ou seja, o

termo kocsi deu origem a ser pronunciado cochi, em português cocheiro, responsável por guiar, “sem decidir o destino a ser seguido, transportando o cliente (coachee), de forma segura e por caminhos adequados aos seus objetivos da viagem” Secco (2019)

O coaching em 1850, foi atribuído aos professores das universidades que significava “tutor”, como explica Assis (2016). Esse tutor era responsável por ajudar os estudantes na preparação para os testes e exames. Ou seja, o coaching já significava “aquele que conduz uma pessoa ao lugar desejado” (Rodrigues et al., 2010).

Mais tarde, por volta de 1950, o termo coach começou a ser utilizado na literatura de negócios como a habilidade para a gestão de pessoas, explica Assis (2016), já os autores Marques & Carli (2012) salientam ainda que o termo começou a ser utilizado noutras modalidades de desporto, nomeadamente, ténis e esqui, como treinador motivacional, no entender de (Velasques & Bierende, 2019) a palavra “Coach”, utilizada no meio desportivo, significa treinador, instrutor, é uma palavra que deriva do inglês “coaching”, significa um processo de desenvolvimento humano no qual o coach auxilia o coachee a potencializar os seus resultados pessoais e profissionais.

Foi aí que despoletaram as primeiras técnicas de desenvolvimento pessoal, valorização das competências individuais relacionadas com um processo de melhoria e evolução contínua.

Em 1960, surge em Nova York um projeto educacional que apresenta pela primeira vez as habilidades de coaching de vida. O mesmo autor afirma que a partir de 1980, o Coaching foi envolvido em programas de formação de liderança, pela importância do tema como ferramenta poderosa de desenvolvimento interpessoal (Assis, 2016).

Em 1972, Timothy Gallwey, escreveu o seu livro intitulado “The Inner Game of Tennis”, onde exemplifica através do modelo de controle e ensino do treinador, desenvolveram-se e aperfeiçoaram-se técnicas no coaching pessoal baseada em aspetos humanísticos e princípios psicológicos transpessoais. Comenta Dueease (2009) que “Sir John Whitmore” acreditava que Gallwey foi o primeiro a demonstrar uma forma simples e método abrangente de coaching que pode ser prontamente aplicado a quase qualquer situação. No ponto de vista de Dueease (2009), foi (Thomas) Leonard e outros como (Laura) Whitworth e (John) Whitmore que aplicaram o seu histórico de negócio e criaram indústria que é chamada de coaching. No seu entender, o trabalho de Leonard focado na visão e na energia das pessoas ajudando a desvendar o mistério de si mesmas descobrindo os seus próprios componentes centrais exclusivos, valorizou e potenciou o crescimento do coaching pessoal .

O coaching está em evolução, após as primeiras edições das obras seminais de Timothy Gallwey e de John Whitmore, que lançaram algumas das bases conceptuais e metodológicas desta atividade, desenvolvendo uma profissão como nos explica (João, 2018) e refere: “Este tema trás um certo nível de profundidade e riqueza, com conhecimento e contribuição de várias áreas, incluindo a investigação académica”, como comenta João (2011): “está fortemente estabelecido como uma atividade de excelência, para o desenvolvimento pessoal” e considera “uma atividade que envolve hoje milhares e milhares de pessoas em todo o mundo” e que vem granjeando um respeito e atenção cada vez maiores e mais alargados no mundo empresarial (João, 2018, p. 13).

Para Karen Secco, o coaching que conhecemos atualmente a nível mundial, “apresenta muitas bases epistemológicas, tendo suas raízes advindas da filosofia, educação, desporto, sociologia, psicologia, comunicação, administração e linguística” (Secco, 2019).

Apoiando-nos no estudo analisado sobre a evolução da prática dos coachs em Portugal Barosa-Pereira (2006) & Barosa Pereira & Aguiar Vieira (2014), pretendem compreender a contribuição que esta prática exerce sobre:

“... o seu aprofundamento teórico, para a consolidação de conhecimento numa prática de intervenção sobre os recursos humanos, e acima de tudo, para a qualidade e credibilidade do coaching enquanto fator diferenciador do mercado de trabalho e de gestão de Pessoas no século XXI” (Barosa Pereira & Aguiar Vieira, 2014).

O coaching torna-se um instrumento central para o desenvolvimento humano, na procura de uma performance profissional de resultados rápidos (Salles, Vieira, Souza, & Barros, 2019). É caracterizado por um processo que visa a melhoria da performance do coachee (cliente) tanto para a vida profissional quanto pessoal, através de técnicas aplicadas pelo profissional coach (Marques & Carli, 2012). Wolk (2013) acrescenta que se trata de um processo de aprendizagem que permite traçar cada etapa para a conquista do futuro ambicionado. Exige uma disciplina de conquista, com uma visão sistémica, ou seja, permite ao profissional ter a capacidade de ver a empresa como um todo, no ponto de vista de (Baracscai, Dörfler, & Velencei, 2007; Salles et al., 2019), “o treinador (coach) é o individuo que corre para cima e para baixo na lateral do campo tentando extorquir a vitória da equipa, sem nunca acertar na bola”.

Para Krausz (2007) é um método com foco no presente e no futuro que procura o desenvolvimento pessoal e profissional. Conduz as pessoas que participam a alcançarem os seus objetivos pelos próprios meios, incentivando-os a identificar a situação, a compreensão dos factos

e aperfeiçoamento de suas competências. Cogo (2014) suplementa que este processo aligeira o desenvolvimento do coachee por focar na consciência e no que é mais significativo para o alcance dos objetivos.

Ao longo do tempo, o coaching traz para o mundo empresarial atual, o papel que este pode ocupar no desenvolvimento do profissional através de sessões regulares de acompanhamento contínuo que visa melhorar resultados (Rodrigues et al., 2010).

Na primeira sessão de coaching, é realizado um diagnóstico ao coachee, para identificar melhor quem ele é e quais são as suas expectativas e necessidades.

A estrutura do processo de coaching é definida entre o coach e coachee, no qual optam pela quantidade e periodicidade das sessões, o local dos atendimentos e o tempo de duração (Velasques & Bierende, 2019).

Matta & Victoria (2016) ressaltam que a periodicidade é adaptada de acordo com a disponibilidade e necessidade do coachee, em média o processo de coaching varia entre 10 a 25 sessões, dependendo do objetivo que o mesmo deseja alcançar (Matta & Victoria, 2016).

Nas sessões seguintes, encontros periódicos, são utilizados alguns princípios fundamentais, mencionados por Cunha (2006) em que o coach, utiliza a escuta ativa Wolk (2013), não controla mas coloca-se ao serviço do cliente de forma dedicada e persistente, impele-o de aproveitar todo o seu potencial, motiva-o e encoraja-o a descobrir e clarificar em que áreas tem mais vocação e pode ser mais proficiente e bem sucedido.

Sintetizando, coloca ao coachee, perguntas poderosas como explica Wolk (2013) normalmente perguntas abertas e intrigantes, utilizando técnicas e ferramentas, sem julgar nem influenciar, para receber feedback/aprendizagem, sempre respeitando o “mapa” do cliente a fim de o instigar à interrogação, desafiar, apoiar, capacitar e estimula a reflexão. Ou seja, na perspectiva de Wolk (2013), o coach auxilia o cliente a obter as suas próprias soluções e estratégias, a tomar consciência da sua capacidade que conduzirão a novas ações, atingindo metas de curto, médio e longo prazo, através da identificação e uso das próprias competências desenvolvidas, como também o reconhecimento e superação das suas fragilidades e crenças limitantes como explica, Matta & Victoria (2016).

Gallwey (2021) descreve que um jogo tem sempre dois lados, quer dizer que existe um adversário, mas não é o único a trabalhar contra o jogador. Existe também um adversário interno, ou crítico interno, mais conhecido por “ego”. É uma voz interna, sempre presente e ativa, que

critica sistematicamente todos os movimentos e ações do ser humano e na maioria das vezes enfraquece-o, quando deveria transmitir confiança. Em vez de ouvir o crítico interior, é preciso acompanhar um processo de orientação para aprender a observar quem realmente somos e o que queremos (Gallwey, 2021; Melo, Bastos, & Bizarria, 2015).

“Coaching é uma relação de parceria que revela e liberta o potencial das pessoas de forma a maximizar o desempenho delas. É ajudá-las a aprender, ao invés de lhes ensinar alguma coisa.” (Gallwey, 2021)

Processo que potencializa o poder pessoal, cujo objetivo é levar o coachee a desenvolver as suas competências comportamentais (comunicação eficaz, relacionamento interpessoal, gestão do tempo, capacidade de lidar com adversidades, capacidade de liderança, visão estratégica), competências psicológicas e emocionais necessárias para atingir os objetivos propostos, como resiliência, inteligência emocional, controle das emoções, gestão de conflitos como explica Batista (Batista, 2013). Já na opinião de Whitmore (2012):

“... amplie as suas realizações e conquistas, autorealização, satisfação pessoal e profissional, além de uma melhoria na qualidade de vida, leva a ter mais satisfação para elevar a sua performance ao adquirir novos conhecimentos, saber fazer, considerando habilidades, e querer fazer, no sentido de atitude (Velasques & Bierende, 2019).

O coach é treinado para escutar, observar e adequar a sua abordagem às necessidades do cliente. Acredita que este tem os recursos necessários para obter o que deseja. Apoia o cliente a usar as competências, recursos e criatividade de que já dispõe. O seu papel é, estimular o cliente, traçar um plano de ação, despertar o foco, a motivação e incentivar a conquista duma vida mais plena, evitando fazer qualquer tipo de comparação, sendo tolerante com as diferenças. É realizado um trabalho que visa lapidar as características da personalidade a fim de que o indivíduo não tenha atritos e possa se manter no caminho promissor (Passmore, 2021).

Durante esses encontros, segundo Buckley e Caple (1998) trabalham-se os pontos fortes e fracos do coachee, a metodologia auxilia o cliente a ampliar seus pontos fortes e desenvolver os pontos fracos, além de concordar Cunha et al. (2006) acrescenta que, as sessões podem ser consideradas um processo que ajuda: “uma pessoa a desenvolver as competências de modo a conhecer bem os seus pontos fortes, ter consciência das debilidades, saber capitalizar as forças e compensar as debilidades”

Pela orientação de Rego (2004), são estabelecidos diversos exercícios e tarefas,

posteriormente é realizado um inventário das competências e habilidades conferidas pelo coach. Por meio desse processo, o cliente adquire consciência do seu estado atual, sendo capaz de identificar, o seu potencial, as suas qualidades, aspetos a serem melhorados, comportamentos, valores, crenças limitantes, pensamentos autossabotadores, impulsiona a responsabilidade, o compromisso e desenvolve o autoconhecimento, neutraliza as suas limitações para alcançar o sucesso, o poder pessoal e melhorar a sua performance. Wolk (2013) destaca que para atingir os resultados expetáveis é necessário assumir a responsabilidade e o compromisso (Passmore, 2021; Velasques & Bierende, 2019).

Seguindo o esquema elaborado por Cunha et al. (2006, p. 733) os objetivos do coaching traduzem-se em desenvolver e ativar proativamente as competências inibindo as desajustadas, direcionar ajudando-o a superar obstáculos e a empreender planos de ação para superar o desempenho do talento, entre outras formas de fortalecer a performance.

O coaching visa potencializar os seus resultados através dos seus profissionais, desenvolvendo habilidades e mostrando que o próprio indivíduo tem a resposta. Fortalece traços relevantes, nomeadamente, tolerância ao stress, autoconfiança, maturidade emocional, honestidade, integridade, motivação para o êxito e motivação para o poder social, que pode induzir a adquirir competências e conhecimentos que influenciam o desempenho, segundo Connelly et al. (2000); Mumford et al. (2000) cit in Cunha et al (2006, p. 342)

No entanto Judge & Bono (2001) permitiu concluir as características pessoais que têm impacto sobre a satisfação com o trabalho e desempenho, são a autoestima, a autoeficácia, o locus de controlo e a estabilidade emocional (Cunha et al., 2006; Judge & Bono, 2001).

O resultado dos encontros serve de alicerce para o cliente encontrar a melhor maneira de traçar diferentes planos de ação, explorar outras opções de atuação e se preparar para novos desafios procurando minimizar os impactos da mudança.

Há indivíduos que atuam sem ter a competência necessária, colocando em risco o resultado do cliente, podendo levá-lo a um labirinto sem fim ou levá-lo a pensamentos equivocados e a graves patologias. Embora não sendo considerado uma terapia, pode ter efeitos terapêuticos. De acordo com o estudo de (Secco, 2019): “essas fronteiras são ténues, e exigem do profissional, experiência e conhecimento” para que possam desempenhar o seu papel de maneira ética e cuidadosa e “não invadir uma área que não seja da sua atuação, dando diagnósticos e trabalhando traumas”.

É pertinente ressaltar que o coaching não trabalha com o passado do cliente, ou seja, não

lida com traumas, fobias e problemas psicológicos. Tratasse de uma prática voltada para o futuro com o foco no presente, que contribui para a melhoria do seu desempenho e performance (Passmore & Lai, 2020).

O processo de coaching é deveras importante para o desenvolvimento pessoal e profissional do cliente, mas, quando dirigido por um profissional capacitado e experiente. Comenta Pereira & Viana (2014): “uma das dificuldades atuais para quem procura este tipo de serviço reside na escolha do coach “certo” entre a panóplia de ofertas com que o público em geral se depara”.

Interpreta Dueease (2009) fundador da The Coach Connection e presidente da International Coach Federation, que: “existem muitas definições de coaching, algumas das quais se contradizem com base na influência de experiências, teorias e modelos de profissionais”, depois da sua análise à tese de doutoramento do Dr. Vikki Brock (2008), acrescenta que este refere que: “dentro da área existem pensamentos divergentes acerca daquilo que o coaching é e de qual será a melhor abordagem, fora da área verifica-se, entre clientes e o público em geral, ainda mais confusão acerca do que é o coaching” (Brock, 2008).

Não é claro para Secco (2019) na sua pesquisa de doutoramento, como se constitui a identidade desta profissão, uma vez que considera: “nas mais diversas correlações, ainda há lacunas na literatura, no que diz respeito aos conceitos sobre o tema e suas formas de atuação como atividade profissional”. Não obstante, acredita e justifica: “pela relevância do estudo para o meio académico e para o mercado de trabalho”, baseando-se em vários autores, da seriedade e consolidação do mapear de desafios, respeitando os valores, referenciando os riscos e os modelos mentais, que compõem a sua identidade nessa atividade ocupacional. Acrescenta ainda que estas premissas: “impactam diretamente no indivíduo, nas organizações e na sociedade, com um ritmo frenético das grandes cidades, onde as pessoas procuram qualidade de vida em ambas as dimensões pessoal e profissional”.

Foram encontradas várias definições, de vários autores, ao longo do trabalho de análise. O coaching tem sido definido através do aprimoramento imediato do desempenho e do desenvolvimento de competências. É o desbloqueio do potencial de um indivíduo de forma a maximizar o seu desempenho, (Ribbers & Waringa, 2015; Velasques & Bierende, 2019).

No entanto, Pinheiro, Pasqual, & Broge (2013, p. 21) afirma que:

“Falar em coaching é falar em processos de transformação, de mudança de uma pessoa, de um grupo, de uma organização; É uma aspiração do Ser Humano saudável

desenvolver-se plenamente, crescer sempre mais, superar-se a cada nova situação; O coaching é um facilitador de processos de desenvolvimento da pessoa e da organização; É um propulsor de mudanças” (Martins, 2020; Noro, Stüker, & Oliveira, 2015).

Palmer (2008), ao definir coaching, geralmente concorda com três autores e praticantes bem conhecidos da área:

- “O coaching tem por objetivo desbloquear o potencial da pessoa para maximizar a sua própria performance. Visa ajudá-la a aprender ao invés de ensinar-lhe algo” (Grant & Spence, 2012; Oliveira-Silva, Werneck-Leite, Carvalho, Anjos, & Brandão, 2018; Whitmore, 2012).
- “É a arte de facilitar a performance, o aprendizado e o desenvolvimento do outro” (Downey, 1999).
- “Está diretamente interessado na melhoria imediata da performance e no desenvolvimento de competências através do ensino ou instrução” (Parsloe, 1995).

Assim sendo, é um processo que visa a facilitar a habilidade de um cliente/coachee de forma a autogerir a sua aprendizagem e crescimento, sendo evidenciado por mudanças significativas na autocompreensão e comportamento (Oliveira-Silva et al., 2018).

A interação entre coach e coachee, permite que este último descubra os seus sonhos, alcance as suas metas e o seu potencial inexplorado. É auxiliado a promover as suas ações presentes e não perder o foco no caminho a percorrer para as possibilidades futuras. Neste sentido é traçado um plano de objetivos a cumprir dentro dum determinado prazo. Comenta Viana (2017):

"Tendo em mente tudo aquilo que pretende atingir, estipule prazos de consecução. O que proponho é que pense num tempo que lhe pareça ideal para a concretização de cada objetivo." (Viana, 2017)

Começando pelo que parece mais fácil executar e aquilo que sabe de imediato ser capaz, fazer uma descrição pormenorizada e constante daquilo que vai atingindo ou não, dentro do prazo estipulado. Ao fazê-lo, está a definir uma intensão que deseja empreender.

Penim & Catalão (2012) descrevem o coaching como:

"... um processo de desenvolvimento pessoal e profissional assente essencialmente no diálogo entre coach e coachee, diálogo esse que se processa, sobretudo a partir das perguntas poderosas que o coach coloca ao coachee" (Penim & Catalão, 2012)

No âmbito que este processo, decide eleger um conjunto de perguntas como tema de reflexão e objeto de trabalho através do método mais utilizado como descrevem Penim & Catalão (2012):

"Perguntas poderosas, são perguntas que conseguem causar no coachee o efeito atitude." Tem a virtualidade de permitir ao cliente tomar consciência de muita coisa, assumir perspetivas diferentes e responsabilizar-se para agir de forma destinta."

Na vertente de Secco (2019, p. 108), tratasse dum processo,

"... que apoia as pessoas em situação de mudança, possibilitando escolhas e decisões, bem como, auxiliando-as a caminharem na direção a que pretendem ir, de forma que potencializem os seus talentos, desenvolvam empatia e consigam ampliar o seu olhar dentro das mais variadas situações do cotidiano. É um processo baseado na reflexão, diálogo e ação, promovendo desenvolvimento pessoal e profissional".

É ajudar o indivíduo a resolver os seus problemas e a transformar o que aprendeu em resultados positivos (Oliveira-Silva et al., 2018). Envolvendo o uso de interações estruturadas e focadas de estratégias, ferramentas e técnicas apropriadas para promover mudanças desejáveis e sustentáveis, visando o benefício do indivíduo e, potencialmente, de outros stakeholders, (Oliveira-Silva et al., 2018).

Apesar do Coaching ser uma profissão não regulamentada pelo MEC (Ministério da Educação e Cultura), é uma atividade profissional que mais cresce e que tem reconhecimento mundial, está ligada a várias instituições e associações legalmente registadas e obriga que os profissionais sejam qualificados, pois são supervisionados, por superiores e as suas atribuições e deveres são definidas pelo código de ética e de conduta do coaching, apesar de não existirem regras, regulamentos, leis, restrições ou códigos impostos, segundo Dueease (2009). No entanto, através do estudo que realizou, estima que:

"... o número de pessoas que se denomina de coach rondará entre os 30 000 e os 80 000 em todo o mundo. Adicionalmente, o número de escolas de coaching cresceu subitamente, existindo atualmente mais de cerca de 300 escolas" (Dueease, 2009).

Comprovado pelo estudo efetuado em Portugal por (Barosa-Pereira, 2006; Barosa Pereira & Aguiar Vieira, 2014).

"... a percentagem de inquiridos que possui uma certificação como *coach* e/ou que frequentou um curso de *coaching* aumentou de forma significativa (de 35 % para 70

% e de 38 % para 89 %, respetivamente)".

Explica Grant & Spence (2012) que na última década viu o uso de coaching em ambientes pessoais, de saúde, de trabalho e executivos crescer de uma metodologia nova e um tanto ridicularizada para uma atividade dominante em organizações empresariais e ambientes de saúde em todo o mundo e apresenta intervenções em áreas diversificadas.

Segundo citou Grant (2006), para se referir ao “coaching dos indivíduos, com o intuito de simular falhas nos testes psicológicos (Suhr & Gunstad, 2000), coaching de pares em ambientes educacionais (Scarnati, Kent & Mackenzie, 1993), treino cognitivo para aprender dificuldades e incapacidades (Dalton, Morocco, Tivnan & Mead, 1997), resolver dificuldades de relacionamento (Jacobson, 1977), lidar com a infertilidade (Scharfer & Weinshel, 2000), ejaculação precoce (Mauer, Solamon & Troxtel, 1998) coaching de carreira (Scandura, 1992), coaching como emprego para ajudar pessoas desfavorecidas a obter ou manter o emprego (Davis, Bates & Cuvo, 1983), aumentar desempenho em entrevistas (Maurer Et Al.,1998), coaching executivo (Tobias, 1996) e desempenho em vendas (Rich, 1998) (Grant, 2006)

"A acreditação é o processo de se tornar credenciado numa determinada matéria, como profissional válido e reconhecido" (João, 2011). Vários são os órgãos internacionais que conferem esse grau, os mais proeminentes são:

- Federação Internacional de Coaching - ICF
- Associação para o Coaching - AC
- Instituto Internacional de Coaching – IIC
- Conselho Europeu de Mentoring & Coaching - EMCC

O processo de acreditação, é certificado através de exame oral, prova escrita e evidências de desenvolvimento contínuo, como nos explica João (2011): "poderá ser certificado por organizações e institutos associados sempre àquelas que são respeitadas e válidas no campo da acreditação". A missão destes órgãos é estabelecer o código de ética e as regras para promover as melhores práticas em coaching.

O Código de ética, criado em 2015 por uma aliança entre a EMCC (European Mentoring & Coaching Council), ICF e a AC, é obrigatório e deve incluir, a relação de coaching, confidencialidade e gestão de informação e conduta profissional (ICF Portugal, 2021; João, 2018).

Estas organizações elegem os seus conselhos de administração a nível global e local, que supervisionam as instituições de cada país. Exigem contratos que estipulam o acordo entre o coach

e o coachee, documento esse que enumera os termos e condições numa explicação detalhada de procedimentos e do código de ética que, deve estar disponível como apêndice do contrato, este permanece standard, independentemente do conteúdo (João, 2011, p. 39)

João (2018) diz que: "o coaching é um sistema de suporte que oferece ao coachee uma longa lista de benefícios":

- Autodescoberta ou autoredescoberta;
- Alteração de paradigma em situações emergentes;
- Reestruturação da maneira de pensar;
- Eliminação de medos e fobias;
- Efeito positivo em crenças pessoais limitadoras;
- Percepção de problemas como oportunidades;
- Desenvolvimento da criatividade;
- Atitude positiva:
 - Desafios de padrões de pensamento;
 - Ligar dois ou mais eventos que pareciam indissociáveis;
 - Melhoria de autoestima e da autoconfiança;
 - Identificações de opções na resolução de problemas;
 - Criação de planos de ação;
 - Cumprimento de objetivos;
 - Promoção de um debate saudável e seguro;

Barosa- Pereira (2006) e Batista (2014) descreve que o processo de coaching é composto por seis fases, nomeadamente:

- Entrevista Preliminar
- Exploração/diagnóstico
- Plano de ação
- Consolidação
- Finalização
- Follow up

A “Entrevista Preliminar” consiste no primeiro contacto, onde são delineados e definidos todos os pontos a desenvolver do processo, designadamente as condições do contrato como nos explica João (2018). A fase da “Exploração” corresponde à primeira sessão de coaching, onde o coach procura conhecer um pouco o coachee, nomeadamente as suas intenções e motivações, sendo o momento ideal para estabelecer os objetivos. Uma vez delineados, prossegue-se para o “Plano de Ação” em que se detalha as mudanças comportamentais que se deseja operar, agora definidas de forma tangível e mensurável. Segue-se uma fase de “Consolidação” em que se põe em prática o plano com recurso a modelos, métodos, técnicas e exercícios específicos para o efeito. Por fim, a parte da “Finalização” que tem como fim a autonomia do coachee. Neste momento é feita a avaliação do processo, que poderá surgir um “Follow Up”, aproximadamente seis meses depois, em que preferencialmente é analisado o ponto de situação relativamente ao coachee.

Segundo a autora, vai ao encontro dos objetivos de felicidade e equilíbrio, através da interação e das questões poderosas colocadas pelo coach, para facilitar a autodescoberta do coachee e do seu interesse, adaptando o modelo.

"Os modelos de coaching, são uma abordagem passo-a-passo que ajuda o profissional a estruturar a interação com o seu cliente, a manter o foco na agenda e criar um resultado significativo" (João, 2018, p. 65).

De acordo com o Dr. Mike Munro Turner, fundador da Associação Profissional de Coaching Executivo e Supervisão (APEC), "existem mais de 20 modelos e processos diferentes" (João, 2018).

Almeida (2013), inicia a sua tese a evidenciar a importância da supervisão do coaching, “prática do coaching tornou-se uma profissão emergente e a supervisão em coaching tornou-se uma prática reflexiva desta profissão”, esta prática em coaching define-se como prática de aperfeiçoamento dos serviços de coaching disponibilizados às organizações, “os resultados demonstram que a supervisão como uma prática reflexiva, conduz ao desenvolvimento, considera as necessidades do supervisionado e reverte-se em ganhos significativos também para os supervisores” (Almeida, 2013).

A mesma autora, alerta para a existência de poucos profissionais dedicados a este processo, em Portugal:

“Segundo dados da ICF em todo o mundo 86% dos coaches consideram ser fundamental a realização de supervisão, mas só 44% a realizam. Estes dados referem-se à

ICF Internacional, uma vez que a ICF Portugal ainda não possui dados acerca da supervisão em coaching em Portugal” (Almeida, 2013; Hawkins & Schwenk, 2006).

Ao nível social, a supervisão em coaching contribui para a consolidação de uma profissão que se avista já instituída e que promove o desempenho dos profissionais como profissões de coordenação nas organizações (Carroll, 2006; Grant, 2006; Pampallis-Paisley, 2006; Passmore, 2015).

Os coaches, ditos profissionais certificados, têm visto crescer as exigências de qualificação e certificação por parte do mercado, mas continua a ser uma profissão sem proteção legislativa que obrigue à obtenção de uma qualificação específica (Almeida, 2013).

As organizações possuem vários instrumentos que contribuem para o desenvolvimento de competências, nomeadamente o coaching, o mentoring, entre outros. Contudo, é legítimo confundirem o coaching com exercícios de autoajuda, terapia, mentoring e consultoria. A “formação” ensina as pessoas a fazerem o que elas não sabem fazer (Dolan, 2012, p. 8), mas o coaching não ensina diretamente, cria condições para o coachee aprender a crescer (Whitmore, 2012), o coach não é um consultor, embora que um consultor possa ser coach (João, 2011).

No conceito de Arthur D. Little (1890), fundador da primeira empresa de consultoria, que mais tarde especializou-se na investigação técnica que originou a “engenharia de gestão” define “consultoria” como o ato de dar conselho, o consultor propõe soluções aos problemas, enquanto o coaching desenvolve a capacidade crítica dos coachees, para que estes construam o seu próprio caminho (Barosa-Pereira, 2008). Este senhor, também criou o seu próprio “Modelo A. D. Little” a ser utilizado pelas organizações, como matriz possível de avaliar a estratégia da empresa e o seu potencial crescimento. (Rodrigues et al., 2010, p.778),

As organizações recorrem muito à consultoria quando, há necessidade de uma avaliação a uma possível mudança sugerida (Barosa-Pereira, 2008). O consultor faz um diagnóstico da situação da empresa e recomenda ao cliente um determinado caminho, enquanto no coaching é o cliente que procura a sua própria solução, orientado pelo coach (Kennedy, 2020).

Quando se fala em “mentoring”, falasse em experiência, é uma forma de transmissão do conhecimento do mentor para o cliente (Dolan, 2012). Enquanto o mentor exerce esta passagem num sentido de prospeção de carreira a longo prazo, no coaching o objetivo é o desenvolvimento de competências do coachee (Passmore, 2007).

Mentoring é diferente de coaching, embora, um mentor capacitado, possa exercer funções

de coach dentro de uma organização (Hall, Otazo, & Hollenbeck, 1999).

Terapia, é algo que envolve a saúde mental, com maior enfoque no passado, da responsabilidade dos psicólogos clínicos, psiquiatras, terapeutas, entre outros. Enquanto o coaching trata o presente projetado para o futuro, trata do desenvolvimento mental e não da saúde mental (Valerio & Lee, 2005).

Whitmore (2012), refere que, o coaching é pró-ativo, já o aconselhamento é reativo. Este último discute experiências passadas em prol de encontrar justificações, onde o aconselhado tem o problema e o conselheiro a solução, para Krausz (2007) o coaching é, aceitar o presente, somos como somos, e trabalhar sobre o futuro, quem queremos ser.

Barosa-Pereira (2006), optou por comparar e descrever num enquadramento teórico de forma a caracterizá-la através duma tabela, as diferenças existentes das outras práticas comparadas com o coaching, vamos desmistificá-las:

Tabela 1 – Diferença entre algumas práticas de desenvolvimento pessoal e profissional e a prática de coaching - Fonte: Adaptado de Barosa-Pereira (2006)

Práticas		Coaching
Formação	✓ Operacional; ✓ Integrado na cultura da empresa; ✓ Destinado a qualquer nível hierárquico; ✓ O grupo é trabalhado em conjunto; ✓ Transmissão de conhecimentos do formador; ✓ Poderá ser imposta	➤ Funcional; ➤ Apenas se faz quando é solicitado; ➤ Destinado ao desenvolvimento de líderes; ➤ Personalizado; ➤ Reflexão sobre conhecimentos e experiências do destinatário; ➤ Um ato completamente voluntário.

Mentoring	✓ Transferência de saber; ✓ Centrado na cultura organizacional e nos aspetos operacionais da empresa; ✓ Sujeito passivo, recebendo as instruções de como trabalhar numa determinada organização.	➤ Transferência de saber adquirido pelo destinatário; ➤ Introdução na empresa de mais-valias baseadas em aprendizagens do destinatário; ➤ Ator, com papel interventivo no desenvolvimento da organização.
Consultoria	✓ Poderão dar conselhos específicos e indicar vantagens e desvantagens numa escolha; ✓ Utilizada para imputar conhecimentos e experiências; ✓ Pode trabalhar com diferentes atores dentro da organização.	➤ Não dão conselhos, nem apresentam a sua opinião; ➤ Trabalha-se sobre os conhecimentos e a(s) experiências do(s) cliente(s); ➤ Trabalha exclusivamente com um individuo ou grupo de indivíduos
Psicoterapia	✓ Observa o indivíduo como um todo, não especificando qualquer setor da sua vida; ✓ A sua duração pode ser muito longa; ✓ Não é necessário estabelecer previamente os objetivos que se pretende alcançar; ✓ Mexe com a estrutura psíquica; ✓ Faz a ligação entre a situação passada e o momento presente.	➤ Embora se tenha em consideração o individuo como um todo, está centrado na vida profissional; ➤ A duração do programa não ultrapassa os 12 meses; ➤ Tem objetivos precisos e previamente definidos; ➤ Apenas trabalha aspetos comportamentais; ➤ Não interessa a causa de determinado comportamento, mas sim a sua compreensão presente.

Aconselhamento de Carreira	✓ Analisa os resultados em conjunto com o cliente e indica quais as alternativas possíveis perante o perfil do cliente; ✓ Dá conselhos sobre o caminho a seguir.	➤ Analisa os resultados em conjunto com o cliente, mas caberá ao cliente encontrar as suas próprias soluções; ➤ Provoca uma tomada de consciência que conduz a uma tomada de decisão pelo cliente.
-------------------------------	---	---

Considerando as semelhanças e diferenças, verificámos que o coaching, o mentoring entre outros, têm alguns aspetos distintos, daí a importância de ter apresentado o que os diferencia. No mentoring, os mentores têm em consideração as suas vidas profissionais (e pessoais), incluindo o quanto podem mudar as carreiras e os funcionários das organizações, enquanto que o coaching leva os coachees a adquirir maior consciência das normas organizacionais e das qualidades necessárias para serem bem-sucedidos com essas normas (Hay, 2007).

As diferentes perspetivas demonstram-nos na prática que algumas das suas semelhanças e diferenças com os modelos existentes e verificámos que não existe um modelo exclusivo aplicável em coaching.

Como nos explica João (2011): "Não existe um modelo de coaching que seja o melhor". O mais conhecido é o modelo GROW (João, 2011, p. 76). GROW é um acrónimo para Goal ou Meta, Realidade, Opções e Will/Way ou Caminho.

Este foi um modelo definido por Sir John Whitmore no seu livro "Coaching for Performance" em 1996. (Penin & Catalão, 2018, p.117). Estes autores explicam com recurso a este modelo e utilizando a técnica das perguntas abertas, como o coach estrutura cada sessão passo-a-passo:

- Goal – Acordar o objetivo para a sessão.
- Reality – Onde está e o que se está a passar agora.
- Options – O que pode fazer para atingir o que pretende.
- What/Way – Qual o caminho para fazer acontecer.

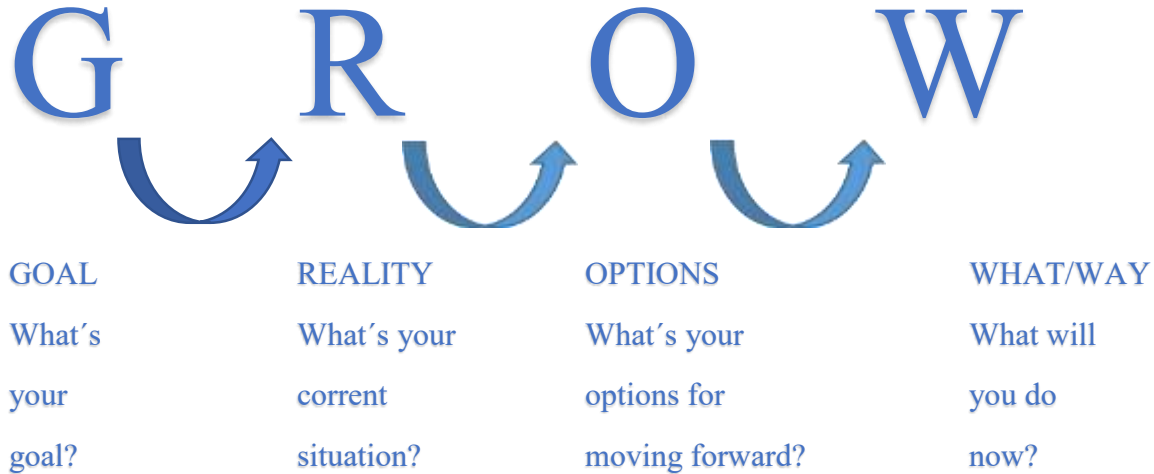


Figura 1: Modelo GROW - Fonte: Própria Adaptada (João, 2018, p.66)

Este modelo subdivide-se em quatro fases, serve de orientação para o coach, quando recorre à técnica das perguntas ao conduzir o processo. Tendo em conta a perspectiva de Krausz (2007, p. 51) & (Penin & Catalão, 2018, p.117) o GROW tem como função:

- ✓ Estabelecer o destino que o coachee quer chegar. Assessorar e auxiliar o coachee a estabelecer os seus objetivos/metast (Goal), de forma a este conseguir aquilo que pretende alcançar. O coach deve assegurar-se que os objetivos/metast definidas são realistas, alcançáveis, mensuráveis e com prazo determinado;
- ✓ Identificar o “sítio” em que o coachee se encontra e de onde parte. Confirmar e comprometer o coachee, certificar-se com clareza sobre onde este se encontra num determinado momento e atestar a viabilidade de suas metast e finalidades. É imperativo que o coachee tenha noção da sua colocação relativamente às metast/objetivos propostos e do caminho que necessita percorrer para os alcançar;
- ✓ Exploração dos caminhos possíveis e meios que o coachee irá utilizar para conseguir chegar ao destino. Analisar e explorar as várias possibilidades disponíveis para percorrer esse caminho, testar a validade de cada uma delas e selecionar a mais válida para o coachee. O coach predispõe-se a auxiliar o coachee, na observação das vantagens e desvantagens de cada opção selecionada e leva-o a decidir por iniciativa própria, o que para si é mais indicado para alcançar a meta desejada, ou seja, incentivando sempre a sua decisão.
- ✓ Testar e certificar a intenção e a flexibilidade do coachee para executar as tarefas

propostas continuamente de maneira a garantir que se encontra preparado e comprometido para seguir o percurso estipulado e com capacidade para enfrentar a caminhada e os eventuais obstáculos. Transformar a sua decisão num plano de acção (Correia, 2012, p. 31).

Para Penin & Catalão (2018, p.117), este modelo é particularmente útil para coachs inexperientes, na medida em que apoia a sua orientação e promove a clarificação dos passos de desenvolvimento da sessão.

Contudo, segundo a autora João (2011, p.79), o melhor modelo de coaching é determinado pelo profissional, ele decide, qual o que corresponde ao seu estilo: "Alguns modelos processuais são muito regidos e forçam o coach a seguir uma ordem, uma das vantagens do GROW é a flexibilidade" (João, 2011, p. 79), embora que os coachs, também utilizam muito um modelo de acção o SMART.

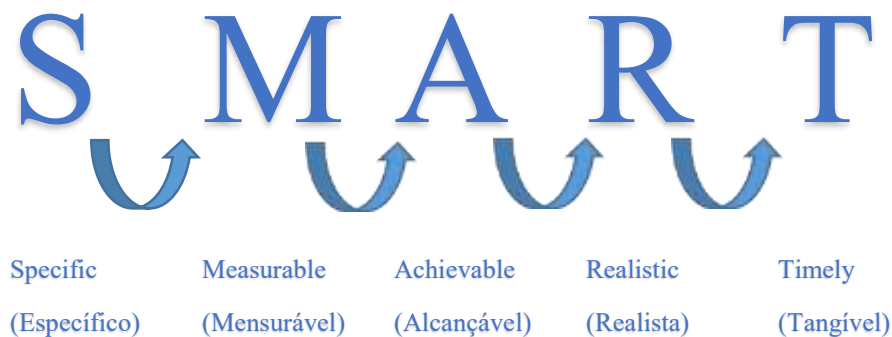


Figura 2: Modelo SMART - Fonte: Própria Adaptada (João, 2011)

Metodologia criada pelo consultor George T. Doran, em 1981, para ajudar gestores a definirem e a alcançarem as suas metas. Em tradução livre do inglês, o acrónimo SMART refere-se a objetivos: específicos, mensuráveis, alcançáveis, realistas e tangíveis João (2011):

S - Método de definir metas reais, coerentes e eficientes, o mais específico possível. O resultado a ser alcançado, tem que ser direto. O coach e o coachee têm que ter bem claro sobre o que vão tratar, com foco e determinação. Ser específico faz com que as metas sejam mais tangíveis. Através de perguntas abertas podemos saber se é possível, como por exemplo:

- ✓ Qual a sua meta?
- ✓ O que será conquistado com essa meta?
- ✓ Quem será o responsável por ela?

- ✓ Onde será realizada?
- ✓ Como será conquistada?
- ✓ Porque é que esta meta é tão importante?

M – Indicador de medida, estabelece critérios para a definição de objetivos. Ter uma meta mensurável, significa que se consegue acompanhar o progresso e identificar se realmente foi alcançada. Assim também é possível exemplificar algumas perguntas:

- ✓ Qual o resultado que pretende atingir ao definir esta meta?
- ✓ Em quanto tempo, pensa conseguir alcançar este resultado?
- ✓ Como consegue mensurar este resultado?

A - Funciona como check-list, esta etapa mede em que ponto se está e se a meta pode estar a ser atingida, para isso precisa ser realista e viável de ser alcançada. Deve haver coerência e sensatez ao definir uma meta. É indispensável ter em consideração vários pontos (tempo, estrutura, investimento, ...), neste momento, deve-se acompanhar as ações que estão a ser desempenhadas, se os requisitos estão a ser cumpridos na direção correta. Metas reais evitam frustração. Poderão ser usadas as seguintes perguntas:

- ✓ Haverá capacidade para atingir a meta proposta?
- ✓ Financeiramente é viável?
- ✓ Medindo o histórico do coachee, é possível se comprometer com as tarefas?

R - Cada meta é avaliada se possui todos os requisitos para atingir os resultados esperados ou desejados. Neste ponto, em principio, já está definido se a meta é viável de ser trabalhada. Para isso é aconselhável responder às seguintes perguntas:

- ✓ Qual o impacto que poderá ter ao alcançar a meta proposta?
- ✓ A meta é essencial e produtiva para todos os envolvidos? (no caso das organizações)
- ✓ O momento será o mais oportuno para dar início, ou haverá outras prioridades a serem resolvidas?

T – Traçar plano de ação, posicionamento na linha do tempo. Depois de delineado todos os passos anteriores, há que pensar, quanto tempo é necessário para a meta ser alcançada. Avaliar o prazo, o mais real possível, que levará a esse ponto ser atingido e cumprido. Os prazos têm que ser coerentes, é imprescindível traçar um plano, se possível um cronograma com pequenas metas definidas e atingíveis.

- ✓ Já tem o plano traçado, bem definido e planeado, com cada data e tarefa para aquele

prazo?

- ✓ Todas as pessoas envolvidas foram consultadas/informadas dos prazos?

Este modelo tem o nome de SMART (Inteligente), porque cada letra representa cada passo onde vai ser avaliado cada atributo na definição das metas e objetivos. É um modelo claro, objetivo e realista, ou seja, um plano de ação.

C.L.E.A.R., traduzido para português significa claro, compõe-se como um acrónimo de Contracting, Listening, Exploring, Action e Review (Catalão & Penim, 2010, p.139). Desenvolvido por Peter Hawkins, é um modelo estruturado em cinco etapas, que são justamente as mencionadas na constituição do acrónimo C.L.E.A.R



Figura 3: Modelo CLEAR - Fonte: Própria Adaptada (João, 2018, p.72)

De acordo com as narrativas de João (2018, p. 72) este modelo, desenvolvido por Peter Hawkins, descrito em pormenor no seu livro “Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy: Supervision and Development”, esta dividido em cinco fases e é o que transcreve o desenrolar da ação, prevê em cada uma das etapas o seguinte:

1ª etapa: contrato, onde se estabelece e define o processo, os objetivos e os respetivos resultados que se pretendem alcançar nas sessões seguintes, as regras básicas para a relação de coaching, o compromisso das tarefas, bem como a duração e frequência.

2ª etapa: escuta ativa e a criação de uma atitude empática são competências fulcrais; Listening/Escuta, que se assenta em ouvir o interlocutor e conseguir decifrar o problema desde a sua e de outras perspetivas.

3ª etapa: exploração, concentra-se em auxiliar o coachee a identificar o impacto que o processo tem para ele e na reflexão sobre eventualidades e oportunidades de ação futura para resolver a situação.

4ª etapa: ação, apoia-se na seleção de medidas a implementar com o empenho de auxiliar o coachee na escolha do melhor caminho e no sentido dos passos a seguir.

5ª etapa: revisão, onde é realizado um resumo onde identifica o progresso feito, se as decisões tomadas foram as mais corretas e teve valor associado. O cliente faculta ao coach feedback que possibilita validar o resultado obtido do que foi negociado no Contrato inicial.

Não menos importante que os anteriores, um dos modelos também bastante utilizado, segundo João (2011, p. 79), é o modelo ACHIEVE.



Figura 4: Modelo ACHIEVE - Fonte: Própria Adaptada (Ravier, 2005, p. 260)

Modelo criado por “The Coaching Centre”, sob licença de Dembkowski & Eldridge e sob o registo de The Achieve Coaching Model (Ravier, 2005, p. 260).

Apresenta-se pela evolução do processo de coaching por meio de sete fases:

- ✓ Access Current Situation - Avaliação da situação atual;
- ✓ Creative Alternatives - Brainstorm sobre alternativas criativas para a situação atual

do coachee;

- ✓ Hone Goals - Apurar as metas;
- ✓ Initiate Options Generations - Iniciar a geração de opções;
- ✓ Evaluate Options - Avaliação das opções;
- ✓ Valid Actions Plan - Estabelecer um plano de ação;
- ✓ Encourage Momentum - Encorajar a ação;

Outros modelos incluem o IDEAL, 3R, COADDEX, 10 perguntas sobre Performance, DECODER, OSKAR, DRIP, CRA, IDCOR, CRA e muitos outros.

Como Gerard O'Donovan, Presidente da IIC descreve, "Um modelo de coaching é uma série de questões bem desenvolvidas, criadas para ajudar o cliente a obter respostas, ou seja, a encontrar soluções". Qualquer que seja o modelo que o profissional siga, deverá usar uma abordagem mais baseada nas suas competências, confiando cada vez mais nos seus impulsos e intuições e adaptar as suas sessões ao tipo de coaching que quer utilizar (João, 2011, p. 79).

1.1.1 Tipologias de coaching

É importante interiorizar que o coaching é um processo com foco voltado à solução, no qual o coach (treinador/instrutor) auxilia o coachee (cliente) no seu desenvolvimento pessoal, de forma a conseguir alcançar os seus objetivos, alicerçando-se com perguntas abertas, poderosas, independentemente da área da sua vida. O coach não desenvolve as pessoas, equipa-as para se desenvolverem a si próprias. É um processo de aperfeiçoamento e superação profissional e pessoal, baseado especialmente na aprendizagem-ação. "O coaching permite melhorar o desempenho do indivíduo, as suas potencialidades, a autoconfiança, a autoeficácia e aumenta a autoestima." É uma metodologia aplicada a pessoas que, de uma forma consciente, estão interessadas em implementar um processo de mudança, como foco a melhorar a sua vida, como nos explica Rocha (2019).

Com o desenvolvimento da tecnologia, as sessões de coaching deixaram de ser só presenciais. Um estudo realizado em 2016 pela ICF a nível mundial, revelou que cerca de 41 por cento das sessões são por telefone, 24 por cento através de plataformas de áudio e vídeo e 11 por cento por email. Escusado será dizer que, as sessões por meio remoto, tem vantagens, nomeadamente, redução de despesas, facilidade no caso de zonas geográficas diferentes e tem

desvantagens, dificulta a compreensão da linguagem corporal, as expressões faciais, entre outras (Hawkins & Schwenk, 2006; João, 2018, p. 28).

Neste seguimento, é apresentado alguns tipos de coaching mais praticados.

O Coaching pode ser dividido em quatro tipos básicos, em concordância das opiniões dos autores Rocha (2019), João (2018), Stefan (2015) e Velasques & Bierende (2019) “coaching de vida, de negócios, executivo e de carreira”:

- O Coaching de Vida, conhecido também como Life Coaching, Coaching de família, Nutricoching, Medical Coaching, KidsCoaching, Coaching Espiritual, têm como foco o desenvolvimento de competências pessoais, aplicadas em relacionamento pessoal e familiar, educação e saúde no sentido de bem-estar e nutricional, entre outros.
- Coaching Executivo, conhecido também como Executive Coaching, Marques et al. (2012) confirma que este tem o foco em desenvolvimento de competências dos líderes, diretores, gestores, gerentes, com a intenção de aumentar o resultado das organizações a que pertencem”.
- Coaching de Negócios, conhecido também como Business Coaching, o foco é direcionado para empresários de pequenas e médias empresas, com o objetivo de transformá-los em grandes líderes, no gerenciamento da empresa como um todo, sendo pessoas, recursos, entre outros.
- Coaching de Carreira, conhecido também como Sport Coaching, Sales Coaching, Performance Coaching, para entender este conceito é necessário primeiramente compreender o termo carreira profissional (Velasques & Bierende, 2019).
 - Para Stefan (2015) “afirma que o Coaching de Carreira é destinado a pessoas que queiram definir ou mudar a sua carreira”, como por exemplo, mudar de emprego, mudar de área ou ramo, aceitar um novo cargo, iniciar um novo curso, entre outros.
 - De acordo com Dias (2016) “carreira significa a experiência praticada durante a vida profissional”, fundamentado por todo o conhecimento da área que atua, rotinas de trabalho, para conseguir alcançar uma carreira de sucesso precisamos compreender a nossa missão de vida, para então encontrarmos a nossa realização pessoal.
 - Sousa (2016) suplementa que “carreira é qualquer profissão que permite a possibilidade de progredir” através do desenvolvimento do potencial do coachee, despertando e aperfeiçoando talentos.

- Para Stachiu (2013) carreira tem como objetivo “gerar aprendizagem e desenvolver as competências comportamentais, emocionais e ainda psicológicas, tendo como foco a conquista de objetivos para a carreira profissional”.
- Whitmore (2012) afirma que este processo potencia ultrapassar os obstáculos através de insights que analisam os pontos fortes a serem desenvolvidos pelo coachee, ao conhecer a situação atual e o caminho que pretende alcançar, e ainda, analisa o mercado de atuação.

Além destes quatro tipos mais trabalhados, existem muitos outros, que estão interligados.

A origem do coaching foi impulsionada por muitos dos mesmos fatores socioculturais que suportavam o movimento da psicologia positiva e a insatisfação com as abordagens tradicionais para facilitar a mudança humana (Hawkins & Schwenk, 2006).

O Coaching Psicológico, segundo Grant & Spence (2012) foi apenas no final da década de 1990 que psicólogos e cientistas comportamentais hospedam oficialmente o coaching como uma subdisciplina da Psicologia. Geralmente inclui aspectos da teoria e prática psicológica. Pode ser compreendido como uma aplicação sistemática da ciência comportamental para melhorar a experiência de vida, a performance no trabalho e o bem-estar dos indivíduos, grupos e organizações que não têm questões de saúde mental clinicamente significativa ou níveis anormais de sofrimento. Trabalha, portanto, com clientes funcionais e utiliza teorias e técnicas cientificamente válidas para ajudar as pessoas a alcançarem os seus objetivos na vida pessoal e profissional.

Segundo a Australian Psychological Society's Interest Group in Coaching Psychology, este é um campo aplicado da Psicologia Positiva, com forte influência da ciência comportamental, em prol do desenvolvimento positivo de indivíduos, grupos e organizações, sem problemas clínicos relevantes em termos de saúde mental (Palmer, 2008).

O Coaching Psicológico no âmbito clínico visa potencializar o desenvolvimento psicológico e emocional das pessoas. O contributo da Psicologia Positiva (Lee Duckworth, Steen, & Seligman, 2005) foi essencial para um novo debate acerca da função da clínica. O foco no alívio e tratamento da psicopatologia/sofrimento emocional, que orientou e dominou a prática psicológica até muito recentemente, foi ampliado para uma compreensão de saúde mental que inclui, para além da ausência de sintomatologia psicopatológica, fatores de bem-estar subjetivo e psicológico. A própria condição desenvolvimental dos indivíduos, ao longo de todo o ciclo de vida, tanto no sentido biológico quanto psíquico e social, de modo interdependente, impõe tarefas e desafios que exigem

uma revisão das competências adquiridas, demandando, por vezes, novas habilidades ajustadas ao contexto e ao momento do desenvolvimento e um rebalço afetivo consoante às exigências percebidas e à intensidade das vivências. Isto significa que estamos permanentemente em processo de adaptação e, portanto, de balanço do bem-estar, tarefa que será melhor executada em função da nossa “capacidade” de florescimento (Huppert, 2009). De acordo com Lee Duckworth et al (2005), e Seligman (2011) a conceção básica de felicidade, pautada na manutenção de um humor alegre é insuficiente para descrever a saúde psicológica, a qual sustenta-se em cinco elementos: emoções positivas, envolvimento, relações positivas, significado e realização, estes componentes constituem o Modelo PERMA-“Positive Emotion (Emoção Positiva); Engagement (Compromisso); Relationship (Relacionamentos); Meaning (Significado ou Propósito); Accomplishment (Realizações), (teoria do bem-estar, desenvolvida por Martin Seligman) de Florescimento (Csikszentmihalyi & Seligman, 2000). Segundo os princípios deste modelo, é possível promover características psicológicas que estão associadas a melhores resultados académicos, a uma menor incidência de comportamentos de risco, a melhor saúde física na vida adulta e, por conseguinte, ao incremento das forças de carácter e do bem-estar. Todos nós temos 24 forças de carácter, que estão combinadas de uma maneira única em cada pessoa. Há, contudo, algumas forças que se destacam – as chamadas forças de assinatura. Quanto mais conscientes estivermos das nossas forças de assinatura, de modo a potenciarmos o seu uso, maiores serão os níveis de bem-estar mental (Boniwell & Kauffman, 2018).

Poderíamos, então, enquadrar esta vertente no âmbito geral do Life Coaching.

De acordo com o estudo efetuado em Portugal por Barosa-Pereira & Vieira (2014), comparado com o estudo efetuado por Barosa-Pereira (2006), notasse o progresso e é importante destacar o aumento na procura do coaching entre particulares e empresas, (Barosa Pereira & Aguiar Vieira, 2014)

“o tipo de cliente que procura o serviço de coaching entre particulares e empresas, constata-se, numa análise interna, no predomínio das empresas relativamente aos particulares (91 % dos respondentes procurados por empresas e 44 % por particulares, em 2006; 81 % dos respondentes procurados por empresas e 60 % por particulares, em 2009).”

É de salientar, seguindo este estudo, que, para além dos tipos de coaching existentes, o tipo mais procurado é o coaching corporativo e de negócios.

“O tipo de coaching mais praticado evidenciou um aumento da prática do

coaching corporativo e de negócios (de 44 % para 66 %) acompanhado de uma diminuição do coaching executivo (de 88 % para 76 %)".

É de realçar o aumento do interesse mais por parte dos particulares do que pelas empresas, estes parecem estar mais despertos para o desenvolvimento pessoal que lhes proporciona mais progressos num todo.

"... a procura do serviço de *coaching* pelas organizações como um todo, e não apenas para os seus Executivos, mas, sobretudo, o crescimento do manifesto interesse por parte dos particulares, que parecem estar cada vez mais despertos para as vantagens na procura desta solução de desenvolvimento".

Na pesquisa realizada por Secco (2019), concluiu-se através da análise das entrevistas realizadas a 535 coachs, que 95% procuram bem-estar psicológico e melhor qualidade de vida no trabalho, porque estes se influenciam mutuamente, (Secco, 2019).

"As entrevistas foram analisadas com emprego da análise do discurso. Os resultados demonstram que 95% dos indivíduos que buscam a carreira de coaching tem como fator impulsionador o desejo por mais qualidade de vida e melhor qualidade de vida no trabalho".

Por fim, é bom relembrar o poder do autocoaching, seguindo os ensinamentos de Viana (2017), no seu livro "Práticas de felicidade" comenta que uma vez que para um coach tudo é mais claro na sua mente (autoconhecimento), que sabe exatamente o caminho a seguir, sabe estabelecer os objetivos e metas, é só partir para a ação, logo será fácil chegar à concretização. Essa transposição da vida ideal, que tem uma forte capacidade criadora, ativando os mecanismos internos, salvaguardam que os contratempos existem e de que os obstáculos quando surgem, fazem parte do processo de aprendizagem necessário à evolução.

1.1.2 Ferramentas de coaching

Viver num período de muitas incertezas, é normal que se sinta mais ansiedade e se torne difícil a gestão das emoções. É incondicional saber gerir a Inteligência Emocional (IE) que vai influenciar o desenvolvimento das competências dos colaboradores, que poderá ser treinada para melhorar a atitude, através das ferramentas de coaching e outras práticas de desenvolvimento pessoal e profissional, às quais o coaching recorre para se complementar. Uma dessas práticas é a

Programação Neurolinguística (PNL), sobretudo trabalhar as forças, os valores, a motivação, os objetivos e a satisfação em diferentes áreas da vida (João, 2018).

Como nos testemunha Secco (2019) na sua tese de doutoramento, o número de coachs aumenta significativamente em diferentes áreas para além do mundo dos negócios, desde relacionamento amoroso, grávidas, desempregados, pais, crianças e adolescentes, bem-estar, sono, emagrecimento, no segmento da educação cada vez mais implementado, entre outras tantas, que esta prática de consultoria interfere no cotidiano laboral. De acordo com Brock (2008), há uma interligação entre Filosofia Ocidental e Oriental, e as disciplinas bases que impulsionaram a edificação do conceito, Biologia (neurociência), Psicologia, Antropologia, Sociologia, Comunicação, Economia, Educação, Desporto, Educação, são ciências entrelaçadas com conhecimentos concebidos, que geram ferramentas que influenciam a evolução do coaching, (Secco, 2019).

A utilização das ferramentas de coaching, vão facilitar esse desenvolvimento, ao investir nos talentos individuais possibilitando mudanças nas organizações. De acordo com Urrutikoetxea, (Moreira, 2019, p. 396), ajuda “uma pessoa a desenvolver as competências de modo a saber fazer quatro coisas: conhecer bem os seus pontos fortes, ter consciência das debilidades, saber capitalizar as forças e compensar as debilidades”. Neste contexto, procuram qualidade de vida, que é compreendido como condição interna e externa em que o individuo desenvolve, ao longo da sua vida, uma adaptação constante aos elementos dinâmicos e inter-relacionais de bem-estar tentando anular os de mal-estar, adquirindo novas competências, desenvolver novas habilidades, adaptando-se a mudanças com resiliência e autenticidade, em suma, reinventando-se, na expectativa de saber gerir as suas emoções.

É necessário esclarecer que nem todos os objetivos e metas a que o cliente se propõe, podem ser atingidos, independentemente das ferramentas aplicadas João (2018, p. 189), neste sentido a autora dá a conhecer cinco ferramentas diferentes:

1. Roda da vida, "é a fotografia da vida do cliente", o objetivo deste exercício, é espelhar o grau de satisfação que o cliente tem nos vários campos da sua vida, num mesmo diagrama. Esta ferramenta facilmente gerou outras, como, Roda da Liderança e a Roda dos Valores.
2. Roda da Liderança, "tem como intuito avaliar o grau de satisfação que o cliente tem com os vários fatores que caracterizam a Liderança no geral."

3. Feedback 3S, "é constituída por 3 perguntas alicerçadas em 3 palavras, Stop, Start, Sustain". Essas perguntas são colocadas individualmente por escrito a um conjunto de pessoas pré-selecionadas pelo cliente.
4. Linha do Tempo, "é uma ferramenta utilizada no coaching através da metodologia do PNL, o coach tem de estar muito atento a toda a expressão corporal do cliente e não apenas ao que é dito e como é dito."
5. Matriz dos objetivos, "é uma forma muito pragmática de estruturar o que se quer manter, eliminar, evitar e adquirir nas nossas vidas. Para tal cruza-se a informação sobre o que se teme o que não se tem e o que se quer e não se quer."

Com todo o decorrer deste processo de coaching, é necessário avaliar constantemente o "Retorno do Investimento – ROI", pressupõe-se na avaliação da eficácia do coaching, sendo um método bastante complexo, tendo em conta que reflete essencialmente sobre a mudança do comportamento do individuo, ser de fácil avaliação, sem primeiramente comprovar os resultados (ROI) obtidos, a médio e a longo prazo, uma vez que se trata dum processo demorado, com um grande investimento (Phillips & Phillips, 2005).

Os programas de formação, incluindo o coaching, acarretam custos bastante elevados (Phillips & Phillips, 2005) sendo essa uma preocupação para as empresas, principalmente quando os orçamentos são curtos (Smither, London, Flautt, Vargas, & Kucine, 2003). Nesse sentido é essencial demonstrar que coaching traz um contributo importante para o crescimento da organização com um retorno do investimento (ROI) efetuado que compense o risco de investimento (Batista, 2014; Grant & Spence, 2012; Passmore & Fillery-Travis, 2011).

O ROI é um acrónimo universalmente reconhecido por responsáveis organizacionais, constituindo um instrumento de medida que permite a avaliação de qualquer programa organizacional, visto como uma extensão do Modelo de Avaliação de Kirkpatrick (Grant & Spence, 2012) sendo, portanto, extensível aos programas de desenvolvimento e, logo, ao coaching (Batista, 2014, p. 26)

Este retorno do investimento (ROI) não tem forçosamente de ter natureza financeira, é fundamental que se avalie o seu impacto no local de trabalho tanto no interior das organizações como no seu exterior, que poderá ser reconhecido e evidenciado (Wiginton & Cartwright, 2020).

Assim, concluiu que o coaching tem um efeito positivo, não só em termos organizacionais, mas também pessoais (Batista, 2014).

1.1.3 Coaching e Inteligência Emocional - IE

Pela experiencia de Cunha (2006), durante décadas:

“...foi dito aos gestores e aos trabalhadores para deixarem os seus sentimentos à porta, que não têm lugar no local de trabalho (...), as organizações que desejam que os seus colaboradores contribuam com as mentes e os corações, têm que aceitar que as emoções são essenciais ao novo estilo de gestão” (Cunha et al., 2006, p. 123).

Criando assim uma responsabilidade acrescida sobre o individuo, com um acordo não escrito, contrato psicológico, cujos termos incluem obrigações mutuas (Cunha et al., 2006, p. 214).

De acordo com Damásio (1995), os sentimentos exercem uma poderosa influência sobre a razão e, esses sentimentos específicos, estão entrelaçados com os que regulam o corpo, não querendo dizer que a razão é menos importante que os sentimentos. "Je pense, donc je suis", famoso ditado de origem francesa "Eu penso logo existo", definido por Decartes, que acreditava ser verdade as origens da relação entre a mente e o corpo.

Esta abordagem visa a melhoria da qualidade do pensamento do indivíduo, com a ajuda de intervenções habilidosas. Enfatiza a importância de identificar metas realistas e facilitar a autoconsciência de barreiras cognitivas e emocionais subjacentes em relação ao alcance de metas (Oliveira-Silva et al., 2018; Williams, Palmer, & Edgerton, 2014). Dito por Tolle, no seu livro sobre o poder do agora: “Tudo o que queremos está ao nosso alcance” (Tolle, 2010)

A nova geração, cada vez mais, demonstra que quer mais do que um ordenado ao fim do mês, quer acima de tudo, ser reconhecida pelo seu trabalho e valorizada pelos seus esforços. São a prova que as organizações exigem cada vez mais uma avaliação de desempenho para escolher os que possuem mais talento.

O stress do trabalho nas organizações, segundo (Rodrigues et al., 2010, p. 276):

“.. são sintomas de medo e de ansiedade, gerados por um processo de mudança a nível interno (apenas têm que ver com o individuo, enquanto pessoa), e a nível externo (condições a que o individuo está sujeito) e que se pode refletir na vida profissional e pessoal (Rodrigues et al., 2010, p. 276)

Esses sintomas, vão surgindo ao longo da vida e exigem um domínio social e emocional que, se não forem treinados e trabalhados, poderão gerar resultados menos desejados. Contudo, seguindo o mesmo raciocínio do (Rodrigues et al., 2010, p. 279), “é frequente os indivíduos referirem a necessidade de stress para melhorar os seus desempenhos”, neste ponto de vista o stress

seria positivo.

Consequentemente, questiona-se até onde vai a privacidade, os sentimentos, as emoções, a relação interpessoal. O coaching tem sido uma ferramenta de desenvolvimento pessoal e organizacional, que tem passado pelas diferentes gerações, à qual as organizações têm recorrido nos últimos anos no sentido de aperfeiçoar o desempenho dos seus colaboradores.

Tudo isto passa por uma avaliação psicológica do desempenho profissional, através de ferramentas de avaliação de competências para gerir carreiras, recrutamentos e formação.

Marques & Carli (2012) afirmam que:

”... as organizações têm como objetivo oferecer o conhecimento por meio de formação, para que o colaborador aprimore as suas competências, fique apto e comprometido com os resultados, e que tenha a iniciativa de desenvolver dinâmicas para a realização das tarefas” Marques & Carli (2012)

Assim sendo, algumas organizações optam por investir em formação em vários setores, desde coaching, inteligência emocional, mindfulness, mindset, programação neurolinguística, liderança, motivação, comunicação, criatividade, a ética no trabalho, gerir o stress, o tempo, os conflitos, Teambuilding e a negociação de equipas de trabalho.

No entanto ao utilizar a metodologia de coaching, é imperativo trabalhar as competências emocionais, logo desenvolver a Inteligência Emocional, como nos apresenta Daniel Goleman, PhD em psicologia pela Universidade de Harvard. Goleman (2012) criou um modelo onde conseguiu através de investigações científicas, validar que o maior desempenho e desenvolvimento dos colaboradores, é adquirido através de competências subjacentes a nível social e emocional, trabalhado através de cinco categorias da inteligência emocional, nomeadamente, autoconsciência, capacidade de reconhecer as nossas emoções e compreender a sua origem; autocontrolo, capacidade de gerir as nossas emoções e compreender a sua origem; automotivação capacidade de utilizar as nossas emoções de forma que nos motivemos e atinjamos os nossos objetivos; reconhecer emoções nos outros, capacidade de conhecer as emoções nos outros e compreender como é que estes se estão a sentir; relacionamentos pessoais, capacidade de gerir as emoções dos outros, de forma que se melhore as nossas interpessoais. Moreira (2019) comenta também que a consciência social, é aprender a identificar os estados emocionais dos outros através da leitura da linguagem corporal e as competências sociais, no entanto, segundo Goleman (2012) através da inteligência emocional, reconhece as emoções nos outros e os seus relacionamentos pessoais, e

reforça que:

“... a inteligência emocional não só é importante, como deveria ser matéria obrigatória no nosso ensino.” “Isto porque, se treinarmos a nossa inteligência emocional, vamos melhorar drasticamente a nossa vida (...) bem treinada, irá resultar em várias mudanças positivas” (Goleman, 2012).

No livro "Guia Prático da Inteligência Emocional, de Bradberry e Greaves (2010), defendem que existem quatro competências da IE, a autoconsciência, a autogestão, consciência social e gestão relacional. Já para Bariso (2020), substitui a autoconsciência pelo autoconhecimento, porque este "inclui a capacidade de reconhecer as suas tendências, forças e fraquezas emocionais"

A expressão “Inteligência Emocional”, assemelha-se a um paradoxo, uma vez que não parece fazer muito sentido utilizar a conjugação destas duas palavras com significados diferentes “inteligência” e “emocional”, como nos explica Moreira (2019).

Por um lado, normalmente a palavra “inteligência” caracteriza as pessoas mais racionais, lógicas e pouco emotivas. Por outro lado, o seu lado humano, faz sentir emoções e agir de forma mais irracional. Então, se quando sentimos emoções ficamos irracionais, somos inteligentes.

Analisando estas situações, conclui-se que há necessidade de treinar a “Inteligência Emocional” de cada um, sendo esta a base do desenvolvimento pessoal. São as emoções que controlam as nossas decisões, e são as nossas decisões que controlam o resultado da nossa vida. Neste sentido, precisamos de adquirir ferramentas para as trabalharmos.

De acordo com o estudo de Moreira (2019), é essencial aprender a identificar as emoções, entender as suas funções e como podemos utilizá-las a nosso favor.

Assim sendo, o que é Inteligência Emocional-"IE"? Foram encontradas várias definições, de vários autores, ao longo do trabalho de análise Moreira (2019, p.27) refere que, uma das definições base da IE, foi dada pelo cientista Charles Darwin (1872), pela sua obra “A origem das espécies” e o seu livro “A expressão das emoções no homem e nos animais”, no qual comparava as expressões emocionais entre os homens e os animais. O autor apresenta o conceito exposto pelo Dr. Howard Gardner (1983), através do livro “Frames of Mind; The Theory of Multiple Intelligences”, onde afirmava a existência de apenas um tipo de inteligência, o QI (Quociente de Inteligência). Mais tarde, Reuven Bar-On (1985), psicólogo, cunhou o termo QE (Quociente Emocional), e criou o primeiro teste para medir a IE, designado por EQ-i.

Contudo, o conceito IE, surge em 1990, quando dois psicólogos, John Mayer e Peter Salovey, publicam um artigo sobre IE, onde abordavam o tema tanto a inteligência como as emoções, ficando assim conhecidos como os pais da IE. Mas este conceito ficou mais conhecido após o grande sucesso do livro “Emotional Intelligence ; Why it can matter more than IQ” do psicólogo e ex-jornalista Daniel Goleman (1995) (Blanco & Lucena Filho, 2006).

Inteligência Emocional, segundo Penin & Catalão (2018) baseado em Goleman, é a capacidade de identificarmos os nossos próprios sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerirmos bem as emoções dentro de nós e nos nossos relacionamentos (Goleman, 1995; Penim & Catalão, 2018).

"Inteligência Emocional é a capacidade de perceber e exprimir a emoção, assimilá-la ao pensamento, compreender e raciocinar com ela e saber regulá-la em si próprio e nos outros" (Mayer e Salovey, 2000) cit. In (Penim & Catalão, 2012).

Este tema bem assimilado e treinado, poderá resultar em várias mudanças positivas na vida de cada indivíduo.

A IE refere-se à capacidade de reconhecer, entender e gerir as próprias emoções, bem como, reconhecer, entender e gerir as emoções das outras pessoas e, é considerada hoje uma das competências mais importantes a ser desenvolvida. As emoções fazem parte do nosso dia a dia e pesam a todo o momento na percepção do mundo. São elas que "pintam" a vida, que motivam e desmotivam, tornam os seres humanos resilientes e procrastinadores, e influenciam o bem-estar psicológico e físico. Segundo Penin & Catalão (2012) procrastinar, "significa deixar para amanhã o que pode ser feito hoje", é um comportamento que, não significa preguiça se for canalizada com atitude para fazer acontecer algo.

Esta metodologia é utilizada a nível pessoal, académico e empresarial em constante evolução, trabalha o lado emocional do cérebro, sendo capaz de refazer crenças e limitações emocionais. Neste método utilizam-se os dois hemisférios cerebrais: o esquerdo, responsável pela parte cognitiva e racional; e o direito, pelas emoções, crenças, intuição e interfere diretamente na autoestima, na inteligência emocional e nas competências emocionais

Bariso (2020, p. 157) apresenta no seu livro, os dez mandamentos da Inteligência Emocional:

1. Refletirás sobre os teus sentimentos;
2. Aprenderás com outras perspetivas;

3. Aprenderás a fazer pausa;
4. Praticarás empatia;
5. Elogiarás os outros;
6. Pedirás desculpa;
7. Perdoarás;
8. Serás autêntico;
9. Controlarás os teus pensamentos;
10. Não deixarás de aprender.

É promissor, aprender estratégias de comunicação com os outros, de forma a descobrir os seus estados emocionais através das expressões faciais e linguagem corporal, entender como as emoções se formam e saber utiliza-las a nosso favor, através de outra ferramenta que enfatiza o coaching, a programação neurolinguística (Robbins, 2020).

1.1.4 Coaching e Programação Neurolinguística-PNL

O coaching permite alterar estruturas de pensamento, olhar os problemas como desafios, eliminar crenças limitadoras e alargar, progressivamente, a zona de conforto, usando-as a favor do pretendido. Ao longo do tempo vão surgindo necessidades específicas em que se pode aplicar outras metodologias mais eficazes para o efeito, começando por identificar os valores e as crenças para definir o plano de ação (Rocha, 2019).

As investigações e teorias baseadas em evidências nas áreas de neurociência e psicologia positiva sobre o desenvolvimento humano e organizacional, vinculam a seriedade e o rigor da profissão de coaching. Esta metodologia fornece a base de conhecimento necessária para a atuação dos profissionais, bem como métodos e técnicas apropriadas que permitem ao cliente buscar resoluções de problemas de forma consciente e crítica.

O coaching é um processo, a PNL é uma ferramenta poderosa de dinamização desse processo, definido por Penim & Catalão, (2012).

Para Grimley (2014), a abordagem neurolinguística do coaching tem como objetivo ajudar os clientes a explorar sua realidade. Através da programação neurolinguística (PNL), é possível identificar padrões que representam a forma pela qual os indivíduos constroem a sua realidade, controlando a sua experiência interior em vários contextos ambientais (Grimley, 2014; Oliveira-

Silva et al., 2018).

Reprogramar as crenças limitantes e fortalecer as crenças positivas é validada pela neurociência através da plasticidade neural e da neurogênese, como discute o psicanalista e pesquisador da Universidade de Colombia, Norman Doidge no livro “The Brain that changes it self”. Assim como também, demonstra Damásio (1995), importante neurologista, no seu livro “O erro de Descartes”, que “a ausência de emoções pode prejudicar a racionalidade”, este autor oferece-nos uma perspectiva entre as emoções e os sentimentos, mediante a percepção do nosso próprio estado físico, o elo entre a sobrevivência por um lado e a consciência por outro, fornece um panorama revolucionário de como a razão e os sentimentos se unem na mente. “Nesta perspectiva as emoções são os sensores da união perfeita entre a natureza (meio ambiente físico e social) e as circunstâncias” (Damásio, 1995).

Os estudos deste autor, expõem ainda que as emoções são a bússola da intuição que influenciam o comportamento humano, registam vivências na mente e no corpo, confirma Damásio (2009) que, o corpo e a mente estão integrados.

“O corpo e o cérebro executam uma dança interativa contínua. Pensamentos implementados no cérebro podem induzir estados emocionais, que são implementados no corpo, enquanto esse pode mudar a base cerebral, e assim a base para os pensamentos, concluindo que os estados cerebrais, que levam a certos estados mentais, levam à ocorrência de determinados estados corporais. Os estados do corpo são mapeados no cérebro e incorporados aos estados mentais correntes.”. (Damásio, 2009, p. 126)

A Programação Neurolinguística (PNL), foi desenvolvida nos Estados Unidos, é um método ativo que estuda o ser humano, tem como base decodificar a forma como programamos a nossa mente e utilizamos a linguagem para comunicar connosco e com os outros (Robbins, 2017). De acordo com João, (2018), Goleman (1995) e Jesus (2012). A forma mais poderosa de comunicar e escutar não defensivamente, é a empatia, é um método eficaz chamado "espelhar", é saber estar no lugar do outro, é a arte não só de ser compreendido, mas ter uma sensação acrescida de sintonia emocional. Em suma, a comunicação aberta não comporta ameaças, imposições, insultos, é dar a entender a capacidade de ver as coisas de outra perspectiva e aceitar a responsabilidade e compreender as emoções expressas.

A PNL, explora os processos subjacente ao comportamento do ser humano, responsáveis pelos resultados que este obtém" (Penim & Catalão, 2018). Está sustentada por diversas técnicas e

ferramentas disponibilizadas, onde o indivíduo se instrui e se responsabiliza pelas suas ações e decisões, desenvolvendo a sua criatividade, lidar com bloqueios, resolvendo padrões do passado, capacidade de gerir as emoções, principalmente as negativas e limitativas, para atingir a posição de excelência e viver em estado de alta performance. Como disse certa vez Albert Einstein, “insanidade é fazer a mesma coisa repetidamente e esperar resultados diferentes” e pelo pensador Paulo Coelho “Não se afoga por cair à água, mas sim se ficar lá” ou seja, se o que se faz não está a funcionar, “o melhor é fazer algo diferente, porque se persistir fazer as coisas exatamente como sempre fez, irá continuar a obter os mesmos resultados”

Nasceu na década de 70, com John Grinder e Richard Bandler e explica como processamos a informação que chega até nós vinda do exterior (Penim & Catalão, 2018). Os criadores da PNL asseguram que existe uma ligação entre os sistemas neurológicos, a linguagem e os padrões comportamentais aprendidos através da experiência, e que estes podem ser modificados para alcançar informações específicas e metas na vida através do desenvolvimento do potencial humano. Este manifesta-se através do nosso sistema nervoso.

Baseada no estudo de Moreira (2019, p. 119), a PNL é:

"o nome que engloba os três componentes mais influentes a produzir experiências humanas: neurónios, linguagem e programação. O sistema neuronal, trata a parte “neuro”, no que se refere ao cérebro, porque é no nosso cérebro que se encontram as bases das nossas ações, localizadas no sistema nervoso; a linguagem, determina como comunicamos, porque é através da linguagem verbal e não-verbal que é efetuada toda a nossa comunicação, com os outros e connosco; a programação, define os modelos do mundo que criamos, porque podemos programar no nosso cérebro aquilo que desejamos fazer para modificar comportamentos indesejados”

É através destes sistemas que coordenamos o nosso comportamento, como nos afirma (Penim & Catalão, 2018; Robbins, 2020).

David Grove criou a "Linguagem Clean", ajuda a melhorar a comunicação, a empatia, e fornece informação como o cliente pensa e interage, através de perguntas poderosas mais vantajosas, por usar metáforas e figuras de estilo, quando fala de sentimentos, como explica o livro "Clean Language" de Wendy Sullivan e Judy Rees (João, 2011, p. 107).

A PNL fornece ferramentas e competências poderosas, que pode utilizar para desenvolver as suas próprias abordagens, as suas próprias estratégias, as suas próprias visões, de modelagem da excelência humana (Moreira, 2019; Robbins, 2020). Cria uma capacidade de gerir conflitos e

melhora os relacionamentos através de ferramentas que ajudam a compreender o que está subjacente àqueles conflitos, através duma comunicação eficaz. Ajuda a definir os objetivos a alcançá-los, ultrapassando crenças limitadoras. Programa a mente de forma a esta não sabotar com comportamentos menos positivos. Tem a capacidade de influenciar, poder de ajudar o próprio e o outro a conseguir o que precisa, ou a capacidade de manipular, poder de levar o outro a fazer o que o próprio quer que ele faça.

Para Bariso (2020, p. 95) a influência é o ato de afetar o carácter ou o comportamento de alguém através de meios que não a força ou a ordem direta.

A autoconfiança e a autoestima, crescem quando desenvolvidas estas ferramentas.

Bandler e Grinder descobriram que "existem três ingredientes fundamentais que devem ser duplicados para produzir qualquer forma de excelência humana" (Robbins, 2020, p. 47):

- Sistema de crenças, aquilo que uma pessoa acredita, e envia ao seu sistema nervoso, mensagens que o limitam.
- Sintaxe mental, é a forma como as pessoas organizam os seus pensamentos e comunicam através do sistema nervoso com o cérebro.
- A fisiologia, a mente e o corpo estão totalmente ligados, ou seja, em que estado se encontra. "O tipo de comportamento que as pessoas produzem é o resultado do estado em que estão." (Robbins, 2020, p. 66).
 - Dentro da fisiologia, uma das técnicas utilizadas na PNL, é a "Visualização", transporta a pessoa para um estado relaxado, ativa uma técnica chamada "Âncora", que se regista ao fim de algumas repetições através dum estímulo gravado no cérebro que é ativado por essa âncora, criada pelo fisiologista Pavlov, por sua vez, está ativa a "Dissociação", quando o cérebro grava as nossas experiências da forma que as experienciamos, através de imagens, sons, sensações, sabores e cheiros". (Moreira, 2019, p. 203).

A PNL fornece um apoio adicional para enriquecer a prática de coaching com técnicas de observação e criação de empatia" (João, 2011, p. 104). Bandler e Grinder observam que cada expressão facial tem um significado, e assim desenvolveram a técnica BLESS:

- Breathing (Respiração)
- Lower Lip Size (Lábio inferior)
- Eyes (Olhos, foco, dilatação da pupila)

- Skin Tonus (Tonús da pele, músculos tensos ou relaxados)
- Skin Colour Change (Mudança da tonalidade da pele, corar).

Bandler, formado em Informática, Matemática e Terapia Gestalt e Grinder formado em Comunicação Linguística. Ambos tinham como objetivo, criar modelos de excelência. (Moreira, 2019, p. 120). Fundiram os seus talentos com um único objetivo em mente, “modelar” as habilidades de pessoas excepcionais, bem-sucedidas, terapeutas de sucesso, entre outros.

Considerados fundamentais, baseiam-se no estudo dos padrões comunicacionais, verbal e não-verbal, de três génios da comunicação dos anos 60/70:

- Fritz Perls – Criador da Terapia Gestalt;
- Virginia Satir – Psicoterapeuta familiar, reconhecida mundialmente;
- Milton Erickson – Fundador da Sociedade Americana de Hipnose Clínica e um dos melhores psiquiatras.

"O famoso hipnoterapeuta Dr. Milton Erikson, modelava os seus pacientes, mesmo antes de existir a PNL". (Robbins, 2020, p. 44).

Estes métodos de “modelagem”, também conhecido como "Rapport", palavra de origem francesa (rapporter), "trazer de volta" ou criar uma relação", são processos contínuos utilizados para estabelecer uma relação com qualquer pessoa, em qualquer momento, construindo confiança, empatia, harmonia e compreensão mútua, através de três principais elementos potenciadores, nomeadamente, linguagem corporal (postura, mimica, etc), tom de voz, valores e regras.

São utilizados para expandir e enriquecer os nossos “mapas”. Quando se consegue obter "Rapport", é evidente o respeito pelo "mapa" do outro. Na PNL o "mapa não é um território", esta frase foi originalmente escrita pelo filósofo e cientista, Alfred Korzybski (Vieira, 2018) é "a nossa representação interna, é uma interpretação filtrada através de crenças pessoais específicas, atitudes, valores e de algo chamado “metaprograma”" (Robbins, 2020, p. 58).

De acordo com Robbins (2020, p.33), Richard Bandler trabalhou crenças, e questiona se, as pessoas estão preparadas para mudarem a sua forma de pensar e viver alicerçados às crenças como conhecimento. Se forem capazes de reconhecer o impacto das crenças no comportamento serão capazes de conduzir a uma modelagem, construindo confiança não só a nível comportamental como também empaticamente.

“Os valores são sistemas de crença específicos que nós temos acerca do que é certo ou errado para as nossas vidas. São os juízos que fazemos acerca de tudo aquilo que

faz com que a vida valha a pena ser vivida” (Robbins, 2020, p. 33).

A estratégias para o sucesso são afetadas pelos valores, caso contrário não seriam funcionais. "Tu controlas o teu sistema, logo controlas os teus resultados" (Vieira, 2018). Os resultados individuais, que podem ter uma expressão física, emocional, mental, financeira ou até espiritual, apesar de, aparentemente, serem influenciados pelas outras pessoas, o indivíduo possui a capacidade de aceitar o seu comportamento assumindo a responsabilidade dos resultados obtidos. "Não há falhanço, apenas feedback". "Quando obtemos um determinado resultado, podemos atribuir-lhe vários significados". O resultado é apenas uma fonte de informação ou feedback, que como os comportamentos são alteráveis, o resultado também o será (Vieira, 2018, p. 158).

Para Robbins (2020), a PNL, é uma poderosa ferramenta, que pode ser utilizada para desenvolver as suas próprias abordagens, as suas próprias estratégias e as suas próprias visões.

De acordo com Robbins (2020), estratégia é uma forma de organizar recursos, que leva ao mundo que se pretende conquistar, estabelecendo o que quer aprender, quem precisa de conhecer e o que precisa fazer.

Cury (2017), aconselha:

"procure dentro de si a sua própria morada", mergulhar no introspetivo e utilize a ferramenta da dor, que destrói mas constrói, use-a como lâmina para se lapidar, como mestra para lhe ensinar. Use-a para se tornar mais forte e desenvolver habilidades pessoais e profissionais”

Seguindo este conselho do autor, este mesmo apresenta tópicos como potencializar a gestão das emoções (Cury, 2018):

- Renunciar a ser perfeito;
- Ter autoconsciência;
- Fazer um “automapeamento”;
- Estabelecer metas claras;
- Ter foco e disciplina;

O modelo básico da PNL é um modelo que influencia, profundamente, onde o estado desejado pode ser alcançado a nível de atenção, discernimento, compromisso, reflexão e consciência.

“Quem não treina a autoconsciência, não se questiona, não devolve consciência crítica nem dá sentido à sua existência, torna-se um zombi social, facilmente manipulável,

domesticável ou aprisionado pelos seus fantasmas mentais ou por ideologias radicais (Cury, 2018, p. 75).

A gestão da emoção exige consciência crítica, fazer um “automapeamento”, “fazer o diagnóstico dos fantasmas mentais e das falsas crenças” como nos induz Cury (2018, p. 76), só respondendo às perguntas com honestidade, é que consegue desenhar esse “mapa”, vencendo a timidez, a insegurança, autopunição, sentimento de culpa, complexo de inferioridade, fragmentação da autoestima, frustrações, sofrimento por antecipação, entre tantos outros.

O autor alerta para se ter cuidado com a autopunição: “Quem tem medo de olhar para si e encontrar os seus fantasmas mentais será aterrorizado por eles a vida toda” (Cury, 2018, p. 78).

O interior comunica através da emoção, é necessário ser capaz de controlar os pensamentos e encorajá-lo e prestar atenção às sensações, direcionar para sentimentos positivos, porque se a emoção for negativa, é uma indicação que existem crenças que são contrárias ao próprio desejo (Hicks & Hicks, 2006).

Goleman (1995, p. 310), interpreta emoção como referindo-se a um sentimento e aos raciocínios daí derivados, estados psicológicos e biológicos, e o leque de propensões para a ação, como emoções de base apresenta a ira, a tristeza, o medo, o prazer, o amor, a surpresa, a aversão e a vergonha, e todas as suas combinações.

Esta ferramenta, PNL, pode criar as experiências desejadas, produzir resultados nas profundezas da consciência, com a intenção de criar uma mudança para um novo nível e respostas às perguntas poderosas, utilizando uma filosofia com sucesso (Hicks & Hicks, 2006, p. 16).

Resumindo, segundo Robbins (2020, p. 45), uma das técnicas utilizadas na PNL, é:

“... a modelagem, o caminho para a excelência, concentra-se no nível comportamental e desenvolve a capacidade para modelar crenças e valores, produzir resultados, se estiver disposto a pagar em tempo e esforço. Para atingir o sucesso, só é preciso modelar aqueles que já têm sucesso” (Robbins, 2020, p. 45)

Sendo considerada a metodologia de desenvolvimento humano mais eficaz do mundo, que tem o objetivo de melhorar o desempenho das pessoas na sua vida profissional e pessoal, grupos e organizações, aumentando o alcance de resultados positivos por meio de conhecimentos de diversas ciências, metodologias, técnicas e mais de 100 ferramentas, consiga que o desenvolvimento das tecnologias de inteligência artificial e o aumento de profissões que procuram o relacionamento e a criatividade, sejam componentes que a tecnologia de inteligência artificial

ainda não consiga reproduzir, em a inteligência emocional (Robbins, 2020).

A que se segue, é somente uma das várias ferramentas que podem e devem ser aplicadas para enriquecer o processo de coaching e que ajudam a dar resultados mais rápidos e duradores (Sampaio, s.d.).

1.2. O Poder

1.2.1. Enquadramento teórico

Nesta investigação, é eticamente questionável o estudo do poder e a sua política organizacional, embora se trate duma pesquisa futura, interessante, quaisquer que sejam os seus efeitos ou os juízos valorativos que sobre eles possam ser tecidos, (Cunha et al., 2006). Neste caso, não foi exequível encontrar algo direcionado diretamente com o poder, a influência e a política, porque constituem conceitos assaz complexos, e não menos essenciais para a compreensão do comportamento do indivíduo e da organização. De acordo com Cunha et al. (2006, p. 836): “Resultam da percepção de interesses divergentes e conflitantes, as ações consequentes, no sentido de intencionalmente influenciar interesses próprios”.

Para Lee & Lawrence “a má reputação do poder e das políticas nas organizações, advém de comportamentos menos próprios, ambições, invejas, ameaças, trocas de favores, nepotismo, corrupção entre outros antissociais”. (Rego, 2004, p. 802).

Tais valores, com sentido pejorativo, segundo Pfeffer (Cunha et al., 2006, p. 804) incorporam uma conotação reprovadora, mas não deixa de explicar casos práticos em que os indivíduos se reveem ou vivenciam.

Deste ponto de vista, as decisões, são um conjunto de interações, compromissos e negociações, em prol das preferências e interesses próprios que influenciam o comportamento humano.

No entender de Moreira (2010) o poder:

“... refere-se, num primeiro plano, à capacidade de um indivíduo realizar a sua vontade, mesmo contra a dos outros, é, pois, uma “troca” de ações, de comportamentos entre um conjunto de atores individuais e coletivos, que num plano mais político se dilui em coligações e em grupos de interesse, é a capacidade de um indivíduo ou organização imporem projeções das suas estruturas internas ao meio ambiente. Alguns autores reconhecem o poder como central na escolha estratégica”, por outro lado, “o poder ainda

se mantém como um dos maiores “tabus” da contemporaneidade (Moreira, 2010).

No seu estudo, Moreira (2010) refere que para Kanter (1979), “é mais fácil falar de dinheiro e muito mais ainda sobre sexo do que sobre a questão do poder”. Segundo a autora, “as pessoas que o têm negam-no, as que o querem ter parece que o odeiam e as que se empenham para o ter fazem-no discreta e secretamente” (Moreira, 2010).

A autora Guimarães (2018), reflete no seu livro “O poder do saber” algumas ideias para reflexão, como "Encontre o que de único há em si", uma viagem na descoberta do que são os valores e as potencialidades de cada um durante o percorrer do seu caminho, "O caminho mais curto para encontrar o seu propósito, o que o move, o que o apaixona" (Guimarães, 2018).

Todos os dias enfrentamos uma crescente epidemia de stress que prejudica fortemente a saúde física e emocional. Roth (2018) através do seu livro "O poder da meditação transcendental", ajuda aceder ao poder interior e construir a resiliência de maneira a conhecer a forma mais eficaz para reduzir o stress.

O poder próprio, "diz respeito à capacidade que uma pessoa tem de influenciar alguém, de persuadir a sua envolvente e a sua própria vida" (Guimarães, 2018, p. 235).

O poder da decisão, provem das ações diferentes que produzem resultados diferentes, a maneira mais poderosa é agir, a diferença nos resultados que as pessoas produzem resume-se ao que fizeram de forma diferente das outras nas mesmas situações ao assumir o controlo (Robbins, 2017).

O poder da perspetiva é o significado de qualquer experiência na vida dependendo do enquadramento que lhe é dado. Se forem mudados o enquadramento e o contexto, o significado muda instantaneamente, ou seja, depende da precessão de observação da situação (Robbins, 2017).

O poder da persuasão, é a capacidade de estimular os sentidos de forma a desenvolver o poder pessoal que origina o controlo necessário sob a própria vontade do individuo, (Robbins, 2017, p. 390).

Além do poder que temos para alterar o nosso estado, temos recursos fantásticos para contribuir para a mudança do estado nos outros, utilizando uma faculdade que nos foi dada - o poder de comunicar. (Cunha, 2016).

Quando John Grinder e Richard Bandler estudaram pessoas de sucesso, encontraram um dos mais importantes atributos da capacidade de comunicarem, descobriram que os gestores de sucesso tinham o poder de comunicar com precisão, (Robbins, 2020, p. 225), contudo, também

existe o poder de persuasão, nunca antes da história do mundo, houve tantos e poderosos mecanismos para a persuasão de grupo maciça e duradoura, dependendo de quem está a exercer o poder e porquê. (Robbins, 2020, p. 387).

O poder está em cada um de nós (Robbins, 2020). "Vem daí e percorre a maravilhosa jornada de aprender a usar o poder que tens dentro de ti". (Cunha, 2016, p. 9).

Se os elementos do poder estiverem sobre conflito, as qualidades de liderança estão comprometidas. (Guimarães, 2018).

De acordo com Portela (2014), "A maioria das pessoas parece raramente estar contentes com o momento presente, com aquilo que pensa, diz e faz, com aquilo que lhe acontece, com aquilo que possui." (Portela, 2014).

As pessoas deixam-se engolir por aquilo que desejam que não acontece e por aquilo que deseja possuir e não possui, distraíndo-se no foco. Transformando-se em joguetes das suas próprias vidas, procurando a solução nos outros deixando-se influenciar, sem força interior e capacidade de encontrarem por si a sua própria sabedoria, complicando o que é a simplicidade, em vez de procurar em si aquilo que dispõe, pois pode descobrir em si todo o potencial necessário para o sucesso que lhe permite construir o seu próprio caminho, animado pela sua própria força interior, apoiada no seu pensamento positivo. Fazer o que tiver que ser feito, aproveitando todas as oportunidades que surjam para construir o seu próprio destino na utilização apropriada do seu livre-arbítrio. "Tanta gente gasta tanta energia a procurar de fora para dentro, aquilo que afinal brota em si. Esta é a essência do poder interior do ser humano". (Portela, 2014, p. 180).

“Aquele que quer mudar o rumo da sua vida, deverá começar por mudar as ideias que tem sobre o que lhe acontece. Positivando os seus pensamentos e responsabilizando-se pelo seu percurso, criar condições para descobrir todas as suas capacidades e para se realizar". "Deixa de esperar que as coisas aconteçam, mas também deixa de as procurar, fá-las acontecer" (Portela, 2014, p. 180).

O sucesso exterior começa pelo sucesso interior. Se realmente quer melhorar o mundo exterior, quer seja a nível de saúde, das relações ou das finanças, primeiro tem que melhorar o seu mundo interior, a melhor maneira é o autodomínio. “Os únicos limites da tua vida são aqueles que tu estabelececes”, (Sharma, 2020, p.103).

Robbins (2020) “o homem que transforma medo em poder”

1.3. O poder do coaching

O poder é a capacidade de comunicar, é exercido através da influência, isto é, da capacidade para modificar ou condicionar as atitudes, os valores e comportamentos.

A comunicação é um fenômeno espontâneo e natural, que usamos sem darmos conta no nosso dia-a-dia. Todos nós desenvolvemos a nossa maneira particular de comunicarmos, que foi sendo moldada e condicionada pelas nossas experiências de vida e pelas pessoas que se cruzaram no nosso caminho. Pretende-se que esta seja uma oportunidade para repensar essas experiências, a nossa forma de interagir com os outros e com o mundo, no sentido de as questionar e, eventualmente, legitimar, corrigir e aperfeiçoar (Cunha et al., 2006, p. 439)

Comunicação significa, associar, entrar em relação, estabelecer laços, tornar comum, partilhar (Rodrigues et al., 2010). É o processo pela qual os seres humanos trocam informação, ideias, opiniões e mensagens entre si. “Como é que eu posso melhorar a minha comunicação para alcançar melhores resultados?” (Robbins, 2020).

A comunicação é um processo. Como tal, é dinâmica, evolutiva. É indispensável para a sobrevivência dos seres humanos e para a formação e coesão de comunidades, sociedades e culturas, através do emissor, recetor, linguagem, mensagem, feedback.

Para que este processo seja possível acontecer, é preciso utilizar o canal de transmissão. (Cunha et al., 2006, p. 439) Logo, um dos principais fatores, responsáveis pelos resultados obtidos, é a comunicação e, por isso mesmo, é importante a tomada de consciência, imediatamente na primeira sessão de coaching.

Com toda a certeza, o poder e a capacidade de comunicar, vai fazer toda a diferença e por sua vez, influenciar todos os resultados que vão impactar a qualidade de vida. A tomada de consciência da forma de agir perante um objetivo a alcançar, precisa de foco e de reflexão. Robbins (2020) explica, como é que se pode melhorar a comunicação para alcançar melhores resultados e relacionamentos mais harmoniosos.

Resumindo comunicámos segundo Robbins (2020):

- Para trocarmos informações
- Para nos entendermos e sermos entendidos
- Para entretermos e sermos entretidos
- Para nos entregarmos nos grupos/comunidades/organizações/sociedade

- Para satisfazermos as nossas necessidades económicas
- Para interagirmos com os outros, de modo a reforçar todo o tipo de relações
- Para ter sucesso pessoal e profissional

O coaching tem poder de influência sobre a pessoa, ajuda-a a atingir os seus objetivos e a alcançar os seus sonhos, através da autodescoberta e do autoconhecimento. Dá-lhe o poder de ser ela própria, a fazer as suas escolhas e a concretizar os seus objetivos.

O poder transformador, desperta. "Dedicado ao poder ilimitado que está adormecido no seu interior. Não o deixe dormir mais", (Robbins, 2020, p. 5).

Tratasse dum método com poder de “desenvolver, desafiar, apoiar e capacitar as pessoas a atingirem todo o seu potencial profissional e pessoal, através do poder das perguntas e outras técnicas” (Almeida, 2018).

É uma metodologia cada vez mais exibida em todo o mundo, por pessoas que pretendem atingir os seus sonhos, concretizar os seus projetos e despertar a melhor versão de si próprios.

“Insanidade é fazer a mesma coisa repetidamente e esperar resultados diferentes”

(Albert Einstein)

Para além de muitos benefícios, o coaching pode contribuir decididamente para o aumento da autoestima, incentivando a pessoa a autovalorizar-se.

"Liberta o poder que tens dentro de ti" (Robbins, 2020, p. 11).

“Resgata o teu próprio poder e vive os teus sonhos” (Hay, 2009).

PARTE 2

2. Estudo empírico

2.1. Pressupostos teórico-metodológicos

A metodologia de investigação e os instrumentos de recolha de dados utilizados para a análise do desenvolvimento deste trabalho, será um estudo exploratório na percepção dos profissionais de coaching, com o intuito de perceber “O Poder do Coaching”.

Adotar-se-á uma abordagem fenomenológica, tendo como instrumento de afeição de resultados a entrevista e utilizando-se a análise de conteúdos como técnica.

Para Vilelas (2020), a palavra “Metodologia” vem do grego; meta que significa para além de; odos, caminho; logos, discurso ou estudo. Consiste em estudar e avaliar os vários caminhos disponíveis e as suas utilizações”. Já a “Investigação” é entendida como uma atividade básica da ciência, procura questionar e analisar a realidade. “Investigar implica atravessar uma experiência pessoal e profissional complexa, difícil e inquietante.” É uma atividade que obriga a disciplinar o pensamento e a ação. Exige um constante exercício de introspeção e reflexão e uma análise que sustenta a sua veracidade, de colocar as questões e de formular as respostas, que é característico da ciência, que permite ao investigador desenvolver o seu trabalho de um modo sistemático. Não basta a criatividade e o rigor científico, a investigação científica requer também uma sólida disciplina de trabalho porque uma coisa é refletir na ciência, no método ou nos problemas epistemológicos e outra, muito distinta, é criar novos conhecimentos, mediante o trabalho. “Contudo, a experiência demonstra, com clareza, que só investigando se aprende a investigar” (Vilelas, 2020).

A aplicação de metodologias é fundamental para o desenvolvimento da prática de investigação, na relação da teoria com a prática (Silverman, 2009). Cada investigação é uma experiência única, que utiliza os próprios caminhos, cuja escolha está ligada a numerosos critérios, como sejam a formação de quem investiga, a pergunta de partida, o tema, o contexto, o estado e os meios de que dispõe e que se inscreve o seu trabalho (Campenhoudt et al., 2019).

Campenhoudt (2019, p. 34) salientam que “traduzir um projeto de investigação sob a forma de uma pergunta de partida só será útil se essa pergunta for corretamente formulada”. Neste seguimento, os autores referem que apresentar um trabalho sob a forma de uma pergunta de partida devem preencher três requisitos de qualidade, sendo estes: de clareza, quando se refere à precisão e à concisão do modo de formular a pergunta de partida; de exequibilidade, está diretamente ligada

ao caráter realista ou irrealista do trabalho que a pergunta deixa antever; de pertinência, que está ligada ao registo (explicativo, normativo, preditivo) em que se enquadra a pergunta de partida (Campenhoudt et al., 2019).

Neste trabalho pretende-se cumprir uma checklist de conformidade ética e investigar de acordo com as normas e princípios de ética, nomeadamente, autorização prévia, confidencialidade e objetividade antes do interesse. Usar-se-á uma entrevista, parcialmente estruturada. A partir desse tema e seguindo uma ordem, serão formuladas questões ao profissional de coaching que tenham visões privilegiadas do sistema e das problemáticas, que evidenciaram ao longo do trabalho realizado nas sessões que deram origem ao tema.

Este estudo de caráter exploratório proporciona uma organização de ideias, além de uma maior flexibilidade na procura de informações e na investigação de novas hipóteses. Segundo Gil (2010) este tipo de pesquisa visa proporcionar maior familiaridade com o problema, com o intuito de clarificá-lo ou de construir hipóteses, através de entrevistas com pessoas que tem relação direta com o problema levantado no processo de pesquisa (Gil, 2010).

Do ponto de vista da apresentação do problema, Goldenberg (2005) afirma que este estudo trata-se de uma pesquisa qualitativa, “pois busca descrever detalhadamente determinadas situações com o objetivo de compreender e produzir novas informações”.

O procedimento neste estudo de caso, será através da técnica de metodologia qualitativa que recorre à entrevista como método de recolha de dados. Pois esta permite que o investigador ao interagir com os interlocutores, recolha informações privilegiadas e descrições dos fenómenos analíticos com uma maior espontaneidade informal e expressiva, numa perspetiva dinâmica, fenomenológica e com especial atenção aos significados e aos contextos (Moreira, 2010).

Segundo Manzini (2004), referido por Belei et al (2008), cit. in (Moreira, 2020, p.69) existem três tipos de entrevistas: a entrevista estruturada, a entrevista semiestruturada e a entrevista não-estruturada. A estruturada trata-se de uma entrevista com perguntas fechadas, sem flexibilidade. A semiestruturada é uma entrevista com um roteiro previamente elaborada, com questões abertas. E por fim, a entrevista não estruturada é a que tem liberdade de perguntas do entrevistador e nas respostas do entrevistado.

O tipo de entrevista a ser utilizada neste trabalho será a semiestruturada, composta por um guião de questões abertas, facilitando ao entrevistado toda a liberdade de resposta. No entanto, nem tudo o que é dito poderá ter interesse para a pesquisa, neste sentido deverá ser feita uma seleção

quanto ao conteúdo a analisar.

Na génese deste esboço têm papel de destaque quatro trabalhos de investigação de quatro autores portugueses, como referências estruturais e estruturantes. O primeiro tem como título “Coaching-estudo sobre a prática dos coaches em Portugal”, foi elaborado por Barosa-Pereira (2006), o segundo na mesma medida que o primeiro tratasse de uma tese de doutoramento investigada por Almeida (2013), com uma elavada importância que estuda a “Supervisão em Coaching: o desenvolvimento profissional de especialistas de coaching”, o terceiro intitula-se “O Coaching e o Capital Psicológico como indicadores de melhoria do desempenho” e é da autoria de Lopes (2012) e o quarto, e da mesma importância, titulariza-se “O Poder e Gestão de Recursos Humanos em Portugal”, foi elaborado por Moreira (2010).

Pretende-se conjugar os quatro núcleos: a origem do coaching e sua atividade profissional em Portugal em relação ao mundo, a sua supervisão e certificação, a influência do coaching e as suas contribuições que ajudam a clarificar a sua prática sobre o desenvolvimento humano e seu desempenho, interligado com o poder de negociação sobre o departamento de GRH.

No tocante a esta matéria, foi selecionada a dissertação “Coaching-estudo sobre a prática dos coaches em Portugal” de Maria Alexandra Rebotim Barosa Pereira em 2006, onde se aborda a prática do coaching, baseada nas características do coach em exercício em Portugal e da sua atividade, com as características do desenvolvimento do processo de coaching e do coachee, “focando a necessidade de dar credibilidade à profissão nomeadamente, através da constituição de referenciais e certificação adaptados ao contexto português”.

O objetivo principal deste estudo é, caracterizar a prática do coaching em Portugal, através da percepção dos coaches que oferecem este serviço. Para contribuir para o debate de um tema muito atual na Europa e no mundo em geral e debater a identidade desta profissão, a sua supervisão e a sua certificação em Portugal. Temos a tese de Sandra Luzia Esteves Oliveira de Almeida, em 2013 que nos indica como tratar a supervisão do coaching em Portugal.

Através destas páginas, pretende-se “contribuir para o conhecimento de uma prática recente de desenvolvimento pessoal e profissional, ou seja, será uma viagem realizada através do mundo do coaching” e “perante as poucas e difusas ofertas de viagens sobre esta temática, e perante a (arriscamo-nos a dizer) pobreza teórica existente em Portugal sobre o tema” é “divulgar e produzir conhecimento para investigações futuras” (Almeida, 2013; Barosa-Pereira, 2006)

Esta abordagem induziu indicadores que me fortaleceram à tomada de decisão, adequada a determinadas competências adquiridas e à tomada de iniciativa para a minha investigação.

De referir, igualmente, em Portugal, salienta-se a dissertação de José Joaquim Magalhães Lopes em 2012, sobre “O Coaching e o Capital Psicológico como indicadores de melhoria do desempenho”, comprova o impacto na Gestão de Recursos Humanos na Performance Organizacional, pelo que o seu fator de diferenciação é o capital humano, competente, motivado, envolvido, comprometido consigo próprio e com a organização em que está inserido. Comprova desde então até aos dias de hoje, o exponencial crescimento em grande destaque da profissão na última década como refere Dolan (2012).

Nesta linha de raciocínio de vários autores que investigam este tema, este crescimento é graças à evolução das organizações, o investimento em talentos da nova era, justificado-se pela competitividade global entre elas, que procuram, além de capital humano, equipas e executivos à altura e bem preparados para a velocidade que atingiu o mundo dos negócios.

Contudo, podemos concluir que o coaching, além de vir para ficar, veio para “abandar” o sistema, e comprovar o poder que este método pode exercer sobre as organizações ao investirem nesta poderosa ferramenta de desenvolvimento humano.

Confirmou-se na tese de doutoramento defendida por Ricardo Manuel Magarinho Bessa Moreira em 2010, “O Poder e Gestão de Recursos Humanos em Portugal” que, a GRH é uma função disseminada pelos diferentes níveis de chefia e que a responsabilidade do seu departamento enquanto órgão de suporte se prende com a definição de sistemas transversais como o Desenvolvimento de Carreiras ou a Avaliação de Desempenho.” Da mesma forma, Philadelpho & Macêdo (2007) tentaram “conceber a Avaliação de Desempenho como um instrumento de poder na gestão das pessoas”, desta maneira, faz todo o sentido este desempenho ser desenvolvido e aprimorado através do poder de influência que o coaching impera sobre os seres humanos.

Neste estudo um dos temas analisados, estabeleceu-se um paralelo entre a gestão do conflito e a tomada de decisão, este tema com uma determinada complexidade, é debatido e trabalhado pelo coaching. Muitas pesquisas enfatizam questões relativas à “quantidade” conflitual e aos efeitos imediatos do seu impacto na política organizacional, esquecendo a essência multi-dimensional do conflito, que permite que, em alguns momentos, influencie positivamente as decisões e, noutros, as afete (Moreira, 2010).

A comunicação é a essência do coaching aplicado em várias áreas e respeita-as quando

trabalha os recursos humanos de uma organização. Defende-se, de modo aberto e permeável, as conexões que, neste estudo, a Gestão de Recursos Humanos estabeleceu com a Psicologia, a Sociologia, outras Ciências do Comportamento Organizacional e com a Gestão, num primeiro plano, e com as Ciências da Comunicação, numa perspectiva complementar, que salvaguardasse determinadas implicações ao nível da linguagem (Kunsch, 1984).

A nível de comportamento político, sobretudo em contexto negocial, “é passível de apresentar múltiplas asserções, salientando-se, nesta investigação: as que se relacionam com atividades que levam à congregação e utilização do poder no alcance de objetivos”, este poder poderá ser um reflexo do coaching, pois o seu maior propósito é atingir o objetivo, utilizando “táticas de controlo dos fluxos informacionais e as visões sobre a “manipulação” de táticas que incidem sobre a natureza do poder”. A principal vantagem desta investigação relaciona-se com o possível contributo empírico da mesma na tentativa de ligação entre GRH e negociação, sob o ponto de vista da distribuição de poder (Moreira, 2010).

Este tipo de abordagem afigura-se, de certo modo, inovador e original no panorama nacional, nomeadamente pelo facto da presente investigação analisar o poder do coaching e também por investigar a temática da sua eficácia tendo como principal referência metodológica uma perspectiva qualitativa.

Neste sentido, recorreu-se a um guião de entrevista semi-estruturada, através da resposta a questões abertas, uma maior abrangência analítica que traduzisse a complexidade da relação entre o poder do coaching sobre o desenvolvimento humano.

2.2. Objetivos de investigação e Hipóteses

O objetivo do estudo é, fazer uma investigação aprofundada sobre o assunto que se pretende estudar, através de pesquisa.

Esta pesquisa, realizada através de uma investigação fundamentada com revisão de livros, teses, dissertações, artigos científicos, workshops, certificação em coaching, participação em sessões de coaching, palestras nacionais e sites que abordam estas vertentes de estudo, onde se pretende discutir os pontos de vista adotados pelos diferentes autores escolhidos, as suas convergências, divergências e complementaridade, assim como casos práticos, consolidados pelas técnicas utilizadas na pesquisa de estudo de caso.

De acordo com Yin (2010, p. 32),

“... um estudo de caso é, uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos” (Yin, 2010, p. 32)

Enquanto as leituras refletem o conhecimento, as entrevistas desenvolvem e contribuem para traduzir esses campos de leituras.

Da revisão de literatura analisada, podemos concluir que o coaching tem tido um crescimento exponencial de tal forma que, isso significa que impera o seu poder.

Para verificar o objetivo principal da presente dissertação, destacam-se os seguintes objetivos:

- Caracterizar a prática do coaching em Portugal, através da percepção dos coaches que oferecem este serviço.
- Investigar a importância da influência do coach nos coachees.
- Analisar a origem do poder nos processos de coaching
- Explorar eventuais ligações entre o conceito do poder e o conceito de coaching.

Serão propostas questões com linhas de orientação, que procurem definir de uma forma lógica, a relação que se pressupõe existir entre as variáveis, que serão testadas, de forma a ser a solução do problema, (utiliza-se o termo hipótese apenas como expressão, dessas questões, sabendo-se que num estudo qualitativo não existem hipóteses no sentido mais restrito), como por exemplo:

H1 – O coaching é uma ferramenta que influencia positivamente o comportamento do coachee.

H2 – A variável gênero, não influencia a tipologia das sessões.

H3 – A variável idade, não é determinante para o número de sessões.

Por fim, depois de conseguir atingir os objetivos propostos, focamo-nos nas entrevistas, para uma melhor compreensão das evidências, através de alguns casos práticos, vividos na primeira pessoa, abordando práticas utilizadas e ferramentas que influenciam e exercem poder sobre o desenvolvimento humano. A investigação tem por base, a pesquisa qualitativa, não sendo obtido números como resultado, mas compreender o fenômeno de interpretação, visto que será realizado um método de trabalho no campo exploratório, através do discurso dos participantes.

2.3. Amostra e universo

A caracterização da amostra será suportada e apresentada através das respostas dadas à entrevista feita aos profissionais de coaching, com base no guião de perguntas.

O acesso aos contactos dos profissionais de coaching, foi através dos autores dos livros de pesquisa, dos workshops e das redes sociais, que por sua vez, facilitaram o endereço de email, para serem oficialmente contactados para agendar a entrevista. Neste seguimento, foi lhes explicado a importância da colaboração para validação da investigação.

Atestamos a confidencialidade e anonimato dos entrevistados e dados recolhidos.

Além da análise de resultados às entrevistas, conseguimos apurar outros requisitos da amostra baseados relativamente ao total de inquiridos, que recaem sobre: o género, a idade, habilitações literárias, área de formação, antiguidade de exercício da profissão, antiguidade que realizou a formação, órgão de creditação, tipo de coaching mais aplicado e número de sessões.

As entrevistas individuais foram agendadas e realizadas individualmente durante os meses de outubro, novembro e dezembro de 2021. Todos os participantes foram contactados via correio electrónico, por um lado como forma de registo, por outro, a sensibilizar a importância da sua colaboração e benefício que este estudo poderá ter em relação à opinião de quem o ler. Contaram com 10 participantes, entre presenciais e online, tendo em média cada uma das entrevistas a duração estimada de 1 hora e 30 minutos. Por sua vez, foram transcritas para objeto de análise e para maior fiabilidade dos dados recolhidos, solicitámos aos participantes, previamente, a autorização para a gravação da entrevista e sua transcrição.

2.3.1. Caracterização sócio-demográfica da amostra

A caracterização sócio-demográfica, pretende descrever em pormenor a população da amostra, descreve os métodos utilizados para recolha de dados (entrevista) e dá informação sobre os instrumentos em análise.

Para este estudo, foram contactados 35 coaches.

Do total dos inquiridos, foram efetuadas 10 entrevistas, o que representa aproximadamente 28% dos inquiridos.

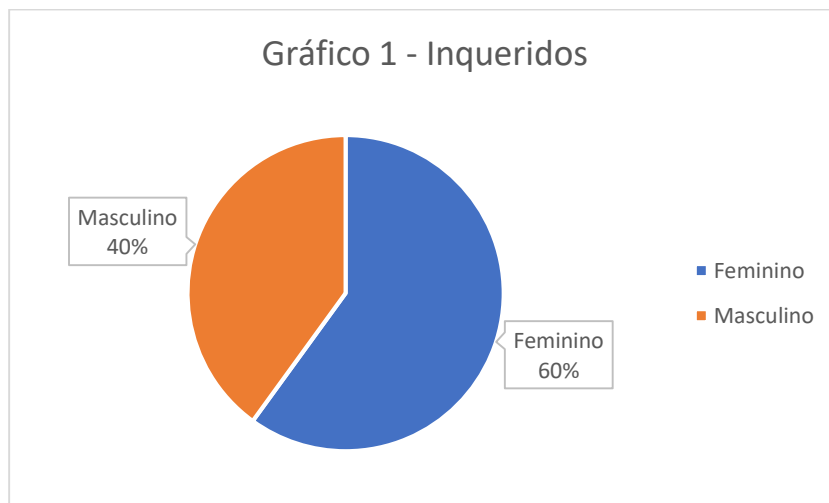


Gráfico 1 – Inquiridos - Fonte: Própria

No que concerne ao género, foram contactados 21 do género feminino e 14 do género masculino, representa 60% feminino e 40% masculino, consequentemente.

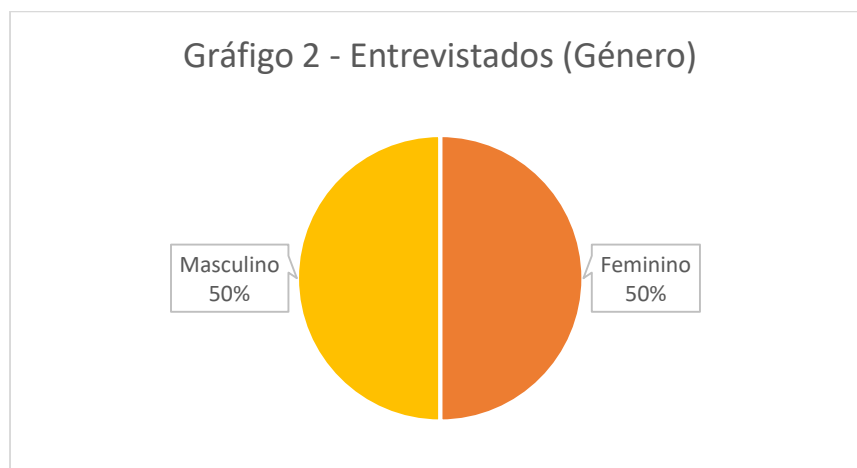


Gráfico 2 – Entrevistados: Género - Fonte: Própria

Relativamente ao género, coincidentemente, responderam: 5 coach do género feminino o que equivale a 50% da amostra e 5 coach do género masculino o que representa 50% da amostra.

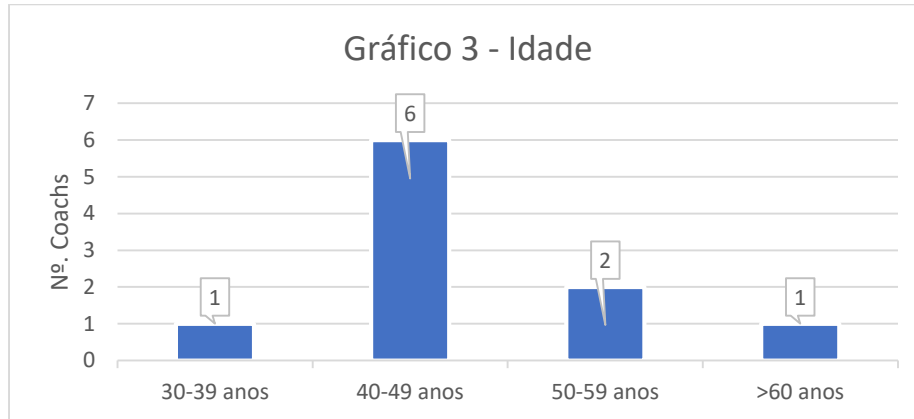


Gráfico 3 – Idade - Fonte: Própria

No que diz respeito ao grupo de idades, verificou-se que, há uma maior predominância na faixa etária entre os 40-49 (6 coaches), dos 30-39 (1 coach), dos 50-59 (2 coaches) e acima dos 60 anos de idade (1 coach).

A idade dos participantes da amostra está distribuída da seguinte forma: entre 30-39 anos 10% (1 coach); entre 40-49 anos 60% (6 coaches); entre 50-59 anos 20% (2 coaches); > 60 anos 10% (1 coach);

Apesar de tudo, não se verificou grande disparidade de idades entre o grupo, estando este muito equilibrado para a amostra do estudo pretendida, excepto o coach com mais de 60 anos de idade.

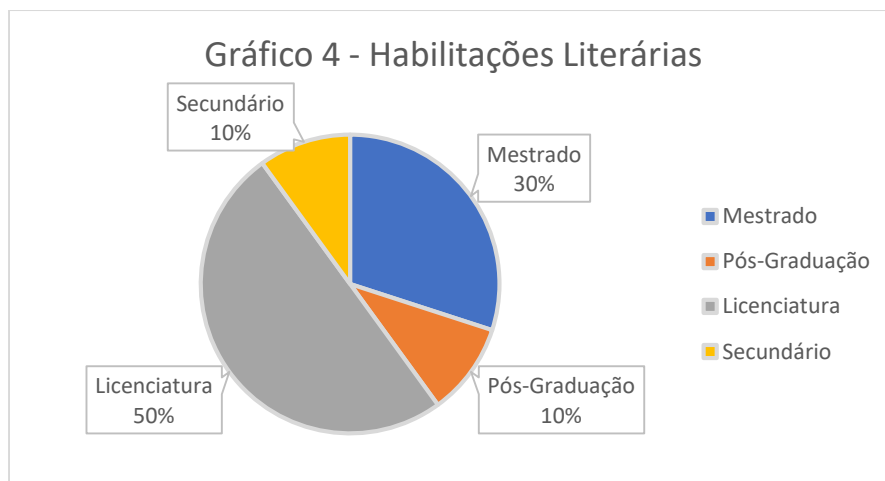


Gráfico 4 – Habilitações Literárias - Fonte: Própria

Depois da análise realizada às habilitações literárias, evidencia-se uma predominância de coaches com um grau académico de Licenciatura, de referir também casos de Mestrado, Pós-graduação e Secundário.

Profissionais com habilitações literárias distribuídas da seguinte forma: com grau de Mestre 30% (3 coaches); com grau de Pós-Graduação 10% (1 coach); com grau de Licenciatura 50% (5 coaches); Secundário 10% (1 coach);

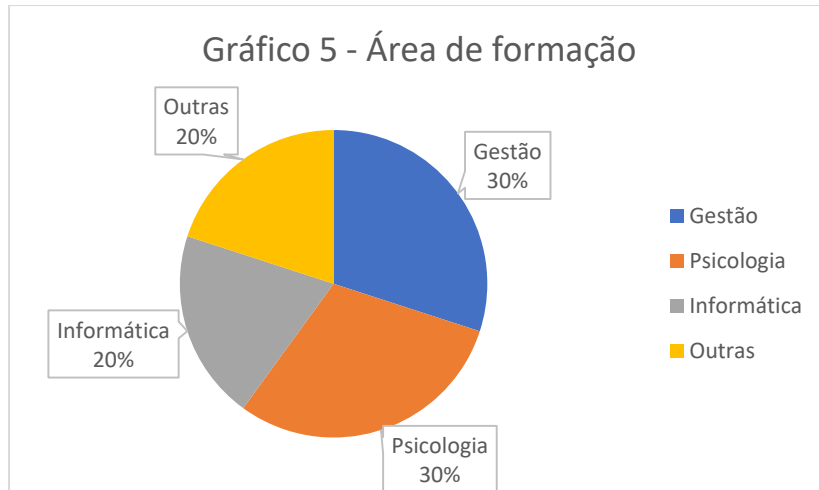


Gráfico 5 – Área de formação - Fonte: Própria

Quanto à área de formação: Gestão 30% (3 coaches); Psicologia 30% (3 coaches); Informática 20% (2 coaches); outras 20% (2 coaches);

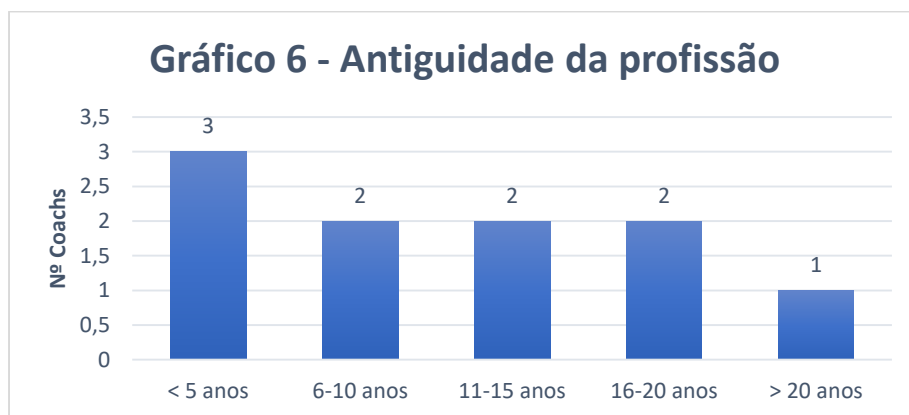
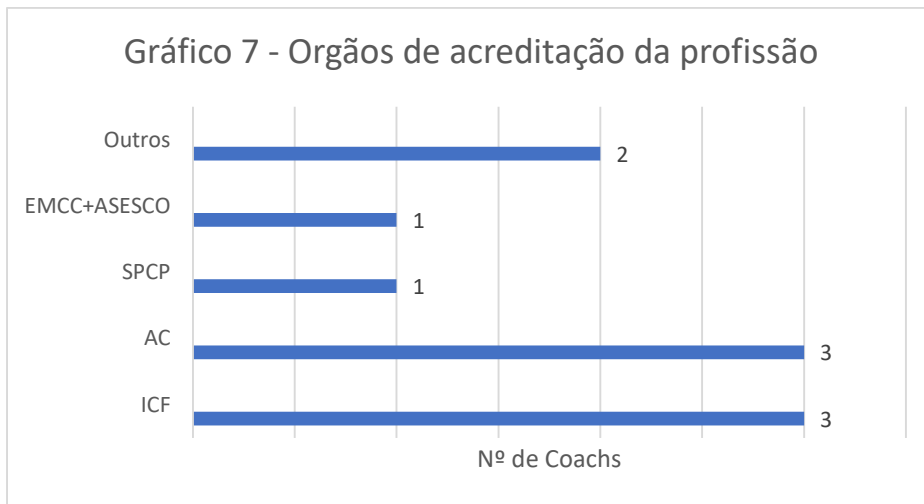


Gráfico 6 – Antiguidade que exerce a profissão - Fonte: Própria

Em termos da antiguidade da profissão de coach, ordena-se da seguinte forma: menos de 5 anos 30% (3 coaches); 6-10 anos 20% (2 coaches); 11-15 anos 20% (2 coaches); 16-20 anos 20% (2 coaches); > 20 anos 10% (1 coach);



PGráfico 7 – Orgãos de acreditação da profissão - Fonte: Própria

Em relação ao Orgão de acreditação da profissão: ICF 30% (3 coaches); AC 30% (3 coaches); SPCP 10% (1 coach); EMCC+ASESCO+INCTA 10% (1 coach); outros 20% (2 coaches).

Em conformidade com as várias respostas dadas pelos profissionais, pode-se constatar que, não há um número ideal de sessões (Matta, 2016).

“Varia de pessoa para pessoa, dependendo do objetivo definido pelo coachee.”

(Entrevista 1, p.5)

De uma forma generalizada, todos responderam que nunca menos de seis sessões e, dependendo do objetivo, a maioria vai até 12 sessões no máximo.

“Cada processo é diferente, o número de sessões é sempre à medida do cliente. Eu no meu caso aconselho adultos 12 sessões, crianças 10 sessões. Não há diferença no género.” **(Entrevista 4, p.6-7)**

“Não, não noto diferença no género, nem noto diferença na idade. Eu por norma não me rejo por número ideal, ou número mínimo, mas eu diria que entre 6 a 12 sessões.” **(Entrevista 5, p.5)**

“Pela minha experiência, o número ideal de sessões de coaching, vai depender completamente de pessoa para pessoa. Não há número ideal. Às vezes, resolvesse a questão numa sessão, outras vezes podem ter sessões a vida toda. Dependendo do objetivo, daquilo que a pessoa está disposta a fazer, do compromisso, etc. Não há acordo de sessões no

início, não faço um plano com "x" sessões. Faço um plano, faço as perguntas e vamos ver aquilo que se desenvolve a partir daí.” (Entrevista 6, p.5)

“A minha experiência de mais de 20 anos com profissionais de 98 países de diversas idades e género, demonstra que 6 a 10 sessões são o patamar ideal.” (Entrevista 7, p.3)

“Não considero que deva haver um número mínimo ou máximo de sessões. Cada caso é um caso.” (Entrevista 8, p.3)

Só em casos esporádicos ultrapassam as 12 sessões.

“Na minha perspetiva, o número mínimo para se criar algum compromisso e real disciplina são 12 sessões (3 meses de processo de coaching)”. (Entrevista 2, p.7)

“Entre 10 a 20, porque eu já fiz menos e correu mal, nem que sejam sessões semanais ou quinzenal, consoante a pessoa consegue pagar. Mais alargado do que isso não. Porque o coachee tem que ter ali o pessoa que o estimule, o motive e o lembre. “Olhe tem este objetivo!”; “Olhe, já cumpriu este passo...?”; “Como é que está esta situação?”, porque se a pessoa não tiver ninguém do outro lado, ela vai procrastinar, “ah, eu faço depois...”; “ah, eu tenho tempo..” e depois não consegue cumprir, porque não houve um planeamento e também não houve uma gestão e foco, e daí uma pessoa fica perdida... depois fica atolada sem necessidade.

Para conseguir cumprir o plano e o foco, em cada sessão temos trabalho de casa sobre o que aprendemos naquela sessão, o que mudou em nós e o coach apresenta o que temos que trabalhar para a sessão seguinte.

No fim de cada sessão, depois de definir o próximo passo é agendada a sessão seguinte, e não é permitido faltar à sessão nem alterar data, para obrigar o coachee a cumprir o plano e as tarefas a fazer.

O tempo do coach é precioso, porque, já tem planos traçados com outros coachees, logo não tem, nem quer ter a flexibilidade de alterar agendamentos, daí ele perguntar ao próprio coachee, que tarefa quer trazer realizada e quando a consegue apresentar, qual a data que este quer agendar o próximo encontro, isso obriga ao comprometimento e responsabilidade de trabalhar.” (Entrevista 9, p.5-6)

Neste trabalho, verificou-se pela experiência dos coaches que, é relativo perguntar se as

sessões variam quanto ao género e à idade, e por consenso respondem que:

“Ninguém é igual a ninguém, mesmo tendo padrões semelhantes, as necessidades são diferentes e nada tem a haver com a idade ou com o género.” (Entrevista 1, p.5)

“Na minha visão isso não existe, cada processo de coaching é muito específico de pessoa para pessoa de organização para organização e da capacidade de respostas de cada um.

A diferença que noto é apenas entre os diferentes tipos de coaching, quanto ao género e idade não, pois maioritariamente, no life coaching, a idade vem associada aos problemas, valores e crenças inerentes à própria idade.” (Entrevista 3, p.6)

Relativamente ao género, encontrou-se duas opiniões diferentes das restantes:

“Coachees do sexo feminino – sessões mais direcionadas para a própria descoberta do processo; do sexo masculino – sessões mais práticas e direcionadas para os resultados.”(Entrevista 2, p.7)

“Noto diferença no género, como é que me hei de expressar... os homens são muito reprimidos, para não expressar as suas emoções, noto muita diferença nisso, depois quando eles conseguem mostrar a sua vulnerabilidade, são muito sensíveis, muito emotivos.

As mulheres são muito racionais, eu pelo menos noto isso, e muitas vezes não conseguem cumprir ao que se propuseram no plano, porque estão sobrecarregadas com a vida social, familiar, lida da casa.

Há muita diferença da responsabilidade entre o homem e a mulher, porque a mulher, não consegue ter uma estratégia a nível da gestão do tempo e por vezes perde-se. A mulher deveria ser mais emotiva, mais intuitiva, e não noto muito isso, se calhar, talvez pela área que eu ajudo.” (Entrevista 9, p.6-7)

Relativamente à idade também obteve-se duas opiniões diferentes das anteriores:

“Acima de 45 anos algum receio inicial de “ser tarde demais” para mudar de vida, ideia preconcebida que, passadas algumas sessões, se desvanece porque começam a entrar a em ação e a notar diferenças na forma como vivem, tanto a nível pessoal, como

profissional”. (Entrevista 2, p.7)

“Na idade noto diferença, no pensamento a nível cognitivo, ou seja, na agilidade de ação e destreza, até no autoconhecimento.

Há pessoas, ou que não se conhecem tão bem, porque ainda são jovens, ou na fase mais adulta (mais velhas), não são felizes, porque não conseguiram cumprir aquilo que queriam, nem a nível de relacionamentos nem no trabalho, não desempenham o papel que queriam de serem os donos da sua vida, de liderarem as suas vidas.

Quando me procuram é muito por aí, as pessoas querem ser líderes das suas vidas. Porque as pessoas dizem-me que eu sou boa a “dar murros no estomago”, no sentido figurativo.

Eu ponho clientes meus a chorar. As pessoas têm que levar abanões, para acordarem para a vida, porque por vezes parecem que estão adormecidas.”(Entrevista 9, p.7)

Neste caso estudado, encontrou-se duas exceções e uma delas muito específica porque se trata de coaching de casal, aí a terapia varia na idade e no género.

Quanto ao tipo de coaching aplicado nas sessões, num modo geral responderam que, todos os tipos estão interligados, é difícil abdicar de um para trabalhar o outro. Ou seja, o coaching de vida influencia o coaching de negócios, que por sua vez influencia o coaching executivo, que por fim influencia o coaching de carreira., que por sua vez vai influenciar o coaching de vida.

Posto isto, pode-se constatar que existe um equilíbrio na diversidade de experiências na profissão.

2.4. Instrumento metodológico: Entrevista semiestruturada

Em relação à análise das entrevistas, considera-se que elas representam um texto no qual Bauer e Gaskell (2008) entendem como:

“... os textos, do mesmo modo que as falas, referem-se aos pensamentos, sentimentos, memórias, planos e discussões das pessoas, e algumas vezes nos dizem mais do que seus autores imaginam”. (Batista, 2014)

A entrevista, é o modo particular de comunicação verbal, que se estabelece entre o investigador e os participantes, com o objetivo de recolher dados relativos às questões de investigação formuladas. Neste caso, a entrevista deve ser parcialmente estruturada, onde será apresentada uma check list de temas a cobrir, serão formuladas perguntas a partir desses mesmos temas. O objetivo é que, no fim da entrevista, todos os temas propostos tenham sido cobertos.

Para Oliveira (2007, p. 86) “a entrevista é um excelente instrumento de pesquisa por permitir a interação entre investigador e entrevistado e a obtenção de descrições detalhadas sobre o que se está a investigar”. Contudo, é imperativo que o entrevistador não interfira nas respostas do entrevistado, limitando-se a ouvir e a gravar a conversa. Só quando não entender uma determinada fala, deve pedir ao entrevistado que repita o que disse anteriormente. Nunca deverá direcionar as respostas, ou suscitar dúvidas.

Diferentes tipos de entrevistas, são utilizadas em recolhas de dados, das quais: entrevistas estruturadas, semiestruturadas e entrevistas por formulário.

A multiplicidade de contextos e propósitos da pesquisa levou alguns autores a refletir sobre o impacto do estatuto da pesquisa na edificação dos instrumentos de recolha de informação (Bertaux, 1997), cit in (Guerra, 2006). Em investigação social, o procedimento das entrevistas está sempre associado a um método de análise de conteúdos (Campenhoudt et al., 2019).

Neste estudo recorreu-se à entrevista semi-direta com o apoio de um guião previamente elaborado que serve de orientação, por se achar a mais adequada a esta investigação.

De acordo com Ghiglione & Matalon (1993) e Campenhoudt & Quivy (2019), na entrevista semi-direta existe um esquema e a ordem pela qual os temas podem ser abordados pode ser alterado, por sua vez, é imperativo receber uma informação da parte do entrevistado. O investigador tem de responsabilizar por reencaminhar a entrevista para os objetivos do tema.

No decorrer da análise de conteúdo, foram criados quadros síntese a relatar a percepção dos coachs.

2.4.1. Análise de conteúdo

Para analisar a informação recolhida, socorre-se à análise de conteúdo como instrumento auxiliar da explicação da mensagem apresentada pelos entrevistados.

“A análise de conteúdo cruza o tratamento de dados com a análise de discurso, própria da semiótica, ciência da linguagem e dos signos. Na impossibilidade de realizar uma observação participante de origem psicossocial, o núcleo da análise de conteúdo situa-se na linguagem e, sobretudo, no discurso, ressaltando, sempre que possível, o referente exterior – a envolvente de trabalho”(Moreira, 2010).

Analisar o conteúdo exposto, implica a contemplação de construções sociais. Na perspectiva de alguns autores, para se recorrer a esta forma de análise tem que se considerar alguns elementos, dos quais destaca Moreira (2010), o facto de a linguagem ser usada com diversas aplicações, com consequências diferenciadas, e ser simultaneamente, construída e construtiva.

Os profissionais de coaching, quando entrevistados, sentem o impreterível de definir e explicitar as situações em que se encontram envolvidos e vivenciam, assim como identificando-as, contextualizando-as e atribuindo-lhes um sentido. Nas “narrativas” que, desenvolvem, edificam um discurso com base nestes pressupostos, há uma “narrativa” projetada por cada um dos coaches, elaborada e corporizada num conjunto de táticas de figuração que comprometem o coachee, que conduzem a um grande esforço de imaginação para fazer corresponder uma realidade necessária.

Ora, o mesmo fenómeno pode ser relatado de formas divergentes. “A análise de conteúdo é um método de análise de textos em que os investigadores estabelecem as categorias e determinam as suas dimensões” (Moreira, 2010).

Tratar uma entrevista como uma “narrativa”, significa ter em conta as particularidades de um texto. A transcrição de uma entrevista torna-a num texto. Os investigadores anglo-saxónicos nunca foram muito apologistas deste tipo de análise, concentrando-se mais na investigação dos fenómenos sociais e das estruturas em que estão implicados (Moreira, 2010). Neste sentido, o coaching é a prova que se deve juntar a escrita com o discurso, uma técnica utilizada para reter mais informação (Damásio, 2009). Logo, este estudo segue esta linha anglo-saxónica tendo o cuidado de manter em vista alguns aspetos da linguagem utilizada. “Os seus fundamentos explicam-se no ato ou efeito de agrupar os conteúdos temáticos em núcleos de análise, em função das semelhanças e dissonâncias entre eles, e de acordo com os critérios definidos (Moreira, 2010).

Os conteúdos eleitos para as categorias a serem abordadas para análise, são de origem

fundamentalmente semântica, tornando-se pertinente a distinção entre as diversas vertentes conceptuais.

O recurso à categorização afigura-se na tentativa de se contornarem os obstáculos subjacentes à interpretação dos dados qualitativos. “Esta técnica auxilia a análise dos dados, pois possibilita a geração de evidências decisivas para as inferências teóricas incorporadas na investigação empírica” (Moreira, 2010).

Os principais eixos temáticos são: o coaching e o poder que este exerce sobre os coachees. Assim, serão definidas as seguintes categorias:

- Conceito de coaching
- Sessões de coaching
- Tipologias de coaching
- Influência do coach/coachee
- Impacto e benefícios do coaching
- Coaching na atualidade
- Ferramentas de coaching
- Coaching e IE
- Coaching e PNL
- Formação e Aprendizagem com o coaching
- O Poder do coaching

O papel determinante do coaching, apesar de pouco reconhecido academicamente, tem sido muito aprofundado no que diz respeito às dinâmicas nas organizações que o envolvem neste contexto. Teoricamente, é expectável que possa haver cada vez mais estudos que pesquisem estes resultados transformadores.

Depois de se abordar o método do coaching, e colocá-lo em prática nas organizações, comprova-se a sua participação nos negócios, na resolução de conflitos internos e externos à organização e faz-se notar o poder entre departamentos com maior intensidade porque, imperterivelmente transforma os seres humanos. Trata-se, em última instância, da aferição do papel do coach sobre os recursos humanos nos fenómenos negociais, tendo presente contribuições percebidas de poder. Implícito nas categorias está o propósito de investigar variáveis como:

técnicas e ferramentas aplicadas para contribuir para o desenvolvimento humano assim como na prática, quais as táticas utilizadas, compromisso assumido e responsabilidade atribuída. Actualmente, estes são indicadores importantes para o estudo e sua eficácia.

2.5. Análise e discussão de resultados

2.5.1. Enquadramento e evolução conceptual do coaching geral e organizacional

Conforme Rego (2004), o termo comunicação organizacional, surgiu na década de 70, época em que a comunicação empresarial estava em alta. Com a grande difusão da comunicação empresarial e os mensuráveis retornos às empresas outros segmentos da sociedade começaram a fazer uso da comunicação. Com base no autor, as ferramentas de comunicação passaram a ser utilizadas de forma intensa. Neste caso, o autor entende que o conceito de comunicação organizacional é o mesmo que comunicação empresarial, porque a comunicação está virada não só para as empresas como também para as organizações, sindicatos, associações, federações, confederações, instituições, escolas, partidos políticos e clubes. “A comunicação é essencial a qualquer organização social”. Assim, “a comunicação é vista como uma atividade que se utiliza todas as estratégias da comunicação em busca de um melhor desempenho da organização frente aos seus públicos” (Kunsch, 1984).

Nesta base, foi questionado aos inquiridos, a nível organizacional, qual a importância e o impacto que o coaching pode atingir e como se pode/deve melhorar a comunicação para alcançar melhores resultados.

Para alcançar esses resultados, há a necessidade de estar inserido no que diz respeito à missão e visão da empresa onde trabalha. Deve estar empenhado em colaborar na planificação dos objetivos e cooperar com a equipa. Para que todas estas panóplas de qualificações sejam reconhecidas, é imperativo, a capacidade de comunicação, como nos descreve o entrevistado 3.

“A comunicação pode/deve ser melhorada para alcançar melhores resultados, ao fazer formação e ter conhecimento de ferramentas que podem potencializar uma comunicação mais eficaz.

A nível organizacional considero o coaching muito importante. No mundo organizacional dois pontos importantes estão sempre presentes: missão e valor. Consequentemente os objetivos para o seu alcance estão definidos, a importância no seu alcance, a forma e a planificação dos mesmos dependem de pessoas e os benefícios associados são muitos: Desenvolvimento das equipas, retenção de talentos, aumento na motivação de equipas, aumento na eficácia de gestão de pessoas, maior “engagement”

com a empresa, comunicação mais eficaz com os outros, aumento da produtividade e ainda melhores relações com as chefias.” (Entrevista 3, p.7)

Trabalhar a nossa comunicação muda a nossa vida para sempre.

Penim & Catalão (2012) baseados na comunicação organizacional, apresentam algumas tendências do coaching, começando pelo coaching digital, pois dizem que o mundo está completamente conectado e por este motivo, obrigatoriamente, também o coaching tem que estar conectado. Hoje em dia, é muito importante que os coachs percebam que podem comunicar e estarem a trabalhar com pessoas de todo o mundo, assim como todo o mundo perceber que podem comunicar e trabalhar com qualquer coach, esteja ele em que ponto geográfico estiver. Portanto, o coaching digital é uma realidade, é mais do que uma tendência e veio para ficar.

Mais um entrevistado comprova a importância de saber comunicar, principalmente numa organização.

“Um dos principais fatores que influenciam os nossos resultados é a nossa capacidade de comunicação, principalmente nas Organizações. Se queremos mudar os resultados que estamos a alcançar na nossa vida, um bom primeiro passo é termos mais consciência da forma como comunicamos. A partir daí adaptarmo-nos às novas tecnologias, estruturar um plano para comunicar de forma mais assertiva, com mais respeito por si e pelo outro, aplicar a escuta ativa e aplicar nas interações do dia-a-dia ferramentas de comunicação não-verbal, tais como o “Rapport”.” (Entrevista 2, p.7-8)

Uma segunda tendência, é o coaching expandir-se a toda a organização, ou seja, como se sabe o coaching nasceu com os líderes, os executivos, os talentos de alta performance dentro das organizações. E hoje há cada vez mais, o reconhecimento a nível global de que todas as profissões e todas as funções podem beneficiar deste poderoso método de transformação, quer isto dizer, que o coaching está exponencialmente a crescer e a expandir-se dentro das organizações.

Uma das grandes funções do coach é manter o coachee motivado, como explicam e bem os entrevistados 1 e 4.

“A nível organizacional o coaching pode impactar a motivação das pessoas, e compreender o seu contributo individual para o bem comum da organização, ou perceberem que não faz sentido estar ali, resulta em melhoria na performance individual, bem como na coletiva. Quantificar isto, é que é o verdadeiro desafio.” (Entrevista 1, p.6)

“A nível organizacional, o impacto que o coaching pode causar é a maior motivação da equipa, liderança e produtividade.” (Entrevista 4, p.7)

A terceira tendência é que, o coaching deixe de ser um processo individual dentro das organizações, para passar a ser coletivo. Não chega ser individual, é preciso envolver todas as equipas, ao que se chama team coaching. Onde se pode aplicar o “Mentoring”, que é extremamente importante, porque permite a partilha da sabedoria assente nas competências do coaching place, é o que inspira a diversidade dentro de uma organização, porque o seu objetivo é potenciar a inteligência humana coletiva, é estarem abertos à cocriação e seguirem exemplos e experiências de trabalhadores mais experientes como nos comenta Penim & Catalão (2012).

O coaching é tão importante, que impele a responsabilidade ao coach de orientar o coachee a se posicionar dentro da organização, dependendo das suas qualificações, estado sociocultural, e interesse de progressão, narrado pelo entrevistado 5.

“A importância do coaching nas organizações é total. O coaching dentro de uma organização, quer nas chefias, quer no manager, quer no nível operacional, é fundamental, porque uniformiza a cultura, traz uma cultura de crescimento e aprendizagem, transformação e de mudança continua para a empresa.” (Entrevista 5, p.6)

Já comprovado por Kotter (1997), um processo de mudança e transformação numa organização, deve incluir oito etapas, sendo estas: 1) estabelecer um prazo para a implementação das mudanças e excluir feedback externo demasiado otimistas, o elevado otimismo da administração da organização, os conflitos internos; 2) a organização deve delegar autoridade a determinados colaboradores para liderarem a respetiva mudança; 3) deve ser desenvolvida uma visão de mudança e consequentemente traçada uma estratégia; 4) deverá ser comunicada a visão para todos os envolvidos na mudança e que estes compreendam os objetivos que são inerentes a todos os membros da organização; 5) formar os colaboradores para que estes sejam capazes de atuar com autoridade sempre que necessário e atribuir-lhes responsabilidades; 6) a mudança deverá incluir obtenções a curto prazo, esta possibilidade e motivação para que se mantenham os esforços dos colaboradores por longo prazo; 7) os ganhos adquiridos com a mudança poderão gerar outras mudanças; 8) a mudança cultural da organização. Sendo que para Kotter (1997) a cultura organizacional só se altera depois de alterar com sucesso as ações dos colaboradores (Santos, 2014)

Para facilitar a concentração do coachee, o coach está munido de ferramentas que, o vão ajudar a dirigir o cliente ao encontro do desafio com clareza, rumo ao objetivo pretendido, como é reconhecido pelo entrevistado 6 e 7.

“Mais uma vez... o tratamento nas organizações é igual ao nível pessoal, que é, como é que eu consigo tornar mais claros os meus objetivos. Como é que eu consigo tornar mais claro o meu nível de compromisso perante a organização? Como é que eu consigo melhorar as minhas competências, encontrar outras formas de lidar com os desafios? etc...etc...” (Entrevista 6, p.5)

“O coaching aplicado nas organizações, alinha expectativas, favorece potencial, revela e retém talento. Potencia a inteligência coletiva da organização.” (Entrevista 7, p.3)

Outra tendência é, a profissionalização do coaching, ou seja, não é suficiente uma formação base que conecta o futuro coach com o desenvolvimento humano, mas o coach precisa duma profissão com reconhecimento a nível mundial. Aprender essas competências, desenvolver essa prática, conhecer o código de ética e as regras subjacentes à profissão e à atividade do coach, assim como a supervisão.

O coach promove os conhecimentos do coachee, incentivando-o a nível individual e coletivo.

“Eu também trabalho coaching de equipas.

O impacto e a importância do coaching nas organizações, tem a haver com a produtividade da equipa, com a harmonia num todo e a pessoa ser mais feliz no que faz e na empresa em que se encontra inserida.

Encontrar uma forma, através de ferramentas do coaching, de adaptar o individuo ao trabalho onde ele se sente melhor e mais à vontade, onde gere produtividade para a organização.

A empresa faz um investimento em contratar um coach, para fazer um trabalho, no sentido de usufruir de todos os recursos humanos que tem, para descobrir e redirecionar talentos e para dinamizar as equipas, com o intuito de ser produtivo para todos. O coaching tem o poder de tornar as pessoas mais felizes.

Não existe o cargo de líder, existe o gestor, o chefe, o diretor, o coordenador, que lidera uma equipa, mas na prática, um líder motiva e trabalha e sabe executar o que a equipa faz, impulsiona.

Mas só será considerado e só poderá exercer a função de coach se for certificado, caso contrário um líder não tem nunca a função de coach oficial. “Mas a formação não pode ser daquelas de fim de semana”. ” (Entrevista 9, p.8-9)

Mais do que todos aprenderem a falar do passado e dar feedback aos outros, seja nas organizações ou a nível pessoal, é esta competência e poder que o coaching possui em pôr em prática, de inspirar para a frente e de cocriar novas possibilidades.

O papel do coach perante as organizações é torná-las mais produtivas e estabelecer estratégias de motivação adequadas.

“Para além do impacto motivacional nos coachees, traz uma nova mentalidade para as organizações, mais positiva e mais focada nas soluções e menos nos problemas.” (Entrevista 8, p.4)

Como nos descreve Kotter (1997), nas suas etapas, assim como no papel do coaching, o objetivo principal é o cumprimento de metas, com resultados eficazes, visionando que a liderança não é um exercício ímpar, mas sim um fenómeno coletivo. É através desta conexão que, a equipa é comprometida e responsabilizada, mas com alto nível de motivação, sendo mais inovadores e criativos, seguindo os seus líderes com admiração, respeito e confiança (Santos, 2014).

2.5.2. Percepção do coaching em Portugal e perspetiva de futuro

Segundo o estudo de Barosa-Pereira (2006), o contacto com o coaching em Portugal, a sério, iniciou-se em 2004 através da observação documental e através de participação (já em 2005) em seminários/encontros em Paris e na Noruega. “A investigação científica encontrada sobre esta área, muitas vezes divergente e ambígua, limitava o conhecimento estruturado desta prática de desenvolvimento”. Um experiente coach com alguns anos de profissão comenta o seu ponto de vista, dizendo que acredita na evolução do coaching em Portugal.

“É uma profissão que, ainda é muito recente, tem cerca de 15 a 20 anos em Portugal. Existe ainda alguma desconfiança, mas cada vez mais, é algo que continua e está a conquistar o seu papel no mercado, nas organizações, na sociedade e é uma profissão que veio para ficar e que vai ter um futuro promissor. Acredito verdadeiramente nisso, que cabe a cada um de nós que está nesta área, contribuir para que isso seja uma realidade.”
(Entrevista 5, p.5)

Foi questionado aos coaches sobre a sua percepção em relação a esta profissão no nosso país e qual a perspetiva futura. O entrevistado 8 está confiante no futuro do coaching no nosso país.

“Está ainda no início, mas acredito que terá um futuro radioso, se alicerçada na qualidade e na ética dos profissionais.” **(Entrevista 8, p.4)**

Rapidamente se constatou que, havia poucas publicações em Portugal sobre este tema, existindo apenas uma obra escrita por portugueses, sendo que, maioritariamente, assim como ainda se constata, as publicações e formações tinham origem no Brasil (Barosa-Pereira, 2006).

“Ainda é visto, principalmente pelas pequenas e médias empresas, como um custo secundário. No futuro acredito que seguirá o mesmo trajeto que em outros países (ex.: EUA ou Brasil), passando a ser vista como uma mudança de mentalidade de grande valor para a valorização das pessoas, em empresas ou a nível pessoal, para o desenvolvimento e superação das suas capacidades e para o alcance de objetivos de vida mais entusiasmantes.” **(Entrevista 2, p.7)**

Podemos afirmar que a primeira Associação de praticantes de Coaching em Portugal, iniciou atividade em 2005. Desde então, foi promissor o investimento desta área tão poderosa que contribui direta e indiretamente para o desenvolvimento humano.

Comprovado pelo estudo efetuado por Barosa-Pereira, (2006) e Pereira & Vieira, (2014) “a percentagem de inquiridos que possui uma certificação como coach e/ou que frequentou um curso de coaching aumentou de forma significativa (de 35 % para 70 % e de 38 % para 89 %, respetivamente)”. Dizem os experientes que, a formação nesta área vai promover o seu reconhecimento, como nos disse o entrevistado 4.

“Neste momento esta profissão está em sentido crescente, há já muitos colegas que estão a facilitar novas formações. O meu desejo é que seja reconhecida como merece, enquanto profissão.” (Entrevista 4, p.7)

Numa forma de prospeção de mercado, em Portugal, há coachs mais requisitados pela especialização em algum tipo de coaching em concreto, como exemplifica o entrevistado 3.

“Na minha perspetiva em relação à profissão no nosso país, o coaching profissional e executivo está á frente do life coaching e coaching individual no sentido da sua valorização e reconhecimento do mesmo e dos seus benefícios.

As empresas e organizações reconhecem o seu valor no alcance dos seus objetivos de forma a serem mais competitivos, assertivos e qualidade dos serviços. Para o life coaching as pessoas não estão tão abertas e recetivas, ainda muito por desconhecimento do mesmo e por encontrarem ainda a alternativa nas opções mais tradicionais. Enquanto coach e com a crença do poder do processo de coaching, desejo que a sua expressão seja mais vencedora num futuro próximo.” (Entrevista 3, p.6-7)

Com a alerta e o cuidado sobre a certificação da profissão, como nos explica o entrevistado

1

“Acho que há bons profissionais no nosso país, como também há maus profissionais. A perspetiva futura eu gostaria que fosse, pelo menos a minha é, um reconhecimento da profissão com valor e dignidade e distinção dos profissionais credenciados e de qualidade vs os ‘vendedores da banha da cobra’.” (Entrevista 1, p.6)

Assim como há coachs certificados a dar formação, também os há não certificados, uma vez que a profissão não é legislada, não tem fiscalização, como advém na entrevista que se segue.

“Estou dividido: por um lado e ao nível global, o coaching está bem e afirma-se como uma das mais poderosas ferramentas de desenvolvimento pessoal e profissional. Em

Portugal, existem excelentes profissionais, mas também algum “gato por lebre”, gente que se assume como coach, mas que não têm formação ou perfil para desempenharem a função.

As Certificações viraram negócio, não sendo garantia de qualidade fiscalizada. Por outro lado, como sempre acontece, será o mercado a definir o futuro do coaching.

Como pioneiro e assumido Coaching Lover, desejo que haja uma separação do trigo do joio a bem de todos nós...” (Entrevista 7, p.4)

Na próxima entrevista, conseguimos obter uma resposta diferente das anteriores e mais complexa. A liberdade do profissional se poder intitular como coach, mesmo não sendo certificado, não põe em causa a sua experiência e muito menos a sua capacidade de exercer a profissão com dignidade e sucesso, capaz de atingir os objetivos iguais ou melhores que um já certificado. À conclusão deste entrevistado, é uma forma de marketing, mediante o excesso de oferta, o cliente é que terá de procurar o melhor para si no mercado.

“Ora... a minha percepção é que, existe... Sendo, o coaching uma atividade não regulamentada, ou seja, qualquer pessoa se pode intitular, ou dizer que é coach... e eu gosto disso, porque isso força o cliente (coachee) a perceber no mercado quem é o profissional competente e quem é o profissional que não é competente.

E eu acho que essa liberdade, de toda a gente poder dizer que, é coach... tenha muito ou pouca experiência, tenha tido um curso de fim de semana ou um curso de três anos..., acho que isso é ótimo. Porque força o cliente a procurar perceber que profissional é que está à sua frente e, aquele com que se liga mais.

Mais do que isso, também, dá liberdade ao profissional de coaching, ou aqueles que se intitulam como coach, de criar os seus próprios processos e fazer as coisas da sua forma, que é interessante.

Provavelmente se, alguém regulamentasse o que era o coaching, eu não sei se iria gostar ou não e, se calhar, passaria a chamar-me outra coisa qualquer que não coach, só para não ter que entrar dentro desse chapeuzinho, se eu não gostasse desse chapeuzinho.

A minha perspetiva é que, há um excesso de oferta versus procura, tal como em qualquer outro mercado. Vai haver algumas pessoas que, percebendo de facto o que é necessário para ter sucesso nesta função, não estão disponíveis para pagar o preço e, portanto, vão sair do mercado.

Os clientes vão cada vez mais ter noção do que é que é coaching, do que é que é bom, do que é que é mau.

Portanto, acontecerá a mesma coisa que aconteceu, por exemplo com o mercado dos profissionais trainers, com uma série de outras atividades, em que há um aumento devido à percepção que isto pode ser uma profissão de futuro e, depois nem todas as pessoas estão disponíveis para de facto fazerem disto uma profissão de futuro.” (Entrevista 6, p.6-7)

A falta conhecimento das técnicas a serem utilizadas, poderá ser grave, o que quer dizer que poderá não estar suficientemente habilitado à função, a ponto de causar danos ao cliente, se não souber distinguir coaching de uma patologia. Todo este enredo originou discordâncias entre a Ordem dos Psicólogos e o Instituto de Coaching em Portugal. Como nos transmite o próximo entrevistado que, além de coach certificado pertence à Ordem dos Psicólogos. Assim como desperta a atenção para a distinção do coaching em relação a outros métodos, como por exemplo mentoring e terapia.

“Há aqui uma perseguição dos psicólogos e da Ordem dos Psicólogos aos coaches. Isto é real, basta ver na net.

A minha percepção da nossa profissão no nosso país... não sei... porque, na verdade, há pessoas por aí que dizem que são coach, e nem sequer são certificadas. Eu não concordo com isso, porque fazer perguntas não chega, não é assim que funciona, lamento...

Um coach não é só um motivador, temos que clarificar e esclarecer mais. Temos a Dr^a Paula Rocha do Instituto de Coaching em Portugal, que está a fazer um trabalho no sentido de profissionalizar o coaching em Portugal, o que está a ser uma luta e uma guerra muito grande, e eu admiro-a muito por isso.

A minha perspetiva futura não sei...prende-se também, como é que os coaches dão a cara, porque hoje em dia toda a gente é coach e na verdade não são. Temos que esclarecer o que é o coaching e o que não é o coaching. Não é mentoring, não é terapia... Porque muitos coaches querem fazer terapia e não vamos brincar com coisas sérias... Se a mente ainda é um mistério para a ciência, quanto mais para os coaches.” (Entrevista 9, p.7-8)

Resumindo, são transparentes as opiniões adversas que aqui se encontram nestas respostas, significa que o coaching ainda defronta dificuldades em se evidenciar e ser aceite no nosso país como uma profissão legislada.

2.5.3. Coaching como ferramenta para o desenvolvimento humano, as suas influências e os seus benefícios

Para Barosa-Pereira (2006) o desenvolvimento humano acontece durante toda a vida e é sustentado por uma dinâmica de perdas e ganhos, “por uma multidimensionalidade, por uma multidirecionalidade e pela existência de plasticidade no desenvolvimento, em que determinadas dimensões da cognição e da identidade se desenvolvem, enquanto que outras declinam”.

O que se procurou saber através dos coaches entrevistados, foi quais as ferramentas de desenvolvimento pessoal conhecem, até que ponto influencia o coachee e quais os benefícios que lhe traz. O entrevistado que se segue identifica alguns nomes e compara com o coaching dizendo quais os seus benefícios.

“Embora existam outras práticas de desenvolvimento pessoal, como psicoterapia e vertentes de estudo associadas à espiritualidade, o coaching é um processo que tem por si o objetivo de capacitar as pessoas a alcançarem o seu melhor desempenho pessoal e profissional.

Tem imensos benefícios. Enumero apenas alguns: reforço da autoconfiança e da autoestima, melhoria das relações interpessoais, mais disciplina, motivação e entusiasmo, maior capacidade de gerir e de se responsabilizar pelas suas ações...” (Entrevista 2, p.2)

Definido por um dos entrevistados conhecido coach, formador e seguidor de Robbins (2017), coaching é a ciência ou a arte de saber onde estás, para onde queres ir e qual o caminho a percorrer para lá chegar, nem que o coachee passe por um “turbilhão” de emoções (Santana, 2021).

Alguns autores defendem que, este conceito de desenvolvimento pessoal, depende do desenvolvimento emocional e afetivo, e não apenas cognitivo, desta forma o nosso primeiro entrevistado afirma que a ferramenta mais poderosa somos nós próprios.

“A ferramenta mais poderosa de desenvolvimento é a que nós temos, o autoconhecimento. Porque mais ninguém sabe a fórmula de cada um. E todos somos diferentes.” (Entrevista 1, p.4)

Nas organizações, o conceito já não é considerado como um novo modelo de trabalho, onde a palavra chave que predomina é a responsabilidade, é pedido ao trabalhador que se comprometa através de autoformação permanente, autogestão de carreira e uma autonomia de trabalho com

respostas e resultados promissores, o papel do coaching é trabalhar neste sentido, com os benefícios apresentados pelo entrevistado 2.

“Alguns benefícios do coaching dentro de uma organização serão: melhoria da capacidade de comunicação interna/externa, aumento da produtividade individual e em equipa, aperfeiçoamento de competências de liderança, maior capacidade para gerir mudanças.” (Entrevista 2, p.2)

Começam, então, a surgir programas de desenvolvimento pessoal e profissional dirigidos às organizações, que, tentando articular os problemas humanos (empregabilidade) e os problemas organizacionais (competitividade), agreguem valor, através da constituição de uma noção de cultura de projeto e de visão partilháveis (Barosa-Pereira, 2006).

Dentro das organizações, e perante as atuais constantes mudanças socioeconómicas, a aprendizagem e o desenvolvimento de competências profissionais deverão iniciar pelo líder. “Os estados emocionais e as ações dos líderes influenciam o comportamento dos subordinados e, portanto, o seu desempenho” (Barosa-Pereira, 2006).

A capacidade dos líderes para gerirem os seus estados de espírito e para influenciarem os estados de espíritos dos outros já não pode ser considerado um assunto pessoal, é um fator que determina os resultados do negócio (Goleman, 2012, p. 38).

Estamos, de facto, perante uma prática de desenvolvimento humano pessoal e profissional que, tem em comum com outras, o facto de se tratar de “uma ação sistematicamente programada para provocar mudanças válidas nas pessoas, com um grau razoável de permanência” (Barosa-Pereira, 2006)

Esta transformação incide no compromisso, no conhecimento, na compreensão, nas competências, nos desempenhos, e na qualidade de vida.

As organizações têm-se tornado também, mais exigentes enquanto clientes de serviços de coaching. Coerentemente, surge o cuidado de existirem bons profissionais de coaching a desempenhar a função de coach, e para tal, surge a necessidade de desenvolvimento pessoal e profissional dos próprios coaches, Almeida (2013). É inevitável trabalhar um coachee numa organização sem implicar uma transformação interior, assim relata o próximo entrevistado.

“Os benefícios acabam por ser visíveis nas diversas vertentes da vida do coachee (para si mesmo, para os outros e para as organizações onde está inserido).”

Autoconhecimento e transformação do “eu interior”, descoberta da missão e propósito de vida, consciencialização de valores, crenças e ideais de forma mais clara e viver de forma mais coerente com ele/a mesmo, ultrapassando as suas limitações e melhorando o seu desempenho.

Por vezes recorrem a outras práticas de desenvolvimento pessoal, como a PNL, o mindfulness e a IE. Estas ferramentas nunca poderão ser para manipular, nenhuma delas. Para influenciar sim, no sentido em que ajuda a mudar estados mexendo nas representações internas e fisiologia de cada um. Desta forma conseguimos dirigir eficazmente as nossas experiências de vida se primeiro as entendermos como sentimos, melhorando a comunicação.” (Entrevista 3, p.2)

De acordo com Santos, Silva & Alcalde (2016) estas ações são trabalhadas por profissionais que têm algum tipo de reconhecimento ou certificação. Por vezes, acontece o “coaching ser confundido com outras práticas de desenvolvimento profissional, devido à ténue linha que o delimita” por vezes, há a tendência de recorrer a outras práticas que não coaching que utilizam técnicas muito similares. Continuamos com declarações que implicam o autoconhecimento e a transformação interior.

“O coaching traz-nos benefícios de autoconhecimento, consciência, clareza, conhecimento... após um trabalho de coaching quer seja um processo, um pequeno evento ou uma certificação, atrevo-me a dizer que é quase impossível não sairmos do lugar.

Um processo de coaching só tem sentido quando escolhemos abraçar o processo e dar lugar ao autoconhecimento, ao comprometimento e responsabilização, sem isso a transformação não acontece, cada um de nós é que escolhe. (Entrevista 4, p.3)

O coachee aprende a ter mais empatia, melhora a forma como se relaciona com as pessoas que o rodeiam, quando são capazes de gerir as suas emoções. Assim nos comenta o próximo entrevistado que nos fala sobre as ferramentas utilizadas para que isso aconteça.

“PNL e IE, são ferramentas que contribuem na perspetiva de, serem essenciais para nós... essenciais... se calhar não são essenciais... são ferramentas muito importantes para nós compreendermos as outras pessoas. Para compreender quem nos rodeia, para compreender porque fazemos o que fazemos e como é que nós conseguimos fazer isso melhor.” (Entrevista 6, p.4)

O entrevistado 9 é mais minucioso na sua explicação do papel do coach/coachee, porque está ligado a estudos mais holísticos ligados ao desenvolvimento humano.

“O coaching não é manipulador nem influenciador, inspira o coachee à mudança.

O coach orienta o coachee, aplica perguntas poderosas, utilizando as próprias palavras do cliente, para “cotocá-lo”. Está nas mãos do coachee querer mudar, o coach não o obriga, orienta-o no foco.

Eu decidi estudar o tema do coaching, porque o relacionei com o desenvolvimento humano. Para mim o desenvolvimento humano é tanto de simples e singelo como de complexo. Depende de cada ser humano.” (Entrevista 9, p.8).

As palavras poderosas que mais refletem a melhor forma de desenvolvimento humano, ao longo deste ponto são: autoconfiança, comprometimento, responsabilização, transformação, motivação, isto tudo é possível ao melhorar a capacidade de comunicação com os outros, mas essencialmente connosco. E neste aspeto o coach juntamente com as ferramentas da IE e da PNL, consegue convencer o coachee a investir neste processo de autoconhecimento e tomada de consciência que lhe vai trazer benefícios futuros.

“São ferramentas que ajudam no desenvolvimento humano, imagina o coaching como uma caixa de ferramentas, onde tens várias ferramentas, a IE e a PNL, são mais dois jogos, ou seja, mais dois sets, por assim dizer, de ferramentas que vão enriquecer a tua ferramenta principal que é o coaching.” (Entrevista 5, p.5)

A partir do momento que ele se aplicar, tudo flui de uma forma intuitiva, a nível de criar novos hábitos, novos padrões, em suma nova forma de estar na vida.

“Eu quero acreditar que cada um de nós que estuda e pretende evoluir o seu conhecimento, apenas utilize estas ferramentas no sentido positivo. De certa forma influenciamos, mas nunca em sentido de manipular. Sempre por um bem maior para ele e para o próximo.

Existem outras práticas de desenvolvimento pessoal e para mim é tudo o que nos permita ser, sentir, conhecer e cuidar do nosso templo, o nosso corpo. Corpo físico, mental, alma.” (Entrevista 4, p.5-6)

“Não existem limitações para ti. O que quer que seja que consigas conceber no teu pensamento, e como referi, faz as repetições, repete as afirmações, para criar esse lugar específico, tu consegues” sabedoria do livro “O poder está dentro de si” de Louise L. Hay, fundadora da Hay House, a maior editora de livros de desenvolvimento pessoal do mundo, (Hay, 2009)

2.5.4. Conceito de coaching, o seu objetivo e a palavra-chave que define coach

Todas as respostas são corretas quando respondidas com o coração, assim quis saber-se o conceito de coaching por palavras sentidas e vivenciadas, qual o seu objetivo e principalmente como definem um coach através de uma só palavra-chave.

A maioria das respostas escolhidas levam para a consciencialização do autoconhecimento através da comunicação (escuta) e da transformação (descoberta, facilitador, gratidão).

Ao longo das entrevistas, os profissionais foram dando o seu feedback, em relação às teorias desta metodologia de desenvolvimento humano, sempre com o objetivo de encaminhar e incentivar o coachee a percorrer o seu próprio caminho, passar do estado de reação a ação.

“Para mim a palavra-chave que define coach é “Escuta”. Ajuda no autoconhecimento e comprometimento.

Coaching é um processo de cocriação entre o coach e o coachee.

O objetivo é o coachee ser capaz de encontrar as suas próprias respostas, de forma a definir um objetivo e alcançá-lo e o seu benéfico é, poder descobrir caminhos que nunca antes tinha descoberto, num espaço seguro e livre de julgamentos de valor.” (Entrevista 1, p.1-2)

“Para mim a palavra-chave que define o coach é, “Parceiro de descoberta”. Orienta no equilíbrio da vida pessoal e profissional, na definição de objetivos, metas, missão e visão e na identificação dos valores que o irão manter motivado no alcance do seu objetivo.

O coaching tem como objetivo ajudar o coachee a passar do estado atual (situação atual em que se encontra) para o estado desejado (objetivo definido) e a identificar que ações são necessárias empreender para lá chegar, que recursos são necessários reunir e quais os valores que o manterão motivado neste percurso.” (Entrevista 2, p.1-3)

O coachee melhora a sua comunicação, interpessoal, tornando-a mais persuasiva, mais assertiva e mais empática.

“Sem dúvida para mim a palavra-chave é “Facilitador”.

O coaching é um processo transformacional de desenvolvimento que começa no interior de cada pessoa, que acaba por descobrir que o caminho e solução para a maioria

dos problemas se encontra no interior dela mesmo. Como profissão é uma técnica estruturada, organizada e eficaz no alcance dos objetivos.

O objetivo do coaching na minha visão é ajudar as pessoas a ganhar consciencialização, responsabilização e autodescoberta para encontrar por si mesmo a sua missão, efetivar ações e alcançar os seus objetivos de forma focada.” (Entrevista 3, p.1-2)

“Para mim enquanto coach as palavras que me definem – “Empatia/Gratidão”.

Muito além da definição geral, o coaching é uma ferramenta que nos traz consciência, abertura e autoconhecimento.

O objetivo é, facilitar o nosso trajeto enquanto seres humanos, em todas as áreas da nossa vida. Ganhamos clareza do que precisamos escolher no momento para a cada dia sermos melhores.” (Entrevista 4, p.1-3)

Conclui-se pelas palavras expressas pelos entrevistados, que transpiram conhecimento e mostram a sua disponibilidade sem julgar, com o intuito de serem uma inspiração, para os coachees verem o melhor que há neles, para se encontrarem, reconhecerem e valorizarem o seu poder.

“Faz com que o melhor de ti vença o pior de ti, e vais sentir-te cada dia mais forte, mais realizado, mais confiante e mais feliz” (Cunha, 2016, p. 20).

“A vida é uma peça de teatro que não permite ensaios. Cante, chore, dance, ria, interaja e viva intensamente antes que a cortina se feche e a peça termine sem aplausos.” Charles Chaplin (Penim & Catalão, 2012, p. 29)

2.5.5. O coaching na vida dos profissionais: motivação, formação e transformação

Reprogramar ações e comportamentos, procurando sempre a melhor versão de si, investir em formações na área, passando por um processo de transformação.

Nas seguintes respostas procurasse saber se os próprios coaches tiveram a oportunidade de experienciar sessões de coaching, os que os motivou a fazer a formação e quais as transformações que sentiram

“O que me motivou a fazer a formação foi adquirir competências para poder criar uma nova carreira profissional.

Depois desta formação senti em mim uma transformação, fiquei muito mais consciente como ser humano, os meus pensamentos e emoções impactaram a minha vida pessoal e profissional e as minhas relações humanas”. Trouxe-me uma vida mais consciente, o que não significa que reduz dor ou desconforto, mas permite ver dor e desconforto de forma diferente. E isso ajuda a ultrapassar obstáculos e desafios.”

(Entrevista 1, p.1-2-3)

“Já experienciei sessões de coaching antes de fazer formação. Foi uma experiência transformadora e decisiva para a mudança de vida que fiz a nível pessoal e ao nível da carreira.

Se me ajudou no autoconhecimento e comprometimento... Sem dúvida alguma! Ganhei um maior conhecimento de mim, das minhas capacidades, das minhas limitações e da forma como teria de gerir a minha vida a partir de um determinado momento, se queria viver uma vida diferente da que tinha até então.

O que me motivou foi querer viver uma vida com mais significado (repensar na área da carreira e dos relacionamentos) e a perceber que decisões tomar nessa direção.

Passei de uma mentalidade de vitimização para uma mentalidade de responsabilização pelo estado em que me encontrava; bem como muito mais consciência sobre as ações que poderia tomar para mudar de vida (e que tomei!). Percebi que desde que queiramos não existem barreiras ou limitações que não possam ser superadas. Exige esforço? Sim. Dá medo? Sim. Mas tudo é possível se construirmos o nosso caminho na direção do que queremos e não perdermos tempo com o que está errado à nossa volta.”

(Entrevista 2, p.2-3)

Traçar estratégias mais efetivas para alcançar objetivos e finalmente tirar os seus planos do papel, passar de coachee a coach, como aconteceu com o nosso entrevistado.

“Já experienciei sessões de coaching e foi revelador e transformador. Ajudou-me no autoconhecimento e comprometimento.

O que motivou a fazer formação de coaching foi o facto de ter estado, inicialmente, no papel de coachee e saber o quão importante foi para a minha vida e no meu crescimento pessoal, emocional e profissional.

Senti uma grande transformação, um maior foco, uma maior clareza de ideias, melhor planificação e execução das mesmas, crescimento emocional na gestão de emoções, crenças e limitações, maior empoderamento pessoal, descoberta do meu propósito e da minha missão de vida.” (Entrevista 3, p.1-2)

O processo de coaching só é possível através de uma relação de boa comunicação entre as duas partes.

O conhecimento tornasse um vício praticá-lo e expandir a consciência de interajuda, como nos testemunham todos os entrevistados, onde comprovam que já não vivem sem o coaching.

“Faz parte da minha vida...” (Entrevista 3, p.2)

“O treino não para...” (Entrevista 4, p.3)

“Já experienciei sessões de coaching e é algo que não abro mão... algo fundamental na minha vida, que iria fazer parte daquilo que seria o meu futuro” (Entrevista 5, p.1-2)

“Já experimentei sessões. Excelente processo de autodescoberta. Ao ter passado pelo processo de coaching, descobri a minha vocação para ser coach.

A transformação que notei foi compreender o processo.” (Entrevista 7, p.1-2)

Iniciam um autoconhecimento e transformação e acabam por sentir a necessidade de exprimir e transferir esse conhecimento.

“Sim, já experienciei sessões de coaching, tenho um coach. Trabalho com ele periodicamente. Nós enquanto profissionais, quando escolhemos trabalhar em nós para encaminhar outros crescemos também e o trabalho enquanto cliente torna-se mágico pois

a consciência depois de expandida não volta atrás. Torna-se um hábito e com a ajuda dos colegas muitas vezes acabamos por ver coisas que antes não tínhamos detetado. O treino não para.

Por vezes, a necessidade motiva a fazer formação, o conhecimento maior de como poderia ajudar-me a mim e ao meu filho mais novo. Na altura não previa que se tornasse a minha profissão, o que eu realmente amo fazer neste momento. E como disse na resposta anterior, este caminho do conhecimento do desenvolvimento pessoal e humano é tão lindo que eu escolhi fazê-lo de forma a ver outros a poderem experienciar também o seu crescimento.

Quando iniciei a certificação não era com o intuito profissional, foram uns dias de tanto trabalho interno, de tanto conhecimento próprio e de transformação, que eu percebi mesmo durante a certificação que era aquilo que eu queria proporcionar a outros. Se eu consegui tanta transformação, todos conseguem. O que mais noto em mim é mais serenidade, mais ponderação, muito mais atenta ao que sinto e não só ao que penso, transformação completa.” (Entrevista 4, p.1-2-3)

“Pratico coaching como coach.

A minha experiência é refletida por aquilo que sou hoje, é um crescimento contínuo, uma mudança contínua, é um estar em causa e um assumir a responsabilidade pela minha vida, por onde estou e por onde eu quero estar.

O que me motivou a fazer a formação em coaching e PNL foi, eu querer ser um melhor líder, numa fase inicial eu fui para a certificação com o objetivo de integrar o coaching naquilo que era a minha liderança.

Ao experienciar ou ao vivenciar a certificação, vi que teria que fazer algo mais do que o que tinha vivido ali, que teria que implementar o coaching não só na minha vida profissional, mas também na minha vida, e depois, com o contacto com o coaching, decidi que não era só isso e que o coaching iria virar algo fundamental na minha vida, que iria fazer parte daquilo que seria o meu futuro, e seria a minha carreira no futuro.

Acima de tudo foi a tomada de consciência, aquilo que nos traz e aquilo que hoje em dia, eu escuto dos meus alunos quando frequentam a certificação de coaching. E é, a tomada de consciência, para começarem a olhar para a mesma situação, mas de uma outra

forma e, ao fazerem isso, haver uma mudança, uma transformação na sua vida.”
(Entrevista 5, p.1-2)

“Já experienciei sessões de coaching. No início tive algumas, e continuo a ter e a experiência é muito boa e muito enriquecedora. A experiência de conseguir ver, às vezes, as coisas de forma diferente.

Na altura, foi meramente por uma questão profissional não por uma questão de querer ser coach e percebi, durante a formação de coaching que, era uma área que me interessava bastante.

A formação de PNL, foi na sequência, como já era coach, de melhorar as minhas competências. Basicamente... a nível pessoal, notei que conseguia lidar, com aquilo que tinha que lidar de uma forma diferente, notei que tinha mais recursos à minha disposição, para quando as coisas não corriam da forma que eu estava à espera, consegui perceber a aprendizagem o que é que eu ia fazer a seguir.” **(Entrevista 6, 1-2)**

“Sim, já experienciei sessões de coaching e gostei.

O que me motivou a fazer a formação foi melhorar as minhas competências na área.

Transformou-me. Aprendi a importância das perguntas, o quanto as pessoas têm dentro delas por descobrir e o quanto o coaching as pode ajudar. **(Entrevista 8, p.1-2)**

“Não rezes para ter uma vida fácil, torna-te forte para aguentares os momentos difíceis e faz parte dela” Bruce Lee

Para atingir o patamar desejado é preciso trabalhar, mas “quem anda por gosto não cansa”, como nos descrevem as seguintes entrevistas que toda a sua vida está envolta no coaching e o que passaram para aí chegar.

“Tenho um compromisso comigo materializado através de metas que regularmente estabeleço para mim. Como diz o povo: “Quem corre por gosto, não cansa...””
(Entrevista 7, p.2-3)

“Já experienciei sessões de coaching e mudou a minha vida, foi empoderador e foi quando comecei a conhecer-me mais...foi quando comecei a colocar muita coisa em ação na minha vida...a ter a audácia de fazer.

Um coach não é um terapeuta nem um psicólogo, trabalha o presente e o futuro, com objetivo para a ação, para a atitude, para um compromisso de comportamento.

O que me levou a fazer a formação em coaching, foi por causa da minha mudança de carreira para a área de sexualidade e terapia de casal e quis começar a partir daí, como ponto de partida. Para começar como uma pessoa certificada e mais credível de alguma forma para poder ajudar outros.

Tenho formação em PNL, que também me ajudou de base. Considero que foi um abrir de portas, foi um crescimento muito grande como pessoa e como profissional... foi aí que comecei a ver que poderia ser freelancer e trabalhar por conta própria... foi o início desse lado meu, de empreendedora.” (Entrevista 9, p.1-2)

Chegasse à conclusão, depois de todos estes testemunhos que, os responsáveis pelos processos de desenvolvimento, tiveram o interesse e o cuidado de se munirem de habilitações que lhes conferem competências (escuta ativa, relação, conhecimento, perguntas adequadas, planeamento, progresso, empenho, descoberta, feedback, validação) entre muitas mais características que, os qualificam, dentro de uma responsabilidade ética.

Todos sentiram, com a experiência, a necessidade de colocarem em prática e transferirem a mensagem do empoderamento do coaching.

“O conhecimento não é um custo é um investimento” Ricardo Peixe-Coach

“Se eu consigo tu também consegues, todos conseguimos” Luís Fernando,
Coach-Allcan

“Nunca desistas de a cada dia te tornares uma pessoa melhor... Queres mudar não por pensares que estás mal, mas porque tens consciência que podes ser melhor.” Autor desconhecido

2.5.6. Prática de autocoaching com compromisso, motivação e foco

O coach descobriu que fazer autocoaching, ajuda-o a comprometer-se e manter o foco e a motivação.

Assim, quis saber-se o que motiva, verdadeiramente o coach no trabalho que faz e como se compromete consigo colocar em prática o que descobriu no coaching.

De que forma ter objetivos claros e foco durante o processo pode ajudar a cumprir o proposto delineado num plano.

“Fazer autocoaching é muito difícil, mas pratico ‘reframing’. Contudo faço sempre coaching a mim mesma com outros colegas, nada substitui essas conversas poderosas com alguém de fora das ‘nossas cabeças.’” (Entrevista 1, p.3)

É fundamental ter os objetivos claros e foco durante o processo para o ajudar a cumprir as tarefas e o proposto delineado no plano com disciplina.

“Sim pratico autocoaching, constantemente. De duas formas: uma aponto na minha agenda ou em post-its visíveis no meu ambiente de trabalho; ou comprometo-me com o meu namorado, que me ajuda a manter-me comprometida com o meu objetivo.

O que me motiva nesta profissão é poder ajudar pessoas comuns a viverem uma vida extraordinária – através da definição de objetivos mais entusiasmantes para a sua vida e a decidirem viver com mais propósito.

Definir pequenas metas e manter o foco e a disciplina, bem como conhecer os possíveis riscos e custos associados ao objetivo (custos esses que o coachee deve estar disposto a “pagar”) são os pontos fundamentais para que seja possível cumprir um plano (plano esse que só deve ser construído depois de identificados os pontos anteriormente enunciados).” (Entrevista 2, p.3-4)

Reconhecer a importância do autoconhecimento das experiências obtidas através de experiências internas e consequências externas.

“Faço autocoaching quase diariamente, de forma automática, passa a ser uma forma intrínseca de vida.

O que me motiva verdadeiramente no trabalho que faço é, enquanto coach, todo o processo de transformação do coachee, desde o autoquestionamento e consciencialização às mudanças efetivadas que cada um alcança.

Quando já se definiu o objetivo de forma clara, foi agregado a esse objetivo um trabalho de bastidores com uma estruturação e planificação mais eficaz e ponderada, pois vários cenários são considerados, bem como a melhor forma de agir dentro deles – prós/contras, vantagens/desvantagens, possíveis obstáculos ou possíveis facilitadores, crenças limitadoras ou potencializadoras... Tudo é analisado e estruturado para que possíveis entraves sejam superados ou minimizados e possíveis facilitadores sejam aproveitados.” (Entrevista 3, p.3-4)

O coach aplica as suas melhores práticas no seu negócio e gera transformações nos seus clientes, encontra as melhores estratégias, técnicas, princípios de um método para seguirem e continuarem a crescer.

“Faço autocoaching, claro... porque acaba por ser um trabalho rotineiro para nós, o meu chip já me leva automaticamente para auto questão, quando aparece algo mais desafiante. Isto não quer de todo dizer que é fácil, muitas vezes não o é, só que temos as ferramentas para podermos perceber o que podemos fazer naquele momento.

O comprometimento comigo própria passa por definir semanalmente a minha agenda, e segui-la. Momentos para mim, para a família, para o trabalho... fazes sempre tudo? Não, há dias que derrapa, somos seres humanos, apenas já não me auto puno por isso acontecer, também é uma aprendizagem. Por exemplo, comprometi-me em colaborar contigo e responder às tuas perguntas.

Para que o meu foco fique direcionado para o que estou a fazer a 100%, defino tempo seguido de trabalho e nada de redes sociais nem telemóvel ao meu lado. Apenas eu, o computador e a música.

Depois de definirmos um objetivo bem claro para nós, se trabalharmos no sentido do foco direcionado quando estamos a trabalhar nos vários passos necessários para o objetivo final, o caminho fica mais calmo. É como o mar em tempestade ou em dias calmos, se o nosso foco não estiver apenas ali está em turbulência constante. O poder alimentar

outros seres humanos e acompanhar as suas conquistas e a leveza do caminho, é o que me move...” (Entrevista 4, p.4-5)

Criar estratégias de motivação, aprendizagem e flexibilidade, é a demanda do coach.

“Sim, é algo que eu faço. Faço perguntas a mim próprio, “que significado é que isto tem?”, “o que eu posso fazer diferente?”, “o que é que eu posso aprender com isto?”, “de que forma posso utilizar isto?”, portanto, o autocoaching está sempre presente, embora, em alguns momentos, o autocoaching não seja suficiente, porquê? Porque se tivermos demasiado envolvidos emocionalmente com uma situação, nós não vamos ter a capacidade de ter o distanciamento emocional para olhar para essa situação duma forma racional.

O foco e a clareza são fundamentais, aliás o foco é a consequência da clareza. Se nós não tivermos clareza do que é que queremos especificamente, não vamos conseguir desenvolver o foco.

O que é mais fundamental além do foco, é o compromisso, ou seja, o compromisso com o objetivo, independentemente daquilo que possa acontecer, a disciplina em fazer aquilo que tem que ser feito, a consistência, que é a prática da disciplina de forma repetida e a determinação que é ter um porquê forte, um motivo forte, para alcançar o objetivo e para continuar em ação até ser alcançado.” (Entrevista 5, p.4)

Levar o coachee a pensar e agir por si, poderá ser um trabalho árduo para o processo de ajuda do profissional.

“Claro que pratico autocoaching, aliás, é a principal coisa que eu pratico, é a principal ferramenta que eu utilizo comigo, é estar permanentemente, também, a fazer estas perguntas a mim próprio: Como é que eu posso fazer de forma diferente?; O que é que eu posso fazer para melhorar?; Como é que esta situação pode ser resolvida de forma diferente?; Que aprendizagens eu tenho com esta situação?; De que forma eu consigo estar num estado emocional que melhor sirva aquilo que eu quero para esta situação?, etc...

Há muitas coisas fundamentais para o alcance de um objetivo. Tenho um curso de “Definição de objetivos”, exatamente, porque acho que, esta questão dos objetivos é fundamental, na forma como nós lidamos connosco, e naquilo que nós estamos a fazer.

E sim, foco e ter objetivos claros, é fundamental, existem muitas outras questões. Uma daquelas que eu acho extremamente importante, é saber qual o preço a pagar, ou seja, o que é que eu tenho que prescindir para chegar até aquele objetivo? Qual é o preço emocional, mental, social, físico, financeiro que eu vou ter, ao querer ter aquilo que eu digo que quero ter? Acho que essa parte do preço a pagar é muito importante.” (Entrevista 6, 3-4)

“Sim, pratico autocoaching. De facto, desafiarmo-nos para querer tirar melhor partido do nosso potencial, passa por um processo de tomada de consciência e uma responsabilização, os quais favorecem tomadas de decisão muito gratificantes e potenciadoras do nosso crescimento. Na verdade tudo começa pela atitude...” (Entrevista 7, p.2-3)

“Hoje utilizo o autocoaching para me ajudar a potenciar as minhas capacidades.

Sim. Trato de garantir que cumpro na maior parte dos casos as tarefas a que me proponho, sem ir pelo caminho mais fácil só porque ninguém vê.

A mente humana trabalha com objetivos, pelo que acredito que sem se trabalhar bem os objetivos pouco se conseguirá. Adicionalmente, temos de ter compromisso e passar à ação.” (Entrevista 8, p.2-3)

“Pratico autocoaching e é um bocado até viciante. Comprometo-me com datas, é assim que eu funciono, ou seja, não vale a pena dizer eu quero... porque se eu não fixar uma data, se não a escrever, isto não é o compromisso da mudança... é por aí... eu escrevo listas e à frente coloco a data... ou se possível... na altura que escrevo, vou logo fazer para ficar feito e colocar em ação para fechar aquele ciclo.

O que mais me motiva são as pessoas serem leais a si mesmas, sem máscaras e terem essa audácia de se mostrarem ao mundo.

Conseguí a gratificação dos meus coachees, a sua gratidão, ver a mudança neles, eles dizerem-me “obrigada por me ajudar a mostrar sem máscaras. Ter objetivos claros e foco durante o processo ajuda a cumprir o plano em tudo, porque se não houver objetivos claros e foco, a pessoa navega na “maionese”, como eu costumo dizer... acorda de manhã e não sabe porque acorda de manhã...”

O fundamental é a motivação e os “insites” para essa motivação, para que é que eu acordo de manhã?! Não é?! O que é que me motiva? O que é que me faz ter prazer de viver? Que pequenos prazeres é que eu me dou à minha vida? Ou eu ando aqui a pagar contas?... é isso? Tem a haver com isto... porque, se uma pessoa tiver uma motivação... qual é o objetivo? Porquê esse objetivo? De que forma é que vai impactar na minha vida? O que é que isso me diz a mim e não diz ao outro?” **(Entrevista 9, p.3-4)**

Pode-se concluir que, cumprir o plano delineado pelo coach, com foco e motivação, faz toda a diferença para alcançar bons resultados.

No entanto há a possibilidade de o coach ser também coachee dele próprio, tudo passa por um despertar, só precisa de foco e ter objetivos claros.

Todos os entrevistados dizem que é fundamental, contudo há um preço a pagar, é imperativo dedicação e trabalhar com consciência, compromisso e prescindir do que os distrai.

“Definir pequenas metas e manter o foco e a disciplina... O que me motiva nesta profissão é poder ajudar pessoas comuns a viverem uma vida extraordinária...” **(Entrevista 2, p.3-4)**

“...definiu o objetivo de forma clara, foi agregado a esse objetivo um trabalho de bastidores com uma estruturação e planificação mais eficaz e ponderada... motiva... todo o processo de transformação do coachee...” **(Entrevista 3, p.4)**

“...definirmos um objetivo... se trabalharmos no sentido do foco direcionado... estamos a trabalhar... para o objetivo final.” **(Entrevista 4, p.5)**

“O foco e a clareza são fundamentais, aliás o foco é a consequência da clareza...” **(Entrevista 5, p.4)**

“... ter foco e ter objetivos claros, é fundamental... importante, é saber qual o preço a pagar, ou seja, o que é que eu tenho que prescindir para chegar até aquele objetivo?” **(Entrevista 6, p.4)**

“Quem corre por gosto, não cansa... De facto... tirar melhor partido do nosso potencial, passa por um processo de tomada de consciência e uma responsabilização...

Na verdade, tudo começa pela atitude...” **(Entrevista 7, p.3)**

2.5.7. Impacto do coaching na vida dos profissionais, na vida da sua família e amigos e voluntariado “Pro-bono”

O impacto que o coaching pode causar na vida dos coaches, predispõem que este saiba identificar e distinguir os modelos mentais e qual o impacto que causa no seu comportamento com o coachee, seja ele cliente, amigo ou familiar.

Pro-bono “para o bem público”, “em benefício público” na linguagem de coaching, é um sistema muito utilizado por coaches em formação, ou seja, uma forma de colocar em prática o que vão aprendendo na formação. Assim como, é utilizado para quem termina a formação certificada e é uma maneira de demonstrar na prática a sua aprendizagem (Almeida, 2013).

Por vezes, estes processos são acompanhados e supervisionados por supervisores certificados. Estas sessões podem ser contabilizadas, e comprovadas por depoimentos ao final do processo, onde descreve os benefícios, a transformação e a eficiência do trabalho realizado. Isto é simplesmente uma forma do futuro coach se orientar na sua aprendizagem constante e reunir provas suficientes para comprovar o seu empenho e experiência (Almeida, 2013).

No entanto, pode funcionar como voluntariado (gratuito) que por sua vez são continuadas por coaches experientes. É uma forma de praticar com casos diferentes em constante aprendizagem, indiretamente poderá ser uma maneira de conquistar clientes, que não têm recursos financeira para suportar, mas indicam este serviço a outras pessoas.

Com o crescimento no mercado do coaching, cada vez mais coaches procuram aperfeiçoar as suas técnicas e ferramentas na prática através de “pro-bono” (Airev, 2021; Sistemizecoach, 2021).

Tentou-se perceber com as perguntas realizadas, até que ponto o hábito de ter conhecimentos e ferramentas de coaching podem ter impacto e influência nos profissionais, assim como nos clientes, familiares e amigos.

Para a maioria dos entrevistados, o coaching teve impacto nas suas vidas o que torna inevitável a sua proclamação, a familiares e amigos, já lhes corre nas veias este método de “perguntar”.

“O coaching teve impacto. Ajudou a mudar a minha vida.

Sim claro, familiares e amigos através das perguntas e da combinação com a PNL.”

(Entrevista 8, p.2)

“Mudou radicalmente a minha forma de ser e estar.

Sim, ajudo familiares e amigos.” (Entrevista 7)

“Impactou para o empoderamento e para eu ser responsável por mim mesma, ou seja, não depender dum patrão a contar com o ordenado ao fim do mês...

Também como forma de autoconhecimento e de colocar em ação. Ou seja, o que eu ensino os meus coachees a fazer, eu própria tive e tenho esse impacto do coaching na minha vida.

É sempre gratificante, conseguir chegar ao fim e dizer “mudei a vida de alguém”, por isso é que entrei para a Licenciatura em Psicologia para ser psicóloga clínica.

Se ponho em prática com amigos e família... sim é inevitável (entre sorrisos), ... inclusive o meu marido comenta “lá está a coach a fazer perguntas malucas” ... (risos) ... e ferramentas também, inclusive, há amigos que me pedem ajuda, mas eu não faço coaching a amigos por causa do lado emocional que existe, não se pode por questões éticas, envio muitas ferramentas e questionários meus que faço aos meus clientes, para eles/as responderem.

Indiretamente e por vezes diretamente, ajudo. As pessoas dizem-me “Epá! Nunca tinha pensado sobre isto?!” (Entrevista 9, p.2-3)

“Transformou a minha vida completamente, no sentido que, começou a ser uma parte muito importante da minha vida profissional e também da minha vida pessoal. Pois a forma como eu encaro as situações são completamente diferentes.

Tenho tendência em por em prática, numa perspectiva informal e sempre com muito cuidado de perceber se é isso que é necessário, na altura, se é isso que as pessoas querem na altura. Nem sempre o consigo fazer, nem sempre consigo perceber se é isso que as pessoas querem ou não, mas pelos menos seria essa a ideia. Não forçar ninguém a ter um processo de coaching que não quer, mas sim, fazer perguntas, aliás, o processo de coaching é um processo natural de fazer perguntas, para que consigam encontrar novas respostas e novas soluções.” (Entrevista 6, p.2-3)

“O coaching teve impacto na minha vida, costumo dizer que há toda uma Paula AC (antes coaching) e uma nova Paula DC (depois coaching). Transformação é a palavra que define a diferença destes anos.

Em casa normalmente vou utilizando em certos momentos algumas ferramentas quando sinto que o posso fazer.

Com familiares e amigos acontece muitas vezes chegarem até mim e acabo por fazer coaching informal.

Os meus processos iniciam-se sempre com sessão gratuita sem qualquer compromisso para o cliente.

Pro bono, faço parte de algumas instituições de apoio.” (Entrevista 4, p.3)

“O Coaching mudou a minha vida totalmente em todas as áreas, pessoais e profissionais.

Mudei a forma de pensar sobre mim mesma e as minhas crenças limitadoras desapareceram, melhorei os meus relacionamentos pessoais (família e amigos), encontrei o meu propósito de vida (mudei de profissão e área de trabalho). Empoderei-me da minha vida. Algumas vezes ajudo familiares e amigos.

Muito, muito raramente pratico Pro bono. Acredito que isso possa ser um impedimento de auto compromisso.” (Entrevista 3, p.3)

No entanto, embora tendo um impacto positivo nas suas vidas, surgiu algumas respostas diferentes das outras, em que o coach não tem por hábito aplicar o método com familiares e alguns, nem com amigos.

“O Coaching teve um papel fundamental na minha vida. Primeiro a nível pessoal: ajudando-me a tomar decisões que me ajudaram a ocupar o meu lugar neste mundo, passando a expressar-me com mais verdade e com mais assertividade e a escolher munir-me de relacionamentos que acompanhassem a minha missão de vida.

Posteriormente, a nível profissional: passar pelo processo de coaching fez tanto sentido para mim que só poderia existir um único caminho para esta minha nova missão – ajudar os outros a encontrarem o seu lugar único e entusiasmante neste mundo, através do coaching.

Não tenho por hábito utilizar ferramentas de coaching em familiares. Amigos sim, várias vezes, apesar de ser difícil manter o relacionamento profissional vs. relacionamento pessoal.

Sim, já fiz alguns processos com amigos e amigos de amigos de forma pro bono e também a custo muito reduzido.” (Entrevista 2, p.3)

“O que impactou na minha vida é que estando consciente pode melhorar a forma de comunicação e na resolução de conflitos.

Sim, tenho tendência em pôr em prática as ferramentas de coaching com amigos e familiares. Mas não é fazer sessões propriamente ditas, isso não funciona, nem é ético fazer.

E costumo praticar pro-bono.” (Entrevista 1, p.2)

“Ao longo da nossa entrevista fui falando sobre isto, se calhar vou-me estar a repetir.

O coaching teve um impacto enorme na minha tomada de consciência, no olhar para a vida, como algo que é da minha inteira responsabilidade, independentemente daquilo que me acontece, independentemente de qualquer experiência que eu viva, de qualquer situação positiva. Cabe-me a mim, fazer algo com isso, cabe-me a mim utilizar essa experiência a meu favor, essa situação a meu favor. Não tem a haver com aquilo que me acontece, tem haver com aquilo que eu faço com o que me acontece.

Acima de tudo, o impacto foi trazer-me o meu poder pessoal, fazer-me assumir o meu poder pessoal na minha vida.

Quanto à tendência em por em prática, o coaching faz parte da minha vida de uma forma formal ou informal, portanto, o coaching, como eu costumo dizer, eu durmo com coaching, eu acordo com coaching, tomo banho com o coaching, respiro com coaching.

Portanto, o coaching, muitas vezes, no meio de uma conversa sai-me uma pergunta de coaching, porquê? Porque faz parte daquilo que eu sou, faz parte da minha forma de estar e de ser na vida.

De uma forma formal, não. Eu não faço, por norma, coaching a familiares e amigos, porque por experiência própria sei que, normalmente não resulta, portanto não o faço, por uma questão de proximidade e ligação emocional. Embora que, com algumas pessoas seja possível, desde que elas assumam esse compromisso, de acima de tudo, saberem estar e distinguir a diferença entre amizade, família e o profissionalismo do coach.” (Entrevista 5, p.2-3)

Através do somatório das palavras proferidas nas entrevistas, o impacto do coaching na vida de cada um, resume-se, ao ingrediente que pode fazer toda a diferença numa confeitura. Pode ser considerado como a “porção mágica”, tanto para o bem como para o mal, que pode influenciar toda uma vida.

As palavras, desenvolvimento e transformação, são inevitavelmente repetidas ao longo de todo este estudo, pelo que refletem alguma relevância, que marca toda a diferença.

É necessário o coach, como facilitador, ter a sensibilidade de conduzir o coachee a desenvolver competências durante o processo de coaching, tirando partido das ferramentas inspiradoras, que lhe foram inculcadas.

O coach tem uma longa missão pela frente, impreterivelmente vai mudar vidas, quer sejam profissionais, pessoais, familiares ou de amizade.

Termino esta análise com os seguintes comentários das entrevistas 5 e 9:

“...eu costumo dizer, eu durmo com coaching, eu acordo com coaching, tomo banho com o coaching, respiro com coaching...” (Entrevista 5, p.3)

“É sempre gratificante, conseguir chegar ao fim e dizer “mudei a vida de alguém...”
(Entrevista 9, p.3)

2.5.8. Tipos de coaching, sessões e foco

A forma como o coach estrutura o seu pensamento e o do coachee para passarem à ação, é adaptado o tipo de coaching que deve usar, o plano que desenha para adequar o número de sessões e conseguir o foco do coachee, faz toda a diferença.

Neste tópico foi perguntado aos profissionais, qual/quais as categorias/tipo de coaching conhece e sobre qual/quais trabalha mais. As respostas foram dadas de forma variada, porém, praticamente todos estão em consenso quando transmitem que os tipos de coaching estão inevitavelmente interligados, porque tudo mexe com tudo.

“A meu ver, direta ou indiretamente estão interligadas, o life coaching, coaching empresarial, coaching desportivo, coaching de relacionamentos, coaching nutricional, coaching executivo, coaching de liderança, etc.

Mas trabalho mais com o life coaching e o coaching nutricional. Na minha visão a atuação profissional não vendo pacotes de sessões, considero a prática sem sentido. Como se consegue medir em número de sessões a capacidade de resposta de cada individuo ao trabalho e valências de cada um no alcance dos objetivos?

Padronizar esse tipo de conceito e forma de trabalhar, no meu entendimento é não ter sequer noção do que é o coaching.

Nas minhas sessões: 1ºApresentação pessoal (ambas as partes);2º Breve explicação de esclarecimento sobre o que é o coaching e a dinâmica das sessões (tempo da sessão, marcação de futuras sessões, valor); 3ºIdentificar o tema e definição do ou dos objetivos que o coachee quer alcançar; 4ºIdentificar crenças, valores, visão e valências; 5ºDesbloquear e empoderar; 6ºDefinição de plano de ação; 7ºAcompanhamento.”

(Entrevista 3, p.2-5)

No decorrer desta explicação, foi pedido para ser relatado os passos que constituem uma sessão, não como número de sessão, porque estes já foram previamente analisados no ponto “2.3” deste trabalho, assim como outros fatores sociodemográficos.

Independentemente das categorias e tipos de coaching que conheço, a nível profissional, relacional, pessoal, de equipa, etc, todo o tipo de coaching acaba por ser “pessoal do próprio individuo”.

Ter objetivos claros e foco, é meio caminho andado para o sucesso.

A minha fórmula é “Objetivo SMART+Reflexão+Compromisso+Ação=Resultado”

A outra metade é ter coragem de analisar o que não está a correr bem conforme o plano, e ter compromisso consigo próprio através do tempo para mudar o que for preciso mudar.

Na escola Erickson que é a minha escola de coaching, a estrutura engloba as seguintes etapas nas minhas sessões: 1º Criar rapport; 2º Estabelecer o contrato para a sessão e porque é que é importante?; 3º Definir as medidas de sucesso; 4º Confirmar o contrato e o resultado pretendido; 5º Fazer a exploração; 6º Fazer a reflexão e desenhar as ações; 7º Questionar qual o valor e celebrar.”

Foco tem que ser específico, qualificável e definido no tempo.” (Entrevista 1, p.2-4-5)

Embora estas sessões estejam numeradas por temas, não significa que sejam consideradas número de sessões, mas sim temas a abordar, durante o processo de sessões.

“Trabalho com vários tipos de coaching... coaching de vida, coaching executivo, coaching de saúde, coaching de carreira, coaching de negócios, coaching de relacionamento,... mas trabalho maioritariamente com as três primeiras.

Mas a base de qualquer “tipo” de coaching é exatamente a mesma. Como tenho por hábito dizer “coaching é coaching”.

As minhas sessões dividem-se em vários momentos: 1. Preparação prévia da sessão de coaching (por parte do Coach); 2. Início da sessão com criação de rapport e confiança (usualmente, falar sobre a semana que passou); 3. Acompanhamento (perceber com o coachee as tarefas que conseguiu ou não realizar); 4. Enquadramento (explicação do que faremos na sessão em causa); 5. Desenvolvimento da sessão (aplicação das ferramentas de coaching); 6. Definição de Tarefas (definida(s) pelo coachee); 7. Encerramento (fazer backtracking do que foi falado durante a sessão e validar se existem eventuais desafios adicionais a apontar para trabalhar em sessões posteriores).” (Entrevista 2, p.2-6)

Num modo geral, é imperativo gerar mudanças na forma de pensar, deixar de focar no problema para focar na solução, contudo isso envolve muitas fases da vida do coachee.

“Já passei por vários processos com clientes onde se abordaram várias áreas do coaching, profissional, liderança, produtividade, relacionamentos, saúde ... todos eles se acabam por tocar.

Nós somos um todo e quando trabalhamos determinada área do coaching acabamos também por estar a trabalhar outras indiretamente.

Este ano apostei no Kids coaching, estou a terminar a certificação internacional e a apostar no atendimento parental, familiar e escolar. É aqui que podemos realmente ver a diferença no nosso futuro.

Na realidade adoro processos que se iniciam com o empoderamento pessoal, amor próprio, autoestima, autoconfiança... é um orgulho enorme presenciar a transformação das pessoas.

Nas minhas sessões começo pela transformação, reconhecimento, criação de conexão entre pares. Exploração do momento atual, definição por parte do cliente do objetivo e propósito para processo. Criação conjunta de novas estratégias para colocar em prática nos dias pós sessão.” (Entrevista 4, p.2-6)

Cada processo é diferente, o número de sessões e tipo de coaching utilizado é sempre à medida dos clientes.

“Há muitos tipos de coaching, há o mental coaching (mind coaching), help coaching, business coaching, life coaching, strategy coaching... há “n”, ou seja, pode-se atribuir uma série de nomes, uma série de títulos que se atribuem a coaching.

Eu gosto de trabalhar apenas como coach, porque acredito que o coaching é transversal, se houvesse uma categoria, eu chamaria, mental coaching ou mind coaching, porque o coaching, tem a haver sobretudo com a nossa mente, pensamento, por isso focar-me-ia nessas duas categorias.” (Entrevista 5, p.2)

“Isto agora... depende muito com quem se fala... porque no fundo coaching é só um. Na minha opinião, coaching é só um mas, aplicado nas várias áreas. Ou seja, há life-coaching, executive-coaching, sport-coaching... no fundo as perguntas e os processos são os mesmos, mas aplicados nas várias áreas. Só há uma categoria de coaching aplicada a várias áreas. “ (Entrevista 6, p.2)

“Os meus processos de coaching são baseados em Life; Executivo; Inovação e Criatividade; Liderança; Integração” (Entrevista 7, p.1)

“Várias, Life, Business, Sports, Executive, Parental, Family, Spiritual, etc. Trabalho mais com o Life, Sports e Executive Coaching.” (Entrevista 8, p.1)

“Essencialmente, os tipos de coaching que conheço, são a nível pessoal mais direccionado para casal e também trabalho para grupos/equipas em empresas em contexto de trabalho. Embora que o que trabalho mais é o coaching pessoal. Trabalho essencialmente coaching para casais, produto inovador.” (Entrevista 9, p.2)

Termina-se com enxertos que justificam a ramagem originada num só tronco que é o coaching. Contra factos não há argumentos.

“...a base de qualquer “tipo” de coaching é exatamente a mesma... “coaching é coaching”.” (Entrevista 2, p.2)

“Nós somos um todo... trabalhamos determinada área do coaching... acabamos... por ...trabalhar outras indiretamente.” (Entrevista 4, p.2)

“Eu gosto de trabalhar apenas como coach, porque acredito que o coaching é transversal...” (Entrevista 5, p.2)

Neste mercado, é crucial marcar pela diferença quando se especializam numa determinada área, não obstante, ter que lidar com todas as que vão aparecendo durante o caminho a percorrer.

Este ano apostei no Kids coaching... é aqui que podemos ver a diferença no nosso futuro...” (Entrevista 4, p.2)

“...porque no fundo coaching é só um...” (Entrevista 6, p.2)

“Trabalho... coaching para casais, produto inovador.” (Entrevista 9, p.2)

2.5.9. O coaching e a Inteligência Emocional

Inteligência Emocional, é a capacidade de reconhecer, entender e gerir as nossas emoções e a capacidade de reconhecer, entender e influenciar as emoções das outras pessoas (Goleman, 2012).

Por escrutínio e exploração a mais uma ferramenta utilizada no coaching, foram interrogados os coachs sobre o seu conhecimento e opinião nesta área tão valiosa.

“Para mim IE é o saber gerir as próprias emoções e ter a capacidade de me colocar no lugar do outro, saber criar empatia.” (Entrevista 1, p.4)

“A Inteligência Emocional é a capacidade que nos permite identificar, compreender e lidar com as emoções e sentimentos pessoais e dos outros, bem como gerir a nossa resposta, tornando todo este processo mais consciente e equilibrado.” (Entrevista 2, p.5)

Lidar com medos e limitações, fazer com que as dificuldades sejam superadas com mais facilidade.

“A IE é a capacidade de cada um gerir as suas emoções de forma mais assertiva e coerente, tanto na sua forma sentida, percebida e demonstrada.” (Entrevista 3, p.4)

A Inteligência Emocional é um termo cunhado pelos psicólogos Peter Salovey da Universidade de Yale e John Mayer da Universidade de New Hampshire, nos EUA.

Este conceito tornou-se popular graças ao livro do psicólogo Daniel Goleman “Emotional Intelligence”

“A IE contribui para enriquecer o coaching, porque estimula o autocontrolo das emoções em nós assumirmos e aceitarmos todas as emoções boas e menos boas que temos, porque são necessárias e fazem parte, até por uma questão de sobrevivência do ser humano, o nojo, a raiva, são necessários para o ser humano como sobrevivência da espécie, caso contrário, não estávamos aqui.” (Entrevista 9, p.4)

Em todo este discurso é de salientar a preciosidade da colaboração do entrevistado 10, uma vez que é um dos maiores especialistas nesta área.

“Tirei formação em Psicologia, Inteligência Emocional e Programação Neurolinguística. A PNL tem muitas ferramentas que vêm da psicologia e devem ser aplicadas na IE, dependendo do contexto.

A IE é a capacidade de compreender as minhas próprias emoções e as dos outros.

Há uma série de ferramentas que podem ser utilizadas, baseadas nas técnicas do coaching e PNL, como o “Rapport”, em que o pressuposto é, perceber o que eu estou a sentir ou o outro está a sentir e, até mesmo, fazer meditação. Tudo passa por treinar essas competências.

Peter Salovey, criou um departamento dentro da Universidade onde ele é Presidente, em que desenvolvem estudos sobre este conceito da IE, adaptada aos jovens e, já existem iniciativas, principalmente adotadas por escolas privadas, para darem competências sócio-emocionais.

Estudam-se as crianças mais empáticas, ensinam a lidar com o stress para haver menos bullying para quem o pratica e quem é vítima, uma vez que é tratado, precisamente ambas as partes emocionais e, gerem os conflitos e a forma de saber lidar com as suas próprias emoções. Porque o maior problema do bullying é a falta de autoestima.

No caso da autoconsciência, é começar a analisar as situações que originam stress, ou algum tipo de angústia, sem ser um problema patológico. Se forem problemas que envolvam o passado e deprimam cada vez mais a pessoa, é aconselhado ser ajudado por um psicólogo clínico.

A autodescoberta, quem faz formação em coaching apercebe-se... “Nunca tomes uma decisão definitiva, numa emoção temporária”... Quais são as características de sucesso dos participantes nas sessões?

As pessoas que realmente cumprem as tarefas que são propostas, se comprometem e não ficam só pelo entusiasmo e dão o feedback diário, sendo elas fáceis ou difíceis, nota-se se há um esforço ou empenho envolvido para obterem bons resultados. Porque pode ser mais ou menos otimista, mas vai fazendo o processo.

Pode ser mais resiliente, ou mais tolerante à frustração, mais resistente ao impulso, mas estão dispostas a abdicar de algumas atividades, como ver televisão, estar nas redes sociais, entre outras... para se comprometerem a conseguir cumprir os desafios propostos.

Estas competências podem não ser tão visíveis, mas dão para perceber, pela verbalização sobre a tarefa que a pessoa teve que cumprir e pela sua ação, que é essencial para chegar ao resultado.” (Entrevista 10, p.1-2)

Seguindo todos estes testemunhos tão valiosos e enriquecedores, pode-se concluir aproveitando as frases explicadoras de Damásio (2009) e Moreira (2019).

Mais recentemente, na esfera das neurociências e as investigações de Damásio (2009) vêm provar que existe uma relação efetiva entre a inteligência e as emoções.

Damásio (2009, p. 62) adianta ainda, que "a emoção bem dirigida parece ser o sistema de apoio sem o qual o edifício da razão não pode funcionar eficazmente”

As emoções estão presentes em todas as nossas decisões e afetam a todo o momento a nossa percepção do mundo. São as emoções que pintam a nossa vida e que nos podem motivar ou desmotivar, tornar-nos resilientes ou procrastinadores e que podem aumentar ou diminuir o nosso bem-estar psicológico e físico.

Na vida pessoal e na vida profissional é determinante aprendermos a ser inteligentes com as nossas emoções. E esse é o objetivo da inteligência emocional: utilizarmos as emoções a nosso favor em vez de sermos utilizados por elas.

Diz-nos Moreira (2019) que, as emoções são fragmentadas em várias camadas, tais como, crenças e percepções e, o impacto que estas têm sobre as emoções na nossa vida.

O objetivo da IE é aprender a perceber e identificar as emoções em nós próprios e nos outros, a entender como as emoções se formam, combinam, progridem e se transformam.

Ensina a conseguir utilizar as emoções a nosso favor de forma a melhorar a nossa capacidade de resolução de problemas, tomada de decisão e comunicação. Aprender a gerir as nossas emoções e a dos outros, utilizando estratégias de regulação emocional eficaz.

“IE é a forma que temos de lidar com as nossas emoções.

Uma das várias capacidades que podemos também aprender, é tão normal sentirmos felicidade como tristeza, não é normal é deixarmo-nos ficar lá por muito tempo.

Gerir as emoções, para mim, passa por, permitirmo-nos sentir o que estamos a sentir e perceber o que fazer para alterar o estado emocional para outro.” (Entrevista 4, p.5)

Para este autor do livro “Inteligência Emocional”, baseado em vários estudos, principalmente de Goleman (2012), descreve que a IE está dividida em autoconsciência, a estratégia para te conhecer os próprios estados emocionais; Consciência-social, aprender a identificar os estados emocionais dos outros através da leitura da linguagem corporal (onde é aplicada também a PNL); Autocontrolo, saber gerir as emoções de forma inteligente, encontrando estratégias eficazes; Tomada de decisão, conseguir criar e integrar emoções no pensamento de forma a influenciar a tomada de decisão; Trabalhar a motivação, ser capaz de gerar entusiasmo, energizar e motivar os outros; Ter pensamento crítico, saber descrever e diferenciar várias emoções e ter uma visão mais objetiva sobre o meio; Criar empatia, conseguir entender e sentir o ponto de vista do outro e desenvolver relacionamentos pessoais positivos. Assim como, ao ter a capacidade de regular as próprias emoções e a dos outros, ajuda a resolver e a gerir conflitos de forma eficaz.

Continuando com a perspetiva de Moreira (2019), ser consciente é o mesmo que ser autoconsciente, na medida do individuo querer ser ajudado, porque torna-se difícil ajudar alguém que não queira ser ajudado.

Nas organizações, procuram-me para dar formação de IE, baseada principalmente na gestão de conflitos e gestão do stress.

Em termos pessoais, procuram-me mais pela parte da gestão das emoções, em geral.

Maioritariamente, cerca de 80% dos problemas são no trabalho, essencialmente com os superiores, algumas vezes com colegas e clientes.

Querem aprender a ser assertivos e saber dizer “não”.

Para mim o coaching define o sítio onde eu estou e para onde eu quero ir, para isso preciso saber como ultrapassar os obstáculos que me impedem de lá chegar, ou seja, entre a partida e a chegada, não é preto e nem é branco, há 50 sombras de “grey”...” (Entrevista 10, p.2)

A Inteligência Emocional, não é só a negociação e a resolução de conflitos, vai muito mais além.

2.5.10. O coaching e a PNL

A Programação Neurolinguística é uma metodologia prática do desenvolvimento humano que surgiu na década de 70, criada pelo Richard Bandler e John Grinder (Sampaio, s.d.).

A PNL, oferece uma abordagem programática e funcional ao estudo do cérebro humano, na perspectiva de excelência humana. Ajuda a usar o cérebro de forma favorável, para alcançar os resultados desejados, de um modo mais rápido e eficaz, como nos explica Damásio (2009):

Programação: Porque podemos programar no nosso cérebro aquilo que desejamos fazer para modificar comportamentos indesejados.

Neuro: Porque é no nosso cérebro que se encontram as bases das nossas ações, localizadas no sistema nervoso.

Linguística: Porque é através da linguagem verbal e não-verbal que é efetuada toda a comunicação, com os outros e connosco.

Neste contexto neurológico, que consiste em influenciar a mente nas suas ações, perguntou-se aos coachs o que entendiam e se conheciam a tão famosa sigla “PNL”.

Como era de prever, nesta área, é inconcebível essa hipótese. Além de todos a conhecerem, só alguns tem formação certificada, embora todos a utilizem de uma congruência direta ou indireta, em harmonia com o coaching.

“O coaching é uma evolução da PNL.” (Entrevista 1, p.4)

“Para mim a PNL é o estudo de três pilares importante do ser humano, a mente, na forma como pensamos, a linguística na forma como comunicamos connosco e com os outros e a programação na forma como nos comportamos de forma a atingir o estado desejado para a realização dos objetivos.

As ferramentas da PNL podem ser uma mais valia dentro do coaching, o agregar dessas ferramentas com os princípios do coaching podem fazer a diferença e efetivar resoluções e ações.” (Entrevista 3, p.5)

A PNL estuda a mente recriando o seu manual de instruções (Damásio, 2009):

- Traz ao consciente, processos inconscientes
- Promove a ativação de recursos
- É um processo de enquadramento positivo
- Estuda e transforma a estrutura da experiência subjetiva

- Desbloqueia e corrige padrões deficientes
- Fornece ferramentas para dirigir o processo de comunicação

A PNL oferece um vasto conjunto de técnicas práticas para a resolução de problemas e ativação de recursos, recomendadas por um treinador (coach) qualificado.

“PNL – É do outro mundo!

E é mesmo, um mundo completamente diferente após aprofundar este tema.

A Programação Neurolinguística pode enriquecer o coaching em tudo, não sendo obrigatório um coach ser certificado em PNL, este traz-nos maiores conhecimentos de comunicação connosco e com os outros, conseguimos perceber que maior parte das vezes as nossas atitudes não são conscientes, logo conseguimos ajudar os clientes a perceber melhor o seu consciente e inconsciente.” (Entrevista 4, p.5-6)

Só é preciso um plano de ação para criar alicerces para operacionalizar os objetivos desejados, como nos descreve Penim e Catalão (2012). Como diz o poeta “O sonho comanda a vida”, “os sonhos não têm prazo”, esses sonhos são, os objetivos e as metas que se pretendem alcançar.

É bom criar expectativas e ter a esperança de conseguir atingir resultados com sucesso, que gratifiquem. Isto vai contribuir para o desenvolvimento humano. Mesmo que não se alcance, pelo menos que sirvam de farol para iluminar caminhos.

Aos objetivos é preciso adicionar ação, determinação e flexibilidade.

Com a PNL, não há fracasso, só feedback (aprendizagem), ou seja, sucesso sem preenchimento é um alerta para mudar de estratégia, de sistema de crenças ou é uma lição que avisa que é tempo de analisar valores e modos de vida.

Com mais de 40 anos de existência, a PNL tem-se desenvolvido e aplicado em diversas áreas da comunicação, liderança, ensino, terapias e coaching.

Um dos entrevistados certificados em Programação Neurolinguística, explica-nos minuciosamente o seu conceito e descrevendo a sua função, apoiando-se no seu conhecimento pedagógico. Para este entrevistado, a base está na comunicação, que é o embrião do ser humano.

“Na comunicação existem barreiras internas e externas que, podem influenciar no nosso dia-a-dia, entre as quais, tipos de linguagem utilizada, empregar palavras ambíguas,

valores, crenças e visão do mundo individual, diferença de estado social, movimentos corporais e estado de cansaço ou doença. Há uma grande disparidade entre aquilo que queremos realmente comunicar e a resposta que recebemos do nosso interlocutor. É importante trazermos a responsabilidade da comunicação para nós, o que ajuda a comunicarmos de um modo mais eficaz.

A barreira à comunicação externa, é a distância física entre o emissor e o recetor, atualmente com a pandemia, além da distância, existe a separação dos vidros e acrílicos que interferem, indiretamente, causam ruídos, a iluminação do espaço, também prejudica a comunicação, assim como a temperatura, se estiver muito fria ou muito quente. Isto tudo refletido no ser humano, tem que ser trabalhado. Aqui, os coachs, tentam, com estes fatores, compreender o estado do coachee, para melhorar a comunicação e poder ajustar as necessidades de encontro aos resultados, de uma forma mais eficaz.

Fazer perguntas de forma a que o coachee expresse as suas necessidades, opiniões e prioridades. Ajudar o coachee a tratar dos seus medos e crenças (não patológicas), sem criar ansiedade, mas sim motivação. Torná-lo responsável e consciente dos seus compromissos, das suas decisões e das suas ações para encontrar o resultado pretendido. O papel do coach é criar conexão e conceber feedback de forma aberta e direta.

Para mim, segundo os meus estudos sobre vários autores, principalmente Richard Bandler e Jonh Grinder, considero a PNL, o manual do cérebro humano. É a ciência que nos ajuda a utilizar o nosso cérebro de forma mais favorável para alcançarmos os resultados desejados, de uma forma mais rápida e eficaz.

Estes dois grandes senhores, estudaram para tentar compreender, porque algumas pessoas se destacam, e porque há pessoas que conseguem alcançar resultados mais extraordinários do que outras. E começaram a entender que tudo está ligado à forma como nós comunicamos, a palavra, a postura e o pensamento, influencia, logo a mente e o corpo estão interligados. Estes pilares, são o foco do coach para entender o coachee e, transmitir-lhe essas mesmas ligações, criando o chamado “Rapport”. Que o vai ajudar a cativar, a conquistar, a aproximar, a transmitir confiança e segurança logo desde primeira sessão.

Depois deste “Rapport” ser feito de forma natural, as conversas fluem, ficando atentos à linguagem corporal (postura, gestos, expressão facial, movimento da cabeça, olhos, ombros, mãos, contacto visual, respiração) tom de voz (velocidade da fala, volume

da fala, ritmo da fala), linguagem verbal (equiparação das palavras e frases, experiências e associações) e outra muito importante, o estado emocional.

A observação é constante, é ela que me vai indicar por onde é que devo começar e o que fará uma grande diferença na minha comunicação eficaz com o meu coachee. Esta atitude vai fazer a grande diferença que todos deveriam utilizar, a “auto-observação”, para cada um melhorar o seu dia-a-dia.

Para utilizarmos o mesmo tipo de linguagem que o nosso coachee, é importante perceber se ele é mais visual, auditivo ou cinestésico. Desta forma, vou conseguir encontrar mais facilmente a maneira de lhe transmitir a mensagem que eu quero que ele retenha.

Posso planejar e adaptar a entoação de voz, a expressão corporal e outros elementos. Convém fazer este planeamento para nos protegemos, porque não sabemos o que por aí vem. Porque, vão sempre surgir dúvidas, confusão e resistência. Faz parte da natureza humana, por uma questão de sobrevivência, o nosso cérebro criar os piores cenários e levantar barreiras para se proteger.

A técnica utilizada para transmitir segurança e confiança é, indicar ao coachee onde deve colocar a atenção, como deve agir, quais são as regras, limite e fronteiras. Nestes casos são criadas as chamadas, em PNL, ancoras.

Os criadores da PNL, Jonh Grinder e Richard Bandler, observaram que as pessoas ao se expressarem, inconscientemente, usam omissões, generalizações e distinções.

Resumindo, para a PNL, a comunicação expressa o “mapa mundo” da pessoa, onde Bandler e Grinder identificaram padrões, que na PNL se utiliza o termo técnico de “Metamodelo” que, utilizado, permite criar uma comunicação mais harmoniosa, de respeito, valorização e importância.” (Entrevista 2, p.5-6)

É sempre necessário criar “Rapport”, mesmo com pessoas difíceis.

Além das técnicas ou modelos sobre como funciona a mente e os processos de comunicação, a PNL trata-se de uma ferramenta de modelagem de excelência “Rapport”, de desenvolvimento do poder interior de cada ser humano, quando estabelece relacionamento com qualquer pessoa, em qualquer momento, construindo confiança, empatia, harmonia e compreensão mútua, trabalhando o seu consciente e subconsciente.

Quando conseguimos obter rapport, mostramos respeito pelo “mapa mundo” do outro. Foi assim que Milton Erikson, famoso hipnoterapeuta na década de 70, alcançou o sucesso.

Para Robbins (2020), rapport é a capacidade de entrar no mundo de alguém, fazê-lo sentir que o entende e que tem um forte laço em comum. É a capacidade de ir totalmente do seu mapa mundo para o mapa mundo do outro. É a essência da comunicação bem-sucedida. Se tivermos o cuidado de observar o movimento dos outros, teremos mais uma pista sobre como é que ele está a receber a informação naquele momento, através do seu olhar, expressões e postura (Robbins, 2020).

Os criadores da PNL, Bandler e Grinder, observavam que as pessoas ao se expressarem, ou seja, ao passarem da sua estrutura mais profunda para a estrutura superficial, inconscientemente usavam omissões, generalizações e distorções na sua comunicação .

Para conseguirem uma comunicação mais eficiente, desenvolveram o “Metamodelo”, tendo como modelos dois psicoterapeutas de muito sucesso, Fritz Perls e Virginia Satir, que obtinham resultados extraordinários ao fazerem os seus pacientes serem mais específicos naquilo que eles expressavam.

O metamodelo, fornece um conjunto de perguntas para ajudar a pessoa a mover-se da estrutura superficial da sua comunicação para a compreensão da sua estrutura mais profunda. Isto serve não apenas para encontrar as respostas certas, mas também para ter uma melhor compreensão do modelo do mundo do outro, ao recolher informação, esclarece o significado da situação, identifica limites e oferece novas opções.

O entrevistado 1 explica como o coach consegue conhecer o coachee ao longo das suas sessões. Quando se depara com alguma barreira, que poderá ser uma crença limitadora (padrão), o papel do coach é transformá-la numa crença potenciadora e não permite que o passado interfira.

“A PNL tem, crenças limitadoras e repetição de padrões emocionais desagradáveis, que estruturam a ação em que, um conjunto de pressupostos positivos podem influenciar valores, entre os quais posso afirmar que, o comportamento humano depende das escolhas que faz e que o vai conduzir aos resultados. Isto é trabalhado pelo coach como facilitador da mudança.

O que aconteceu no passado, fica no passado. Por vezes as pessoas têm a tendência de se deixarem presas ao que aconteceu no passado e as emoções aprisionadas atormentam o presente de tal forma que se projetam no futuro.

Aqui, o papel do coach baseado nos conhecimentos que tem em PNL, que oferece uma diversidade de métodos para nos ajudar a reconciliar com o passado do coachee. pode

ajudar-nos a reenquadrar a forma como interpretamos os comportamentos e estados do nosso cliente, com foco nos resultados pretendidos, criando ferramentas de ancoragem.

Na PNL fazemos a distinção Causa-Efeito, ou seja, a pessoa é que escolhe como quer viver.” (Entrevista 1, p.4-5)

Robbins (2020), explica que ancoragem é um processo pelo qual se estabelece uma ligação “automática” entre um estímulo ou representação ligada a uma reação (estado mental, fisiologia ou comportamento padrão), de tal forma que, ativação do estímulo desperta a resposta através da visão, audição, sensações, sabor, cheiro, um simples gesto ou uma frase.

“A liberdade emocional vem de estar consciente das âncoras que se tem e de optar por responder apenas às que deseja” Joseph O’Conor (Robbins, 2020)

A ideia da PNL, de acordo com Robbins (2020), é encontrar recursos que permitam criar âncoras positivas, como chave disparadora.

Richard Bandler, trabalhou as crenças limitadoras ou ilimitadas. As limitadoras, limitam o potencial, retiram a liberdade de escolha e fazem sentir mal. Aprendidas no passado, condicionam o futuro. Já as crenças ilimitadas, podem ser encaradas como potenciadoras ou capacitadoras, porque dão acesso ao poder pessoal e permitem desenvolver capacidades para atingir objetivos.

Não se pode viver sem crenças, isso seria viver sem o conhecimento acumulado. É necessário analisar as crenças e serem trabalhadas por um profissional qualificado, e com a sua ajuda transformá-las em crença ilimitada que contribua para o crescimento do cliente.

A PNL pode enriquecer e influenciar o coaching, facilita ao coach, essas estratégias funcionais, que conduzem aos resultados desejados, porque o poder está dentro de cada ser humano.

“Sim, pode influenciar pessoas. Na forma como eu a utilizo, ajuda e muito a influenciar de forma positiva, no sentido de criar relacionamentos mais harmoniosos e favoráveis, através da criação de empatia, compreensão e confiança.” (Entrevista 2, p.5)

“O coaching necessita de ferramentas e a combinação com a PNL claramente oferece ao coachee capacidades adicionais muito importantes para que ele possa ter mais condições para triunfar.” (Entrevista 8, p.3)

“A PNL contribui para enriquecer o coaching, com sensações e formas de sentir, a tal motivação para eu alcançar o objetivo que eu tracei no coaching, o que é que eu vou

sentir, como é que vai ser, o que é que eu vou cheirar, o que é que eu vou ver, isso vai-me motivar a alcançar aquele objetivo e a traçar o plano de coaching.

A IE é saber gerir as nossas emoções e a PNL é saber por em prática e saber estar no lugar do outro, logo estão completamente relacionados com o coaching.

Com o autoconhecimento, conseguimos estar de bem connosco, logo conseguimos transmitir segurança à outra pessoa que, vai fazer com que ela consiga estar de bem com ela própria.” (Entrevista 9, p.5)

Resumindo toda esta relação Coaching-PNL, cita-se as seguintes frases que refletem o passado, o presente e o futuro... porque “cada cabeça sua sentença”, cabe a cada um acordar e empoderar-se. Não faltaram ferramentas, como nos explicam e muito bem, os entendidos na matéria. Para se ajudar, tem que se deixar ser ajudado.

“Se acredita que consegue, ou se acredita que não consegue, de qualquer forma estará certo” Henry Ford.

“Para obter resultados diferentes é preciso uma ação diferente.” Autor anónimo

2.5.11. Aprendizagens e desafios com a profissão de coach

O coaching tem sido considerado uma das experiências mais profundas e gratificantes (Goldsmith, Freas, & Lyons, 2012)

O coach compromete o coachee a aprender, a crescer e a concretizar os seus objetivos. Potencialmente, o coachee aflora os seus sentimentos e competências mais nobres e fornece a mais profunda gratificação ao coach, pela experiência onde ambos os lados ganham (Goldsmith et al., 2012).

Atravessado este longo caminho, pretende-se saber que aprendizagens o coach conseguiu obter através da prática da sua profissão, com os diferentes casos apresentados pelos coachees.

Como era de esperar e é evidente, todos os entrevistados têm histórias e experiências diferentes para contar. Para eles, como relatam, foi uma grande aprendizagem e entrega.

“Imensas....ficaria o dia e a noite a falar...algumas delas...o poder que só nós próprios, sozinhos temos de nos auto destruir ou auto sabotar...e também...o poder de como nos podemos libertar de tantas amarras.

Cada pessoa é uma pessoa. Que não se pode fazer julgamentos de valor, mas também há que escutar a intuição é muito importante.” (Entrevista 1, p.3)

Chegou o momento de reprogramar ações e comportamentos e procurar a melhor versão que há em cada um.

“Aprendi... Que conseguimos sempre mais do que aquilo que definimos inicialmente para nós, para além das nossas limitações. Limitações essas que são apenas definidas pela nossa mente e que podem e devem ser desconstruídas.” (Entrevista 2, p.4)

“Que o ser humano não tem limites. Essa tem sido a minha maior aprendizagem.” (Entrevista 3, p.3)

Ser coach exige uma profunda dedicação e entrega com um elevado profissionalismo, que requer um elevado investimento continuado no seu próprio desenvolvimento e no do seu coachee.

“Que todos, mas todos mesmo estamos cá com um propósito maior, e quando nos alimentarmos uns aos outros, é tudo muito mais fácil, mágico e leve. (Entrevista 4, p.4)

O coach “é alguém que trabalha profissionalmente no sentido de ajudar os outros a crescer e a desenvolver-se” (Hay, 2007, p.1).

“O que motiva verdadeiramente é que, eu gosto mesmo desta sensação de conseguir ajudar outras pessoas a encontrarem novas respostas, a serem mais felizes, a terem mais energia, no fundo a libertarem o seu potencial.” (Entrevista 5, p.4)

Os coachs ajudam as pessoas a expandir uma aptidão, a aumentar a performance ou a mudar a forma de pensar (Goldsmith et al., 2012, p. 12).

“Múltiplas... múltiplas aprendizagens, muitas sobre mim, e sobre as limitações que eu tenho e como superá-las, e muitas sobre a psicologia do ser humano porque é que as pessoas fazem aquilo que fazem, o que é as ajuda a fazer melhor.” (Entrevista 6, p.3)

“Sobre as aprendizagens, a mais importante é que as pessoas são uma caixinha de surpresas.” (Entrevista 8, p.2)

A outra pergunta desafiadora, foi saber de que forma se sentiram envolvidos em superar esses desafios. E as respostas foram muito positivas, daí serem coachs com muito orgulho e dedicação. Sentem-se responsáveis por levar o coachee desde o ponto de partida até bom porto.

“É relativo, ou seja, consigo visualizar muito melhor os desafios, mas o caminho que tenho que percorrer para o ultrapassar continua lá...só que estando mais consciente... posso ajustar melhor o que tenho que mudar para continuar em direção ao meu objetivo.” (Entrevista 1, p.3).

“Há sempre algo que podemos fazer, há sempre algo que está sobre a nossa responsabilidade e nunca é tarde para se ser/fazer/ter aquilo que se sonha ser/fazer/ter.

Sempre que surge um possível desafio, a minha mente foca-se sempre na questão “qual(is) poderá(ão) ser a(s) possível(eis) solução(ões) para este desafio?”... ao invés de “esbarrar” no problema e nas impossibilidades.” (Entrevista 2, p.4).

“Depois de experienciar o coaching, fiquei envolvida em superar desafios, sinto-me de forma comprometida e empoderada.” (Entrevista 3, p.3)

“Aprendi com todo este caminho que nada é impossível, e tudo pode ser aprendido. Claro que umas com mais trabalho outras mais naturalmente, é um processo e basta querermos fazer acontecer. É como o GPS, faz, se não der certo vai lá e faz de novo.” (Entrevista 4, p.4)

“... o coaching trouxe-me a total responsabilidade sobre a minha vida, portanto, assumir desafios é natural, assumir desafios é apenas uma oportunidade para criar uma solução e para encontrar uma versão melhor minha.” (Entrevista 5, p.3)

“Eu sempre fui muito autoconfiante, sempre me achei, aliás, demasiado autoconfiante, no sentido de sempre quis desafios grandes, gosto de desafios grandes.

O coaching ajudou-me a ter mais ferramentas para perceber a dimensão e a magnitude desses desafios e também, melhorar as minhas capacidades.” (Entrevista 6, p.3)

“Aprendi a escutar, a refletir, a focar-me no outro, a desafiar-me a não me conformar e a gostar de estar fora da zona de conforto.” (Entrevista 7, p.2)

O que aprendemos e o modo como pensamos, afeta a linguagem que usamos e os seus respetivos conceitos, isso por sua vez, afeta a forma como nos comportamos.

“O que me motiva é estar envolvido no projeto I have the power de modo a levar todos este conhecimento aos quatro cantos do mundo e ajudar, desde crianças e idosos, a maximizarem todo o seu potencial.” (Entrevista 8).

Se mantivermos pensamentos positivos motivadores, a probabilidade de atingir o resultado desejado é muito mais elevada.

“Eu ajudo a superar desafios a mim e aos outros (os meus coachees) eu ajudo-os na prática, porque tive essa experiência com o meu coach, que me ajudou na prática, porque estava com problemas no trabalho e ele foi lá marcar presença, como eu não estava sozinha.

Um coach pode fazer na prática o seu trabalho, fazer-se presente no obstáculo e no desafio, em que aquela pessoa se melindra. Isso vai dar força, vai encorajar, vai ser ali a muleta e o suporte, que por vezes aquele coachee não tem força, e vai busca-la ao coach.” (Entrevista 9)

Ouviu-se atentamente todas as experiências narradas pelos coaches, pelas aprendizagens alcançadas e desafios superados, significa que devemos alterar o nosso comportamento, modificar o nosso pensamento e podemos alterar o nosso estado.

Querem com isto dizer que, é possível provocar uma mudança que vai ter um impacto direto ou indiretamente no resultado obtido, seja ele qual for.

2.5.12. O poder do coaching

Como já foi referido anteriormente nesta investigação, é eticamente questionável o estudo do poder.

No entender de Moreira (2010), o poder “refere-se, num primeiro plano, à capacidade de um indivíduo realizar a sua vontade, mesmo contra a dos outros...”

"O poder do saber", uma viagem na descoberta do que são os seus valores e as suas potencialidades (Guimarães, 2018, p. 3). Esta frase já faz sentido no coaching, transcreve o poder que o coachee tem sobre si para trabalhar as suas competências, enquanto a seguinte frase define o poder do coachee para trabalhar o seu interior.

O “poder próprio”, diz respeito à capacidade que uma pessoa tem de influenciar alguém, de influenciar a sua envolvente e a sua própria vida" (Guimarães, 2018, p. 235). Como nos define a entrevista 1.

“Poder para mim é o que está dentro de nós e só nós podemos ativar.” (Entrevista 1, p.4)

Cunha (2016) refere que: "Além do poder que temos para alterar o nosso estado, temos recursos fantásticos..." que nos permitem partir à descoberta do “eu” e desenvolver competências (Cunha, 2016, p. 15). Como define a entrevista 3.

“O poder é a força e capacidade interior de cada um de ser melhor para si e para o mundo que o rodeia.” (Entrevista 3, p.5)

Sendo o poder, a capacidade de comunicar, influencia a aptidão para modificar ou condicionar as atitudes, os valores e comportamentos do coachee. Como nos descreve a entrevista 4

“Poder é fazer, poder é ajudar, poder é aprender, poder é conhecer, poder é transformar.” (Entrevista 4, p.6)

O coaching tem poder de influência sobre o ser humano, ajuda-a a atingir os seus objetivos e a alcançar os seus sonhos, através da autodescoberta e do autoconhecimento. Dá-lhe o poder de ser ele próprio, fazer as suas escolhas e concretizar os seus objetivos. Como é narrado na entrevista 2.

“Poder é termos a oportunidade de colocar as nossas capacidades em prol do nosso propósito, influenciar positivamente os que nos rodeiam e gerir o nosso tempo/capacidades/recursos de forma independente.” (Entrevista 2, p.6)

Deste ponto de vista, as decisões, são um conjunto de interações, compromissos e negociações, em prol das preferências e interesses próprios que influenciam o comportamento humano. É, nestes procedimentos que se encaixa o poder do coaching, para auxiliar esses processos, como testemunha a entrevista 1.

“O Poder do coaching, só o consegue caracterizar quem o, experiência. Teoricamente não faz sentido o descrever, mesmo porque para mim é uma coisa, para outra pessoa que o experienciou pode ser diferente.

O que me motiva na minha profissão é, saber que estou ao serviço do meu coachee, e o que criei com ele ou ela naquele momento é absolutamente único e pode mudar a sua vida.” (Entrevista 1, p.3-5)

O poder da decisão, provem das ações diferentes que produzem resultados diferentes, a maneira mais poderosa é agir, alcançar diferentes resultados (Robbins, 2017).. Aqui associa-se o poder do coaching e as ferramentas que dele provêm, como é explicado nas entrevistas que se seguem:

“A ferramenta mais poderosa, entre o coaching e a PNL? As duas separadas, têm igual importância, dependendo do objetivo ambicionado por parte do coachee. As duas juntas ganham força, a PNL vem ajudar a tornar o processo de coaching mais eficaz, ajudando o coachee a alcançar mais rapidamente os resultados que deseja, é como apanhar um atalho ao invés de percorrer um caminho mais tortuoso para chegar ao mesmo lugar.

Caracterizo o poder do coaching, como sendo o grande objetivo do coach deverá ser, empoderar o coachee, para que este se torne independente e consiga aplicar as ferramentas aprendidas de modo individual e a partir daí construir o seu caminho com a mentalidade direcionada para a solução, para a ação e para a responsabilização.” (Entrevista 2, p.6)

“Todas as ferramentas de que falamos são poderosas, na minha perspetiva elas complementam-se.

Reconheço o poder e importância de ambas, assim como caracterizo o poder do coaching como” revelador, empoderador e transformador.” (Entrevista 3, p.5)

“As três ferramentas em conjunto (coaching, IE e PNL), e muitas mais que possamos juntar, são poderosas, desde que seja para melhorar o nosso caminho e o dos que nos acompanham, é sempre bom acrescentar.

Caracterizo o coaching como “transformação.” (Entrevista 4, p.6)

“PNL e IE são duas das muitas ferramentas ao serviço do coaching. No entanto a mais poderosa ferramenta de coaching é, sem dúvida nenhuma, o próprio coach.

Caracterizo o coach como poderoso processo facilitador da autodescoberta” (Entrevista 7, p.3)

Neste seguimento, um relacionamento produtivo e rentável de coaching começa com duas pessoas: uma que quer aprender e crescer e outra que tem o poder e a sabedoria profissional para ajudar nesse crescimento, como nos dita a entrevista 5.

“A cima de tudo, o coaching é o assumir, dá-te o poder pessoal de assumires a responsabilidade da condução da tua vida e pela direção da tua vida.” (Entrevista 5, p.5)

O coach encontra-se assim na condicionalidade de prestar serviços com elevados padrões de exigência, sendo proactivos no comprometimento com o seu desenvolvimento profissional permanente (Goldsmith et al., 2012).

Como em todas os entrevistados anteriores, a entrevista 8 também elege a palavra “transformador” como a caracterizadora do poder do coaching, contudo também são mencionadas “empoderador” e “facilitador”.

“O que caracteriza o poder do coaching é “Transformador”.” (Entrevista 8, p.3)

As pressões do mercado, o apelo de autoexigência e de desenvolvimento pessoal/profissional pode também configurar-se como um motivador poderoso (Almeida, 2013).

É um instrumento de desenvolvimento humano com o poder de desenvolver uma consciência crítica e transformadora motivacional, através da entrega como explica a entrevista 9.

“O Poder do coaching é uma mudança grande se a pessoa se entregar ao compromisso de traçar aquele objetivo e cumprir.

Eu acho que acima de tudo, é um compromisso consigo mesma, não é tanto com o coach. Acho que o coachee tem que ter o compromisso do objetivo traçado, em que o coach é testemunha daquele plano traçado.

Por tanto, o poder do coaching, é ver durante o processo de coaching, em que as pessoas podem ir entre 10 a 20 sessões para o objetivo a cumprir o plano... também é gratificante para o coach ver a mudança da primeira sessão para a última.

Ver que aquela pessoa até testou os seus limites. E verificar que até conseguiu fazer isto, conseguiu cumprir metas, conseguiu alcançar o meu objetivo e cumprir prazos.

Um coach é um treinador, que treina a pessoa para alcançar determinado objetivo.” (Entrevista 9, p.5)

Para se munirem de competências de gestão e liderança, as empresas indagam determinadas ações de desenvolvimento dos seus executivos através do coaching que, permite ajudar o executivo a desenvolver competências de eficácia de negócio em qualquer domínio (Goldsmith et al., 2012). Dito pelo experiente entrevistado 7.

“Coaching é descoberta de novas possibilidades, como tal funciona para mim como um poderoso boost.” (Entrevista 7, p.2)

O uso do poder da linguagem, faz toda a diferença, o saber simplesmente comunicar na mesma linguagem, vai fazer com que, juntos poderão alcançar os melhores resultados. Como nos exemplifica o entrevistado 6, que indiretamente num jogo de palavras potencializa a força do coaching.

“Eu acho que o coaching não tem poder... Acho, que o coaching é uma ferramenta, como um martelo, ou seja, o martelo não tem poder... a forma como eu utilizo o martelo para colocar um prego dentro duma parede ou num pedaço de madeira, isso é que pode ter poder...”

No fundo, o coaching é a gasolina no carro que a pessoa conduz. Mas não é o coaching que faz nada, é a própria pessoa que sempre faz alguma coisa.” (Entrevista 6, p.4-5)

Este trabalho de investigação foi desenvolvido, como um esclarecimento às precisões imperiosas do coaching para se estabelecer como uma profissão de estatuto elevado, para o qual este empenho poderá contribuir para o despertar do poder que há em cada um de nós.

Como nos resume Robbins (2020): “O poder está em cada um de nós”.

Depois de todo este percurso de entrevistas, está muito bem explanado, o sentimento das palavras transmitidas nos discursos ao longo deste caminho.

São exemplo de inspiração e prendem-se à enormidade do poder do coaching ao empoderar o coach, na vida pessoal e quando faz o seu trabalho sobre o coachee, familiares e amigos.

Mesmo o coach sendo um facilitador da transformação, o dito “poder” está no próprio coachee de se capacitar que tem o poder de mudar.

Finaliza-se este estudo, com um resultado positivamente poderoso, testemunhado pelos profissionais de coaching como foi indagado na pergunta de investigação.

Conclusão

O mercado atual encontra-se cada vez mais competitivo, as organizações exigem respostas rápidas dos seus profissionais, já que os mesmos são os precursores, ou seja, o capital humano que traz para a organização os resultados desejados.

O estudo proposto, incide sobre a investigação na área do desenvolvimento humano e pretende identificar quais as ferramentas que potencializam as competências exigidas pelas organizações, através da motivação, do comprometimento, do foco e da transformação.

“Coaching, no final das contas, diz respeito à facilitação da aprendizagem, da mudança, da transformação e do crescimento para a organização, quando o coach habilitado coloca em prática as suas capacidades e competências...” (Ting & Scisco, 2008, p. 43).

É visível, através da revisão da literatura estudada, que existem várias práticas de desenvolvimento individual e organizacional, com especial destaque para o coaching, como método facilitador e motivacional.

De acordo com alguns autores, este é um método entre outros, que está em crescimento, que se tem evidenciado no mundo dos negócios a nível global, por motivos de competitividade e novas tendências.

Numa reflexão às ideias de Bauman (1999) no seu livro *Modernidade Líquida*, retrata que, “Nada é sólido, nada é fixo, tudo é líquido”, ou seja, tudo flui, basta o ser humano estar pré-disposto a aprender. Todavia, necessita de estímulos, que venham a intervir interna e externamente, para investir de forma contínua no processo de aprendizagem, alimentando as mentes abertas às mudanças proporcionando dinâmicas que suplantam os termos sólidos e fixos. “Não podemos tolerar o que dura” (Secco, 2019)

Pela experiência de Delor et al (2006), a aprendizagem, além da construção e acumulação de conhecimento, também inclui o aprender a aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a conviver e aprender a ser. Freire (1996, p.47) diz “saber que ensinar não é transmitir conhecimento, mas criar as possibilidades para a produção”. Para Senge (1990), “aprender é um processo de crescimento integrado que envolve o indivíduo e suas relações”(Delor, 2006; Freire, 1996; Senge, 1990) cit in (Martins, 2020).

Pela literatura descrita, podemos comprovar que a prática do coaching oferece aos coaches uma aprendizagem de autodesenvolvimento potencialmente transformadora (Campone, 2011) e

esta prática permite uma reflexão que, é mais do que o pensar simplesmente no que aconteceu, como também se preocupa com a intenção, o propósito e a estrutura do que aconteceu.

Neste sentido, o coaching utiliza uma panóplia de técnicas comportamentais e métodos para ajudar os clientes a alcançar metas pessoais e profissionais previamente definidas de forma a melhorarem o seu desempenho pessoal e profissional (Almeida, 2013).

A utilização das ferramentas de coaching para o desenvolvimento, vai investir nos talentos individuais possibilitando mudanças nas organizações.

Penim & Catalão (2018, p. 3), defendem que a melhor ferramenta de coaching é o próprio coach. Esta prática funciona através da relação humana e esta aprofunda-se através da comunicação interpessoal.

O coaching visa potencializar os seus resultados através dos seus profissionais, desenvolvendo habilidades e mostrando que o próprio indivíduo tem a resposta. "Uma das maravilhas do coaching é a flexibilidade de abordagens e ferramentas disponíveis para ajudar o cliente a evoluir na sua caminhada" (João, 2011, p. 81).

Este trabalho de investigação, foi realizado para descrever e caracterizar o coaching enquanto processo de desenvolvimento. Pretende-se comprovar o poder do coaching, através das experiências vividas por coches e coachees.

Na primeira parte do trabalho é apresentada a revisão de literatura que serviu de base à investigação empírica. Para tal, iniciou-se o enquadramento teórico e sua contextualização, pela descrição dos conceitos base do presente trabalho, nomeadamente do coaching e das ferramentas utilizadas neste processo, assim como o conceito de poder e caracterização do poder do coaching.

Numa segunda parte é efetuado e discutido o estudo empírico, quais os seus pressupostos teórico-metodológicos, exposição dos objetivos de investigação e suas hipóteses, assim como a definição da amostra, análise de conteúdo, finalizando com a análise e discussão dos resultados.

Moreira (2010) comenta que: "A análise de conteúdo cruza o tratamento de dados com a análise de discurso..." (Moreira, 2010), onde o instrumento utilizado para recolha de dados foi a entrevista.

Os participantes, quando inquiridos, descreveram os caminhos percorridos pelos coachees, quais as descobertas que fizeram e quais as aprendizagens que tiveram ao longo deste percurso.

A maioria destaca a transformação positiva que observaram nos seus coachees e em si próprios quando recorreram a esta formação e optaram por fazer dela profissão.

Assim como é de realçar, a utilização de ferramentas de apoio ao coaching onde se destaca a importância do conhecimento na área da Inteligência Emocional e, principalmente na área da Programação Neurolinguística que são essenciais para ajudar neste trabalho de desenvolvimento humano.

É de salientar que, embora nem todos os inquiridos tenham formação em IE e PNL, todos têm bases e conhecimento a ponto de o colocar em prática com os seus coachees nas suas sessões.

Ao falar em formação, ao longo da nossa conversa, foi transmitida, pela maioria, a preocupação da necessidade de certificar esta profissão, assim como a sua supervisão para a tornar mais credível. Não obstante, mesmo não sendo uma profissão legislada, a grande parte dos entrevistados têm conhecimento das regras deontológicas através da International Coaching Federation (ICF) e/ou da Associação Portuguesa de Coaching e/ou International Coaching Community (ICC) (Penin & Catalão, 2012, p.260)

O objetivo geral destes coaches, nesta atividade, centra-se, no estudo do desenvolvimento pessoal e profissional e no potencial do seu coachee, através da criação de autonomia para o sucesso. Porque é através deste, que os coaches garantem também o seu próprio sucesso com o “passa a palavra”.

Em relação ao desenrolar do processo nas sessões, concluiu-se, na generalidade, que é inevitável usarem a fusão de todos os tipos de coaching.

No caso das formações, dadas por alguns dos participantes, já implica especificar qual o tipo de coaching em que se quer especializar.

Foi comentado em “off”, pela maioria que, dão preferência trabalhar com o coachee individualmente, mesmo que este esteja integrado numa equipa dentro da organização, e sempre que possível, num espaço isento, para evitar despoletar “padrões”. Sendo sessões contratadas por organizações, foi dito que maioritariamente são semanais, se forem sessões individuais de Life coaching, dão preferência a quinzenais, para dar espaço e tempo ao coachee se organizar e cumprir as tarefas propostas pelo coach, sempre em função “caso a caso”.

A duração e a quantidade de sessões, como se analisou, variam mediante o processo do coachee, e neste aspeto, todos os entrevistados tiveram em consenso. Optou-se por não entrar em campos movediços, no que diz respeito a valores, embora alguns inquiridos comentaram a discrepância que poderá existir por cada sessão, dependendo do objetivo a trabalhar.

Foram expostos, pelos entrevistados, os benefícios e as barreiras que têm impacto no

coaching, apontadas na revisão da literatura e na análise e discussão de resultados.

Relativamente à avaliação feita pelos participantes, num geral, aos seus coachees, podem afirmar que o grau de satisfação e concretização de objetivos foi maioritariamente superada.

O mundo está a viver uma era exigente em torno da dinâmica do coaching, sendo este o processo mais atual de desenvolvimento pessoal e profissional.

As empresas, as instituições, o mundo académico e a nível particular, cada vez investem mais nesta prática. Como referenciado por Penim & Catalão (2012, p. 4) “o coach não ensina, facilita a tomada de consciência, a identificação de potencial, o reforço de autoestima, a definição de objetivos, a manutenção de planos de ação para o seu coachee obter êxito, autorrealização e performance.”

Pela vasta experiência destes autores, como coaches com uma longa carreira, tem constatado que a maioria dos portugueses se sente só. Os atuais níveis de turbulência interna das organizações, o stress, o tempo e a necessidade de alcançar resultados, contribuem para que os profissionais reconheçam os benefícios ao dispor momentos de automotivação e a necessidade de reflexão para renovar energias, investindo no desempenho e desenvolvimento de competências.

O ser humano está pré-disposto a aprender, todavia, necessita de estímulos, que venham a intervir interna e externamente, para investir de forma contínua no processo de aprendizagem.

Donald Hebb (1949), descobriu que a Neuroplasticidade juntamente com a aprendizagem, funcionam através do fortalecimento de sinapses que comprovam que a inteligência emocional pode ser treinada, que o cérebro é moldável e está em constante evolução, não somos apenas aquilo que herdamos geneticamente, nem aquilo que aprendemos quando crianças. Temos o poder de mudar os nossos rotinas, ações, comportamentos e decisões para obter diferentes resultados ao longo da nossa vida. Ao longo desta reflexão, quando se fala em emoções, pretende-se transmitir o quanto elas influenciam os pensamentos e ações. Mas cada individuo tem o seu filtro e vê o mundo de forma diferente. (Damásio, 2009)

“Pode-se concluir que os benefícios da utilização do método coaching são muitos. Uma empresa com pessoas focadas em resultados e que sabem lidar com as adversidades do dia-a-dia pode aumentar a sua produtividade, reduzir custos, ter organização, qualidade nos produtos e/ou serviços, satisfação no trabalho e comprometimento com a organização. E uma pessoa que conhece as si mesmo, as suas dificuldades, os seus ideais e as suas limitações podem se sentir mais realizadas, pessoal e profissionalmente”, publicado na Revista Conexão (Santos et al., 2016).

Já diz Robbins (2020), quem tiver a capacidade e souber aproveitar todas estas ferramentas pode assumir o controlo do cérebro e mudar o rumo da vida. Empreender a ação para atingir o resultado. O conhecimento é importante, mas não é suficiente. Muitas pessoas tinham a mesma informação que Steve Jobs ou o Ted Turner, mas só eles empreenderam e criaram o sucesso e mudaram o mundo.

Concluimos assim, que o desafio proposto foi superado, permitiu encontrar as respostas que evidenciam a nossa pergunta de partida:

“Em que medida o Poder do Coaching pode influenciar e contribuir para o desenvolvimento humano?”

Estamos convictos, que a teoria e a prática caminham lado a lado. Foi por termos encontrado uma insipiente reflexão teórica sobre a prática do coaching em Portugal, e sentido uma ausência de estudo empírico sobre a mesma, que nos propusemos realizar este estudo, com o qual pretendemos como objetivo principal:

- Caracterizar a prática do coaching em Portugal, através da percepção dos coaches que oferecem este serviço.
- Investigar a importância da influência do coach nos coachees.
- Analisar a origem do poder nos processos de coaching
- Explorar eventuais ligações entre o conceito do poder e o conceito de coaching.

Espera-se que este trabalho de investigação, mesmo refletindo limitações que lhe são inerentes, possa contribuir, de alguma forma, para uma reflexão útil para o estudo da importância do poder do coaching na realidade nacional.

Como alguém disse:

“*Não podemos direccionar o vento, mas podemos ajustar as velas*”. (Autor desconhecido).

.

Limitações e recomendações

Na esperança que este estudo contribua e estimule à reflexão e análise sobre a prática desta atividade profissional em Portugal e à sua consolidação de conhecimentos, acreditamos que conseguimos demonstrar o quanto é possível o empoderamento do ser humano que, tem vindo a assumir grandes dimensões por todo o mundo.

Para este processo de empoderamento, potencializamos a necessidade da realização de estudos futuros que possam promover a credibilidade e qualidade do coaching enquanto fenómeno diferenciador e útil para a gestão de pessoas no panorama do século XXI.

Em primeiro lugar, é de salientar que, foram cumpridos os objetivos propostos neste estudo uma vez que, na análise em que, este trabalho mostrou estar inserido numa área ainda pouco explorado em Portugal.

Segundo, foi uma investigação que consideramos pioneira na área do poder do coaching em Portugal na medida em que tendo contribuído para a elaboração teórica da prática e favorece o seu aprimoramento.

Ao longo desta investigação, identificamos algumas fragilidades e limitações do estudo empírico e sugerimos investigações futuras que possam dar prossecução ao trabalho realizado. A investigação empírica exibida sugere que outras investigações futuras procurem clarificar os aspetos que ficaram menos claros, ou que simplesmente surgiram como pertinentes no decorrer dos resultados obtidos.

Em investigações futuras seria essencial dar continuidade ao estudo do poder do coaching assim, um primeiro estudo poderia ser verificar em que medida é que uma determinada abordagem teórica aplicada ao coaching pode conduzir a ganhos para o coachee, identificar esses ganhos e tendo em conta essa mesma abordagem como se caracteriza o feedback.

Outro estudo seria comparar os diferentes níveis de desenvolvimento pessoal e profissional, através da utilização de diferentes abordagens. Ou ainda em que medida o feedback, fornecido nas sessões de coaching, quais as características desse feedback poderão promover o desempenho dos coachs e também, comparar os vários tipos de modelos de coaching utilizados pelos coachs nas suas sessões.

Seria igualmente importante a realização de um estudo que permitisse identificar quais as consequências do coaching fazer parte dos Recursos humanos nas organizações, ou até mesmo em que medida os coachees e as organizações valorizam um coach envolvido num processo de

desenvolvimento pessoal e profissional no momento de contratação. (Almeida, 2013)

Por último, consideramos que colaborámos para a desenvolvimento da investigação através da análise da percepção dos intervenientes na prática do poder do coaching que nos parece ser um importante ponto de partida para o desenvolvimento de futuras investigações.

Para além destas sugestões recomendamos como investigações futuras estudos de verificação das proposições teóricas que enunciámos.

Estes estudos, seriam perceber até que ponto será importante a certificação do coaching e a existência de legislação. Nesta perspetiva, seria interessante investigar até que ponto só os coachs certificados terão credibilidade. Qual a necessidade dos coachs, certificados ou não, serem supervisionados. Estudos futuros poderão explorar estes aspetos.

Este trabalho de investigação deve assim ser reconhecido como um ponto de partida para uma pesquisa mais vasta acerca do poder coaching em Portugal.

Bibliografia

- Airev. (2021). Vountariado. Retrieved from <https://airev.pt/voluntariado/>
- Almeida, E. (2018). Desenvolvimento pessoal. Retrieved from <https://metta.pt/blog-desenvolvimento-pessoal/coaching>
- Almeida, S. (2013). *Supervisão em coaching: o desenvolvimento profissional de especialistas de coaching*. (Dissertação de doutoramento). Universidade de Évora, Évora. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10174/12271>
- Assis, V. (2016). Coaching e empowerment. In A. L. Queiroz, A. Braz, E. Estellita, L. Dias, M. Paula, N. Regina, & W. Martins (Eds.), *Coaching de Carreira* (pp. 115-127). São Paulo: Ser mais.
- Atkinson, M., & Choisi, R. T. (2007). *Inner dynamics of coaching*. Montreal: Exalon Publishing.
- Baracskai, Z., Dörfler, V., & Velencei, J. (2007). *The systems approach in coaching*. Paper presented at the British Academy of Management Conference 2007, Birmingham.
- Bariso, J. (2020). *QE inteligência emocional* (1 ed.). Porto: Ideias de ler.
- Barosa-Pereira, A. (2006). *Coaching: estudo sobre a prática dos coaches em Portugal*. (Dissertação de mestrado). Universidade de Évora, Évora. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10174/16032>
- Barosa-Pereira, A. (2008). *Coaching em Portugal: teoria e prática*. Lisboa: Sílabo.
- Barosa Pereira, A., & Aguiar Vieira, D. (2014). Coaching em Portugal: evolução das práticas dos coach. *Investigação e Intervenção em Recursos Humanos*. doi:10.26537/iirh.v0i1.1908
- Batista, K. S. (2013). *Coach: um estudo das competências requeridas para o exercício da profissão*. (Dissertação de mestrado). Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo. Retrieved from https://www.fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2013/dissertacao_karen_santos_batista_2013.pdf
- Batista, S. (2014). *Eficácia do coaching: aplicabilidade do modelo LTS*. (Dissertação de mestrado). ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10071/8861>
- Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2008). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petropolis: Vozes.

- Blanco, V. B., & Lucena Filho, G. J. d. (2006). *Um estudo sobre a prática de coaching no ambiente organizacional e a possibilidade de sua aplicação como prática de gestão do conhecimento*. (Dissertação de mestrado). Universidade Católica de Brasília, Brasília. Retrieved from <https://bdtd.ucb.br:8443/jspui/handle/123456789/1495>
- Boniwell, I., & Kauffman, C. (2018). The positive psychology approach to coaching. In E. Cox, T. Bachkirova, & D. Clutterbuck (Eds.), *The complete handbook of coaching* (3rd ed.). London: Sage.
- Bradberry, T., & Greaves, J. (2010). *Guia prático da inteligência emocional: Tudo o que precisa de saber para pôr o seu QE a trabalhar*. Lisboa: Bertrand.
- Brock, V. G. (2008). *Grounded theory of the roots and emergence of coaching*. (Dissertação de doutoramento). International University of Professional Studies, Maui. Retrieved from <https://libraryofprofessionalcoaching.com/wp-app/wp-content/uploads/2011/10/dissertation.pdf>
- Buckley, R., & Caple, J. (1998). *Formação individual e coaching*. Lisboa: Monitor.
- Campenhoudt, L. V., Marquet, J., & Quivy, R. (2019). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Campone, F. (2011). The reflective coaching practitioner model. In J. Passmore (Ed.), *Supervision in coaching: Supervision, ethics and continuous professional development* (pp. 11-28). London: Kogan Page.
- Carroll, M. (2006). Key issues in coaching psychology supervision. *The Coaching Psychologist*, 2(1), 4-8.
- Carvalho, D. A. (2015). *Coaching como ferramenta de mudança comportamental de servidores na gestão pública*. Paper presented at the Encontro Nacional de Escolas de Governo, Brasília.
- Chiavenato, I. (2002). *Construção de talentos : coaching & mentoring*. Rio de Janeiro: Campus.
- Cogo, P. S. F. (2014). Coaching acadêmico, um novo processo de apoio e desenvolvimento das competências escolares. *Negócios e Talentos*, 9(1), 17-32.
- Correia, J. S. E. (2012). *“Coaching”-Influência no desenvolvimento pessoal e profissional*. (Dissertação de mestrado). ISLA-Instituto Superior de Línguas e Administração,, Vila Nova de Gaia.
- Csikszentmihalyi, M., & Seligman, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.

- Cunha, A. (2016). *Eu tenho o poder* (4ª ed.). Vila Nova de Gaia: Solfut.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cardoso, C., & Cunha, R. C. e. (2006). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: RH.
- Cury, A. (2017). *Autocontrolo :como vencer a síndrome do pensamento acelerado*. Lisboa: Pergaminho.
- Cury, A. (2018). *Gestão da emoção: técnicas de coaching emocional para gerir a ansiedade, melhorar o desempenho pessoal e profissional e conquistar uma mente livre e criativa*. Lisboa: Pergaminho.
- Damásio, A. (1995). *O erro de Descartes : emoção, razão e cérebro humano*. Lisboa: Círculo de leitores.
- Damásio, A. (2009). *E o cérebro criou o Homem*. Lisboa: Companhia das letras.
- Dias, L. (2016). É possível ter a carreira que se sonha. In A. L. Queiroz, A. Braz, E. Estellita, L. Dias, M. Paula, N. Regina, & W. Martins (Eds.), *Coaching de Carreira* (pp. 47-55). São Paulo: Ser mais.
- Dolan, S. L. (2012). *Coaching por valores : Um guia para o sucesso na vida dos negócios e no negócio da vida*. Lisboa: Book 7.
- Downey, M. (1999). *Effective Coaching*. London: Orion.
- Drucker, P. F. (2006). *Administração de organizações sem fins lucrativos: Princípios e práticas*. São Paulo: Editora Pioneira.
- Dueeae, B. (2009). Increase the power of coaching by understanding its history. *Peer Resources*(173).
- Edwards, L. (2003). Coaching – the latest buzzword or a truly effective management tool? *Industrial and Commercial Training*, 35(7), 298-300. doi:10.1108/00197850310501712
- Gallwey, T. (2021). The inner game. Retrieved from <https://theinnergame.com/>
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (1993). *O inquérito: Teoria e prática*. Lisboa: Celta Editora.
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Goldenberg, M. (2005). *A arte de pesquisar* (9ª ed.). Rio de Janeiro: Record.
- Goldsmith, M., Freas, A. M., & Lyons, L. S. (2012). *Coaching: O exercício da liderança*. Rio de Janeiro: Campus.

- Goldsmith, M., Lyons, L. S. & McArthur, S. (2012). *Coaching executivo: relacionamento e diálogo como fundamentos para o sucesso*. (Resenha) 3ªed. Rio de Janeiro, RJ: Editora El? sevier, 2012. 352 p.
- Goleman, D. (1995). *Inteligência emocional*. Lisboa: Círculo de leitores.
- Goleman, D. (2012). *Inteligência emocional*. Lisboa: Temas & Debates.
- Grant, A. M. (2006). A personal perspective on professional coaching and the development of coaching psychology. *International Coaching Psychology Review*, 1(1), 12-22.
- Grant, A. M., & Spence, G. B. (2012). Using coaching and positive psychology to promote a flourishing workforce: A model of goal-striving and mental health. In N. Garcea, S. Harrington, & P. A. Linley (Eds.), *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work*. Retirado de 10.1093/oxfordhb/9780195335446.013.0014
- Grimley, B. (2014). The NLP approach to coaching. In E. Cox, T. Bachkirova, & D. Clutterbuck (Eds.), *The complete handbook of coaching* (pp. 68-79). London: Sage.
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdos: Sentidos e formas de uso*. Estoril: Príncipia.
- Guimarães, B. R. (2018). *O poder do saber*. Lisboa: Chiado.
- Hall, D. T., Otazo, K. L., & Hollenbeck, G. P. (1999). Behind closed doors: What really happens in executive coaching. *Organizational Dynamics*, 27(3), 39-53. doi:10.1016/S0090-2616(99)90020-7
- Hawkins, P., & Schwenk, G. (2006). *Coaching supervision: maximising the potential of coaching*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Hay, J. (2007). *Reflective practice and supervision for coaches*. London: Open University Press.
- Hay, L. L. (2009). *O poder está dentro de si*. Lisboa: Pergaminho.
- Hicks, J., & Hicks, E. (2006). *A lei da atracção*. Lisboa: Lua de papel.
- Huppert, F. A. (2009). Psychological Well-being: Evidence Regarding its Causes and Consequences. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 1(2), 137-164. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1758-0854.2009.01008.x>
- ICF Portugal. (2021). ICF Código de Ética. Retrieved from <http://icfportugal.com/sobre-coaching/>
- Jesus, C. S. C. d. (2012). *Gestão de conflitos na escola: trabalho de projeto*. (Dissertação de mestrado). Instituto Politécnico de Beja, Beja. Retrieved from <http://hdl.handle.net/20.500.12207/204>

- João, M. (2011). *101 perguntas sobre coaching :Um guia essencial ao sucesso do coach, do gestor e de quem quer ser ainda mais feliz*. Lisboa: Smartbook.
- João, M. (2018). *Coaching : o guia essencial para coaches, líderes e para quem quer ser ainda mais feliz*. Lisboa: Lua de papel.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 86-92(1), 80. doi:10.1037/0021-9010.86.1.80
- Kennedy, J. (2020). Coaching. Retrieved from <https://thekennedyconnection.com/>
- Kotter, John P. & Heskett, James. (1997). *A Cultura Corporativa e o Desempenho Empresarial*. Makron Books. São Paulo.
- Krausz, R. R. (2007). *Coaching executivo: A conquista da liderança*. São Paulo: Nobel.
- Kunsch, M. M. K. (1984). *Comunicação interpessoal nas organizações e fortalecimento da cidadania*. São Paulo: Summus.
- Lee Duckworth, A., Steen, T. A., & Seligman, M. E. P. (2005). Positive Psychology in Clinical Practice. *Annual Review of Clinical Psychology*, 1(1), 629-651. doi:10.1146/annurev.clinpsy.1.102803.144154
- Lopes, J. (2012). *O coaching e o capital psicológico como indicadores de melhoria do desempenho*. (Dissertação de mestrado). Instituto Superior de Línguas e Administração, Vila Nova de Gaia.
- Marques, J. R., & Carli, E. (2012). *Coaching de Carreira: construindo profissionais de sucesso*. São Paulo: Ser mais.
- Martins, S. S. (2020). *A importância do coaching na avaliação e desenvolvimento de competências na IPSS*. (Dissertação de mestrado). ISLA - Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia, Vila Nova de Gaia.
- Matta, V. d., & Victoria, F. (2016). *Personal e professional coaching: Livro de metodologia*. Rio de Janeiro: SBCoaching Editora.
- Melo, L. H. A. d., Bastos, A. T., & Bizarria, F. P. d. A. (2015). Coaching como processo inovador de desenvolvimento de pessoas nas organizações. *Revista Capital Científico - Eletrônica*, 13(2). doi:10.5935/2177-4153.20150018
- Moreira, P. (2019). *Inteligência emocional: Uma abordagem prática*. Lisboa: Idioteque.

- Moreira, N. S. (2020). O Impacto do Carisma no Coaching na percepção dos profissionais do Coaching – estudo exploratório. (Dissertação de mestrado). ISLA - Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia, Vila Nova de Gaia.
- Moreira, R. (2010). *Poder e gestão de recursos humanos em Portugal: Análise sobre a importância da negociação inter e intra-departamental*. (Dissertação de doutoramento). Universidade Fernando Pessoa, Porto. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10284/2268>
- Noro, G. d. B., Stüker, C., & Oliveira, J. H. R. d. (2015). The list of characteristics inherent to leadership profiles in the development of the coaching process. *Revista Capital Científico - Eletrônica*, 13(1). doi:10.5935/2177-4153.20150004
- Oliveira-Silva, L. C., Werneck-Leite, C. D. d. S., Carvalho, P. S. F., Anjos, A. d. C. d., & Brandão, H. I. M. (2018). Desvendando o Coaching: uma Revisão sob a Ótica da Psicologia. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 38(2), 363-377. doi:10.1590/1982-3703000942017
- Oliveira, M. M. (2007). *Como fazer pesquisa qualitativa*. Petropolis: Vozes.
- Palmer, S. (2008). A coaching psychology perspective. *Psychology Teaching Review*, 14(2), 40-42. Retirado de www.sgcp.org.uk/
- Pampallis-Paisley, P. (2006). *Towards a theory of supervision for coaching: an integral approach*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Parsloe, E. (1995). *Coaching, mentoring and assessing: A practical guide to developing competence*. New York: Kogan Page.
- Passmore, J. (2007). Coaching and mentoring: The role of experience and sector knowledge. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, SpecIssue*, 10-16.
- Passmore, J. (2015). *Excellence in coaching: The industry guide*: Kogan Page Publishers.
- Passmore, J. (2021). *The coaches' handbook: The complete practitioner guide for professional coaches*. doi:<https://doi.org/10.4324/9781003089889>
- Passmore, J., & Fillery-Travis, A. (2011). A critical review of executive coaching research: a decade of progress and what's to come. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 4(2), 70-88.
- Passmore, J., & Lai, Y.-L. (2020). Coaching psychology: Exploring definitions and research contribution to practice? In J. Passmore & D. Tee (Eds.), *Coaching researched: A coaching psychology reader for practitioners and researchers* (pp. 3-22). doi:10.1002/9781119656913.ch1

- Penim, A. T., & Catalão, J. A. (2012). *Atitude UAUme!: Como surpreender e criar valor na vida pessoal e nos negócios*. Lisboa: SmartBook.
- Penim, A. T., & Catalão, J. A. (2018). *Ferramentas de Coaching* (8 ed.). Lisboa: Lidel.
- Philadelpho, P. B. G., & Macêdo, K. B. (2007). Avaliação de desempenho como um instrumento de poder na gestão de pessoas. *Aletheia*(26), 27-40.
- Phillips, J., & Phillips, P. (2005). Measuring ROI in executive coaching. *International Journal of Coaching in Organizations*, 3(1), 53-62.
- Pinheiro, B., Pasqual, J., & Broge, V. (2013). *Coaching formacao e lideranca coach*. Retirado de <https://www.arvoredo.com.br/coaching-e-formacao-de-liderancacoach/>
- Portela, L. (2014). *Serenamente* (Vol. 4). Lisboa: Gradiva.
- Ravier, L. (2005). *Arte y ciencia del coaching: Su historia, filosofia e esencia*. Buenos Aires: Dunken.
- Rego, A. (2004). *Coaching para executivos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Ribbers, A., & Waringa, A. (2015). *E-Coaching: Theory and practice for a new online approach to coaching*. doi: <https://doi.org/10.4324/9781315771670>
- Robbins, A. (2017). *Desperte o gigante que há em si: Como controlar a sua mente e a sua vida emocional, física e financeira* (3ª ed.). Lisboa: Lua de papel.
- Robbins, A. (2020). *O poder sem limites : novas técnicas de realização pessoal* (2ª ed.). Lisboa: Pergaminho.
- Rocha, P. (2019). Gestão de desenvolvimento de RH. Porto. *Vida Económica*.
- Rodrigues, V., Camara, P. B. d., & Guerra, P. B. (2010). *Novo humanator: Recursos humanos e sucesso empresarial* (4ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Roth, B. (2018). *O poder da meditação transcendental* (1ªed.). Lisboa: Printer Portuguesa.
- Salles, W., Vieira, F. d. O., Souza, M. S., & Barros, S. R. d. S. (2019). “O canto do coaching”: Uma análise crítica sobre os aspectos discursivos do triunfo ágil difundido no Brasil. *Gestão e Sociedade*, 13(36), 3231-3260. doi:10.21171/ges.v13i36.2972
- Sampaio, A. (s.d.). *Perguntas mágicas de PNL coaching*: ed. de autor.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2006). *Metodologia de Pesquisa* (3ª ed.). São Paulo: McGraw-Hill.
- Santana, C. (2021). *Turbilhão de emoções, sentimentos e poesias*. São Paulo: Editora Cia.

- Santos, I., Silva, V., & Alcalde, E. (2016). Coaching como ferramenta profissional e pessoal. *Revista Conexão Eletrônica*, 13(1). Retirado de <http://revistaconexao.aems.edu.br/edicoes-antiores/2016/ciencias-sociais-aplicadas-e-ciencias-humanas-5/>
- Santos, M. A. S. (2014). O Modelo de Kotter: os Profissionais e a Mudança. Um estudo sobre os estudantes do Mestrado em Gestão da Universidade de Évora. [Dissertação do Mestrado em Gestão]. Évora
- Secco, K. C. (2019). *A construção da identidade profissional do coach e a percepção da qualidade de vida no trabalho*. (Dissertação de doutoramento). Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Seligman, M. (2011). *Florescer: Uma nova compreensão sobre a natureza da felicidade e do bem-estar*. Rio de Janeiro: Objectiva.
- Sharma, R. (2020), *O monge que vendeu o seu ferrari-Uma fábula espiritual* (9ªed reimpressa). Canadá. Pergaminho
- Silverman, D. (2009). *Interpretação de dados qualitativos : métodos para análise de entrevistas, textos e interações*. Porto Alegre: Artmed.
- Sistemizecoach. (2021). Sistemizecoach. Retrieved from <https://www.sistemizecoach.com/>
- Smither, J. W., London, M., Flautt, R., Vargas, Y., & Kucine, I. (2003). Can working with an executive coach improve multisource feedback ratings over time? A quasi-experimental field study. *Personnel Psychology*, 56(1), 23-44.
- Sousa, A. (2016). Coaching. In A. L. Queiroz, A. Braz, E. Estellita, L. Dias, M. Paula, N. Regina, & W. Martins (Eds.), *Coaching de Carreira* (pp. 47-55). São Paulo: Ser Mais.
- Stachiu, M. (2013). *Coaching de Carreira: análise de uma intervenção em um grupo de alunos de graduação*. (Dissertação de mestrado). Universidade Tuiuti do Paraná, Curitiba.
- Stefan, R. B. (2015). *Avaliação do processo coaching de carreira em instituição do ensino superior*. (Dissertação de mestrado). Universidade de Potiguar, Natal. Retrieved from <https://www.unp.br/wp-content/uploads/2015/05/AVALIA%C3%87%C3%83O-DO-PROCESSO-COACHING-DE-CARREIRA-EM-INSTITUI%C3%87%C3%83O-DO-ENSINO-SUPERIOR.pdf>
- Ting, S., & Scisco, P. (2008). *The CCL handbook of coaching: A guide for the leader coach*. Hoboken: Jossey-Bass.
- Tolle, E. (2010). *O poder do agora: Guia para o crescimento espiritual*. Lisboa: Pergaminho.
- Valerio, A. M., & Lee, R. J. (2005). *Executive coaching: A guide for the HR professional*: Pfeiffer.

- Velasques, F. V., & Bierende, D. N. (2019). As contribuições do coaching de carreira na percepção do coachee. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, 7(1), 64-83. doi:10.18226/23190639.v7n1.04
- Viana, M. J. (2017). *Práticas de felicidade: Um programa completo para aprender a meditar e a cultivar as emoções positivas*: Nascente.
- Vieira, P. (2018). *O mágico que não acreditava em magia*. Lisboa: Pergaminho.
- Vilelas, J. (2020). *Investigação: O processo de construção do conhecimento*. Lisboa: Sílabo.
- Whitmore, J. (2012). *Coaching for performance: aprimorando pessoas, desempenhos e resultados: competências pessoais para profissionais*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Wiginton, J. G., & Cartwright, P. A. (2020). Evidence on the impacts of business coaching. *Journal of Management Development*, 39(2), 163-180. doi:10.1108/jmd-09-2018-0266
- Williams, H., Palmer, S., & Edgerton, N. (2014). Cognitive behavioural coaching. In S. Palmer & A. Whybrow (Eds.), *The complete handbook of coaching: A guide for practitioners* (2nd ed., pp. 37-53). London: Taylor and Francis.
- Wolk, L. (2013). *Coaching: A arte de soprar em brasas*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (4ª ed.). Porto Alegre: Bookman.

Anexos

Anexo A: Correio eletrónico enviado aos inquiridos

Bom dia,

O meu nome é Susana Martins, encontro-me a frequentar o 2º ano do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos do ISLA- Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia de Vila Nova de Gaia (ISLA-IPGT).

Estou a desenvolver a minha dissertação de Mestrado com o objetivo de avaliar "O Poder do Coaching" em parceria com a Inteligência Emocional e a Programação Neurolinguística-PNL.

Pretende-se, neste trabalho, sensibilizar, influenciar e comprovar a capacidade de transformação e auto-motivação do ser humano, no sentido de justificar a necessidade de aplicar as ferramentas de Coaching e perceber a importância da formação ou do conhecimento na área do Coaching, não só nas organizações, como a nível pessoal, com o intuito de melhorar a performance do ser humano, como ser humano e recurso humano.

Nada mais credível que o testemunho vivido pelo Coach, pois este tem visões privilegiadas do sistema, das problemáticas e das conquistas que evidencia e que deram origem ao tema. A finalidade deste trabalho cinge-se exclusivamente à investigação em curso.

Assim sendo, venho por este meio solicitar a sua colaboração ao responder a algumas perguntas de suporte ao estudo, através de entrevista, a agendar de acordo com a sua disponibilidade. Poderá ser presencial ou via remota, dependendo da área geográfica.

Será garantido o anonimato, a confidencialidade dos dados, seriedade e rigor no tratamento de toda a informação.

As perguntas foram desenvolvidas de forma a não solicitar dados sensíveis, dando cumprimento ao previsto no Regulamento Geral de Proteção de Dados Pessoais.

Estarei ao dispor para qualquer esclarecimento ou envio de informação adicional.

Com os melhores cumprimentos,

Susana Martins

933 300 827

Anexo B: Protocolo de Consentimento Informado



PROTOCOLO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

O presente protocolo é estabelecido entre Susana da Silva Martins, investigadora do projeto “O Poder do Coaching”-Estudo exploratório na perceção dos profissionais do Coaching, no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, do ISLA – Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia, o orientador científico Professor Doutor Ricardo Manuel Magarinho Bessa Moreira, e o/a profissional de coaching, entrevistado/a _____, como participante.

Esta investigação baseia-se na realização de entrevista junto do profissional de coaching, para a recolha de dados para o referido estudo.

A investigadora e o orientador científico comprometem-se a:

- Conduzir a investigação de acordo com os parâmetros de qualidade preconizados pela comunidade científica da especialidade;
- Impedir qualquer divulgação de informação referente aos participantes, exteriormente à equipa de investigação.
- Permitir a publicação do resultado do estudo, com omissão da sua identidade, nomeadamente nas seguintes situações:
 - I. Dissertação a apresentar ao ISLA-Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia.
 - II. Comunicações em congressos científicos-profissionais;

III. Publicações científicas em revistas e/ou em livros da especialidade.

Os participantes comprometem-se a:

- Prestar informações sobre a sua experiência no caso em estudo e sobre a sua experiência profissional;
- Ser entrevistado num momento acordado com a investigadora;
- Autorizar a gravação áudio da entrevista, a pedido da investigadora;

Certos do vosso precioso contributo para a formação da estudante em causa, e agradecendo desde já a vossa melhor colaboração e disponibilidade, subscrevemo-nos com os melhores cumprimentos.

Assinaturas:

(Participante entrevistado/a)

(Orientador Científico)

(Investigadora)

Vila Nova de Gaia, 1 de outubro de 2021

Anexo C: Guião de entrevistas

Perguntas:

Nome: _____

Idade: _____

Género: _____

Habilitações Literárias: _____

Área de formação: _____

Há quanto tempo realizou a formação em Coaching/PNL: _____

Há quanto tempo exerce a função de Coach: _____

Todas as respostas são corretas quando respondidas com o coração e por palavras suas.

Pelo seu conhecimento na área, para si:

1. O que é o coaching?
2. Qual o objetivo do coaching?
3. Já experienciou sessões pessoais de coaching? Como foi a experiência?
4. O que o/a motivou a fazer formação em coaching/PNL/IE?
5. Quais as categorias/tipos de coaching conhece? Qual/quais é que trabalha mais?
6. Quais os benefícios do coaching?
7. Fale-me sobre a transformação que notou em si depois da formação em coaching?
8. Sente que o/a ajudou no autoconhecimento e comprometimento? Qual a palavra chave que define um coach?
9. Em relação a familiares e amigos tem tendência em pôr em prática as ferramentas do coaching? Pratica Pro bono?

10. De que forma o coaching impactou a sua vida?
11. O que o/a motiva verdadeiramente no trabalho que faz?
12. Que aprendizagens tem conseguido com este trabalho?
13. Até que ponto, ou de que forma, depois de experienciar o coaching, se sente envolvido/a em superar desafios que estão no preludio das suas capacidades?
14. Faz autocoaching? Como se compromete consigo mesmo/a, colocar em prática o que descobriu com o coaching?
15. Ter objetivos claros e foco, de que forma ajuda a realizar tarefas com o propósito de cumprir o proposto delineado num plano?
16. Conhece outras práticas de desenvolvimento pessoal além do coaching? Quais?
17. O que entende por IE-Inteligência Emocional?
18. O que entende por PNL-Programação Neurolinguística?
19. Alguma destas ferramentas pode ser usada para manipular ou influenciar as pessoas? Em que medida?
20. Em que medida a PNL pode enriquecer o coaching?
21. O que entende por poder?
22. Qual das ferramentas é mais poderosa e porquê?
23. Como caracteriza o poder do coaching?
24. Pode relatar resumidamente uma sessão indicando os diversos momentos/etapas?
25. Qual o número mínimo 1-5 sessões; médio 6-10 sessões; máximo 11-20 sessões e excede o número acordado de sessões;
26. Qual o número ideal de sessões de coaching? Nota diferença no género? Nota diferença na idade?

27. Qual a sua percepção em relação a esta profissão no nosso país? E qual a perspetiva futura?
28. Como se pode/deve melhorar a comunicação para alcançar melhores resultados?
29. A nível organizacional, qual a importância e o impacto que o coaching pode atingir?
30. A que órgão de acreditação está associado?

Se entretanto surgir alguma questão importante que eu precise esclarecer, entrarei em contacto.

Muito obrigado pela sua colaboração

Anexo D: Tabela de análises de conteúdo.

	Categorias	Dimensões	Entrevistas
1	Coaching	Conceitos e objetivos de coaching Palavra-chave	<i>“Para mim a palavra-chave que define coach é “Escuta”. Ajuda no autoconhecimento e comprometimento.</i> <i>É um processo de cocriação entre o coach e o coachee.</i> <i>O objetivo é o coachee ser capaz de encontrar as suas próprias respostas, de forma a definir um objetivo e alcançá-lo e o seu benefício é, poder descobrir caminhos que nunca antes tinha descoberto, num espaço seguro e livre de julgamentos de valor”</i> (Entrevista 1, p.1-2) <i>“Para mim a palavra-chave que define o coach é “Parceiro de descoberta”.</i> <i>O coaching é um processo que tem por objetivo, capacitar as pessoas a alcançarem seu melhor desempenho pessoal e profissional.</i> <i>Orienta no equilíbrio da vida pessoal e profissional, na definição de objetivos, metas, missão e visão e na identificação dos valores que o irão manter motivado no alcance do seu objetivo.</i> <i>O coaching tem como objetivo ajudar o coachee a passar do estado atual (situação atual em que se encontra) para o estado desejado (objetivo definido) e a identificar que ações são necessárias empreender para lá chegar, que recursos são necessários reunir e quais os valores que o manterão motivado neste percurso”</i> (Entrevista 2, p.1-3) <i>“Sem dúvida para mim a palavra-chave é “Facilitador”.</i> <i>O coaching é um processo transformacional de desenvolvimento que começa no interior de cada pessoa, que acaba por descobrir que o caminho e solução para a maioria dos</i>

			<i>problemas se encontra no interior dela mesmo. Como profissão é uma técnica estruturada, organizada e eficaz no alcance dos objetivos.</i> <i>O objetivo do coaching na minha visão é ajudar as pessoas a ganhar consciencialização, responsabilização e autodescoberta para encontrar por si mesmo a sua missão, efetivar ações e alcançar os seus objetivos de forma focada” (Entrevista 3, p.1-2)</i> <i>“Para mim enquanto coach as palavras que me definem – “Empatia/Gratidão”. Muito além da definição geral, o coaching é uma ferramenta que nos trás consciência, abertura e autoconhecimento.</i> <i>O objetivo é facilitar o nosso trajeto enquanto seres humanos, em todas as áreas da nossa vida. Ganhamos clareza do que precisamos escolher no momento para a cada dia sermos melhores” (Entrevista 4, p.1)</i>
2	Sessões de coaching	Autocoaching, etapas do processo e foco	<i>“Sim já experienciei. Tive boas e más experiências.</i> <i>Fazer autocoaching é muito difícil, mas pratico ‘reframing’. Contudo faço sempre coaching a mim mesma com outros colegas, nada substitui essas conversas poderosas com alguém de fora das ‘nossas cabeças’.</i> <i>Ter objetivos claros e foco, é meio caminho andado para o sucesso.</i> <i>A minha fórmula é “Objetivo SMART+Reflexão+Compromisso+Ação=Resultado”</i> <i>A outra metade é ter coragem de analisar o que não está a correr bem conforme o plano, e ter compromisso consigo próprio através do tempo para mudar o que for preciso mudar.</i>

			<i>Na escola Erickson que é a minha escola de coaching, a estrutura engloba as seguintes etapas nas minhas sessões: 1º Criar rapport; 2º Estabelecer o contrato para a sessão e porque é que é importante; 3º Definir as medidas de sucesso; 4º Confirmar o contrato e o resultado pretendido; 5º Fazer a exploração; 6º Fazer a reflexão e desenhar as ações; 7º Questionar qual o valor e celebrar. O Foco tem que ser específico, qualificável e definido no tempo” (Entrevista 1, p1-3-4-5)</i> <i>“Sim pratico autocoaching, constantemente. De duas formas: uma aponto na minha agenda ou em post-its visíveis no meu ambiente de trabalho; ou comprometo-me com o meu namorado, que me ajuda a manter-me comprometida com o meu objetivo. O que me motiva nesta profissão é poder ajudar pessoas comuns a viverem uma vida extraordinária – através da definição de objetivos mais entusiasmantes para a sua vida e a decidirem viver com mais propósito.</i> <i>Definir pequenas metas e manter o foco e a disciplina, bem como conhecer os possíveis riscos e custos associados ao objetivo (custos esses que o coachee deve estar disposto a “pagar”) são os pontos fundamentais para que seja possível cumprir um plano (plano esse que só deve ser construído depois de identificados os pontos anteriormente enunciados).</i> <i>As minhas sessões dividem-se em vários momentos: 1. Preparação prévia da sessão de coaching (por parte do Coach); 2. Início da sessão com criação de rapport e confiança (usualmente, falar sobre a semana que passou); 3. Acompanhamento (perceber com o coachee as tarefas que conseguiu ou não realizar); 4. Enquadramento (explicação do que faremos na sessão em causa); 5. Desenvolvimento da sessão (aplicação das</i>
--	--	--	---

			ferramentas de coaching); 6. Definição de Tarefas (definida(s) pelo coachee); 7. Encerramento (fazer backtracking do que foi falado durante a sessão e validar se existem eventuais desafios adicionais a apontar para trabalhar em sessões posteriores)” (Entrevista 2, p.3-4-6) “Já experienciei sessões de coaching e foi revelador e transformador. Ajudou-me no autoconhecimento e comprometimento. Faço autocoaching quase diariamente, de forma automática, passa a ser uma forma intrínseca de vida. (...)Quando já se definiu o objetivo de forma clara, foi agregado a esse objetivo um trabalho de bastidores com uma estruturação e planificação mais eficaz e ponderada, pois vários cenários são considerados, bem como a melhor forma de agir dentro deles (...) prós/contras, vantagens/desvantagens, possíveis obstáculos ou possíveis facilitadores, crenças limitadoras ou potencializadoras(...) Tudo é analisado e estruturado para que possíveis entraves sejam superados ou minimizados e possíveis facilitadores sejam aproveitados. Na minha visão a atuação profissional não vendo pacotes de sessões, considero a prática sem sentido. Como se consegue medir em número de sessões a capacidade de resposta de cada individuo ao trabalho e valências de cada um no alcance dos objetivos? Padronizar esse tipo de conceito e forma de trabalhar, no meu entendimento é não ter sequer noção do que é o coaching. Nas minhas sessões: 1ºApresentação pessoal (ambas as partes);2º Breve explicação de esclarecimento sobre o que é o coaching e a dinâmica das sessões (tempo da sessão,
--	--	--	--

			marcação de futuras sessões, valor); 3ºIdentificar o tema e definição do ou dos objetivos que o coachee quer alcançar; 4ºIdentificar crenças, valores, visão e valências; 5ºDesbloquear e empoderar; 6ºDefinição de plano de ação; 7ºAcompanhamento” (Entrevista 3, p.1-2-3-4-5-6) <i>“Faço autocoaching, claro... porque acaba por ser um trabalho rotineiro para nós, o meu chip já me leva automaticamente para auto questão, quando aparece algo mais desafiante. Isto não quer de todo dizer que é fácil, muitas vezes não o é, só que temos as ferramentas para podermos perceber o que podemos fazer naquele momento. O comprometimento comigo própria passa por definir semanalmente a minha agenda, e segui-la(...) Momentos para mim, para a família, para o trabalho... fazes sempre tudo? (...) Não, há dias que derrapamos, somos seres humanos, apenas já não me auto puno por isso acontecer, também é uma aprendizagem. Por exemplo, comprometi-me em colaborar contigo e responder às tuas perguntas (...)</i> <i>Para que o meu foco fique direcionado para o que estou a fazer a 100%, defino tempo seguido de trabalho e nada de redes sociais nem telemóvel ao meu lado. Apenas eu, o computador e a música(...)</i> <i>Sim, já experienciei sessões de coaching, tenho um coach. Trabalho com ele periodicamente. Nós enquanto profissionais, quando escolhemos trabalhar em nós para encaminhar outros crescemos também e o trabalho enquanto cliente torna-se mágico pois a consciência depois de expandida não volta atrás. Torna-se um hábito e com a ajuda dos colegas muitas vezes acabamos por ver coisas que antes não tínhamos detetado. O treino não para.</i>
--	--	--	---

			<i>Depois de definirmos um objetivo bem claro para nós, se trabalharmos no sentido do foco direcionado quando estamos a trabalhar nos vários passos necessários para o objetivo final, o caminho fica mais calmo. É como o mar em tempestade ou em dias calmos, se o nosso foco não estiver apenas ali está em turbulência constante (...)</i> <i>Nas minhas sessões começo pela transformação, reconhecimento, criação de conexão entre pares. Exploração do momento atual, definição por parte do cliente do objetivo e propósito para processo. Criação conjunta de novas estratégias para colocar em prática nos dias pós sessão. Os meus processos iniciam-se sempre com sessão gratuita sem qualquer compromisso para o cliente.</i> Pro bono, faço parte de algumas instituições de apoio” (Entrevista 4, p.1-2-3-4-5-6) <i>“Sim, é algo que eu faço. Faço perguntas a mim próprio, “que significado é que isto tem?”, “o que eu posso fazer diferente?”, “o que é que eu posso aprender com isto?”, “de que forma posso utilizar isto?”, portanto, o autocoaching está sempre presente, embora, em alguns momentos, o autocoaching não seja suficiente, porquê? Com familiares e amigos não faço sessões, porque se tivermos demasiado envolvidos emocionalmente com uma situação, nós não vamos ter a capacidade de ter o distanciamento emocional para olhar para essa situação duma forma racional.</i> <i>O foco e a clareza durante as sessões, são fundamentais, aliás o foco é a consequência da clareza. Se nós não tivermos clareza do que é que queremos especificamente, não vamos conseguir desenvolver o foco.</i> <i>O que é mais fundamental além do foco, é o compromisso, ou seja, o compromisso com o objetivo, independentemente daquilo que possa acontecer, a disciplina em fazer aquilo</i>
--	--	--	--

			<i>que tem que ser feito, a consistência, que é a prática da disciplina de forma repetida e a determinação que é ter um porquê forte, um motivo forte, para alcançar o objetivo e para continuar em ação até ser alcançado. Muito, muito raramente pratico Pro bono. Acredito que isso possa ser um impedimento de auto compromisso” (Entrevista 5, p.4)</i> <i>“Claro que pratico autocoaching, aliás, é a principal coisa que eu pratico, é a principal ferramenta que eu utilizo comigo, é estar permanentemente, também, a fazer estas perguntas a mim próprio: Como é que eu posso fazer de forma diferente?; O que é que eu posso fazer para melhorar?; Como é que esta situação pode ser resolvida de forma diferente?; Que aprendizagens eu tenho com esta situação?; De que forma eu consigo estar num estado emocional que melhor sirva aquilo que eu quero para esta situação?, etc...</i> <i>Há muitas coisas fundamentais para o alcance de um objetivo. Tenho um curso de "Definição de objetivos", exatamente, porque acho que, esta questão dos objetivos é fundamental, na forma como nós lidamos connosco, e naquilo que nós estamos a fazer. E sim, foco e ter objetivos claros, é fundamental, existem muitas outras questões. Uma daquelas que eu acho extremamente importante, é saber qual o preço a pagar, ou seja, o que é que eu tenho que prescindir para chegar até aquele objetivo? Qual é o preço emocional, mental, social, físico, financeiro que eu vou ter, ao querer ter aquilo que eu digo que quero ter? Acho que essa parte do preço a pagar é muito importante” (Entrevista 6, p.3-4)</i>
--	--	--	---

			<i>“Sim, pratico autocoaching. Tenho um compromisso comigo materializado através de metas que regularmente estabeleço para mim. Como diz o povo: “Quem corre por gosto, não cansa.””</i> <i>De facto, desafiarmo-nos para querer tirar melhor partido do nosso potencial, passa por um processo de tomada de consciência e uma responsabilização, os quais favorecem tomadas de decisão muito gratificantes e potenciadoras do nosso crescimento. Na verdade, tudo começa pela atitude...” (Entrevista 7, p.2-3)</i> <i>“Hoje utilizo o autocoaching para me ajudar a potenciar as minhas capacidades.</i> <i>Sim. Trato de garantir que cumpro na maior parte dos casos as tarefas a que me proponho, sem ir pelo caminho mais fácil só porque ninguém vê.</i> <i>A mente humana trabalha com objetivos, pelo que acredito que sem se trabalhar bem os objetivos pouco se conseguirá. Adicionalmente, temos de ter compromisso e passar à ação” (Entrevista 8, p.2-3)</i> <i>“Pratico autocoaching e é um bocado até viciante. Comprometo-me com datas, é assim que eu funciono, ou seja, não vale a pena dizer eu quero... porque se eu não fixar uma data, se não a escrever, isto não é o compromisso da mudança... é por aí... eu escrevo listas e à frente coloco a data... ou se possível... na altura que escrevo, vou logo fazer para ficar feito e colocar em ação para fechar aquele ciclo.</i> <i>O que mais me motiva são as pessoas serem leais a si mesmas, sem máscaras e terem essa audácia de se mostrarem ao mundo.</i>
--	--	--	---

			<i>Conseguí a gratificação dos meus coachees, a sua gratidão, ver a mudança neles, eles disserem-me “obrigada por me ajudar a mostrar sem máscaras. Ter objetivos claros e foco durante o processo ajuda a cumprir o plano em tudo, porque se não houver objetivos claros e foco, a pessoa navega na “maionese”, como eu costumo dizer... acorda de manhã e não sabe porque acorda de manhã...</i> <i>O fundamental é a motivação e os “insites” para essa motivação, para que é que eu acordo de manhã?! Não é?! O que é que me motiva? O que é que me faz ter prazer de viver? Que pequenos prazeres é que eu me dou à minha vida? Ou eu ando aqui a pagar contas?... é isso? Tem haver com isto... porque, se uma pessoa tiver uma motivação... qual é o objetivo? Porquê esse objetivo? De que forma é que vai impactar na minha vida? O que é que isso me diz a mim e não diz ao outro?” (Entrevista 9, p.4)</i>
3	Tipologias de Coaching	Características	<i>Independentemente das categorias e tipos de coaching que conheço, a nível profissional, relacional, pessoal, de equipa, etc, (ver o site da ICF para poder ver o detalhe), todo o tipo de coaching acaba por ser “pessoal do próprio indivíduo”. (Entrevista 1, p.2)</i> <i>“Trabalho com vários tipos de coaching... coaching de vida, coaching executivo, coaching de saúde, coaching de carreira, coaching de negócios, coaching de relacionamento ,... mas trabalho maioritariamente com as três primeiras.</i> <i>Mas a base de qualquer “tipo” de coaching é exatamente a mesma. Como tenho por hábito dizer “coaching é coaching”. (Entrevista 2, p.2)</i> <i>“A meu ver, direta ou indiretamente estão interligadas, o life coaching, coaching empresarial, coaching desportivo, coaching de relacionamentos, coaching nutricional,</i>

			<i>coaching executivo, coaching de liderança, etc. Para o life coaching as pessoas não estão tão abertas e recetivas, ainda muito por desconhecimento do mesmo e por encontrarem ainda a alternativa nas opções mais tradicionais.</i> <i>Mas trabalho mais com o life coaching e o coaching nutricional” (Entrevista 3, p.2)</i> <i>“Já passei por vários processos com clientes onde se abordaram várias áreas do coaching, profissional, liderança, produtividade, relacionamentos, saúde ... todos eles se acabam por tocar.</i> <i>Nós somos um todo e quando trabalhamos determinada área do coaching acabamos também por estar a trabalhar outras indiretamente.</i> <i>Este ano apostei no Kids coaching, estou a terminar a certificação internacional e a apostar no atendimento parental, familiar e escolar.</i> <i>É aqui que podemos realmente ver a diferença no nosso futuro. Na realidade adoro processos que se iniciam com o empoderamento pessoal, amor próprio, autoestima, autoconfiança... é um orgulho enorme presenciar a transformação das pessoas”</i> (Entrevista 4, p.2) <i>“Há muitos tipos de coaching, há o mental coaching (mind coaching), help coaching, business coaching, life coaching, strategy coaching... há “n”, ou seja, pode-se atribuir uma série de nomes, uma série de títulos que se atribuem a coaching.</i> <i>Eu gosto de trabalhar apenas como coach, porque acredito que o coaching é transversal, se houvesse uma categoria, eu chamaria, mental coaching ou mind coaching, porque o coaching, tem haver sobretudo com a nossa mente, pensamento, por isso focar-me-ia nessas duas categorias” (Entrevista 5, p.2)</i>
--	--	--	--

			<i>“Isto agora... depende muito com quem se fala... porque no fundo coaching é só um. Na minha opinião, coaching é só um, mas, aplicado nas várias áreas. Ou seja, há life-coaching, executive-coaching, sport-coaching... no fundo as perguntas e os processos são os mesmos, mas aplicados nas várias áreas. Só há uma categoria de coaching aplicada a várias areas” (Entrevista 6, p.2)</i> <i>“Os meus processos de coaching são baseados em Life; Executivo; Inovação e Criatividade; Liderança; Integração” (Entrevista 7, p.1)</i> <i>“Várias, Life, Business, Sports, Executive, Parental, Family, Spiritual, etc. Trabalho mais com o Life, Sports e Executive Coaching” (Entrevista 8, p.1)</i> <i>“Essencialmente, os tipos de coaching que conheço, são a nível pessoal mais direcionado para casal e também trabalho para grupos/equipas em empresas em contexto de trabalho. Embora que o que trabalho mais é o coaching pessoal. Trabalho essencialmente coaching para casais, produto inovador” (Entrevista 9, p.2)</i>
4	Influência do coaching	Transformação e Motivação do coach/coachee	<i>“O que me motiva é saber que estou ao serviço do meu coachee, e o que criei com ele ou ela naquele momento é absolutamente único e pode mudar a sua vida. O que me motivou a fazer a formação foi adquirir competências para poder criar uma nova carreira profissional.</i> <i>Depois desta formação senti em mim uma transformação, fiquei muito mais consciente como ser humano, os meus pensamentos e emoções impactaram a minha vida pessoal e profissional e as minhas relações humanas “.</i> (Entrevista 1, p.1-2-3)

			<i>“Já experienciei sessões de coaching antes de fazer formação. Foi uma experiência transformadora e decisiva para a mudança de vida que fiz a nível pessoal e ao nível da carreira.</i> <i>Se me ajudou no autoconhecimento e comprometimento... Sem dúvida alguma! Ganhei um maior conhecimento de mim, das minhas capacidades, das minhas limitações e da forma como teria de gerir a minha vida a partir de um determinado momento, se queria viver uma vida diferente da que tinha até então.</i> <i>O que me motivou foi querer viver uma vida com mais significado (repensar na área da carreira e dos relacionamentos) e a perceber que decisões tomar nessa direção.</i> <i>Passei de uma mentalidade de vitimização para uma mentalidade de responsabilização pelo estado em que me encontrava; bem como muito mais consciência sobre as ações que poderia tomar para mudar de vida (e que tomei!). Percebi que desde que queiramos não existem barreiras ou limitações que não possam ser superadas. Exige esforço? Sim. Dá medo? Sim. Mas tudo é possível se construirmos o nosso caminho na direção do que queremos e não perdermos tempo com o que está errado à nossa volta.</i> <i>Sim o coaching e a PNL, podem influenciar pessoas. Na forma como eu a utilizo, ajuda e muito a influenciar de forma positiva, no sentido de criar relacionamentos mais harmoniosos e favoráveis, através da criação de empatia, compreensão e confiança.”</i> (Entrevista 2, p.2-3-5) <i>“O que me motiva verdadeiramente no trabalho que faço é, enquanto coach, todo o processo de transformação do coachee, desde o autoquestionamento e consciencialização às mudanças efetivadas que cada um alcança.</i>
--	--	--	--

			<i>O que motivou a fazer formação de coaching foi o facto de ter estado, inicialmente, no papel de coachee e saber o quão importante foi para a minha vida e no meu crescimento pessoal, emocional e profissional.</i> <i>Senti uma grande transformação, um maior foco, uma maior clareza de ideias, melhor planificação e execução das mesmas, crescimento emocional na gestão de emoções, crenças e limitações, maior empoderamento pessoal, descoberta do meu propósito e da minha missão de vida.” (Entrevista 3, p.2-3)</i> <i>“Por vezes, a necessidade motiva a fazer formação, o conhecimento maior de como poderia ajudar-me a mim e ao meu filho mais novo. Na altura não previa que se tornasse a minha profissão, o que eu realmente amo fazer neste momento. E como disse na resposta anterior, este caminho do conhecimento do desenvolvimento pessoal e humano é tão lindo que eu escolhi fazê-lo de forma a ver outros a poderem experienciar também o seu crescimento.</i> <i>Quando iniciei a certificação não era com o intuito profissional, foram uns dias de tanto trabalho interno, de tanto conhecimento próprio e de transformação, que eu percebi mesmo durante a certificação que era aquilo que eu queria proporcionar a outros. Se eu consegui tanta transformação, todos conseguem. O que mais noto em mim é mais serenidade, mais ponderação, muito mais atenta ao que sinto e não só ao que penso, transformação completa” (Entrevista 4, p.2-3)</i> <i>“Já experienciei sessões de coaching e é algo que não abro mão. Pratico coaching como coach.</i>
--	--	--	--

			<i>A minha experiência é refletida por aquilo que sou hoje, é um crescimento contínuo, uma mudança contínua, é um estar em causa e um assumir a responsabilidade pela minha vida, por onde estou e por onde eu quero estar.</i> <i>O que me motivou a fazer a formação em coaching e PNL foi, eu querer ser um melhor líder, numa fase inicial eu fui para a certificação com o objetivo de integrar o coaching naquilo que era a minha liderança.</i> <i>Ao experienciar ou ao vivenciar a certificação, vi que teria que fazer algo mais do que o que tinha vivido ali, que teria que implementar o coaching não só na minha vida profissional, mas também na minha vida, e depois, com o contacto com o coaching, decidi que não era só isso e que o coaching iria virar algo fundamental na minha vida, que iria fazer parte daquilo que seria o meu futuro, e seria a minha carreira no futuro. Acima de tudo foi a tomada de consciência, aquilo que nos trás e aquilo que hoje em dia, eu escuto dos meus alunos quando frequentam a certificação de coaching. E é, a tomada de consciência, para começarem a olhar para a mesma situação, mas de uma outra forma e, ao fazerem isso, haver uma mudança, uma transformação na sua vida”</i> (Entrevista 5, p.1-2) <i>“Já experienciei sessões de coaching. No início tive algumas, e continuo a ter e a experiência é muito boa e muito enriquecedora. A experiência de conseguir ver, às vezes, as coisas de forma diferente.</i> <i>Na altura, foi meramente por uma questão profissional não por uma questão de querer ser coach e percebi, durante a formação de coaching que, era uma área que me interessava bastante.</i>
--	--	--	--

			<i>A formação de PNL, foi na sequência, como já era coach, de melhorar as minhas competências. Basicamente... a nível pessoal, notei que conseguia lidar, com aquilo que tinha que lidar de uma forma diferente, notei que tinha mais recursos à minha disposição, para quando as coisas não corriam da forma que eu estava à espera, consegui perceber a aprendizagem o que é que eu ia fazer a seguir” (Entrevista 6, p.1-2)</i> <i>“Já experimentei sessões. Excelente processo de autodescoberta. Ao ter passado pelo processo de coaching, descobri a minha vocação para ser coach. A transformação que notei foi compreender o processo” (Entrevista 7, p.1-2)</i> <i>“Sim, já experienciei sessões de coaching e gostei. O que me motivou a fazer a formação foi melhorar as minhas competências na área. Transformou-me. Aprendi a importância das perguntas, o quanto as pessoas têm dentro delas por descobrir e o quanto o coaching as pode ajudar“ (Entrevista 8, p.1-2)</i> <i>“Já experienciei sessões de coaching e mudou a minha vida, foi empoderador e foi quando comecei a conhecer-me mais...foi quando comecei a colocar muita coisa em ação na minha vida...a ter a audácia de fazer.</i> <i>Um coach não é um terapeuta nem um psicólogo, trabalha o presente e o futuro, com objetivo para a ação, para a atitude, para um compromisso de comportamento.</i> <i>O que me levou a fazer a formação em coaching, foi por causa da minha mudança de carreira para a área de sexualidade e terapia de casal e quis começar a partir daí, como ponto de partida. Para começar como uma pessoa certificada e mais credível de alguma forma para poder ajudar outros.</i>
--	--	--	--

			<i>Tenho formação em PNL, que também me ajudou de base. Considero que foi um abrir de portas, foi um crescimento muito grande como pessoa e como profissional... foi aí que comecei a ver que poderia ser freelancer e trabalhar por conta própria... foi o início desse lado meu, de empreendedora.</i> <i>O coaching não é manipulador nem influenciador, inspira o coachee à mudança.</i> <i>O coach orienta o coachee, aplica perguntas poderosas, utilizando as próprias palavras do coachee, para “cotocá-lo”. Está nas mãos do coachee querer mudar, o coach não o obriga, orienta-o no foco” (Entrevista 9, p.1-2-8)</i>
5	Impacto do coaching	Benefícios	<i>“Trouxe-me uma vida mais consciente, o que não significa que reduz dor ou desconforto, mas permite ver dor e desconforto de forma diferente. E isso ajuda a ultrapassar obstáculos e desafios.</i> <i>Consigo visualizar muito melhor os desafios, mas o caminho que tenho que percorrer para o ultrapassar continua lá...só que estando mais consciente...posso ajustar melhor o que tenho que mudar para continuar em direção ao meu objetivo.” (Entrevista 1, p.3)</i> <i>“O Coaching teve um papel fundamental na minha vida. Primeiro a nível pessoal: ajudando-me a tomar decisões que me ajudaram a ocupar o meu lugar neste mundo, passando a expressar-me com mais verdade e com mais assertividade e a escolher munir-me de relacionamentos que acompanhassem a minha missão de vida. Posteriormente, a nível profissional: passar pelo processo de coaching fez tanto sentido para mim que só poderia existir um único caminho para esta minha nova missão –</i>

			<i>ajudar os outros a encontrarem o seu lugar único e entusiasmante neste mundo, através do coaching.</i> <i>Tem imensos benefícios. Enumero apenas alguns: reforço da autoconfiança e da autoestima, melhoria das relações interpessoais, mais disciplina, motivação e entusiasmo, maior capacidade de gerir e de se responsabilizar pelas suas ações, melhoria da capacidade de comunicação, aumento da produtividade individual e em equipa, aperfeiçoamento de competências de liderança, maior capacidade para gerir mudanças.” (Entrevista 2, p.2-3)</i> <i>“O Coaching mudou a minha vida totalmente em todas as áreas, pessoais e profissionais.</i> <i>Mudei a forma de pensar sobre mim mesma e as minhas crenças limitadoras desapareceram, melhorei os meus relacionamentos pessoais (família e amigos), encontrei o meu propósito de vida (mudei de profissão e área de trabalho). Empoderei-me da minha vida.</i> <i>Os benefícios acabam por ser visíveis nas diversas vertentes da vida do coachee (para si mesmo, para os outros e para as organizações onde está inserido).</i> <i>Autoconhecimento e transformação do “eu interior”, descoberta da missão e propósito de vida, consciencialização de valores, crenças e ideais de forma mais clara e viver de forma mais coerente com ele/a mesmo, ultrapassando as suas limitações e melhorando o seu desempenho.” (Entrevista 3, p. 2-3)</i>
--	--	--	---

			<i>“O coaching teve impacto na minha vida, costumo dizer que há toda uma Paula AC (antes coaching) e uma nova Paula DC (depois coaching). Transformação é a palavra que define a diferença destes anos.</i> <i>O coaching traz-nos benefícios de autoconhecimento, consciência, clareza, conhecimento... após um trabalho de coaching quer seja um processo, um pequeno evento ou uma certificação, atrevo-me a dizer que é quase impossível não sairmos do lugar.</i> <i>Um processo de coaching só tem sentido quando escolhemos abraçar o processo e dar lugar ao autoconhecimento, ao comprometimento e responsabilização, sem isso a transformação não acontece, cada um de nós é que escolhe” (Entrevista 4, p.2-3)</i> <i>“Ao longo da nossa entrevista fui falando sobre isto, se calhar vou-me estar a repetir. O coaching teve um impacto enorme na minha tomada de consciência, no olhar para a vida, como algo que é da minha inteira responsabilidade, independentemente daquilo que me acontece, independentemente de qualquer experiência que eu viva, de qualquer situação positiva. Cabe-me a mim, fazer algo com isso, cabe-me a mim utilizar essa experiência a meu favor, essa situação a meu favor. Não tem haver com aquilo que me acontece, tem haver com aquilo que eu faço com o que me acontece.</i> <i>Acima de tudo, o impacto foi trazer-me o meu poder pessoal, fazer-me assumir o meu poder pessoal na minha vida” (Entrevista 5, p.3)</i> <i>“Impactou a minha vida completamente, no sentido que, começou a ser uma parte muito importante da minha vida profissional e também da minha vida pessoal.</i>
--	--	--	--

			<i>Pois a forma como eu encaro as situações são completamente diferentes” (Entrevista 6, p.3)</i> <i>“Mudou radicalmente a minha forma de ser e estar” (Entrevista 7, p.2)</i> <i>“O coaching teve impacto. Ajudou a mudar a minha vida” (Entrevista 8, p.2)</i> <i>“Impactou para o empoderamento e para eu ser responsável por mim mesma, ou seja, não depender dum patrão a contar com o ordenado ao fim do mês...</i> <i>Também como forma de autoconhecimento e de colocar em ação. Ou seja, o que eu ensino os meus coachees a fazer, eu própria tive e tenho esse impacto do coaching na minha vida.</i> <i>É sempre gratificante, conseguir chegar ao fim e dizer “mudei a vida de alguém”, por isso é que entrei para a Licenciatura em Psicologia para ser psicóloga clínica.”</i> (Entrevista 9, p.3)
6	Coaching na atualidade e no futuro	Em Portugal (Certificação) e nas Organizações	<i>“Acho que há bons profissionais no nosso país, como também há maus profissionais.</i> <i>A perspetiva futura eu gostaria que fosse, pelo menos a minha é, um reconhecimento da profissão com valor e dignidade e distinção dos profissionais credenciados e de qualidade vs os ‘vendedores da banha da cobra’.”</i> <i>A nível organizacional o coaching pode impactar a motivação das pessoas, e compreender o seu contributo individual para o bem comum da organização, ou perceberem que não faz sentido estar ali, resulta em melhoria na performance individual, bem como na coletiva. Quantificar isto, é que é o verdadeiro desafio.”</i> (Entrevista 1, p.6)

			<i>“Ainda é visto, principalmente pelas pequenas e médias empresas, como um custo secundário.</i> <i>No futuro acredito que seguirá o mesmo trajeto que em outros países (ex.: EUA ou Brasil), passando a ser vista como uma mudança de mentalidade de grande valor para a valorização das pessoas, em empresas ou a nível pessoal, para o desenvolvimento e superação das suas capacidades e para o alcance de objetivos de vida mais entusiasmantes.</i> <i>Um dos principais fatores que influenciam os nossos resultados é a nossa capacidade de comunicação, principalmente nas Organizações. Se queremos mudar os resultados que estamos a alcançar na nossa vida, um bom primeiro passo é termos mais consciência da forma como comunicamos. A partir daí adaptarmo-nos às novas tecnologias, estruturar um plano para comunicar de forma mais assertiva, com mais respeito por si e pelo outro, aplicar a escuta ativa e aplicar nas interações do dia-a-dia ferramentas de comunicação não-verbal, tais como o “Rapport” (...) Alguns benefícios do coaching dentro de uma organização serão: melhoria da capacidade de comunicação interna/externa, aumento da produtividade individual e em equipa, aperfeiçoamento de competências de liderança, maior capacidade para gerir mudanças.” (Entrevista 2, p.7-8)</i> <i>“Na minha perspetiva em relação à profissão no nosso país, o coaching profissional e executivo está á frente do life coaching e coaching individual no sentido da sua valorização e reconhecimento do mesmo e dos seus benefícios.</i>
--	--	--	---

			<i>As empresas e organizações reconhecem o seu valor no alcance dos seus objetivos de forma a serem mais competitivos, assertivos e qualidade dos serviços.</i> <i>A comunicação pode/deve ser melhorada para alcançar melhores resultados, fazer formação e ter conhecimento de ferramentas que podem potencializar uma comunicação mais eficaz.</i> <i>A nível organizacional considero o coaching muito importante. No mundo organizacional dois pontos importantes estão sempre presentes: missão e valor. Consequentemente os objetivos para o seu alcance estão definidos, a importância no seu alcance, a forma e a planificação dos mesmos dependem de pessoas e os benefícios associados são muitos: Desenvolvimento das equipas, retenção de talentos, aumento na motivação de equipas, aumento na eficácia de gestão de pessoas, maior “engagement” com a empresa, comunicação mais eficaz com os outros, aumento da produtividade e ainda melhores relações com as chefias” (Entrevista 3, p.6-7)</i> <i>“Neste momento esta profissão está em sentido crescente, há já muitos colegas que estão a facilitar novas formações. O meu desejo é que seja reconhecida como merece, enquanto profissão.</i> <i>A nível organizacional, o impacto que o coaching pode causar é a maior motivação da equipa, liderança e produtividade” (Entrevista 4, p.7)</i> <i>“É uma profissão que, ainda é muito recente, tem cerca de 15 a 20 anos em Portugal. Existe ainda alguma desconfiança, mas cada vez mais, é algo que continua e está a conquistar o seu papel no mercado, nas organizações, na sociedade e é uma profissão que veio para ficar e que vai ter um futuro promissor. Acredito</i>
--	--	--	---

			<i>verdadeiramente nisso, que cabe a cada um de nós que está nesta área, contribuir para que isso seja uma realidade.</i> <i>A importância do coaching nas organizações é total. O coaching dentro de uma organização, quer nas chefias, quer no manager, quer no nível operacional, é fundamental, porque uniformiza a cultura, trás uma cultura de crescimento e aprendizagem, transformação e de mudança continua para a empresa” (Entrevista 5, p.5-6)</i> <i>“Ora... a minha percepção é que, existe... Sendo, o coaching uma atividade não regulamentada, ou seja, qualquer pessoa se pode intitular, ou dizer que é coach... e eu gosto disso, porque isso força o cliente (coachee) a perceber no mercado quem é o profissional competente e quem é o profissional que não é competente.</i> <i>E eu acho que essa liberdade, de toda a gente poder dizer que, é coach... tenha muito ou pouca experiência, tenha tido um curso de fim de semana ou um curso de três anos..., acho que isso é ótimo. Porque força o cliente a procurar perceber que profissional é que está à sua frente e, aquele com que se liga mais.</i> <i>Mais do que isso, também, dá liberdade ao profissional de coaching, ou aqueles que se intitulam como coach, de criar os seus próprios processos e fazer as coisas da sua forma, que é interessante.</i> <i>Provavelmente se, alguém regulamentasse o que era o coaching, eu não sei se iria gostar ou não e, se calhar, passaria a chamar-me outra coisa qualquer que não coach, só para não ter que entrar dentro desse chapeuzinho, se eu não gostasse desse chapeuzinho.</i>
--	--	--	---

			<i>A minha perspetiva é que, há um excesso de oferta versus procura, tal como em qualquer outro mercado. Vai haver algumas pessoas que, percebendo de facto o que é necessário para ter sucesso nesta função, não estão disponíveis para pagar o preço e, portanto, vão sair do mercado.</i> <i>Os clientes vão cada vez mais ter noção do que é que é coaching, do que é que é bom, do que é que é mau.</i> <i>Portanto, acontecerá a mesma coisa que aconteceu, por exemplo com o mercado dos profissionais trainers, com uma série de outras atividades, em que há um aumento devido à perceção que isto pode ser uma profissão de futuro e, depois nem todas as pessoas estão disponíveis para de facto fazerem disto uma profissão de futuro.</i> <i>Mais uma vez... o tratamento nas organizações é igual ao nível pessoal, que é, como é que eu consigo tornar mais claros os meus objetivos. Como é que eu consigo tornar mais claro o meu nível de compromisso perante a organização? Como é que eu consigo melhorar as minhas competências, encontrar outras formas de lidar com os desafios? etc... etc...” (Entrevista 6, p.5-6)</i> <i>“Estou dividido: por um lado e ao nível global, o coaching está bem e afirma-se como uma das mais poderosas ferramentas de desenvolvimento pessoal e profissional. Em Portugal, existem excelentes profissionais, mas também algum “gato por lebre”, gente que se assume como coach, mas que não têm formação ou perfil para desempenharem a função.</i> <i>As Certificações viraram negócio, não sendo garantia de qualidade. Por outro lado, como sempre acontece, será o mercado a definir o futuro do coaching.</i>
--	--	--	---

			<i>Como pioneiro e assumido Coaching Lover, desejo que haja uma “separação do trigo do joio” a bem de todos nós...</i> <i>O coaching aplicado nas organizações, alinha expectativas, favorece potencial, revela e retém talento. Potencia a inteligência coletiva da organização” (Entrevista 7, p.3)</i> <i>“Está ainda no início, mas acredito que terá um futuro radioso, se alicerçada na qualidade e na ética dos profissionais.</i> <i>Para além do impacto motivacional nos coachees, traz uma nova mentalidade para as organizações, mais positiva e mais focada nas soluções e menos nos problemas” (Entrevista 8, p.4)</i> <i>“Há aqui uma perseguição dos psicólogos e da ordem dos psicólogos aos coaches. Isto é real, basta ver na net.</i> <i>A minha percepção da nossa profissão no nosso país... não sei... porque, na verdade, há pessoas por aí que dizem que são coaches, e nem sequer são certificadas. Eu não concordo com isso, porque fazer perguntas não chega, não é assim que funciona, lamento...</i> <i>Um coach não é só um motivador, temos que clarificar e esclarecer mais. Temos a Dr^a Paula Rocha do Instituto de Coaching em Portugal, que está a fazer um trabalho no sentido de profissionalizar o coaching em Portugal, o que está a ser uma luta e uma guerra muito grande, e eu admiro-a muito por isso.</i> <i>A minha perspetiva futura não sei...prende-se também, como é que os coaches dão a cara, porque hoje em dia toda a gente é coach e na verdade não são. Temos que esclarecer o que é o coaching e o que não é o coaching. Não é mentoring, não é</i>
--	--	--	---

			<i>terapia... Porque muitos coaches querem fazer terapia e não vamos brincar com coisas sérias... Se a mente ainda é um mistério para a ciência, quanto mais para os coaches. Eu também trabalho coaching de equipas.</i> <i>O impacto e a importância do coaching nas organizações, têm haver com a produtividade da equipa, com a harmonia num todo e a pessoa ser mais feliz no que faz e na empresa em que se encontra inserida.</i> <i>Encontrar uma forma, através de ferramentas do coaching, de adaptar o individuo ao trabalhado onde ele se sente melhor e mais à vontade, onde gere produtividade para a organização.</i> <i>A empresa faz um investimento em contratar um coach, para fazer um trabalho, no sentido de usufruir de todos os recursos humanos que tem, para descobrir e redirecionar talentos e para dinamizar as equipas, com o intuito de ser produtivo para todos. O coaching tem o poder de tornar as pessoas mais felizes.</i> <i>Não existe o cargo de líder, existe o gestor, o chefe, o diretor, o coordenador, que lidera uma equipa, mas na prática, um líder motiva e trabalha e sabe executar o que a equipa faz, impulsiona.</i> <i>Mas só será considerado e só poderá exercer a função de coach se for certificado, caso contrário um líder não tem nunca a função de coach oficial. Mas a formação não pode ser daquelas de fim de semana” (Entrevista 9, p.7-8-9)</i>
7	Ferramentas de coaching	Parcerias complementares de	<i>“Sim, tenho tendência em pôr em prática as ferramentas de coaching com amigos e familiares, mas não é fazer sessões propriamente ditas, isso não funciona, nem</i>

		desenvolvimento humano	<i>é ético fazer. “O que impacta é que estando consciente pode melhorar a forma de comunicação e na resolução de conflitos.</i> <i>Sim pratico sessões pro bono.</i> <i>A ferramenta mais poderosa de desenvolvimento humano é a que nós temos, o autoconhecimento. Porque mais ninguém sabe a fórmula de cada um. E todos somos diferentes” (Entrevista 1, p.2-4)</i> <i>“Não tenho por hábito utilizar ferramentas de coaching em familiares. Amigos sim, várias vezes, apesar de ser difícil manter o relacionamento profissional vs. relacionamento pessoal.</i> <i>Sim, já fiz alguns processos com amigos e amigos de amigos de forma pro bono e também a custo muito reduzido.</i> <i>Embora existam outras práticas de desenvolvimento pessoal, como psicoterapia e vertentes de estudo associadas à espiritualidade, o coaching é um processo que tem por si o objetivo de capacitar as pessoas a alcançarem o seu melhor desempenho pessoal e profissional” (Entrevista 2, p.1-3-5)</i> <i>“Com familiares e amigos acontece muitas vezes chegarem até mim e acabo por fazer coaching informal. Algumas vezes aplico as ferramentas do coaching.</i> <i>Por vezes recorrem a outras práticas de desenvolvimento pessoal, como a PNL, o mindfulness e a IE. Estas ferramentas nunca poderão ser para manipular, nenhuma delas. Para influenciar sim, no sentido em que ajuda a mudar estados mexendo nas representações internas e fisiologia de cada um. Desta forma conseguimos dirigir</i>
--	--	------------------------	--

			<i>eficazmente as nossas experiências de vida se primeiro as entendermos como sentimos, melhorando a comunicação” (Entrevista 3, p.3-4)</i> <i>“Em casa normalmente vou utilizando em certos momentos algumas ferramentas quando sinto que o posso fazer.</i> <i>Eu quero acreditar que cada um de nós que estuda e pretende evoluir o seu conhecimento, apenas utilize estas ferramentas no sentido positivo. De certa forma influenciemos, mas nunca em sentido de manipular. Sempre por um bem maior para ele e para o próximo.</i> <i>Existem outras práticas de desenvolvimento pessoal e para mim é tudo o que nos permita ser, sentir, conhecer e cuidar do nosso templo, o nosso corpo. Corpo físico, mental, alma” (Entrevista, 4, p.3-5-6)</i> <i>“São ferramentas que ajudam no desenvolvimento humano, imagina o coaching como uma caixa de ferramentas, onde tens várias ferramentas, a IE e a PNL, são mais dois jogos, ou seja, mais dois “sets”, por assim dizer, de ferramentas que vão enriquecer a tua ferramenta principal que é o coaching.</i> <i>Quanto à tendência em por em prática, o coaching faz parte da minha vida de uma forma formal ou informal, portanto, o coaching, como eu costumo dizer, eu durmo com coaching, eu acordo com coaching, tomo banho com o coaching, respiro com coaching. De uma forma formal, não. Eu não faço, por norma, coaching a familiares e amigos, porque por experiência própria sei que, normalmente não resulta, portanto não o faço, por uma questão de proximidade e ligação emocional. Embora que, com algumas pessoas seja possível, desde que elas assumam esse compromisso, de acima de tudo,</i>
--	--	--	--

			saberem estar e distinguir a diferença entre amizade, família e o profissionalismo do coach Portanto, o coaching, muitas vezes, no meio de uma conversa sai-me uma pergunta de coaching, porquê? Porque faz parte daquilo que eu sou, faz parte da minha forma de estar e de ser na vida” (Entrevista 5, p.2-3-4) “Tenho tendência em por em prática, numa perspetiva informal e sempre com muito cuidado de perceber se é isso que é necessário, na altura, se é isso que as pessoas querem na altura. Nem sempre o consigo fazer, nem sempre consigo perceber se é isso que as pessoas querem ou não, mas pelos menos seria essa a ideia. Não forçar ninguém a ter um processo de coaching que não quer, mas sim, fazer perguntas, aliás, o processo de coaching é um processo natural de fazer perguntas, para que consigam encontrar novas respostas e novas soluções.” PNL e IE, são ferramentas que contribuem na perspetiva de, serem essenciais para nós... essenciais... se calhar não são essenciais... são ferramentas muito importantes para nós compreendermos as outras pessoas. Para compreender quem nos rodeia, para compreender porque fazemos o que fazemos e como é que nós conseguimos fazer isso melhor” (Entrevista 6, p.2-4) “Sim, ajudo familiares e amigos através destas ferramentas” (Entrevista 7, p.2) “Sim claro, familiares e amigos através das perguntas e da combinação com a PNL” (Entrevista 8, p.2) “Se ponho em prática com amigos e família... sim é inevitável (entre sorrisos), ... inclusive o meu marido comenta “lá está a coach a fazer perguntas malucas” ...
--	--	--	---

			<i>(risos)...e ferramentas também, inclusive, há amigos que me pedem ajuda, mas eu não faço coaching a amigos por causa do lado emocional que existe, não se pode por questões éticas, envio muitas ferramentas e questionários meus que faço aos meus clientes, para eles/as responderem.</i> <i>Indiretamente e por vezes diretamente, ajudo. As pessoas dizem-me “Epá! Nunca tinha pensado sobre isto?!”</i> <i>Eu decidi estudar o tema do coaching, porque o relacionei com o desenvolvimento humano. Para mim o desenvolvimento humano é tanto de simples e singelo como de complexo. Depende de cada ser humano” (Entrevista 9, 2-8)</i>
8	Inteligência Emocional	Coaching e IE	<i>“Para mim IE é o saber gerir as próprias emoções e ter a capacidade de me colocar no lugar do outro, saber criar empatia.” (Entrevista 1, p.4)</i> <i>“A Inteligência Emocional é a capacidade que nos permite identificar, compreender e lidar com as emoções e sentimentos pessoais e dos outros, bem como gerir a nossa resposta, tornando todo este processo mais consciente e equilibrado.” (Entrevista 2, p.5)</i> <i>“A IE é a capacidade de cada um gerir as suas emoções de forma mais assertiva e coerente, tanto na sua forma sentida, percecionada e demonstrada” (Entrevista 3, p.4)</i> <i>“IE é a forma que temos de lidar com as nossas emoções.</i> <i>Uma das várias capacidades que podemos também aprender, é tão normal sentirmos felicidade como tristeza, não é normal é deixarmo-nos ficar lá por muito tempo.</i>

			<i>Gerir as emoções, para mim, passa por, permitirmo-nos sentir o que estamos a sentir e perceber o que fazer para alterar o estado emocional para outro” (Entrevista 4, p.5)</i> <i>“A IE contribui para enriquecer o coaching, porque estimula o autocontrolo das emoções em nós assumirmos e aceitarmos todas as emoções boas e menos boas que temos, porque são necessárias e fazem parte, até por uma questão de sobrevivência do ser humano, o nojo, a raiva, são necessários para o ser humano como sobrevivência da espécie, caso contrário, não estávamos aqui” (Entrevista 9, p.4)</i> <i>“Tirei formação em Psicologia, Inteligência Emocional e Programação Neurolinguística. A PNL tem muitas ferramentas que vêm da psicologia e devem ser aplicadas na IE, dependendo do contexto.</i> <i>A IE é a capacidade de compreender as minhas próprias emoções e as dos outros.</i> <i>Há uma série de ferramentas que podem ser utilizadas, baseadas nas técnicas do coaching e PNL, como o “Rapport”, em que o pressuposto é, perceber o que eu estou a sentir ou o outro está a sentir e, até mesmo, fazer meditação. Tudo passa por treinar essas competências.</i> <i>Peter Salovey, criou um departamento dentro da Universidade onde ele é Presidente, em que desenvolvem estudos sobre este conceito da IE, adaptada aos jovens e, já existem iniciativas, principalmente adotadas por escolas privadas, para darem competências sócio emocionais.</i> <i>Estudam se as crianças são mais empáticas, ensinam a lidar com o stress para haver menos bullying para quem o pratica e quem é vítima, uma vez que é tratado,</i>
--	--	--	--

			<i>precisamente ambas as partes emocionais e, gerem os conflitos e a forma de saber lidar com as suas próprias emoções. Porque o maior problema do bullying é a falta de autoestima.</i> <i>No caso da autoconsciência, é começar a analisar as situações que originam stress, ou algum tipo de angústia, sem ser um problema patológico. Se forem problemas que envolvam o passado e deprimam cada vez mais a pessoa, é aconselhado ser ajudado por um psicólogo clínico.</i> <i>A autodescoberta, quem faz formação em coaching apercebe-se... “Nunca tomes uma decisão definitiva, numa emoção temporária” (...) Quais são as características de sucesso dos participantes nas sessões?</i> <i>As pessoas que realmente cumprem as tarefas que são propostos, se comprometem e não ficam só pelo entusiasmo e dão o feedback diário, sendo elas fáceis ou difíceis, nota-se se há um esforço ou empenho envolvido para obterem bons resultados. Porque pode ser mais ou menos otimista, mas vai fazendo o processo.</i> <i>Pode ser mais resiliente, ou mais tolerante à frustração, mais resistente ao impulso, mas estão dispostas a abdicar de algumas atividades, como ver televisão, estar nas redes sociais, entre outras... para se comprometerem a conseguir cumprir os desafios propostos.</i> <i>Estas competências podem não ser tão visíveis, mas dão para perceber, pela verbalização sobre a tarefa que a pessoa teve que cumprir e pela sua ação, que é essencial para chegar ao resultado” (Entrevista 10)</i>
--	--	--	---

9	Programação Neurolinguística	Coaching e PNL	<i>“O coaching é uma evolução da PNL. A PNL tem, crenças limitadoras e repetição de padrões emocionais desagradáveis, que estruturam a ação em que, um conjunto de pressupostos positivos podem influenciar valores, entre os quais posso afirmar que, o comportamento humano depende das escolhas que faz e que o vai conduzir aos resultados. Isto é trabalhado pelo coach como facilitador da mudança. O que aconteceu no passado, fica no passado. Por vezes as pessoas têm a tendência de se deixarem presas ao que aconteceu no passado e as emoções aprisionadas atormentam o presente de tal forma que se projetam no futuro.</i> <i>Aqui, o papel do coach baseado nos conhecimentos que tem em PNL, que oferece uma diversidade de métodos para nos ajudar a reconciliar com o passado do coachee. pode ajudar-nos a reenquadrar a forma como interpretamos os comportamentos e estados do nosso cliente, com foco nos resultados pretendidos, criando ferramentas de ancoragem.</i> <i>Na PNL fazemos a distinção Causa-Efeito, ou seja, a pessoa é que escolhe como quer viver.” (Entrevista 1, p.4)</i> <i>“Na comunicação existem barreiras internas e externas que, podem influenciar no nosso dia-a-dia, entre as quais, tipos de linguagem utilizada, empregar palavras ambíguas, valores, crenças e visão do mundo individual, diferença de estado social, movimentos corporais e estado de cansaço ou doença.</i> <i>Há uma grande disparidade entre aquilo que queremos realmente comunicar e a resposta que recebemos do nosso interlocutor.</i>
---	---------------------------------	----------------	--

			<i>É importante trazermos a responsabilidade da comunicação para nós, o que ajuda a comunicarmos de um modo mais eficaz.</i> <i>A barreira à comunicação externa, é a distância física entre o emissor e o recetor, atualmente com a pandemia, além da distância, existe a separação dos vidros e acrílicos que interferem, indiretamente, causam ruídos, a iluminação do espaço, também prejudica a comunicação, assim como a temperatura, se estiver muito fria ou muito quente.</i> <i>Isto tudo refletido no ser humano, tem que ser trabalhado. Aqui, os coachs, tentam, com estes fatores, compreender o estado do coachee, para melhorar a comunicação e poder ajustar as necessidades de encontro aos resultados, de uma forma mais eficaz.</i> <i>Fazer perguntas de forma a que o coachee expresse as sua necessidades, opiniões e prioridades.</i> <i>Ajudar o coachee a tratar dos seus medos e crenças (não patológicas), sem criar ansiedade, mas sim motivação.</i> <i>Torná-lo responsável e consciente dos seus compromissos, das suas decisões e das suas ações para encontrar o resultado pretendido.</i> <i>O papel do coach é criar conexão e conceber feedback de forma aberta e direta.</i> <i>Para mim, segundo os meus estudos sobre vários autores, principalmente Richard Bandler e Jonh Grinder, considero a PNL, o manual do cérebro humano.</i> <i>É a ciência que nos ajuda a utilizar o nosso cérebro de forma mais favorável para alcançarmos os resultados desejados, de uma forma mais rápida e eficaz.</i>
--	--	--	---

			<i>Estes dois grandes senhores, estudaram para tentar compreender, porque algumas pessoas se destacam, e porque há pessoas que conseguem alcançar resultados mais extraordinários do que outras. E começaram a entender que tudo está ligado à forma como nós comunicamos, a palavra, a postura e o pensamento, influencia, logo a mente e o corpo estão interligados.</i> <i>Estes pilares, são o foco do coach para entender o coachee e, transmitir-lhe essas mesmas ligações, criando o chamado “Rapport”. Que o vai ajudar a cativar, a conquistar, a aproximar, a transmitir confiança e segurança logo desde primeira sessão.</i> <i>Depois deste “Rapport” ser feito de forma natural, as conversas fluem, ficando atentos à linguagem corporal (postura, gestos, expressão facial, movimento da cabeça, olhos ombros, mãos, contacto visual, respiração) tom de voz (velocidade da fala, volume da fala, ritmo da fala), linguagem verbal (equiparação das palavras e frases, experiências e associações) e outra muito importante, o estado emocional.</i> <i>A observação é constante, é ela que me vai indicar por onde é que devo começar e o que fará uma grande diferença na minha comunicação eficaz com o meu coachee. Esta atitude vai fazer a grande diferença que todos deveriam utilizar, a “auto-observação”, para cada um melhorar o seu dia-a-dia.</i> <i>Para utilizarmos o mesmo tipo de linguagem que o nosso coachee, é importante perceber se ele é mais visual, auditivo ou cinestésico. Desta forma, vou conseguir encontrar mais facilmente a maneira de lhe transmitir a mensagem que eu quero que ele retenha.</i>
--	--	--	---

			<i>Posso planejar e adaptar a entoação de voz, a expressão corporal e outros elementos. Convém fazer este planeamento para nos protegermos, porque não sabemos o que por aí vem. Porque, vão sempre surgir duvidas, confusão e resistência.</i> <i>Faz parte da natureza humana, por uma questão de sobrevivência, o nosso cérebro criar os piores cenários e levantar barreiras para se proteger.</i> <i>A técnica utilizada para transmitir segurança e confiança é, indicar ao coachee onde deve colocar a atenção, como deve agir, quais são as regras, limite e fronteiras. Nestes casos são criadas as chamadas, em PNL, ancoras.</i> <i>Os criadores da PNL, Jonh Grinder e Richard Bandler, observaram que as pessoas ao se expressarem, inconscientemente, usam omissões, generalizações e distinções.</i> <i>Resumindo, para a PNL, a comunicação expressa o “mapa mundo” da pessoa, onde Bandler e Grinder identificaram padrões, que na PNL se utiliza o termo técnico de “Metamodelo” que, utilizado, permite criar uma comunicação mais harmoniosa, de respeito, valorização e importância.</i> <i>A ferramenta mais poderosa, entre o coaching e a PNL?! As duas separadas, têm igual importância, dependendo do objetivo ambicionado por parte do coachee. As duas juntas ganham força, a PNL vem ajudar a tornar o processo de Coaching mais eficaz, ajudando o coachee a alcançar mais rapidamente os resultados que deseja, é como apanhar um atalho ao invés de percorrer um caminho mais tortuoso para chegar ao mesmo lugar. Sim, pode influenciar pessoas. Na forma como eu a utilizo, ajuda e muito a influenciar de forma positiva, no sentido de criar relacionamentos mais harmoniosos</i>
--	--	--	---

			<i>e favoráveis, através da criação de empatia, compreensão e confiança” (Entrevista 2, p.5)</i> <i>“Para mim a PNL é o estudo de três pilares importante do ser humano, a mente, na forma como pensamos, a linguística na forma como comunicamos connosco e com os outros e a programação na forma como nos comportamos de forma a atingir o estado desejado para a realização dos objetivos.</i> <i>As ferramentas da PNL podem ser uma mais valia dentro do coaching, o agregar dessas ferramentas com os princípios do coaching podem fazer a diferença e efetivar resoluções e ações” (Entrevista 3, p.4-5)</i> <i>“PNL – É do outro mundo! E é mesmo, um mundo completamente diferente após aprofundar este tema.</i> <i>A Programação Neurolinguística pode enriquecer o coaching em tudo, não sendo obrigatório um coach ser certificado em PNL, este traz-nos maior conhecimentos de comunicação connosco e com os outros, conseguimos perceber que maior parte das vezes as nossas atitudes não são conscientes, logo conseguimos ajudar os clientes a perceber melhor o seu consciente e inconsciente.” (Entrevista 4, p.5-6)</i> <i>“PNL e IE são duas das muitas ferramentas ao serviço do coaching. No entanto a mais poderosa ferramenta de coaching é, sem dúvida nenhuma, o próprio coach” (Entrevista 7, p.3)</i> <i>“O coaching necessita de ferramentas e a combinação com a PNL claramente oferece ao coachee capacidades adicionais muito importantes para que ele possa ter mais condições para triunfar” (Entrevista 8, p.3)</i>
--	--	--	---

			<i>“A PNL contribui para enriquecer o coaching, com sensações e formas de sentir, a tal motivação para eu alcançar o objetivo que eu tracei no coaching, o que é que eu vou sentir, como é que vai ser, o que é que eu vou cheirar, o que é que eu vou ver, isso vai-me motivar a alcançar aquele objetivo e a traçar o plano de coaching.</i> <i>A IE é saber gerir as nossas emoções e a PNL é saber por em prática e saber estar no lugar do outro, logo estão completamente relacionados com o coaching.</i> <i>Com o auto-conhecimento, conseguimos estar de bem connosco, logo conseguimos transmitir segurança à outra pessoa que, vai fazer com que ela consiga estar de bem com ela própria” (Entrevista 9, p.5)</i>
10	Formação	Aprendizagem	<i>“Aprendizagens...Imensas....ficaria o dia e a noite a falar...algumas delas...o poder que só nós próprios, sozinhos temos de nos auto destruir ou auto sabotar...e também...o poder de como nos podemos libertar de tantas amarras.</i> <i>Cada pessoa é uma pessoa. Que não se pode fazer julgamentos de valor, mas também há que escutar a intuição é muito importante”. (Entrevista 1, p.3)</i> <i>“Aprendi... Que conseguimos sempre mais do que aquilo que definimos inicialmente para nós, para além das nossas limitações. Limitações essas que são apenas definidas pela nossa mente e que podem e devem ser desconstruídas.</i> <i>Há sempre algo que podemos fazer, há sempre algo que está sobre a nossa responsabilidade e nunca é tarde para se ser/fazer/ter aquilo que se sonha ser/fazer/ter. Sempre que surge um possível desafio, a minha mente foca-se sempre na questão “qual(is) poderá(ão) ser a(s) possível(eis) solução(ões) para este desafio?”, ao invés de “esbarrar” no problema e nas impossibilidades.” (Entrevista 2, p. 4)</i>

			<i>“Que o ser humano não tem limites. Essa tem sido a minha maior aprendizagem. Depois de experienciar o coaching, fiquei envolvida em superar desafios, sinto-me de forma comprometida e empoderada.” (Entrevista 3, p.3)</i> <i>“Que todos, mas todos mesmo estamos cá com um propósito maior, e quando nos alimentarmos uns aos outros, é tudo muito mais fácil, mágico e leve. Aprendi com todo este caminho que nada é impossível, e tudo pode ser aprendido. Claro que umas com mais trabalho outras mais naturalmente, é um processo e basta querermos fazer acontecer. É como o GPS, faz, se não der certo vai lá e faz de novo” (Entrevista 4, p.4)</i> <i>“Mais uma vez posso estar a repetir-me, mas o coaching trouxe-me a total responsabilidade sobre a minha vida, portanto, assumir desafios é natural, assumir desafios é apenas uma oportunidade para criar uma solução e para encontrar uma versão melhor minha” (Entrevista 5, p.3)</i> <i>“O que motiva verdadeiramente é que, eu gosto mesmo desta sensação de conseguir ajudar outras pessoas a encontrarem novas respostas, a serem mais felizes, a terem mais energia, no fundo a libertarem o seu potencial. Múltiplas... múltiplas aprendizagens, muitas sobre mim, e sobre as limitações que eu tenho e como superá-las, e muitas sobre a psicologia do ser humano porque é que as pessoas fazem aquilo que fazem, o que é as ajuda a fazer melhor. Eu sempre fui muito autoconfiante, sempre me achei, aliás, demasiado autoconfiante, no sentido de sempre quis desafios grandes, gosto de desafios grandes.</i>
--	--	--	--

			<i>O coaching ajudou-me a ter mais ferramentas para perceber a dimensão e a magnitude desses desafios e também, melhorar as minhas capacidades” (Entrevista 6, p.3)</i> <i>“Aprendi a escutar, a refletir, a focar-me no outro, a desafiar-me a não me conformar e a gostar de estar fora da zona de conforto” (Entrevista 7, p.2)</i> <i>“O que me motiva é estar envolvido no projeto ”I have the power” de modo a levar todos este conhecimento aos quatro cantos do mundo e ajudar, desde crianças e idosos, a maximizarem todo o seu potencial.</i> <i>Sobre as aprendizagens, a mais importante é que as pessoas são uma caixinha de surpresas” (Entrevista 8, p.2)</i> <i>“Eu ajudo a superar desafios a mim e aos outros (os meus coachees) eu ajudo-os na prática, porque tive essa experiência com o meu coach, que me ajudou na prática, porque estava com problemas no trabalho e ele foi lá marcar presença, como eu não estava sozinha.</i> <i>Um coach pode fazer na prática o seu trabalho, fazer-se presente no obstáculo e no desafio, em que aquela pessoa se melindra. Isso vai dar força, vai encorajar, vai ser ali a muleta e o suporte, que por vezes aquele coachee não tem força, e vai busca-la ao coach” (Entrevista 9, p.3)</i>
11	O poder	O poder do coaching	<i>“Poder para mim é o que está dentro de nós e só nós podemos ativar.</i> <i>O Poder do coaching, só o consegue caracterizar quem o, experiência. Teoricamente não faz sentido o descrever, mesmo porque para mim é uma coisa, para outra pessoa que o experienciou pode ser diferente”. (Entrevista 1, p.5)</i>

			<i>“Poder é termos a oportunidade de colocar as nossas capacidades em prol do nosso propósito, influenciar positivamente os que nos rodeiam e gerir o nosso tempo/capacidades/recursos de forma independente.</i> <i>Caracterizo o poder do coaching, como sendo o grande objetivo do coach deverá ser, empoderar o coachee, para que este se torne independente e consiga aplicar as ferramentas aprendidas de modo individual e a partir de aí construir o seu caminho com a mentalidade direcionada para a solução, para a ação e para a responsabilização.” (Entrevista 2, p.6)</i> <i>“O poder é a força e capacidade interior de cada um de ser melhor para si e para o mundo que o rodeia.</i> <i>Todas as ferramentas de que falamos são poderosas, na minha perspetiva elas complementam-se.</i> <i>Reconheço o poder e importância de ambas, assim como caracterizo o poder do coaching como” revelador, empoderador e transformador</i> <i>Enquanto coach e com a crença do poder do processo de coaching, desejo que a sua expressão seja mais vincada num futuro próximo” (Entrevista 3, p.5)</i> <i>“Poder é fazer, poder é ajudar, poder é aprender, poder é conhecer, poder é transformar.” As três ferramentas em conjunto (coaching, IE e PNL), e muitas mais que possamos juntar, são poderosas, desde que seja para melhorar o nosso caminho e o dos que nos acompanha é sempre bom acrescentar. O poder alimentar outros seres humanos e acompanhar as suas conquistas e a leveza do caminho, é o que me move.</i> <i>Caracterizo o coaching como “transformação” (Entrevista 4, p.4-6)</i>
--	--	--	--

			<i>“A cima de tudo, o coaching é o assumir, dá-te o poder pessoal de assumires a responsabilidade da condução da tua vida e pela direção da tua vida” (Entrevista 5, p.5)</i> <i>“Eu acho que o coaching não tem poder... Acho, que o coaching é uma ferramenta, como um martelo, ou seja, o martelo não tem poder... a forma como eu utilizo o martelo para colocar um prego dentro duma parede ou num pedaço de madeira, isso é que pode ter poder...</i> <i>No fundo, o coaching é a gasolina no carro que a pessoa conduz. Mas não é o coaching que faz nada, é a própria pessoa que sempre faz alguma coisa” (Entrevista 6, p.5)</i> <i>“Coaching é descoberta de novas possibilidades, como tal funciona para mim como um poderoso “boost”.</i> <i>Caracterizo o coach como poderoso processo facilitador da autodescoberta” (Entrevista 7, p.2-3)</i> <i>“O que caracteriza o poder do coaching é “Transformador” (Entrevista 8, p.3)</i> <i>“O Poder do coaching é uma mudança grande se a pessoa se entregar ao compromisso de traçar aquele objetivo e cumprir.</i> <i>O coaching tem o poder de tornar as pessoas mais felizes.</i> <i>Eu acho que acima de tudo, é um compromisso consigo mesma, não é tanto com o coach. Acho que o coachee tem que ter o compromisso do objetivo traçado, em que o coach é testemunha daquele plano traçado.</i>
--	--	--	---

			<i>Por tanto, o poder do coaching, é ver durante o processo de coaching, em que as pessoas podem ir entre 10 a 20 sessões para o objetivo a cumprir o plano... também é gratificante para o coach ver a mudança da primeira sessão para a última.</i> <i>Ver que aquela pessoa até testou os seus limites. E verificar que até conseguiu fazer isto, conseguiu cumprir metas, conseguiu alcançar o meu objetivo e cumprir prazos.</i> <i>Um coach é um treinador, que treina a pessoa para alcançar determinado objetivo”</i> (Entrevista 9, p.5)
--	--	--	--