Instituto Superior de Línguas e Administração

O Coaching e o Capital Psicológico como Indicadores de Melhoria do Desempenho

José Joaquim Magalhães Lopes

Vila Nova de Gaia

2012

Instituto Superior de Línguas e Administração

O Coaching e o Capital Psicológico como Indicadores de Melhoria do Desempenho

José Joaquim Magalhães Lopes

Dissertação submetida para satisfação parcial dos requisitos
do grau de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos
sob a orientação da Professora Doutora Maria Paula Campos

Vila Nova de Gaia
2012

INSTITUTO SUPERIOR DE LÍNGUAS E ADMINISTRAÇÃO

O Coaching e o Capital Psicológico como Indicadores de Melhoria do Desempenho

José Joaquim Magalhães Lopes

Aprovado em 2012/12/20

Composição do Júri

Profª Doutora Ana Paula Pinto

Presidente

Profª Doutora Mafalda Ferreira

Arguente

Profª Doutora Maria Paula Campos

Orientadora

Vila Nova de Gaia

2012

Tese de Mestrado realizada sob a orientação da Professora Doutora Maria Paula Campos, apresentada ao Instituto Superior de Línguas e Administração de Vila Nova de Gaia para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, conforme o aviso nº 16961/2010 da DGES, publicado no nº217, na 2ª Série do Diário da República, em 09. Novembro, 2010.

À minha mulher Anabela e aos meus filhos Tiago e Belinha, pela compreensão e apoio, sem os quais não seria possível concretizar mais um sonho.

Agradecimentos

Este projeto é o culminar de uma etapa importante na minha vida, enquanto profissional, aluno e, acima de tudo, enquanto pessoa. Não podia deixar de prestar um agradecimento especial a todos aqueles que contribuíram para a sua realização com sucesso. Agradeço assim,

á minha orientadora, Professora Doutora Paula Campos, pela atenção, simpatia e tempo precioso que me dedicou, durante todo o processo de realização desta dissertação;

a todos os meus docentes, que foram decisivos e preponderantes para aprender, consolidar e enriquecer os meus conhecimentos;

à minha faculdade, pelas ferramentas e condições fornecidas, nomeadamente a nível de bibliografia e instalações físicas;

à colega de trabalho Dra. Helena Anjos, Coach – coordenadora do programa de Coaching na empresa Correios de Portugal SA, pela sua disponibilidade e colaboração prestadas ao longo deste processo;

A todos os meus amigos e colegas que, direta ou indiretamente, contribuíram para o meu enriquecimento pessoal;

A todos……

Bem hajam e o meu sincero e sentido MUITO OBRIGADO!

Resumo

Num ambiente de negócios em constante mudança, as organizações ganham cada vez mais consciência da pressão da concorrência e, consequentemente, desenvolvem novas estratégias para maximizar os seus resultados.

O Coaching tem sido uma ferramenta de desenvolvimento pessoal e organizacional à qual as organizações têm recorrido nos últimos tempos no sentido de melhorar o desempenho dos seus executivos.

O Coaching Executivo tem tido um crescimento exponencial nas últimas duas décadas, ganhando uma ampla aceitação como prática de valorização de executivos, contudo, este crescimento de popularidade não tem sido acompanhado na mesma proporção em termos de investigação empírica.

Pretende-se com esta investigação, avaliar os efeitos do Coaching sobre o desempenho individual e organizacional, utilizando-se para tal uma metodologia quantitativa.

Os resultados encontrados confirmam o impacto positivo do Coaching na melhoria do desempenho individual e organizacional, bem como da importância do capital psicológico como indicador de melhoria desse mesmo desempenho.

Palavras-chave: Coaching, Coaching Executivo, Capital Psicológico, Desempenho

Abstract

In a business environment of constant change, organizations are becoming more aware of the competitive pressure and thus develop new strategies to maximize your results.

Coaching has been a tool of personal and organizational development organizations to which we have used recently to improve the performance of their executives.

Executive Coaching has been an exponential growth in the last two decades, gaining wide acceptance as a practical appreciation of executives, however, this increase in popularity has been accompanied in the same proportion in terms of empirical research.

The aim with this research study to evaluate the effects of coaching on individual and organizational performance, using a qualitative methodology for this.

The results confirm the positive impact of coaching in improving individual and organizational performance, as well as the importance of psychological capital as an indicator of improvement of that performance.

Keywords: Coaching, Executive Coaching, Psychological Capital, Performance

Índice

1. Introdução 1

2. Revisão da literatura 5

2.1 Antecedentes do Coaching 5

2.2 Fundamentos do Coaching 6

2.3 Definição de Coaching 10

2.4 A diferença entre Coaching, Formação, Consultoria, Mentoring, Terapia e Aconselhamento 13

2.4.1 Coaching vs Formação 13

2.4.2 Coaching vs Consultoria 14

2.4.3 Coaching vs Mentoring 14

2.4.4 Coaching vs Terapia 15

2.4.5 Coaching vs Aconselhamento 15

2.5 Tipos de Coaching 17

2.6 Coaching Executivo 19

2.6.1 Definição de Coaching Executivo 22

2.6.2 Benefícios do Coaching executivo 24

2.7 O Coach 26

2.7.1 O perfil do coach 27

2.8 Ferramentas mais usadas na prática de Coaching 29

2.9 Coach Interno vs Externo 31

2.10 O Coaching em Contexto Organizacional 33

2.11 Motores de crescimento do Coaching 35

2.12 Principais fases de um processo de Coaching 39

2.13 Evidências Empíricas do Coaching 41

2.14 O Coaching, o capital psicológico e o desempenho 44

3. Desenho metodológico 49

3.1 Concetualização do Estudo e Metodologia Geral 49
3.2 Opções Metodológicas 50
3.2.1 Instrumento de medida 50
3.2.2 Amostra 51
3.2.3 Caracterização da Amostra 52
3.2.4 Caraterização das respostas da escala PsyCap 57
3.2.5 Caraterização das respostas da escala Desempenho 64
4. Análise de resultados 69
4.1 Fidelidade PsyCap 69
4.2 Fidelidade PsyCap por fatores 70
4.3 Fidelidade escala do desempenho 74
4.4 Sensibilidade 75
4.5 Teste de hipóteses 76
5. Discussão de resultados 87
6. Conclusão 89
6.1 Investigações futuras 90
6.2 Limitações 91
Referências Bibliográficas 93
Anexo I – Questionário 103

Lista de Figuras

Figura 1- Benefícios do coaching 25
Figura 2 – Competências do coach 28
Figura 3 - O Modelo GROW de Coaching de Whitmore 31
Figura 4 – Vantagens coach externo e interno 33
Figura 5- Motores de Aumento da Popularidade do Coaching 38
Figura 6 - A teoria das diferenças individuais para o desempenho da tarefa e contextual 47

Lista de Tabelas

Tabela 1- Síntese das diferentes abordagens do Coaching 9
Tabela 2- Várias Definições de Coaching..... 12
Tabela 3 - Diferença entre algumas práticas de desenvolvimento Pessoal e Profissional e a prática de Coaching..... 16
Tabela 4 - Definições de coaching executivo 23
Tabela 5 – Passos ou estágios associados a um processo de coaching eficaz 40
Tabela 6-Definição conceptual das quatro capacidades psicológicas positivas. 45
Tabela 7- Fidelidade Capacidades Psicológicas Coachee's (N=48)..... 69
Tabela 8 - Estatística dos Itens fator 1: Resiliência 70
Tabela 9 - Estatística dos Itens Fator 2: Esperança..... 71
Tabela 10 - Estatística dos Itens Fator 3: Otimismo 71
Tabela 11 - Estatística dos Itens Fator 3: Autoconfiança..... 72
Tabela 12 - Plano Teórico e Plano final PsyCap 72
Tabela 13 - Fidelidade PsyCap Global e por Fatores..... 73
Tabela 14 - Fidelidade da Escala do Desempenho (N=48)..... 74
Tabela 15 - Teste de Normalidade 75
Tabela 16 - Correlação entre o Coaching e o Desempenho 76
Tabela 17 - Correlação entre o PsyCap e o desempenho 77
Tabela 18 - Tabela dos coeficientes (não estandardizados) do modelo ajustado..... 78
Tabela 19 - Anova..... 78
Tabela 20 – Resumo do Modelo 79
Tabela 21 – Exclusão de variáveis do modelo linear..... 79
Tabela 22 - Coeficientes 80
Tabela 23 – Correlação linear entre a variável Desempenho PsyCap e Coaching 81
Tabela 24 – Teste distribuição normal resíduos..... 82
Tabela 25 – Resumo do teste de hipótese 82
Tabela 26 – Resumo do teste de hipótese 83
Tabela 27 – Resumo do teste de hipótese 84
Tabela 28 – Resumo do teste de hipótese 85
Tabela 29 – Resumo do teste de hipótese 86
Tabela 30 – Classificação pontuações 87

Lista de gráficos

Gráfico 1 – Motivos para recorrer ao Coaching executivo 20
Gráfico 2- Expectativas dos executivos sobre o Coaching Executivo 21
Gráfico 3 - Género 52
Gráfico 4 - Idade 52
Gráfico 5 - Habilitações Literárias 53
Gráfico 6 - Área ou função de atividade 53
Gráfico 7 – Antiguidade: função 54
Gráfico 8 - Tipo de Coaching frequentado 54
Gráfico 9 – Tempo de formação 55
Gráfico 10 – Número de sessões de Coaching 55
Gráfico 11 - Qualidade das Sessões de Coaching 56
Gráfico 12 – Desempenho coachees antes do coaching 56
Gráfico 13 – Desempenho coachees após o coaching 57
Gráfico 14 – Pergunta 1 57
Gráfico 15 – Pergunta 2 57
Gráfico 16 – Pergunta 3 58
Gráfico 17 – Pergunta 4 58
Gráfico 18 – Pergunta 5 58
Gráfico 19 – Pergunta 6 59
Gráfico 20 – Pergunta 7 59
Gráfico 21 – Pergunta 8 59
Gráfico 22 - Pergunta 9 60
Gráfico 23 – Pergunta 10 60
Gráfico 24 – Pergunta 11 60
Gráfico 25 – Pergunta 12 61
Gráfico 26 – Pergunta 13 61
Gráfico 27 – Pergunta 14 61
Gráfico 28 – Pergunta 15 62
Gráfico 29 – Pergunta 16 62
Gráfico 30 – Pergunta 17 62
Gráfico 31 – Pergunta 18 63
Gráfico 32 – Pergunta 19 63

Gráfico 33 – Pergunta 20 63
Gráfico 34 – Pergunta 21 64
Gráfico 35 – Pergunta 22 64
Gráfico 36 – Pergunta 1 64
Gráfico 37 – Pergunta 2 65
Gráfico 38 – Pergunta 3 65
Gráfico 39 – Pergunta 4 65
Gráfico 40 – Pergunta 5 66
Gráfico 41 – Pergunta 6 66
Gráfico 42 – Pergunta 7 66
Gráfico 43 – Pergunta 8 67
Gráfico 44 – Pergunta 9 67
Gráfico 45 – Pergunta 10 67
Gráfico 46 – Pergunta 11 68
Gráfico 47 – Pergunta 12 68
Gráfico 48 – Pergunta 13 68

Índice de Abreviaturas

PsyCap – Capital Psicológico

GROW – Objetivos, Realidade, Opções, Compromisso

CPID – Chartered Institute of Personnel and Development

RH – Recursos Humanos

TI – Tecnologias da Informação

1. Introdução

Num mercado cada vez mais globalizado e competitivo, exige-se às organizações uma grande capacidade de reação e adaptação às transformações que surgem no seu meio envolvente. O seu êxito ou fracasso passa, em grande parte, pela forma como elas gerem, preparam e potenciam os seus Recursos Humanos e respondem às mudanças que se operam a nível económico, político e social.

Por mais que se invista em novos equipamentos e sistemas de informação, a chave do sucesso está nas competências e nas atitudes dos colaboradores, visto que são estes que ajudam as organizações a dar resposta às pressões de um mundo em constante mutação e a obter os resultados desejados.

Tendo em conta tudo isto, o coaching pode assumir nas organizações, nos dias de hoje, uma importância capital, através do desenvolvimento das capacidades dos seus recursos humanos, porque o maior agente de diferenciação de uma organização não está nas infraestruturas e tecnologia existentes, mas sim no capital humano que ela dispõe.

Nesse contexto, o coaching apresenta-se como uma ferramenta de gestão que pode dar um enorme contributo no desenvolvimento das competências dos líderes organizacionais e das suas equipas, podendo ser descrito como um processo que, segundo, Urrutikoetxea (2003, p.174), cit in Cunha, Rego, Cunha, Cardoso (2007, p.396), ajuda "uma pessoa a desenvolver as competências de modo a saber fazer bem quatro coisas: conhecer bem os seus pontos fortes, ter consciência das debilidades, saber capitalizar as forças e compensar as debilidades".

Apesar de tudo o que já foi, e do que continua a ser aplicado às pessoas em todos os contextos da sua vida e ao longo dela em termos de técnicas de aprendizagem, tudo aponta para que o caminho do desenvolvimento pessoal e profissional esteja estritamente ligado às técnicas de Coaching.

O coaching executivo emergiu como uma prática de desenvolvimento de liderança há pouco mais de duas décadas atrás e está, atualmente, entre as técnicas mais utilizadas para o desenvolvimento de executivos (McGovern et al., 2001), tendo um crescimento exponencial nas duas últimas décadas (Feldman & Lankau, 2005; Joo, 2005), contudo, esse crescimento não tem sido acompanhado do correspondente desenvolvimento na investigação empírica.

O sucesso amplamente divulgado do coaching executivo e a necessidade premente de executivos competentes levou muitas empresas a adotar essa estratégia para melhorar o desempenho dos seus executivos (Paige, 2002).

A revisão da literatura diz-nos que o coaching tem como um dos seus principais objetivos a melhoria do desempenho individual e organizacional.

Regra geral, a prática do coaching executivo é caraterizada por uma interação entre um coach e um coachee, que visa o crescimento pessoal do coachee, através de um processo de consciencialização e responsabilização, que será devidamente aprofundada nesta dissertação, no sentido de permitir a sua compreensão e entender em que medida está associado à melhoria do desempenho.

Trata-se de um tema muito pouco desenvolvido em Portugal, sendo muito poucos os trabalhos académicos sobre o tema. Internacionalmente também não abunda a investigação científica sobre o coaching, sendo que em maior número aparece associado à psicologia através do coaching de vida, reduzindo significativamente de dimensão quando falamos do coaching executivo (Baron & Morin 2009).

Tendo como indicador de medida o capital psicológico, também são muito poucos os estudos de investigação que associam a prática do coaching ao desempenho, conhecendo-se apenas o estudo levado a cabo por (Fernandes 2010).

Evidencia-se, ainda, a escassez de literatura em português, contudo, a mesma é extremamente abundante noutros idiomas, com particular destaque para a língua inglesa.

Por outro lado, na última década tem-se observado um interesse crescente da sociedade portuguesa e das organizações sobre esta temática, com a proliferação de congressos, palestras e formações que visam promover e divulgar o coaching, com particular incidência nos grandes centros urbanos.

Perante este cenário, entende-se a pertinência deste trabalho de investigação, cujo principal intento consiste em avaliar a possibilidade da aplicação do coaching como uma ferramenta de desenvolvimento pessoal com implicações práticas na melhoria do desempenho.

Em termos de estrutura, este trabalho é constituído por duas partes distintas, a primeira parte onde se procede à revisão da literatura, e a segunda em que se faz a análise de resultados e respetivas conclusões.

No capítulo da revisão da literatura vamos explanar de uma forma sucinta conceitos como: antecedentes do coaching, fundamentos do coaching, definição do coaching, a diferença entre coaching, formação, consultoria, mentoring e terapia, tipos de coaching, o coaching executivo, o coach, ferramentas mais usadas na prática do coaching, coach interno vs coach externo, o coaching em contexto organizacional, principais fases de um processo de

coaching, evidências empíricas do coaching e o coaching o capital psicológico e o desempenho.

Na sua componente prática o presente trabalho de investigação será desenvolvido através de um estudo de caso, numa das maiores empresas portuguesas ligada ao ramo das comunicações, onde está a ser desenvolvido um projeto de coaching ao nível das suas chefias operacionais, com o objetivo de potenciar e desenvolver os seus recursos humanos em áreas consideradas estratégicas para o seu negócio.

Em termos de instrumento de investigação aplicamos um questionário já validado cientificamente e composto por duas escalas, uma, designada como capital psicológico (PsyCap), que aparece na literatura fortemente associada à melhoria do desempenho e outra, de acordo com a literatura, associada à medida dos resultados (Desempenho).

Assim, o presente estudo de investigação apresenta-se como uma pesquisa quantitativa, através de um estudo de caso, utilizando-se uma abordagem também quantitativa, que tem como variável dependente o "Desempenho" e como variáveis independentes o "Coaching" (Qualidade sessões/Quantidade de sessões) e o "PsyCap".

Os resultados obtidos foram no sentido de confirmar o Coaching como uma prática de desenvolvimento individual e com impacto positivo sobre o desempenho. Também atestamos a importância do capital psicológico como bom preditor do desempenho e que o mesmo pode ser melhorado através do Coaching.

Espera-se como resultado deste estudo, poder contribuir para um melhor entendimento sobre a aplicação prática do coaching como ferramenta de desenvolvimento individual e organizacional e a associação deste à melhoria do desempenho, bem como da utilização do capital psicológico como indicador de melhoria desse mesmo desempenho.

2. Revisão da literatura

2.1 Antecedentes do Coaching

"Reza a história", que o coaching começou a ser ministrado por Sócrates, quando ensinava aos seus alunos no mercado de Atenas (427 aC - 347 aC). Sócrates sugeria que as pessoas aprendiam melhor, quando assumiam a propriedade e a responsabilidade pessoal de uma determinada situação (Edwards, 2003). A palavra " coach " tem na sua origem, o nome de uma aldeia na Hungria de nome " *Kocs* ", onde foram produzidas carruagens de alta qualidade. No século XIX, estudantes universitários ingleses começaram a usar esta palavra como calão, chamando de "coach" o tutor que os ajudava durante a sua carreira académica, pois sentiam que, durante as suas carreiras, eram transportados como se estivessem num carro dirigido pelo seu tutor (Wilson, 2004).

Os atletas e os atores já conhecem há anos os contributos do coaching, na melhoria do desempenho (King & Eaton, 1999). No início do século XX, a prática do coaching estava limitada ao desporto. Em 1974, com o livro de Timothy Gallwey: "O jogo interior de ténis" nasce o conceito de que o maior adversário não é o que está do outro lado da rede, mas o que está dentro de nós (Kennedy, 2009).

Mas é Thomas Leonard, que dá o grande "empurrão" para fundar o coaching como disciplina, na década de 80, quando deu início ao seu curso em 1988, denominado "Projete a sua vida". Nos anos 90, Leonard funda a CoachU e, mais tarde, a CoachVille, instituições, cujo negócio era a divulgação e formação de coaches nas mais diferentes áreas. O movimento por si iniciado contribuiu decididamente para o crescimento de programas de formação para coaches, bem como, para o aparecimento de movimentos associativistas, tanto no âmbito nacional como internacional (O'Connor & Lages, 2007).

Também na mesma década, Alexander Graham traz para a Europa o modelo GROW e Sir John Whitmore, utiliza o modelo no "*Coaching for Performance*" durante a década de 90, aplicando-o à área dos negócios. Até aos anos 90 o desenvolvimento do coaching estava focalizado nos Estados Unidos da América, salientando-se também o bom desenvolvimento do coaching Ontológico em Espanha e na América Latina (Kennedy, 2009).

Em 1999 é fundada a primeira academia de coaching no Reino Unido. (Kennedy, 2009). Contudo, é na primeira década do século XXI, que se dá o grande "boom" na procura por serviços de coaching, tanto para os indivíduos, como para as organizações (Krauz, 2007).

2.2 Fundamentos do Coaching

O coaching é um "parente" recém-chegado às organizações. Ainda muito recentemente, nos anos 80, a prática do coaching estava limitada essencialmente ao atletismo como desporto individual e nos desportos coletivos (Homan &.Miler, 2008).

Como muitas outras disciplinas emergentes, o coaching tem lutado com problemas de definição (Ives, 2008). Tal facto é devido ao crescimento rápido do coaching, associado a uma injeção de novas ideias e técnicas de enriquecimento, que vieram criar ainda mais confusão, aumentando a falta de consenso e consequentemente tornaram ainda mais difícil a sua definição (Stober e Grant, 2006).

Muitas dessas abordagens foram reunidas por Stober e Grant (2006), e serão por nós apresentadas com o objetivo de melhor se perceber o coaching e as suas fontes de inspiração:

O Coaching numa perspectiva humanista – Esta perspetiva tem como base a teoria Rogeriana e centra-se nos princípios da pessoa e encara a mudança positiva e a autorrealização como uma força motriz da psique humana (Stober, 2006). O coaching, a partir deste ponto de vista, capitaliza a tendência interior de uma pessoa se autorrealizar e parece estimular o crescimento do seu potencial. Esta abordagem baseia-se na psicoterapia, com forte ênfase na relação cliente/paciente - médico, sugerindo que a relação em si é o ingrediente principal para o crescimento. Além disso, promove uma abordagem holística, exigindo que o coach aborde todos os aspetos da pessoa (Yves, 2008).

Abordagem baseada no Comportamento - Peterson (2006) defende uma abordagem comportamental, que reconhece a complexidade do ser humano e o seu ambiente, mas que, no entanto, se preocupa em facilitar a mudança prática sobre os ajustes psicológicos. Esta abordagem centra-se na ação, na medida em que olha para o futuro e pretende gerar a mudança em contextos reais. Tem também forte inclinação para o desenvolvimento pessoal, enfatizando a necessidade de aprendizagem do cliente, e, em menor percentagem, adota uma ênfase terapêutica na relação de coaching.

Abordagem de desenvolvimento adulto - Esta abordagem baseia-se em teorias de desenvolvimento construtivo: tem origem no princípio de que as pessoas se tornam mais conscientes e desenvolvem uma compreensão madura de autoridade e responsabilidade, e mostram uma maior tolerância à ambiguidade. O coaching, a partir dessa perspectiva, assenta no princípio da ideia dos quatro estágios principais de desenvolvimento e sugere que o coaching em cada etapa tem de focar-se nas questões relacionadas com cada uma das fases (Berger, 2006).

Coaching cognitivo - Auerbach (2006) afirma que, apesar de o coaching ter que abordar as múltiplas facetas do indivíduo, é basicamente um método cognitivo. Um fundamento do coaching cognitivo é a visão de que os sentimentos e as emoções são o produto dos seus pensamentos: perceções de uma pessoa, interpretações, atitudes mentais e crenças. Auerbach argumenta que a função principal do coach é ajudar o cliente a desafiar e a superar as suas perceções inadequadas e distorcidas.

Abordagem de aprendizagem de adultos - Esta abordagem pretende utilizar o coaching para estimular a aprendizagem profunda. Inspira-se num conjunto de teorias de aprendizagem para adultos, como a andragogia (Knowles, 1980 cit. in Cox 2006), a prática reflexiva (Boudet et al., 1994, cit. in Cox, 2006) e aprendizagem experiencial (Kolb, 1984, cit. in Cox, 2006), que, em conjunto, argumentam que os adultos aprendem refletindo sobre experiências. Cox (2006) argumenta que, do mesmo modo, o coaching pode ser visto como uma abordagem de aprendizagem projetado para alimentar o foco no objetivo, autodirigido a alunos que recorrem a experiências vivenciadas com vista a resolver dilemas da vida real.

Gray (2006) defende um modelo de coaching de aprendizagem transformativa que visa aumentar a reflexão crítica do coachee para questionar suposições. O autor sugere que o coaching se tornou uma ferramenta na mudança para o aumento da aprendizagem informal e autodirigida nas organizações.

O modelo de psicologia positiva - Kauffman (2006) alega que o coaching deve agir no sentido de identificar e construir os pontos fortes do cliente e procurar promover a esperança e a felicidade. A psicologia positiva procura estimular as pessoas a olhar para o que de positivo tem a sua vida, contribuindo para aumentar uma disposição positiva. As emoções positivas, aumentam o foco e a atenção, assim como o acesso aos recursos intelectuais e psicológicos da pessoa, resultando num melhor desempenho. Embora alguns aspetos do modelo de coaching positivo possam ser usados como alavanca para a obtenção de objetivos específicos, ele é, na verdade, particularmente utilizado para o equilíbrio da vida. Segundo Neenan e Dryden (2002), o coaching de vida baseia-se totalmente na psicologia positiva e focaliza-se na mudança das perceções e atitudes.

Modelo baseado na aventura - Segundo Kemp (2006) a educação de aventura é um conceito que se enquadra perfeitamente no coaching, pois ambos procuram pressionar os limites e explorar novas fronteiras e horizontes. Ambos iniciam com uma análise do estado atual, estabelecem um destino desejado e desenvolvem os meios para alcançá-lo. Os dois modelos implicam uma disposição para aceitar o risco e a incerteza, conduzindo para o limite da zona de conforto físico ou psicológico. O autor defende que o coaching baseado na

aventura pede ao participante para testar a sua competência, cognitivo-comportamental e emocional, para efetuar a mudança através da definição de novas respostas a situações comportamentais.

Abordagem sistémica – Nesta abordagem o coaching usa uma estrutura sistémica para ajudar o cliente a reconhecer padrões de comportamento e formas de feedback até então não reconhecidos, fazendo-o ver as suas experiências de perspectivas diferentes. Também encoraja uma visão global, partindo do pressuposto de que outras partes do sistema podem ter importância para o tema em questão. Um modelo de coaching sistémico procura, num primeiro plano, a complexidade, a imprevisibilidade e os fatores contextuais, e destaca a importância de pequenas mudanças; incentiva o crescimento, abertura e criatividade. Esta abordagem considera o equilíbrio entre estabilidade e instabilidade como ideal para o desempenho (Cavanagh, 2006).

Abordagem orientada para objetivos - De acordo com Grant (2006), o coaching é essencialmente ajudar as pessoas a regular e orientar os seus recursos interpessoais e intrapessoais para melhor atingir os seus objetivos. O método principal é ajudar o cliente a identificar e formar objetivos bem trabalhados e desenvolver um eficaz plano de ação. O papel do coach é estimular ideias e ações para garantir que as metas são consistentes com os valores de vida do cliente e principais interesses, ao invés de trabalhar para ajudar o cliente a ajustar os seus valores e crenças.

Nesta conceção, o coaching, é essencialmente, melhoria do desempenho e apoio à ação eficaz, ao invés de se trabalhar sentimentos e pensamentos, que se consideram indiretamente abordados através de resultados positivos atuais (Grant, 2003).

Ives (2008, p.102) apresenta, na tabela 1, um resumo das diferentes abordagens do coaching, que podem ajudar a esclarecer o panorama do coaching por um lado e por outro, dar-nos uma ideia básica sobre os objetivos do mesmo.

Tabela 1- Síntese das diferentes abordagens do Coaching

Tipo de Abordagem	Objetivo do Coaching
Humanista	"Coaching é essencialmente crescimento humano e mudança" (Stober, 2006, p.17).
Behaviorista	"O objetivo do Coaching é mudar o comportamento" (Peterson, 2006, p.51).
Desenvolvimento de adultos	O coaching é ajudar os clientes a desenvolver e crescer em maturidade.
Coaching cognitivo	Coaching é, antes de tudo, o desenvolvimento de pensamentos adaptativos.
Focado no objetivo	"Coaching é uma meta-orientada, processo de solução-focalizada" (Grant, 2006 p. 156).
Abordagem da Psicologia Positiva	"Desvia a atenção do que causa dor, dirige para o que dá energia e puxa as pessoas para a frente " (Kauffman, 2006,)
Coaching de Aventura	Potenciar o cliente através da aprendizagem de situações desafiadoras que surgem
A Educação de Adultos	Uma abordagem de aprendizagem auto dirigida que ajuda os alunos a refletir e a crescer a partir das suas experiências
Coaching Sistémico	É uma viagem em busca de padrões (Cavanagh, 2006)

Fonte: (adaptado de Yves, 2008, p.102)

Kenedy (2009) e O'Connor e Lages (2007) identificam nos seus estudos as disciplinas que estão no centro do coaching. Segundo estes autores o Coaching foi "beber" fundamentalmente em quatro disciplinas a saber:

- A psicologia humanista e o movimento do potencial humano da década de 1960
- O interesse ocidental em grande escala no budismo e filosofia oriental, que também pode ser rastreada até a década de 1960

- Construtivismo e o conceito de que nós construímos o nosso mundo e as ações
- Estudos linguísticos nos últimos 30 anos, em particular, a Programação Neuro Linguística, cuja noção consiste no princípio de que, a forma como usamos a linguagem refletem a nossa realidade pessoal.

Deste capítulo podemos tirar duas conclusões, por um lado, a convergência dos vários autores relativamente às fontes de inspiração do coaching, por outro, que são várias as questões fundamentais, teóricas ou práticas que dividem as várias abordagens do coaching como disciplina autónoma. Não é nosso objetivo sugerir que uma abordagem é melhor que a outra, pois cada abordagem será mais adequada em função do objetivo da intervenção, contudo, entendendo-se mais claramente a diferença entre as diversas abordagens, tornar-se-á mais fácil encontrar o modelo de coaching apropriado para determinada situação específica.

Tendo em conta o objetivo deste estudo, parece-nos, que o coaching orientado para metas, é mais adequado ao desenvolvimento pessoal e organizacional, pois segundo Yves (2008) o coaching orientado para metas, tem uma perspectiva diferente das abordagens terapêuticas ou de desenvolvimento pessoal. Ainda segundo Gray (2006) o Coaching orientado para metas foi concebido para estimular diretamente a ação efetiva, e projetado para acompanhar a população saudável.

Identificadas as várias abordagens do coaching importa agora percebermos qual o conceito a que subjaz.

2.3 Definição de Coaching

O coaching tem origem na palavra coche, do inglês medieval e, foi posteriormente adaptado para coach, significando, nos dias de hoje, carruagem, ou seja, transportar algo. Em poucas palavras podemos definir o coaching como um veículo para transportar um cliente de onde ele está agora na sua vida, para onde quer chegar (Kenedy, 2009).

> O cocheiro não será aquele que decide qual o rumo a ser tomado, mas antes, aquele que, após a identificação pelo seu cliente (pessoa que é transportada) sobre a direção que pretende tomar, o leva de forma segura e pelo caminho adequado, aos seus objetivos de viagem (Pereira, 2008, p. 23).

Segundo Lundin, Paul e Christensen (cit. in Kenedy, 2009) o coaching tem como objetivo ajudá-lo a fazer o seu melhor. Whitmore (2009) diz-nos que o coaching é desbloquear o potencial de uma pessoa para maximizar o seu próprio desempenho.

"O coaching é a arte de despertar a grandeza nas pessoas para que honre a integridade do espírito humano. É tanto uma capacidade inata humana quanto uma habilidade que se ensina" (Dolan, 2012, p. 2).

O coaching envolve uma relação de colaboração formada entre um coach e um coachee com o propósito de alcançar resultados de desenvolvimento pessoal que são valorizados pelo coachee. Central para o processo de coaching é a articulação e esclarecimento de objetivos pessoais, e essas metas são geralmente definidas para potenciar as capacidades atuais de um indivíduo (Spence & Grant, 2007).

> O coaching é uma relação permanentemente focada no cliente e na sua tomada de medidas no sentido de realização dos seus sonhos, metas ou desejos. Este processo utiliza um processo de inquérito e de descoberta pessoal, por forma a construir no cliente um nível de consciência e de responsabilidade e proporciona-lhe uma estrutura de apoio e de feedback. O processo do coaching ajuda o cliente a definir e atingir os seus objetivos pessoais e profissionais de uma forma mais rápida, e com uma facilidade que seria impossível de outra forma (ICF, 2012).

O coaching, na sua essência, permite aos clientes obter "insights" sobre as dinâmicas implícitas aos desafios que eles enfrentam, e orienta-os na aplicação desses conhecimentos no mundo real proporcionando a mudança desejada (Anderson & Anderson, 2005).

> Através do coaching, os clientes adquirem maior consciência do seu potencial, das suas reais competências e dos seus limites, reajustando-se de forma progressiva e descobrindo o prazer de sair da sua zona de conforto, de modo a tornarem-se capazes de enfrentar novos desafios (Catalão & Penim 2010, p. 7).

Como observou Michael Jordan, um dos maiores basquetebolistas de sempre, "o coach é alguém que nos estimula a fazer o que não queremos para que possamos ser aquilo que queremos ser" (Krauz, 2007, p. 28).

É muita a literatura existente sobre o coaching, pelo que apresentar uma definição sobre o tema não se apresenta como tarefa fácil. Se questionássemos doze profissionais de coaching isoladamente para nos darem uma definição de coaching, presumivelmente, surgiriam doze respostas diferentes (Homan & Miller, 2008). Os mesmos autores, através da tabela 2 dão-nos uma perspectiva da variedade de definições possíveis.

Tabela 2- Várias Definições de Coaching

Definição	Autor
Uma pessoa que treina ou dirige atletas ou equipas desportivas; uma pessoa que dá instruções assim, como cantar ou atuar, um tutor privado contratado para preparar um aluno para um exame.	The American Heritage Dictionary
Ajudar os líderes bem-sucedidos a conseguir uma mudança positiva e duradoura no comportamento: para si e suas equipas.	Marshall Goldsmith
Um diálogo esclarecido cujo propósito é a facilitação de novas habilidades, possibilidades e perspetivas, no interesse do progresso da liderança individual e da organização.	Terry Bacon & Kevin Spear
Um processo de comunicação abrangente, em que o Coach fornece feedback de desempenho para o coachee. Os temas incluem amplas dimensões das relações de trabalho e de desempenho (pessoal, interpessoal ou técnicos), que afetam a vontade e a capacidade do coachee em contribuir para a melhoria dos objetivos pessoais e organizacionais.	Thomas Crane
Uma solução colaborativa, focada e orientada para resultados, processo sistemático em que o treinador facilita a melhoria de desempenho no trabalho, experiência de vida, autoaprendizagem e crescimento pessoal do Coachee.	Anthony M. Grant
Libertar o potencial de uma pessoa para maximizar o seu próprio desempenho.	John Whitmore
A arte de facilitar o desabrochamento do potencial das pessoas para alcançar objetivos significativos e importantes.	Phillip & Rosinski

Fonte: Adaptado de (Homan & Miller, 2008, p.6).

Como refere Fraser, (2011) a definição de coaching difere de acordo com a ênfase da filosofia subjacente à abordagem, o foco contextual e a finalidade do coaching.

Apesar da variedade de definições existentes na literatura, no entanto, podemos verificar a presença de algumas características que são comuns nas várias definições.

É regra geral uma relação de "*one-to-one*", envolve o desenvolvimento de (competências, consciência) e melhoria do desempenho, num processo que implica recolha e partilha de feedback com o coachee, onde o papel do coach é principalmente apoio e não comunicação diretiva.

2.4 A diferença entre Coaching, Formação, Consultoria, Mentoring, Terapia e Aconselhamento

O coaching é ainda muito recente como disciplina autónoma e pouco conhecido do público em geral, levantando ainda muitas dúvidas, quanto ao seu campo de atuação e quais as fronteiras existentes entre esta ferramenta de desenvolvimento pessoal e profissional e outras já utilizadas. Sendo todas elas diferentes do coaching, contudo, todas têm as suas vantagens e o seu próprio espaço em termos de aplicabilidade. É objetivo deste capítulo ajudar-nos a perceber, no essencial, aquilo que as diferencia.

2.4.1 Coaching vs Formação

O coaching não é ensinar, é sobretudo criar as condições para aprender a crescer (Whitmore, 2009).

Os "formadores precisam ensinar às pessoas a fazerem o que elas não sabem fazer" (Dolan, 2012, p. 8).

Em coaching é essencial que o coach possua o domínio da técnica de coaching, mas não da atividade profissional ou assunto, apresentado pelo coachee, neste caso é o coachee, que detém o conhecimento, logo o coach não ensina, nem transfere conhecimento (João, 2011).

Num processo de coaching bem conduzido, é o cliente que acaba por perceber quando necessita de adquirir um determinado tipo de conhecimento, que o ajude a caminhar para o sucesso (João, 2011).

2.4.2 Coaching vs Consultoria

Na perspetiva de muitos gestores a fronteira entre a consultoria e o coaching é muito ténue, mas o coach não é consultor, embora um consultor possa ser coach (João, 2011).

De acordo com Rosinski (2003), a consultoria dá respostas para o problema, enquanto o coaching constrói a capacidade crítica dos coachees para que eles por si só possam forjar o seu próprio caminho.

As organizações recorrem à consultoria quando " é sentida uma necessidade de avaliação ou de mudança, mas não se saberá o rumo a tomar" (Pereira, 2008, p. 30).

Na consultoria, o consultor lida com o sistema empresarial como um todo. Ele utiliza o seu conhecimento para fazer um diagnóstico e recomendar um caminho. O cliente pode concordar ou discordar, mas nunca lhe caberá encontrar a solução, ao contrário no coaching é o cliente, que vai chegar à sua própria solução (Kenedy, 2009).

2.4.3 Coaching vs Mentoring

Clutterbuck (2008) comenta, que apesar da variedade de definições de mentoring, todos os especialistas parecem concordar que a sua origem reside no conceito de aprendizagem, como acontece, quando um indivíduo mais velho, mais experiente, transmite o seu conhecimento de como uma tarefa foi feita e como operar no mundo dos negócios.

O mentoring pressupõe que é o mentor quem detém o conhecimento e a experiência, que depois transfere para o cliente. É normalmente o mentor quem define a agenda. Em coaching o cliente e o treinador são parceiros iguais (Kenedy, 2009).

"Apesar de algumas sobreposições entre coaches e mentores, os coaches devem ajudar os seus coachees a desenvolverem habilidades, enquanto os mentores formam atitudes mentais (Dolan, 2012, p. 8).

No coaching, o objetivo é o desenvolvimento de competências e melhoria de desempenho. No mentoring, o objetivo é o desenvolvimento de carreira a longo prazo (Grant 2001, cit. in, Passmore, 2007).

Mentoring é diferente de coaching. Um mentor realiza muitas das funções de um coach, mas é alguém dentro da organização que pode ter outro interesse além de auxiliar o executivo (Halls, Otazo & Hollenbek,1999).

2.4.4 Coaching vs Terapia

Terapia é um serviço fornecido por psicólogos clinicos , psiquiatras, assistentes sociais , terapeutas e outros , isto é, profissionais que cuidam da saúde mental . É utilizada quando existe um problema doloroso e talvez perigoso que precisa de ser corrigido. Normalmente a terapia tem um maior enfoque no passado, enquanto que o coaching trata do presente, projetando o futuro (Valerio & Lee, 2005).

O coaching não é adequado para clientes com graves problemas de saúde mental ou física. Não é uma forma de psicoterapia nem um substituto para a mesma. O coaching trata de desenvolvimento mental, não de saúde mental. Um coach nunca deve lidar com clientes com graves problemas emocionais ou psicológicos. Este tipo de clientes deve ser tratado por um psicoterapeuta (O'Connor & Lages, 2007).

Ainda de acordo com estes autores, o coaching lida principalmente com a exploração do presente, projetando o futuro.

Whitmore (2009) refere, do mesmo modo, que o coaching concentra-se no futuro e não nos erros do passado.

2.4.5 Coaching vs Aconselhamento

Como refere Whitmore (2009), o coaching é pró-ativo, o aconselhamento é reativo. O aconselhamento discute experiências passadas e tem como objetivo encontrar explicações e justificações. O coaching é sobre o presente e o futuro, aceitar que somos quem somos, e decidir o que queremos agora.

Segundo Krauz (2007), no aconselhamento o conselheiro e o aconselhado não estão em igualdade de poder, pois o aconselhado tem o problema e o conselheiro terá a solução. No coaching, coach e coachee estão em igualdade de poder.

De acordo com Pereira (2008), o conselheiro indica caminhos possíveis tendo em conta o perfil do aconselhado. O recurso a esta prática ocorre maioritariamente quando o cliente pretende mudar as suas funções no momento. Embora possa ocorrer no final de um programa de coaching, em que o coachee mude de função ou organização e esse não era o objetivo principal da intervenção, o objetivo no coaching é potenciar as capacidades do indivíduo para a sua função atual.

Pereira (2008), na tabela 3, mostra-nos uma síntese das principais diferenças entre as várias práticas de desenvolvimento pessoal e profissional, que podem ajudar a esclarecer melhor aquilo que as diferencia.

Tabela 3 - Diferença entre algumas práticas de desenvolvimento Pessoal e Profissional e a prática de Coaching

		Coaching
Práticas – Formação	**Operacional;** **Integrado na cultura da empresa;** **Destinado a qualquer nível hierárquico;** **O grupo é trabalhado em conjunto;** **Transmissão de conhecimento do formador;** **Poderá ser imposta.**	Funcional; Apenas se faz quando é solicitado; Destinado ao desenvolvimento de líderes; Personalizado; Reflexão sobre conhecimento e experiências do destinatário; Um ato completamente voluntário.
Práticas – Mentoring	**Transferência de saber (beneficiário - destinatário);** **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 (beneficiário – empresa); Introdução na empresa de mais-valias baseadas na aprendizagem do destinatário; Ator, com papel interventivo no desenvolvimento da organização.
Práticas – Consultoria	**Poderão dar conselhos específicos e indicar vantagens e desvantagens numa escolha;** **Utilizada para imputar conhecimentos e experiências;** **Pode trabalhar com diferentes atores para dar retorno à organização.**	Não dão conselhos nem apresentam a sua opinião; Trabalha-se sobre os conhecimentos e as experiências do (s) destinatário (s); Trabalha com um individuo ou grupo de indivíduos o (s) qual (is) reflete (m) sobre comportamento (s) particular (es)
Práticas – 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.
Práticas – Aconselhamento	**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.

Fonte – Adaptado de (Pereira, 2008, p.28).

Embora sendo ténue a fronteira entre o coaching e outras ferramentas de desenvolvimento pessoal e profissional, parece-nos, que há algo que as distingue, pois o coaching não ensina, logo não é formação, o coaching não trata, logo não é terapia, o coaching não transmite conhecimento, logo não é mentoring, o coaching não dá resposta para os problemas, logo não é consultoria, o coaching não indica caminhos, logo não é aconselhamento, contudo, todas elas se complementam.

2.5 Tipos de Coaching

Efetivamente verifica-se a existência de alguns tipos de coaching, onde se torna difícil definir o limite entre esta e outras práticas, assentando a diferença unicamente no objetivo da intervenção (Pereira, 2008). Podemos dar como exemplo o coaching de vida e a psicologia, que podem no imediato parecer a mesma coisa, contudo são diferentes, pois se por um lado a psicologia nos pode ajudar a perceber melhor a nossa vida e as razões do nosso comportamento, o coaching de vida é mais ter junto de nós alguém que nos anima, que utilizando ferramentas de senso comum, nos transporta para a frente (Dolan, 2012).

Também neste, como noutros aspetos, não existe muito consenso desta recente prática relativamente aos tipos de coaching, observando-se na literatura inúmeras tipologias de coaching.

Kenedy, (2009), dá-nos a conhecer vários tipos de coaching, com base nos objetivos da intervenção. Segundo o autor, há muitas categorias de coaching, tais como:

- Coaching de Vida (determinação em atingir metas pessoais).
- Coaching de Negócios (apoio a um indivíduo ou grupo, a fim de melhorar a eficácia dos seus negócios).
- Coaching Pessoal (um acordo entre o coach e o cliente com base em interesses expressos do cliente, metas e objetivos).
- Coaching de Saúde (gestão de saúde e doença).
- Coaching Desportivo (melhorar a técnica e desempenho).
- Coaching de Relacionamento (melhoria do sucesso no namoro e relacionamentos).
- Coaching de Conflitos (matrimonial ou outro onde o cliente aprende a melhorar as habilidades de gestão de conflitos).
- Coaching de Projeto (gestão de equipas).

- Coaching Situacional (melhoria do desempenho dentro de um contexto).
- Coaching de Transição (entre empregos ou funções).
- Coaching Educacional (melhorando o sucesso académico ou relações familiares).

Jarvis (2004), identifica no seu estudo seis tipos de coaching e respetivos motivos de intervenção, a saber:

- Coaching de Desempenho - Atividades de coaching que visam melhorar o desempenho de um indivíduo no exercício da sua atual função.
- Coaching de Competências - Esta forma de coaching foca as habilidades essenciais que um empregado precisa executar no seu papel. Este tipo de coaching é adaptado especificamente para o indivíduo e está, geralmente, focado na obtenção de uma série de objetivos de desenvolvimento de competências que estão ligados às necessidades da organização.
- Coaching de Carreira - Atividade de coaching concentrada nos interesses individuais de carreira.
- Coaching Pessoal ou de Vida - Esta forma de coaching fornece um suporte para pessoas que desejam fazer algum tipo de mudanças significativas que podem acontecer dentro de suas vidas.
- Coaching de Negócios - Coaching de negócios é sempre conduzido dentro dos limites colocados sobre o indivíduo ou grupo no contexto organizacional.
- Coaching Executivo – Atividade de coaching orientada essencialmente para os dirigentes e executivos das empresas. Ao melhorar o desempenho das pessoas mais influentes dentro da organização, a teoria diz que os resultados dos negócios devem melhorar.

Dolan, (2012) refere-se aos seguintes tipos de coaching:

- Coaching de negócios – intervenção centrada no indivíduo ou no grupo, mas o seu principal objetivo é desenvolver a organização.
- Coaching executivo – relação individual, "*one to one*", entre coach e coachee, assente nos objetivos intrapessoais do coachee dentro da organização.

- Coaching de vida – prática focalizada no futuro, cujo objetivo, é ajudar os clientes a estabelecerem e atingirem metas pessoais.
- Coaching de família e pais – intervenção focada na família (pais e filhos) que explora a forma como cada elemento da família pode lidar com as suas questões e crescerem como equipa família.
- Coaching casais – prática focada nas esperanças e sonhos do casal, onde o coach tenta desenvolver um desses aspetos e criar uma relação positiva levando a que o relacionamento cresça.

Como podemos observar a literatura apresenta-nos uma diversidade de tipos de coaching, assentando no objetivo de intervenção, a principal diferença que os distingue. Tendo em conta o objeto de estudo desta dissertação, vamos desenvolver de forma mais detalhada o coaching executivo.

2.6 Coaching Executivo

O coaching para melhorar o desempenho organizacional e para ajudar a libertar o potencial de um executivo passou, por uma história de crescente aceitação. Não há uma data precisa que nos indique claramente o momento a partir do qual se iniciou a prática de coaching para executivos mas, de acordo com alguns investigadores, esta prática iniciou-se acerca de cinquenta anos, mais ou menos, sob o rótulo de consultoria ou aconselhamento. A maioria dos investigadores concorda porém, que não era uma prática comum até finais dos anos 1980 ou início de 1990 (Valério & Lee, 2005).

Anos antes, o coaching foi muitas vezes acionado quando se tornava evidente que a um executivo faltava uma habilidade específica, por exemplo, não ser capaz de falar na televisão ou a grandes grupos. Muitas vezes, a razão para recorrer a um coach tinha a ver com questões interpessoais, ou, possivelmente, com preocupações de natureza "pessoal" relacionadas com a saúde, carreira, ou assuntos de família. Estas situações envolviam, tipicamente, uma aura de segredo sobre elas, de forma a não deixar ninguém saber que estavam a recorrer a um coach (Valério & Lee, 2005).

O coaching de vida e o coaching de negócios têm crescido significativamente na última década. Contudo, o maior crescimento do coaching tem sido no negócio (O'Connor & Lages). Segundo Dolan (2012, p. 10) o coaching executivo "é um caso muito especial dentro do modelo de coaching de negócios".

Segundo Fraser (2011), nas últimas décadas, o coaching executivo tornou-se uma intervenção para a construção da capacidade organizacional e uma tendência crescente em programas de desenvolvimento organizacional e de liderança.

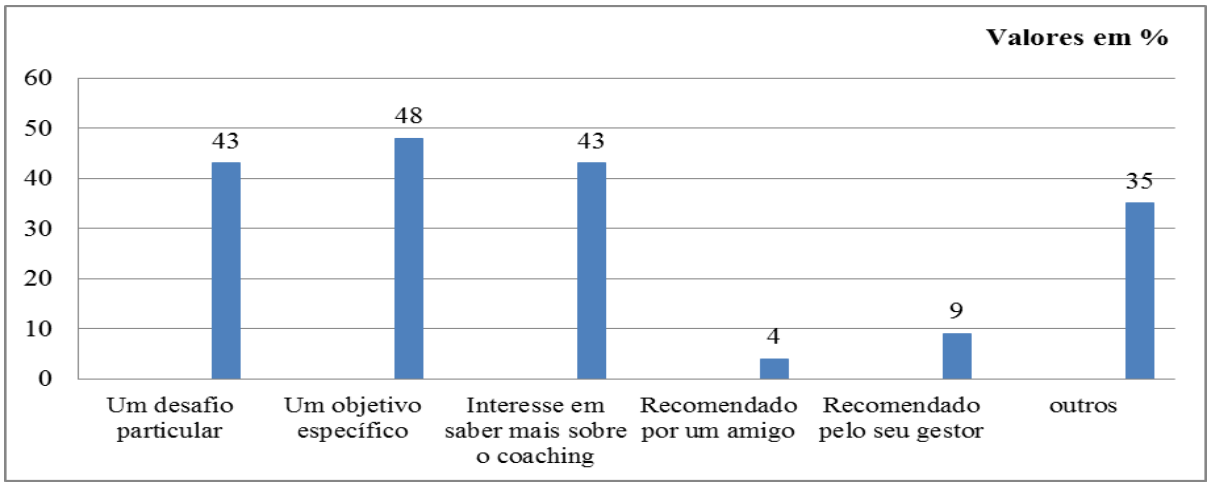
O recurso ao coaching executivo como uma ferramenta importante para o desenvolvimento dos gestores de topo tem aumentado rapidamente em todos os sectores de atividade (du Toit, 2005). Pois segundo Hauser (2008) o coaching executivo bem-sucedido facilita o crescimento, a mudança positiva e melhora o desempenho.

Este crescimento deve-se a uma série de tendências organizacionais, tais como o downsizing e a rápida evolução do ambiente de negócios, que obriga os executivos a preverem e a estarem preparados para a mudança e o reconhecimento de que o desenvolvimento preventivo da liderança é fundamental para ajudar os colaboradores-chave a mudar os comportamentos e práticas de liderança (Horner, 2002).

Segundo Homan e Miller (2008), um estudo de investigação levado a cabo em 2005 pela Ken Blanchar Companies, através da entrevista de um conjunto de executivos que contrataram um coach executivo revelou, que os três principais motivos para os executivos trabalharem com o coaching executivo eram: 1) Ter um objetivo específico que queriam resolver, 2) Estar interessados em saber mais sobre coaching, 3) Estar na presença de um desafio particular.

O gráfico 1 dá-nos uma perspectiva mais pormenorizada dos resultados do estudo.

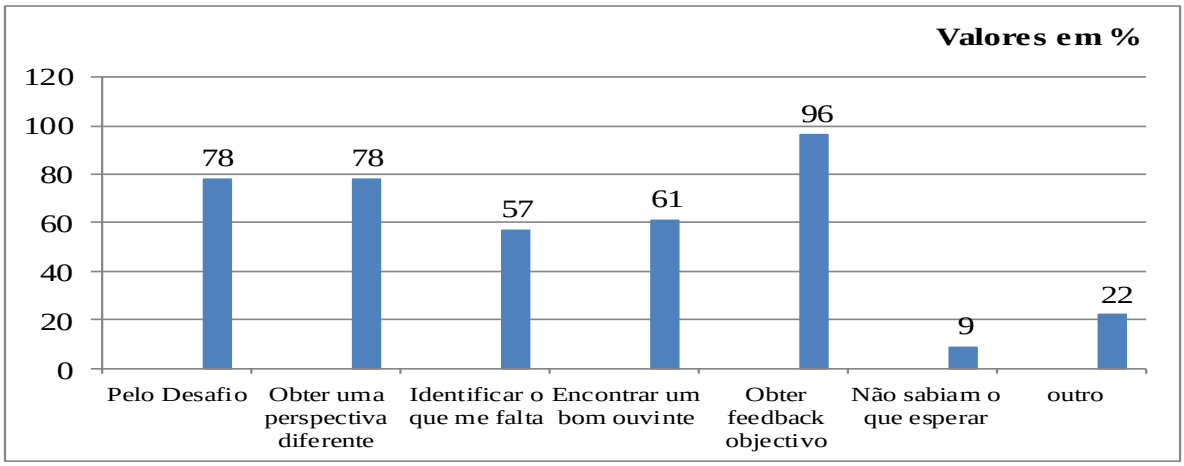
Gráfico 1 – Motivos para recorrer ao Coaching executivo



Fonte: The Ken Blanchard Companies (2002, cit. in Homan & Miller, 2008, p. 139)

O mesmo estudo, gráfico 2, revelou também, quais as principais expectativas dos executivos quando recorrem a um processo de coaching executivo, concluindo o estudo que a resposta mais votada foi a necessidade de receber feedback objetivo.

Gráfico 2- Expectativas dos executivos sobre o Coaching Executivo



Fonte: The Ken Blanchard Companies (2002, cit. in Homan & Miller, 2008, p. 139)

Baron e Morin (2009) referem que as organizações alargaram na última década o uso do coaching, para os níveis mais baixos de gestão. A expressão "coaching executivo " foi mantida porque os objetivos das intervenções de coaching não se alteraram.

Um estudo de investigação levado a cabo por Judge e Cowell (1997, cit. in Feldman e Lankau, 2005) sobre o tipo de destinatários do coaching executivo revelou que, os destinatários dos serviços de coaching executivo eram tipicamente gestores seniores de nível médio, com metade dos participantes na posição de CEO ou um nível abaixo do CEO. Este estudo também mostrou que havia outros profissionais executivos, incluindo advogados, médicos, arquitetos e empreendedores de empresas em crescimento, que contrataram os serviços de coaches executivos para os ajudar a alcançar objetivos pessoais e profissionais.

A necessidade de gestores competentes e relatos sobre o sucesso do coaching leva as empresas a adotar essa estratégia para melhorar o desempenho dos executivos (Lary, 1997, cit. in Kombarakaran, Yang, Baker, & Fernandes, 2008).

No entanto, um dos grandes desafios para os gestores é serem capazes de filtrarem a panóplia de coaches e estilos de coaching disponíveis, de forma a encontrar o melhor coach para as suas equipas e organizações (du Toit 2005).

2.6.1 Definição de Coaching Executivo

De acordo com Baek - Kyoo (2005), um propósito comum de coaching pode envolver a mudança de comportamento, autoconhecimento, aprendizagem e desempenho organizacional. Central para a maioria das definições, o coaching pode ser descrito como uma forma de desenvolvimento organizacional que pode incluir competências pessoais e profissionais, definidas dentro de um contrato de coaching formal entre um gestor sénior (o cliente) e um coach que emprega técnicas que visam facilitar a auto aprendizagem para o crescimento profissional e melhoria do desempenho organizacional.

Segundo du Toit (2005) o coaching executivo é uma prática reflexiva baseada numa relação "*one-to-one"*; adaptado às necessidades do indivíduo; estimula o crescimento em áreas de importância organizacional ou fraqueza; presente e futuro; focalizada; ação orientada; uma forma de intervenção não-diretiva de desenvolvimento; voltada para o desenvolvimento do desempenho individual e habilidades.

Para Kombarakaran, et al., (2008) o coaching executivo é um processo interativo de curto prazo, entre um coach e um gestor com o objetivo de melhorar a eficácia da liderança, aumentando a autoconsciência e a prática de novos comportamentos. O processo de coaching facilita a aquisição de novas competências, perspetivas, ferramentas e conhecimentos através de feedback de encorajamento no contexto organizacional.

De acordo com Homan e Miller (2008) o coaching é um processo de desenvolvimento "*one-to-one*", formalmente contratado entre um coach e um cliente que desempenha funções de gestão, cujo objetivo é ajudá-lo a atingir metas relacionadas com desenvolvimento profissional e / ou desempenho do negócio.

De acordo com Rosinski (2003) o coaching executivo é uma forma de coaching em que: o coachee é um executivo, a organização paga a intervenção de coaching ao coachee e as sessões são estritamente confidenciais para garantir, franqueza e abertura nas interações, que são essenciais para a eficácia, e a intervenção é para servir as várias partes interessadas, o coachee e a sua organização.

Ainda de acordo com o autor estes mesmos critérios aplicam-se para o coaching de negócios, mas neste caso o coachee não é necessariamente um executivo.

Huang (2011) através da tabela 4 apresenta-nos um conjunto variado de definições ajudando a ilustrar a variedade das já existentes.

Tabela 4 - Definições de coaching executivo

Autor	Definição
Kilburg (1996b, p.142)	"... Uma relação de ajuda formada entre um cliente que tem poder de direção e responsabilidades de gestão numa organização e um consultor que utiliza uma grande variedade de técnicas comportamentais e métodos para ajudar o cliente a alcançar um conjunto de metas mutuamente identificadas, para melhorar o seu desempenho profissional e satisfação pessoal e consequentemente, melhorar a eficácia da organização dentro de um contrato de coaching definido formalmente. "
Hall, Otazo, &Hollenbeck (1999, p.40)	O coaching é uma prática, focado no objetivo da pessoa, aprendizagem de um-para- um para executivos e pode ser usado para melhorar o desempenho ou comportamento do executivo, progressão da carreira ou impedir a sua regressão e trabalhar questões organizacionais ou iniciativas de mudança.
Witherspoon (2000, p.167)	"Coaching executivo é um processo de aprendizagem-ação para melhorar a ação efetiva e agilidade da aprendizagem. Trata-se de uma relação profissional, processo deliberado e personalizado para fornecer a um executivo informações válidas, para que possa fazer escolhas livres com base nessa informação, e comprometimento interno para essas escolhas. "
Stern (2004, p.154)	" Coaching executivo é uma experiência individual, processo de desenvolvimento de liderança que constrói a capacidade de um líder para alcançar a curto e longo prazo as metas organizacionais. É realizado através da interação um-para- um, impulsionado por dados de múltiplas perspectivas, e com base na confiança mútua e respeito. A organização, o executivo, e o coach executivo trabalham em parceria para conseguirem o máximo aprendizagem e impacto. "
Sherpa Executive Coaching Survey 2011	Coaching executivo tem como propósito reuniões regulares entre um líder de negócios e um facilitador (Coach), projetadas para produzir mudanças positivas no comportamento empresarial, num período limitado de tempo.

Fonte: Adaptado de (Huang, 2011, p. 9).

Como podemos observar existem inúmeras definições de coaching executivo na literatura, dependendo a sua redação do elemento ou elementos que o autor queira enfatizar.

Analisadas as várias definições, identificamos um conjunto de elementos que são comuns às mesmas, parecendo-nos que o coaching executivo poderá ser definido como um processo "*one-to-one*", entre um coache e um executivo (coachee), com a finalidade de promover a mudança de comportamento do coachee através de um processo de autoconsciência e aprendizagem, cujo objetivo é melhorar o desempenho do indivíduo e da organização.

2.6.2 Benefícios do Coaching executivo

Como muitas outras ferramentas de desenvolvimento, é difícil identificar se o coaching tem um efeito direto sobre o desempenho por causa de todos os outros fatores que influenciam o desempenho organizacional (Jarvis, 2004).

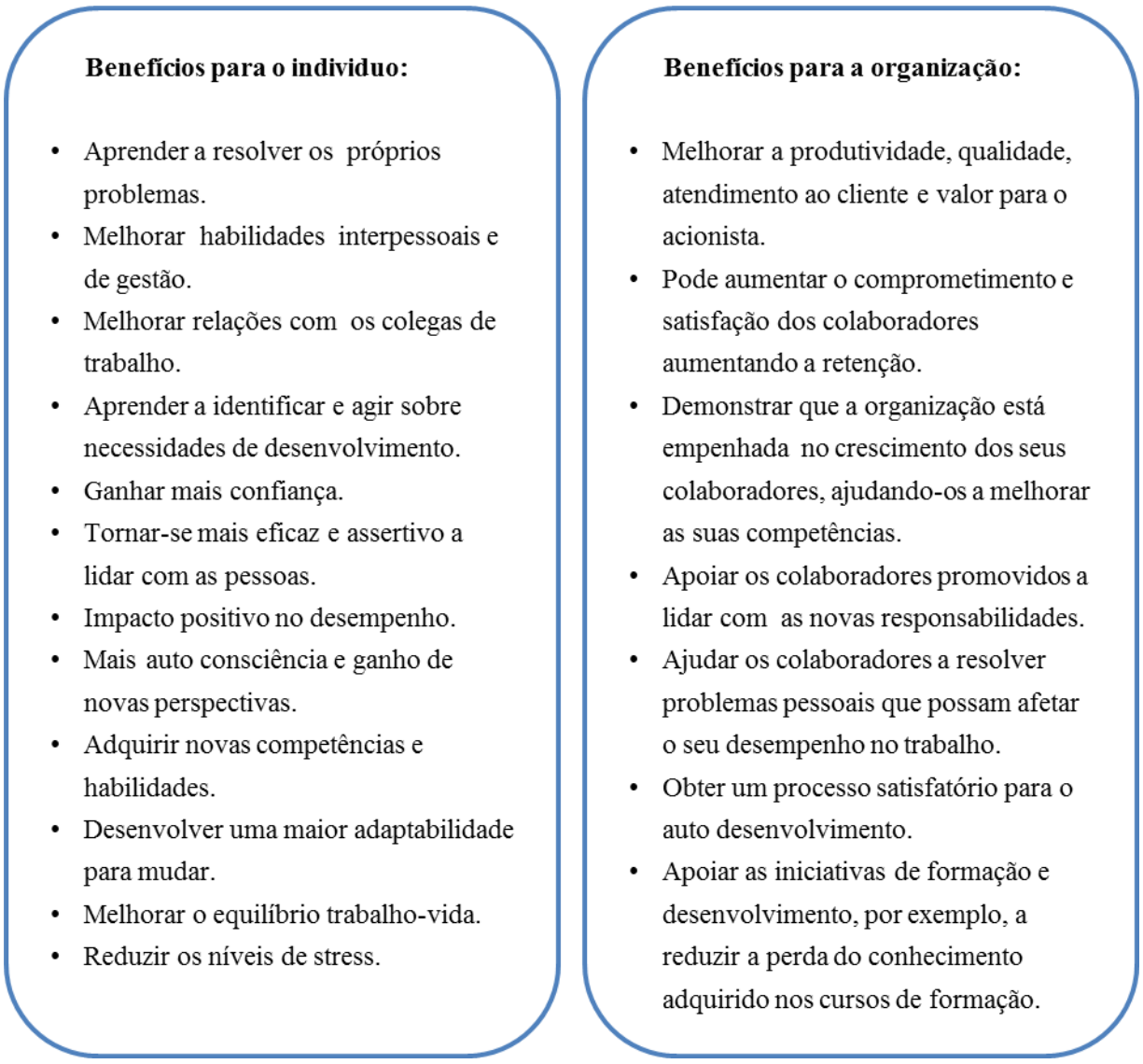
Uma outra dificuldade que enfrenta a indústria do coaching nos dias de hoje é a falta de pesquisa empírica que demonstre a eficácia do coaching. Os supostos benefícios do coaching são na sua maioria de natureza testemunhal e a maioria dos estudos feitos até agora são baseadas em pesquisa fenomenológica (Maynard, 2006).

Como referem Douglas e Morley (2000), antes de decidir se quer ou não contratar um coach executivo, o executivo ou a organização devem compreender qual o impacto do coaching executivo nos indivíduos e nas organizações, pois a falta de estudos empíricos publicados torna tal compreensão e decisão difíceis. Segundo os autores referidos, apenas três estudos empíricos que abordaram especificamente o impacto do coaching executivo sobre o desempenho e o comportamento, foram encontrados na literatura

Contudo, de acordo com du Toit (2005), um tema consistente quanto aos benefícios do coaching é a sua capacidade para apoiar os gestores seniores face ao isolamento que sentem, bem como a falta de oportunidades para discutir áreas de preocupação com os outros gestores ou para explorar oportunidades de crescimento.

A figura 1 lista alguns dos benefícios comuns que o coaching é suposto promover nos indivíduos e organizações. Estes podem ser usados por profissionais de RH na construção do "*business case*" para a utilização nos programas de coaching nas suas organizações (Jarvis, 2004).

Figura 1- Benefícios do coaching



Fonte: adaptado de (Jarvis, 2004, p. 41).

Apesar dos riscos envolvidos na escolha adequada de um coach, há muita investigação que sugere, haver grandes benefícios tanto para o indivíduo como para a organização em utilizar o coaching como uma ferramenta de desenvolvimento do desempenho. Além disso, quando bem-sucedido, o coaching é percebido como um investimento sólido, que tem impacto sobre a base de uma organização; o foco do coaching é criar impacto sobre os negócios (du Toit, 2005).

Contudo, como refere Douglas e Morley (2000), o futuro do coaching executivo como ferramenta profissional, legítima e eficaz depende de dados empíricos credíveis que suportem a sua eficácia como ferramenta de desenvolvimento de executivos.

2.7 O Coach

A literatura dá ênfase ao papel fundamental de um bom coach. Um coach, para ser eficaz, deve compreender as questões organizacionais contemporâneas, a motivação humana, bem como o impacto das emoções e o estilo interpessoal na liderança executiva. Os coaches também precisam de ter conhecimentos sobre questões relacionadas com a liderança, gestão do ponto de vista multi sistemas, as realidades políticas e económicas dentro da organização e o seu ambiente competitivo (Kombarakaran, et al., 2008).

Um coach atua como um guia ao desafiar e apoiar as pessoas a atingir os seus objetivos de desempenho pessoal e organizacional. Quanto mais confiável a relação coach/coachee neste processo de aprendizagem, mais as pessoas se sentem ajudadas (Crane, 2007).

Vários autores têm sugerido que a relação de trabalho entre o coach e o coachee constitui uma condição essencial para o sucesso do coaching executivo (Baron & Morin, 2009). A confidencialidade entre coach e coachee é inviolável, independentemente de quem contratou o coach. Para que o relacionamento seja eficaz, o coachee deve ser capaz de honestamente, discutir sentimentos pessoais, preocupações e atitudes que podem abranger uma vasta gama de matérias, incluindo os superiores do coachee, colegas, relatórios, bem como a organização e a sua estratégia e até mesmo a família (Morgan, Harkins & Goldsmith, 2005).

O estudo levado a cabo por McGovern et al., (2001) concluiu que para 84% dos coachees a qualidade do relacionamento com o seu coach era fundamental para o sucesso do coaching.

Os coaches podem facultar a melhoria de habilidades específicas que alguns gestores não conseguem ou não podem, o foco sustentado, um lugar seguro para a reflexão pessoal profunda, a empatia por vezes muito necessária e atenção (Homan & Miller).

Baron e Morin (2009) mostram quatro correlações significativas para a relação coach - coachee:

1. a autoeficácia do coach no que diz respeito a facilitar a aprendizagem e obtenção de resultados
2. a motivação do coachee para transferir
3. a sua perceção de apoio do supervisor
4. o número de sessões de coaching

Mas como referem Morgan et al., (2005), o sucesso da parceria de coaching não é medido pela relação coach-coachee ou pela satisfação do coachee, mas sim pelos resultados dos negócios. Contudo, a parceria é um benefício mútuo e satisfação que deve ser sentida por ambas as partes.

2.7.1 O perfil do coach

Como os coaches possuem competências diferentes e representam diversas disciplinas e experiências, definir o perfil ideal de um coach é no mínimo discutível (Brotman, Liberi & Wasylyshyn, 1998)

De acordo com Filipezak (1998), a experiência profissional é considerada como uma habilidade vital para os coaches executivos. Psicólogos e conselheiros com pouca ou nenhuma experiência de negócios podem ser inadequados para o desempenho do papel de coach executivo. A experiência empresarial deve ser um pré-requisito para qualquer um que se identifique como um coach executivo.

Um coach executivo que percebe do negócio pode ajudar um novo executivo que não tem conhecimento do mesmo. Os coaches de executivos devem conhecer o negócio das organizações onde estão a trabalhar (Underhill, McAnally, & Koriath, 2007).

A oportunidade de ver a organização a uma certa distância permite maior clareza e discernimento. Um coach atua como "caixa-de-ressonância" para testar novas ideias e soluções, de uma forma que as pessoas próximas de um gestor não poderiam fornecer (du Toit, 2005).

De acordo com Donnison (2008) um coach pode ajudar o executivo na adaptação à cultura organizacional e à equipa. Os coaches executivos que trabalham com gestores de diferentes países têm que ter consciência da influência da cultura local sobre o comportamento dos mesmos. A cultura organizacional de um gestor, muitas vezes, é totalmente diferente da do coach executivo, e compreender essas diferenças pode ajudar o coach executivo a trabalhar de forma mais eficaz.

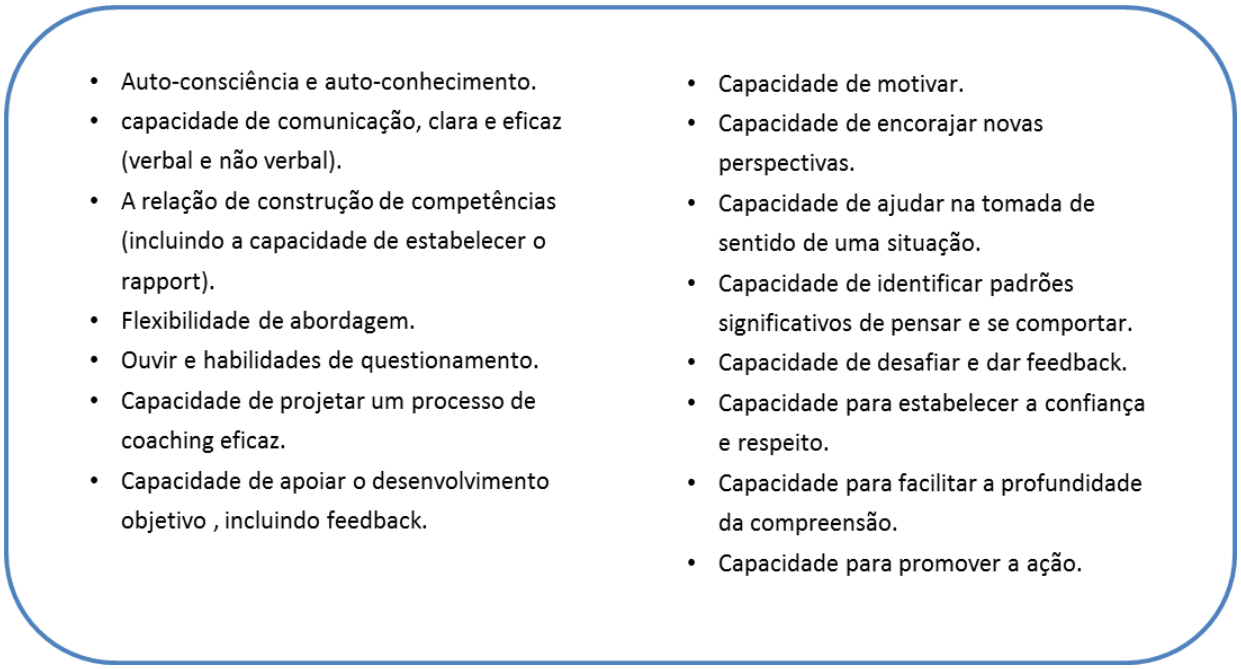
Washylyshyn (2003) levou a cabo um estudo de investigação onde se observou que as competências mais citadas para os coaches incluem: formação e pós-graduação em psicologia, experiência ou entendimento do negócio; reputação reconhecida como coach; habilidades de escuta e profissionalismo (i.e, inteligência, integridade / honestidade, confidencialidade, objetividade).

Brotman, at al., (1998), identificaram doze competências para um coach executivo eficaz: ser acessível, autoconhecimento, sentir-se confortável em lidar em torno de gestão de topo, ser inteligente, ter compaixão, experiência interpessoal, criatividade, saber escutar, foco no cliente, habilidade política, integridade e confiança, e a capacidade de lidar com o paradoxo.

Como refere Ferrar (2004), a criação de um quadro de competências e metodologias para o coaching, tornar-se-ia útil para os coaches iniciantes.

The European Mentoring and Coaching Council (EMCC) elaborou um extenso mapa de conhecimentos específicos, habilidades, comportamentos e atributos pessoais de coaches e mentores que se relacionam com as habilidades gerais descritas na figura 2. Esta importante iniciativa envolveu participantes do Reino Unido, Europa continental e Austrália e é a revisão mais abrangente de coaching e mentoring sobre padrões profissionais e indicadores comportamentais associados. Com base neste trabalho, serão publicadas um conjunto de normas para coaches e mentores. Estas normas serão um recurso importante para apoiar, no futuro, as organizações na tomada das decisões associadas à seleção de coaches e mentores, bem como a conceção e avaliação de programas de formação para coaches e mentores (Jarvis, 2004).

Figura 2 – Competências do coach



Fonte: Adaptado de (Jarvis, 2004, p.49)

De acordo com Brotman et al., (1998), os coaches executivos também devem entender a história do desenvolvimento e estar bem informados sobre diferentes testes psicológicos, instrumentos (inteligência, personalidade, motivação, estilo cognitivo, estilo de gestão, de aptidão) e da metodologia 360 graus.

2.8 Ferramentas mais usadas na prática de Coaching

São diversas as ferramentas utilizadas no coaching que vêm descritas na literatura, contudo, tendo em conta que o modelo utilizado neste estudo de caso é o modelo GROW, vamos debruçar-nos sobre o mesmo explicando-o de forma mais exaustiva.

Como refere Maynard (2006) apesar dessa grande variedade de modelos apresentados na literatura, todos eles partilham pontos em comum, regra geral, estão orientados para promover a responsabilidade e o compromisso para a mudança e crescimento contínuo.

O papel-chave de qualquer líder é treinar os elementos da sua equipa de forma a obter o melhor desempenho. Um coach, tipicamente ajuda os elementos da equipa a resolver problemas, a tomar as melhores decisões, a aprender novas habilidades ou a evoluir na sua função ou carreira (Graham & Renshaw, 2005).

Uma abordagem que comprovadamente ajuda a atingir estes objetivos é o modelo GROW. Este foi desenvolvido na Inglaterra por Sir John Whitmore, fornece um quadro para as sessões de coaching individuais e de todo o processo. O modelo GROW (Objetivos, Realidade, Opções, Compromisso), sendo simples é uma ferramenta poderosa e das mais usadas na prática do coaching (Dolan, 2012).

O modelo GROW permite ao coach estruturar uma conversa e obter resultados significativos. A conversa deve começar com uma definição do tema, de forma a perceber-se especificamente o assunto sobre o qual o coachee deseja falar, o território em que se encontra, a dimensão do problema, a importância e o significado emocional do tema para o coachee e a sua visão a longo prazo do objetivo para o tema. O quadro proporciona uma estrutura de quatro etapas simples para uma sessão de coaching (Graham & Renshaw, 2005).

Etapa 1: Objetivo - Coach e coachee acordam uma série de objetivos claros e alcançáveis (para discutirem (Dolan, 2012). O coach ajuda a esclarecer o cliente sobre os objetivos a concretizar (Evers, Brouwers & Tomic, 2006).Se for entendido como oportuno também podem ser estabelecidos objetivos de longo prazo (Dolan, 2012). Este passo permite ao coachee (e coach) fazerem o seguinte: (1) definir com clareza os temas que estão a trabalhar e

o que pretendem alcançar, (2) subdividir os objetivos em objetivos menores realizáveis, (3) garantir que todas as ações são voltadas para a conquista dos objetivos, (4) assegurar que os objetivos abordados não estão em conflito com outros objetivos, (5) desenvolver um futuro atraente, e assim, o incentivo para agir (Graham & Renshaw, 2005).

Etapa 2: Realidade – Nesta etapa, o coach ajuda o cliente a estabelecer e a concentrar-se sobre metas individuais que possam ser concretizadas (Evers, et al., 2006). O coach convida o cliente a fazer uma autoavaliação, sobre onde está no presente e para onde pretende ir (Dolan, 2012). Isto permite que o cliente alcance conquistas, habilidades, comportamentos, recursos disponíveis e capte sentimentos e crenças fortalecedoras, que lhe permita ultrapassar os sentimentos e as crenças limitadoras (Gallwey, 1999).

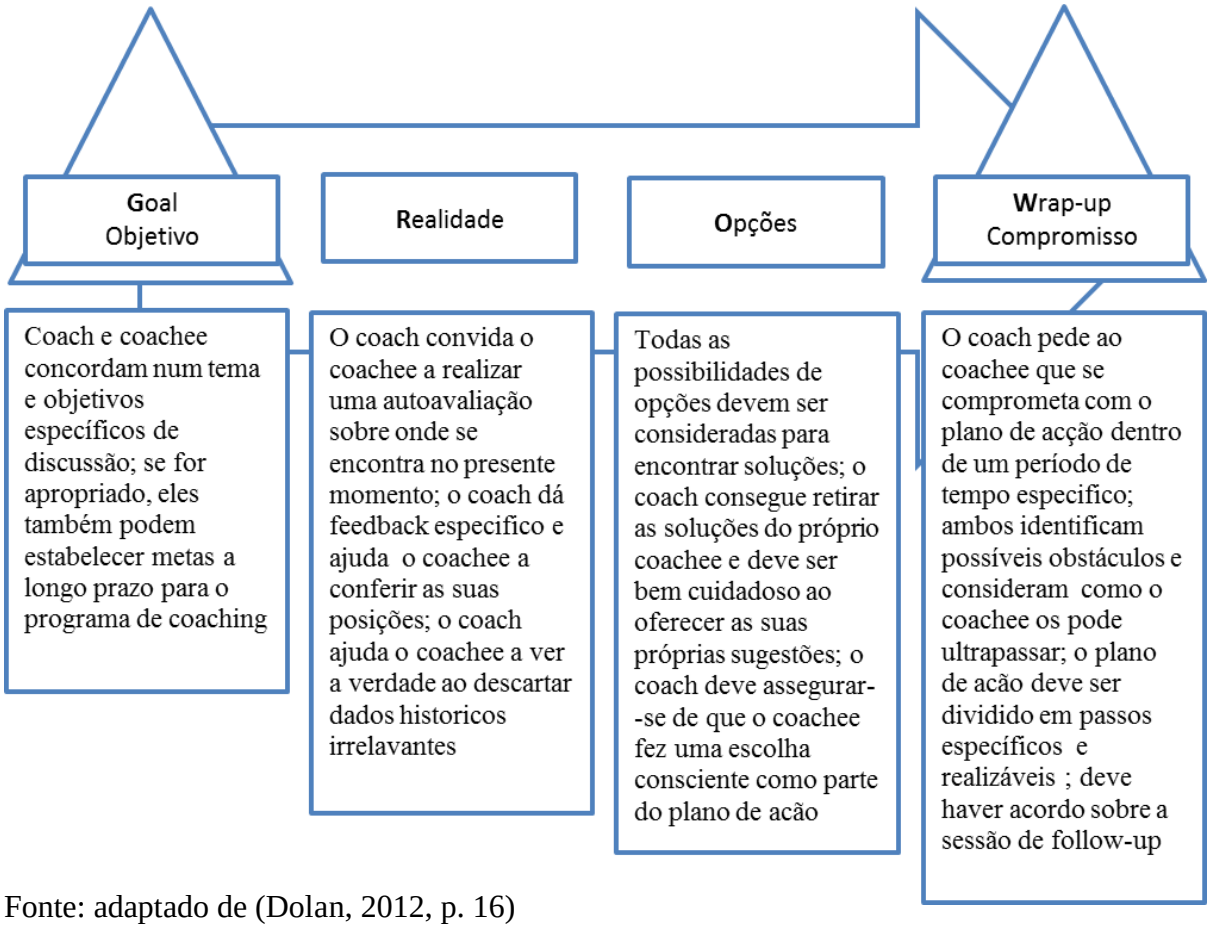
Etapa 3: Opções - Esta etapa fornece suporte ao coachee e tempo para pensar criativamente e de maneira diferente sobre como pode atingir o objetivo (Evers, et al., 2006). O coach deve estar atento, assegurando que o cliente fez uma escolha consciente (Dolan, 2012). O coachee tem agora uma lista completa de opções disponíveis, que provêm predominantemente do seu próprio conhecimento, experiência e criatividade (Passmore, 2010).

Etapa 4: Compromisso - Nesta etapa, a intenção do coach é obter o compromisso para a ação, para tal solicita ao coachee que se comprometa com um plano de ação a concretizar dentro de um período específico (Dolan, 2012). O coach ajuda o cliente a implementar as melhores oportunidades. Isso significa que o coaching foi focado nas necessidades individuais e não em objetivos gerais (Evers, et al., 2006). O coachee está pronto para detalhar o seu plano de ação final, incluindo as etapas específicas (Passmore, 2010).

O modelo GROW desenvolve-se a partir do conhecimento já existente no coachee, sendo uma ferramenta perfeita para o desenvolvimento individual. Ao contrário de muitas outras abordagens, não exige formação e conhecimentos em psicologia. O GROW, como modelo, adequa-se fortemente ao mundo do trabalho. O GROW permite ao coach focar e trabalhar explicitamente as competências do coachee, com o objetivo de melhorar o seu desempenho (Passmore, 2010).

Através da figura 3 podemos observar de uma forma sucinta as quatro fases do modelo GROW.

Figura 3 - O Modelo GROW de Coaching de Whitmore



Fonte: adaptado de (Dolan, 2012, p. 16)

Contudo, como refere Dolan (2012, p. 17), "Whitmore nos seus artigos, palestras e conferências posteriores, insiste em que o papel de um coach é ajudar o coachee a desbloquear o seu potencial e que isso envolve muito mais do que apenas usar ferramentas como o GROW", pois o coach trabalha com pessoas, pelo que dominar alguns conhecimentos básicos da psicologia pode ser importante.

2.9 Coach Interno vs Externo

A primeira decisão fundamental a tomar quando as organizações recorrem aos serviços de um coach, é saber se recorrem a coaches externos ou internos. Muitas organizações, especialmente as pequenas, não têm recursos internos e por este facto pode ser mais rentável contratar um técnico externo. As grandes organizações que utilizam em quantidade considerável o coaching, podem no entanto achar que o recurso a coaches internos

é mais adequado em casos de necessidade de disponibilidade imediata e menores custos e recorrer apenas aos coaches externos em determinadas situações específicas. Além do impacto das questões de custos e recursos, há também algumas situações específicas em que tanto os técnicos internos como externos podem ser preferíveis (Jarvis, 2004).

Nalgumas organizações de grande dimensão, existem mesmo profissionais que exercem coaching. Estes coaches internos fazem basicamente o mesmo trabalho que os seus homólogos externos. Pode ser um trabalho a tempo inteiro, ou como complemento a outras funções (Valerio & Lee, 2005).

Tyler (2000) refere que, historicamente, as organizações recorrem aos coaches externos, mas que devido à necessidade de mudanças cada vez mais rápidas de desenvolvimento dentro das organizações, o recurso a coaches internos tende a aumentar.

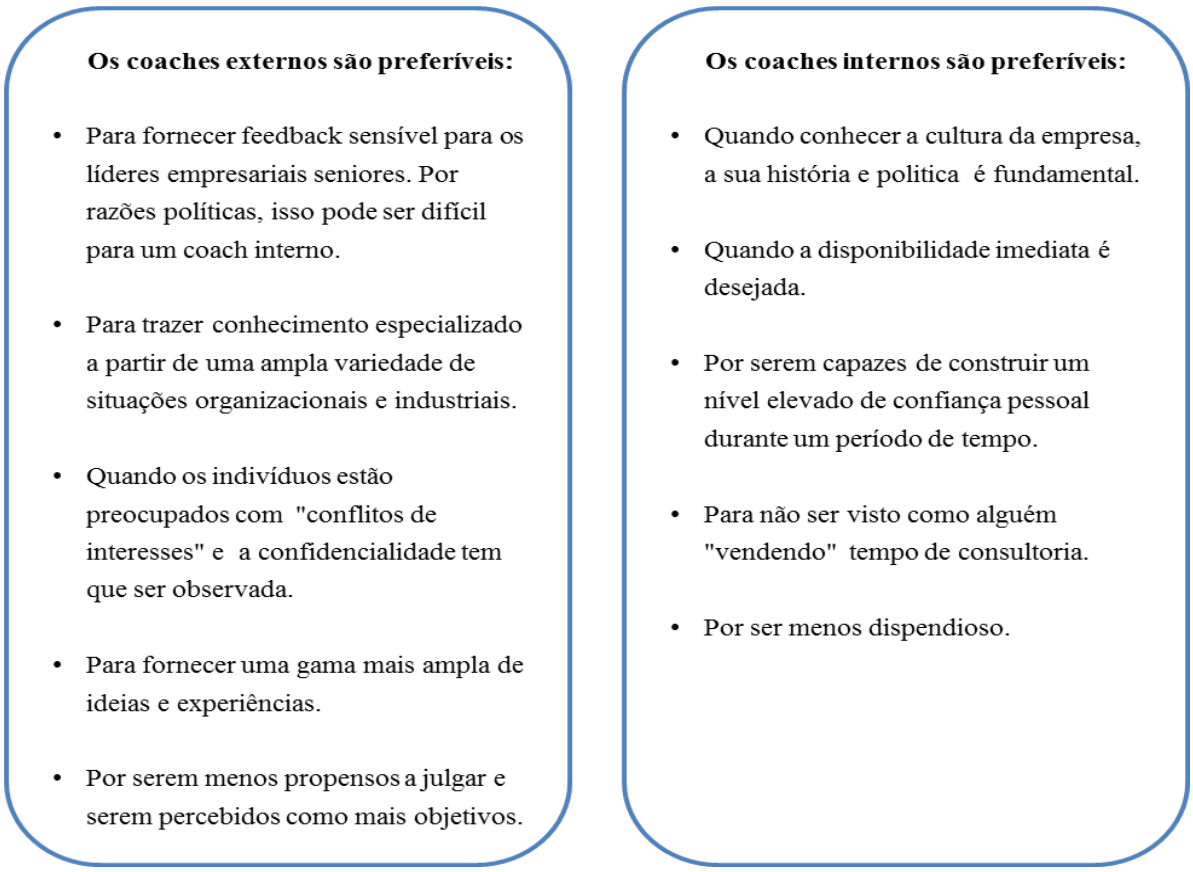
Num estudo realizado por Washylyshyn (2003) em que foram entrevistados 87 executivos, revelou que apesar da tendência de crescimento do coaching interno, 100% dos executivos entrevistados indicaram uma preferência por treinadores externos, quando questões como a confiança e confidencialidade são aspetos fundamentais. O mesmo estudo revelou também que 70% dos executivos entrevistados consideraram que o recurso ao coaching interno é positivo quando conhecer a empresa, a sua cultura e os seus executivos são fatores decisivos.

Hall et al., (1999), sugerem, de igual modo, que o recurso a coaches internos é mais indicado quando é necessária uma intervenção rápida e o conhecimento detalhado da cultura organizacional é fundamental, contudo, são vistos como um risco quando é necessário confidencialidade. Ainda de acordo com os autores, algumas das vantagens dos coaches externos são: o anonimato, o sigilo, a experiência adquirida noutras empresas, a experiência em questões políticas e serem menos propensos para avaliar e julgar.

O coaching externo e interno devem ser vistos como complemento um do outro, em vez de competirem entre si. As organizações podem beneficiar com a utilização de uma combinação de coaches externos e coaches internos (Valerio & Lee, 2005).

A Figura 3 mostra-nos um resumo das principais vantagens para a utilização de coaches internos e externos (Jarvis, 2004).

Figura 4 – Vantagens coach externo e interno



Fonte: adaptado de (Jarvis, 2004, p. 45).

Em suma, podemos concluir que haverá situações para as quais os coaches internos serão mais adequados e outras, os coaches externos, adotar a solução mais adequada a cada situação pode ser o melhor caminho a seguir pelas organizações.

2.10 O Coaching em Contexto Organizacional

Muitas pessoas criativas estiveram envolvidas no arranque e disseminação do coaching. O coaching cresceu rapidamente e com sucesso não só por causa das pessoas envolvidas e da força da metodologia , mas também graças ao clima e à cultura que o acolheu (O'Connor & Lages, 2007).

Segundo a literatura, o desenvolvimento da liderança é muitas vezes visto como o propósito da maioria dos programas de coaching (Underhill et al., 2007). Mas as organizações também utilizam o coaching para ajudar na evolução dos líderes (nas promoções,

movimentos laterais, ou funções internacionais) e melhorar o desempenho (American Management Association, 2008).

Pesquisas recentes indicam-nos, que apenas uma pequena percentagem das organizações avaliam formalmente o impacto do coaching. McDermott, Levenson e Newton (2007) desenvolveram um estudo de investigação que indica, que apenas uma minoria de organizações avalia o impacto das intervenções de coaching. Outro estudo revelou que só 9% das organizações avaliam formalmente o retorno sobre o investimento do coaching (Sherpa,2007).

A Fortune 500 já começou a medir os resultados que o coaching proporciona . Por exemplo , a Dell Computers vem seguindo o ROI sobre a prática de coaching implementada na organização há mais de 5 anos. Os resultados mensuráveis deixaram satisfeitos mais de 90% dos executivos da empresa. Além disso, todos os colaboradores que participaram do programa de coaching empresarial, tendem a ser promovidos com mais frequência do que aqueles que não participaram. (Don Brawley, 2007)

Jarvis (2004), efetuou um estudo de investigação, em que inquiriu uma série de organizações sobre os beneficios do coaching, obtendo os seguintes resultados:

- 99% das organizações entrevistadas concordaram que o coaching pode trazer benefícios tangíveis para a organização.
- 96% acreditavam que o coaching é uma forma eficaz de promover a aprendizagem nas organizações
- 92% acreditavam que quando o coaching é gerido de forma eficaz, pode ter um impacto positivo nas operações

A AMA (2008) através do Institute for Corporate Productivity investigou junto de empresas Norte Americanas, Europeias e do Médio Oriente sobre a prática do coaching. Quando inquiridas sobre as razões que levaram as suas organizações a recorrerem ao coaching responderam: para melhorar o desempenho individual / produtividade 79%; para abordar o desenvolvimento de liderança / planear sucessão 63%; para aumentar os níveis das habilidades individuais dos colaboradores 60%; para melhorar o desempenho organizacional 56%; para resolver problemas específicos no local de trabalho 44%; para aumentar o enquadramento dos colaboradores 41%; para melhorar as taxas de retenção 38%; para melhorar o desempenho dos colaboradores 26%; para melhorar os resultados de recrutamento 24%.

2.11 Motores de crescimento do Coaching

De acordo com Valério e Lee (2005) o coaching tem tido um crescimento exponencial nas organizações, por força de um conjunto de fatores, que provocaram mudanças significativas nas organizações, a saber:

- Globalização dos negócios, que se estende aos fornecedores, recursos, mercados e concorrência;
- Organizações mais horizontais, mais magras, rápida mutação, onde inevitavelmente os chefes têm mais dificuldade em desenvolver ou mesmo conhecer os seus colaboradores diretos;
- Mais ênfase no trabalho em equipa, relações laterais e menos na vertical;
- Maior integração da economia mundial;
- A dependência da tecnologia e foco no e-business, além da tarefa de acompanhar a velocidade de obsolescência na indústria de TI;
- Um mercado extremamente competitivo, tendo como prémio a velocidade, habilidade e flexibilidade;
- O aumento da pressão para produzir resultados financeiros a curto prazo;
- A necessidade de otimizar os talentos nacionais e internacionais de uma multicultural força de trabalho;
- Complexidade do negócio, e mudanças organizacionais mais rápidas;
- A proliferação de alianças, aquisições, parcerias e "*joint ventures*";
- Mudanças nos valores e prioridades associados às gerações mais jovens.

Também Jarvis (2004), no seu estudo apresenta um conjunto de fatores, que no seu entender estão na origem do crescimento exponencial do coaching:

- **Rápida evolução do Ambiente de negócios**. O ritmo acelerado dos negócios associado à pressão do tempo, significa, que lidar com a mudança está a tornar-se um desafio diário. A capacidade de aprender e adaptar-se rapidamente é hoje uma competência essencial. As intervenções orientadas para o desenvolvimento tal como o coaching tornaram-se populares por ajudar os indivíduos a adaptarem-se às mudanças no local de trabalho.

- **As características das organizações modernas**. Estruturas organizacionais mais horizontais, funções mais amplas de gestão, menor segurança de trabalho, downsizing organizacional resultado de estruturas cada vez mais horizontais leva os indivíduos recém-promovidos, a fazer grandes mudanças ao nível das competências, face às responsabilidades mais elevadas no desempenho do novo cargo ou função.
- **Aprendizagem ao longo da vida**. A importância da aprendizagem ao longo da vida de uma pessoa é cada vez mais um facto. Esta evidência resulta da necessidade crescente de organizações e indivíduos em adquirirem novas competências para fazer face a um mercado mundial em permanente mudança. O Coaching tem a capacidade de adaptação para suportar diferentes estilos de aprendizagem, pois é capaz de suportar mais empregados, que os métodos tradicionais de aprendizagem.
- **A necessidade de desenvolvimento individual *just-in-time***. As necessidades de desenvolvimento dos indivíduos pode ser diversificada e nas organizações pequenas, na maioria das vezes, há poucas pessoas com necessidades de desenvolvimento específicas para justificar o projeto de um programa de formação formal. Isso geralmente significa que o tradicional " *one size fit sall* " programa de formação é inadequado. O Coaching oferece uma abordagem flexível e ágil para o desenvolvimento, que pode ser aplicado individualmente, e "*just-in-time*" para corrigir as deficiências no desempenho atual ou reforçar habilidades sub- desenvolvidas.
- **Os custos financeiros do mau desempenho dos dirigentes superiores / executivos**. Há uma aceitação crescente dos custos que representa um desempenho insatisfatório de gestores / executivos. O coaching oferece às organizações a oportunidade de realizar intervenções preventivas e pró-ativas para melhorar o seu desempenho.
- **Melhorar a tomada de decisão dos gestores de topo.** Os gestores de topo vivem momentos de solidão, pois são poucas as pessoas em quem podem confiar para trocar ideias e discutir as decisões. Um coach pode ser utilizado como um "refúgio seguro e objetivo " para discutir questões e dar apoio (Masciarelli 1999, cit. In Jarvis, 2004). Isto pode ser útil quando o retorno na melhoria no nível de habilidade e de tomada de decisão é considerado.
- **Responsabilidade individual para o desenvolvimento**. Há uma tendência crescente para os indivíduos assumirem uma maior responsabilidade para o seu desenvolvimento pessoal e profissional. Com o fim do conceito de "emprego para a vida", cada vez menos, os colaboradores não podem contar com os empregadores para

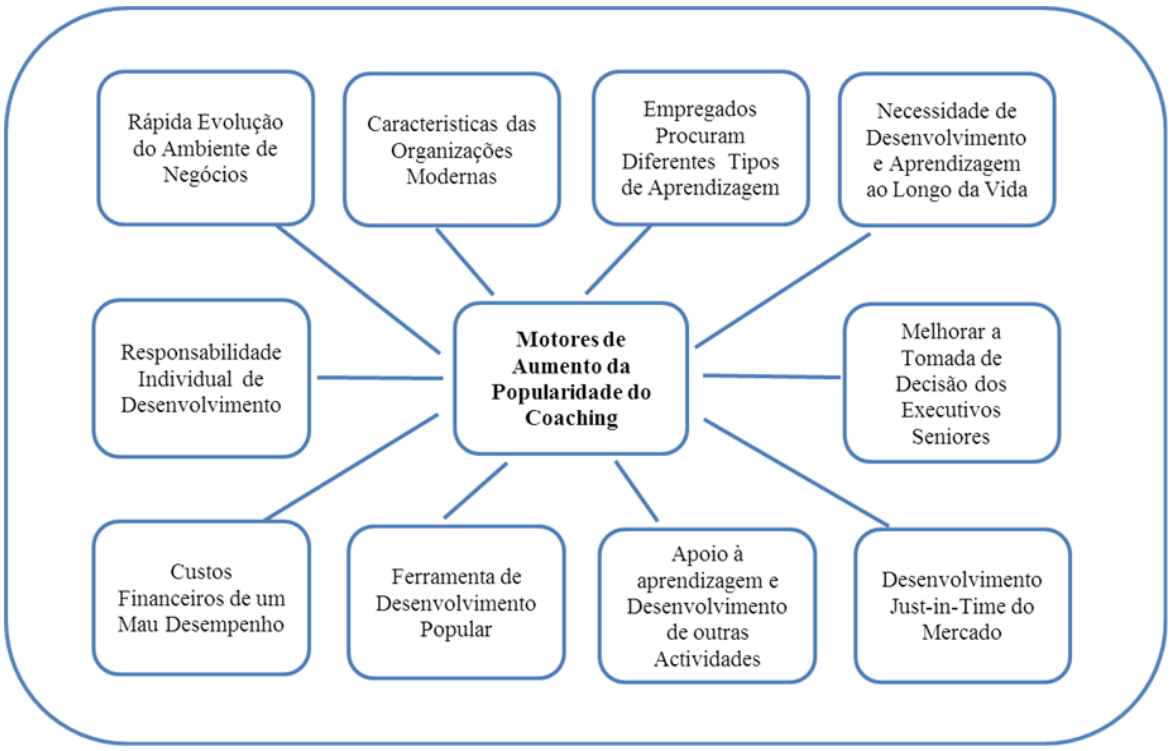
lhes facultar todas as suas necessidades de desenvolvimento de carreira. Com o assumir por parte dos indivíduos da responsabilidade de gestão da sua própria carreira, isso significa que eles precisam de apoio e aconselhamento. O coaching pode ajudar os indivíduos a identificar necessidades de desenvolvimento, a definir planos de desenvolvimento pessoal e dar apoio na resolução de problemas.

- **Procura pelos empregados de diferentes tipos de formação**. Um estudo de investigação levado a cabo pelo CIPD, sobre o tema, "*Who learns at Work*? mostrou que a aprendizagem no trabalho, ao contrário da formação em sala, é cada vez mais popular. Ficou também demonstrado que as pessoas frequentemente estão mais motivadas e aprendem melhor quando sentem que a formação é relevante para o seu trabalho. O coaching, com o seu foco em questões de trabalho e melhoria do desempenho, integra-se bem nesta realidade.
- **Suporte para outras atividades de aprendizagem e desenvolvimento**. Muito dinheiro gasto em atividades de formação é desperdiçado e o conhecimento adquirido tende a dissipar-se se não existir uma dinâmica de desenvolvimento pessoal após o evento. O coaching é uma forma valiosa de oferecer suporte contínuo para os planos de desenvolvimento pessoal.
- **Um mecanismo de desenvolvimento popular**. As pessoas gostam de participar no coaching, pelo facto de o mesmo oferecer um conjunto de características que o tornam atraente para os participantes. Os intervenientes recebem assistência direta "*one-to-one*", recebem atenção, possibilidade de encaixe com os seus próprios cronogramas e horários e possibilidade de resultados rápidos.

A mesma autora, apresenta-nos de uma forma mais sucinta um resumo dos principais fatores de crescimento do coaching (ver figura 5)

Para O'Connor e Lages (2007), fatores sociais e de negócio têm contribuído para o crescimento do coaching. Em termos sociais identifica o isolamento social; indivíduo soberano; a escalada da Internet; a aceleração das mudanças sociais, como aqueles que mais contribuíram para o crescimento do coaching. No que se refere aos motivos empresariais, identifica a incerteza corporativa; a necessidade de inovação; o aumento a pressão do tempo; a necessidade de desenvolver pessoas; de evitar o "*turnover*" e a reciclagem, a necessidade constante de novas competências para os gestores; a necessidade das pessoas para aprenderem rapidamente novas habilidades; de desenvolvimento individual "*just-in-time*"; o coaching como apoio à formação; como suporte para gestores de topo.

Figura 5- Motores de Aumento da Popularidade do Coaching



Fonte: Adaptado de Jarvis (2004, p. 17)

Podemos concluir deste capítulo que a opinião das organizações sobre o coaching é positiva e que os seus gestores acreditam que o mesmo traz vantagens, contudo, também é visível que são ainda muito poucas as organizações que avaliam objetivamente o impacto do coaching, no entanto, esta realidade está a mudar, sendo que começa a ser visível por parte destas um grande interesse em medir o retorno do investimento efetuado com esta prática de desenvolvimento pessoal e organizacional.

Como se pode também observar são comuns aos vários autores, algumas das características da vida ativa das organizações modernas e contemporâneas que levaram à popularidade crescente de coaching.

Existem também poucas dúvidas de que o aumento da procura do coaching tem sido, em parte, alimentado pela imprensa popular. Contudo, este aumento da procura veio criar preocupações sobre como garantir uma aplicação eficaz e como "navegar" na indústria complexa do coaching.

2.12 Principais fases de um processo de Coaching

Segundo Rosinski (2003), um processo típico de coaching envolve três etapas e incorpora diversos recursos essenciais: avaliação da situação atual, definição dos objetivos a atingir, e ação.

Para (Smither e Reilly, 2001) um processo de coaching para ser eficaz tem que incluir cinco fases:

1. estabelecer uma relação de confiança entre o coach e o coachee;
2. avaliar o coachee e o ambiente profissional em que trabalha
3. fornecer feedback sobre essa avaliação para o coachee;
4. estabelecer um plano de desenvolvimento e metas;
5. implementar os comportamentos a serem desenvolvidos ou melhorados, e avaliar os progressos alcançados

De acordo com Maynard (2006) o processo de coaching é realizado com ênfase na parceria, auxiliando, orientando, treinando, incutindo os líderes a compartilhar o poder, responsabilidade e autoridade. Nesta etapa frequentemente é dada a oportunidade ao executivo de praticar, a ou as habilidades adquiridas com o coach, antes da sua aplicação em contexto de trabalho.

Para King e Eaton (1999) um processo de coaching é composto por quatro passos básicos:

1. definição de objetivos específicos e objetivos de longo prazo;
2. explorar a situação atual em termos de reações, pessoais, problemas e possibilidades ;
3. identificar as opções através do qual um objetivo realista possa ser conseguido;
4. obter o compromisso com um plano de ação calendarizado através do qual a meta pode ser cumprida.

Podemos observar que embora as organizações abordem o coaching executivo de diferentes formas, a maioria das abordagens segue etapas semelhantes. A Tabela 1 apresenta um resumo das principais etapas ou estágios para um coaching eficaz na perspectiva de um conjunto de autores, que nos ajudará a compreender melhor esta temática.

Tabela 5 – Passos ou estágios associados a um processo de coaching eficaz

Autor	Passos ou estágios
Harris (1999)	(1) Avaliação típica através de uma pesquisa de feedback de 360 graus ou diferentes testes de personalidade (2) Comentários (3) Planeamento (4) Implementação (5) Acompanhamento
Foster e Seeker (1997	(1) Ajudar a controlar o desempenho (2) Diagnosticar problemas de desempenho e deficiências (3) Determinar diretrizes para melhoria de desempenho (4) Dar feedback construtivo (5) Criar um ambiente favorável.
Kilburg (1996)	(1) Desenvolver um acordo de intervenção - e.g., estabelecer objetivos, compromisso de tempo, recursos, métodos, exigência de confidencialidade, e no caso de técnicos externos, pagamentos (2) Construir um relacionamento de coaching (3) Criar e gerir expectativas de sucesso (4) Proporcionar uma experiência de domínio comportamental ou controle cognitivo sobre problemas e questões - i.e.,, o coração do coaching - resolver os problemas de desempenho, lidar com as emoções, através de feedback, destacar o que funcionará mais eficazmente para se conseguir melhores resultados a longo prazo, abordar as ações e falhas éticas de forma delicada (5) Avaliar o sucesso ou fracasso do coaching - e.g., avaliar as sessões de coaching periodicamente, olhando para trás sobre o que foi realizado
Graddick e Lane (1998)	(1) Pré-coaching - reunião com o executivo, seu supervisor e o coach para discutir questões específicas de abordagem do coaching, comparando expectativas e definição de metas (2) Recolha de dados - do executivo, bem como de outras pessoas da organização para diagnosticar problemas e desenvolver planos de ação - inventários de personalidade, e avaliação de 360 graus, entrevistas com os colegas do executivo e colaboradores (3) Coaching - reuniões regulares, 2 a 4 vezes por mês ,durante vários meses para analisar dados, desenvolver um plano de ação e acompanhar os progressos
Saporito (1996)	(1) Definir os alicerces - compreender o contexto em que a pessoa está a trabalhar e os comportamentos necessários para o sucesso nesse contexto (2) Avaliar o indivíduo (3) Plano de desenvolvimento (4) Implementação
Peterson (1996)	1) Criar uma parceria - através da confiança e compreensão para que as pessoas queiram trabalhar em conjunto. (2) Compromisso inspirador - ajudar as pessoas a focalizar as suas energias em objetivos importantes (3) Habilidades de crescimento - encontrar a melhor forma para a pessoa a aprender (4) Promover a persistência - e.g., construir disciplina e energia para assegurar a aprendizagem no trabalho (5) Moldar o ambiente para recompensar a aprendizagem e eliminar as barreiras

Fonte: Adaptado de (Smither e Reilly 2001, p. 31).

A literatura leva-nos a observar a existência de uma variedade de processos de coaching, contudo, há alguns temas que são comuns a todos eles: em primeiro lugar temos a importância da criação de uma parceria, entre coach e coachee, construída numa base na confiança, feedback sincero e confidencialidade. Em segundo, a avaliação de acordo com a perspetiva do cliente, dos seus pontos fortes, limitações e o seu contexto de trabalho. Em terceiro, a definição clara de objetivos, planeamento e desenvolvimento. Em quarto, a disponibilidade do cliente para a mudança de comportamento, que implica aplicação por parte do cliente, esta fase é fulcral para o sucesso do coaching. Em quinto, todos os modelos apresentam uma fase de desenvolvimento/aprendizagem, situação que acontece como resultado do feedback dado diretamente pelo coach ou outras pessoas envolvidas no processo.

Em termos genéricos, podemos concluir que a maioria dos modelos se direciona no sentido de promover a responsabilidade, o compromisso, a mudança e o crescimento contínuo.

2.13 Evidências Empíricas do Coaching

De acordo com Baron e Morin (2009), no período compreendido entre 2001 e 2008 poucos estudos empíricos têm investigado o coaching executivo.

A seguir, apresentamos uma breve análise de alguns estudos encontrados, no decorrer da revisão da literatura.

Thach (2002) levou a cabo uma investigação cujo objetivo era avaliar o impacto de um programa de coaching executivo na melhoria da liderança. O estudo tinha como ferramenta a avaliação de feedback 360 graus, e a amostra era constituída por 281 executivos e gestores com potencial de crescimento. O programa de coaching foi constituído por quatro sessões de coaching visando as necessidades de desenvolvimento identificadas através da avaliação 360 graus (pares, colaboradores e superior imediato). Passados seis meses foi efetuada nova avaliação de 360 graus, envolvendo a mesma amostra. Os resultados indicaram que as habilidades de liderança melhoraram entre 55 a 60 por cento em média durante o programa de desenvolvimento profissional. Além disso, os resultados indicaram uma correlação positiva entre o número de sessões de coaching e a eficácia de liderança, segundo, a auto perceção dos gestores

Smither, London, Flaut, Vargas & Kucine (2003) na sua investigação analisaram os benefícios de um programa de coaching executivo, utilizando o modelo 360 graus. O estudo envolveu 1.361 gestores de segundo e terceiro níveis de uma grande empresa. O estudo

utilizou um formato pré-teste, pós-teste e incluiu um grupo controle. O grupo experimental foi constituído por 400 gestores que participaram num programa de coaching ao longo de um ano. O grupo de controlo foi composto por mais de 800 gestores. As avaliações 360 graus foram obtidas no início do programa e um ano mais tarde. Os resultados mostraram que os gestores que frequentaram o programa de coaching definiram mais claramente os seus objetivos, eram mais propensos a pedir ao seu supervisor opiniões para o seu autoaperfeiçoamento, e obtiveram melhores avaliações do seu supervisor e da avaliação 360 graus, do que os gestores do grupo controle que não receberam coaching.

Olivero, Bane e kopelman (1997) investigaram o efeito de um programa de coaching executivo sobre a produtividade. Após três dias de formação sobre competências de gestão, vinte e três gestores receberam oito sessões de coaching ao longo de um período de dois meses. A produtividade foi avaliada comparando dados anteriores (histórico da empresa). Os dados foram tratados imediatamente após a formação e novamente após as sessões de coaching. Os resultados indicaram que a formação de três dias ajudou a melhorar a produtividade da organização em 22 por cento, comparativamente, a produtividade teve um aumento de 88 por cento após o programa de coaching

Por seu lado, Jones, Rafferty e Griffin (2006) avaliaram a influência do coaching executivo na flexibilidade de gestão, num estudo que envolveu 11 gestores que participaram num programa de desenvolvimento de liderança, constituído por uma avaliação de 360 graus, seminários de liderança, e seis sessões de coaching executivo. Os autores avaliaram a flexibilidade de gestão através de um questionário segmentado em três fatores, comportamento pró-ativo, adaptabilidade e resiliência. Os resultados indicaram que a flexibilidade de gestão tendeu a aumentar ligeiramente através de coaching executivo.

Também Kombarakaran et al., (2008) realizou uma pesquisa "*on-line"* que envolveu 42 coaches e 114 gestores de uma grande empresa multinacional. Após 12 sessões de coaching ao longo de um período de seis meses, os dois grupos de entrevistados foram convidados a classificar o impacto do coaching sobre cinco objetivos para a mudança pessoal. Os resultados indicaram que o coaching executivo foi positivamente associado à melhoria da gestão de pessoas, relação com gestores, definição de metas e prioridades, compromisso e produtividade, diálogo e comunicação.

Evers et al., (2006) usaram medidas repetidas, antes e após o programa de coaching testando a eficácia do coaching no desenvolvimento da autoeficácia, crenças e expectativas para resultados no que diz respeito a três áreas centrais do funcionamento: definição de objetivos próprios, atuar de forma equilibrada e viver e trabalhar de forma

consciente. Os resultados de 30 gestores que receberam coaching do seu superior imediato, durante um período de quatro meses (média de 3,67 sessões), foram comparados aos de 30 gestores que não receberam coaching. Os resultados mostraram que o grupo experimental obteve resultados significativamente melhores que o grupo de controlo, em duas variáveis: a autoeficácia para definir objetivos próprios e expectativas nos resultados para agir de forma equilibrada.

Baron e Morin (2009) levaram a cabo uma investigação, cujo objetivo principal era investigar a relação entre o coaching e a autoeficácia. O programa era composto por três fases: seminários; aprendizagem em ação e coaching executivo, envolvendo 73 gestores de primeiro e segundo nível, por um período de oito meses. Os resultados indicaram que existe uma relação positiva entre o número de sessões de coaching e a autoeficácia.

Fernandes (2010) desenvolveu uma investigação envolvendo (N=53) coachees, cujo objetivo principal era perceber os efeitos do coaching sobre o desempenho. Os resultados obtidos confirmaram que o coaching contribui para o aumento do desempenho, bem como o papel preditivo do PsyCap nessa relação.

2.14 O Coaching, o capital psicológico e o desempenho

Da revisão da literatura podemos concluir que o coaching tem como um dos seus principais objetivos a melhoria do desempenho individual e organizacional, sendo que essa melhoria ocorre através da mudança de comportamento dos indivíduos, pois como refere Broman et al., (1998), o objetivo final do coaching é a mudança de comportamento sustentável do cliente, através da aplicação de ferramentas psicológicas.

De acordo com Rego, Cunha, Oliveira e Marcelino (2007, p. 29) "O coaching, quando exercido com responsabilidade e competência, e enquadrado em culturas organizacionais focalizadas nas forças das pessoas, pode constituir um fator muito significativo do fomento das organizações positivas."

Entende-se por organizações positivas, as que se centram na força dos seus recursos humanos, desenvolvem ambientes de trabalho com significado, estão repletas de virtuosidade organizacional, desenvolvem o bem-estar psicológico e acabam por atingir níveis elevados de desempenho (Rego et al., 2007).

Este tema vem sendo estudado através de numerosas investigações, que genericamente sugerem o seguinte:

> a felicidade (ou bem-estar psicológico) dos membros organizacionais é um valor em si mesmo e também contribui para o desempenho.
> Quando a gestão se focaliza nas forças das pessoas, nas suas virtudes e nas suas capacidades de autossuperação, os resultados positivos emergem – tanto para os colaboradores como para as organizações e mesmo para os clientes.
> A criação de climas organizacionais virtuosos (isto é, impregnados de otimismo, resiliência, esperança, perdão, confiança, integridade) é vantajosa para as pessoas e para o desempenho das organizações (Fredrickson (2001), Luthans (2002); Luthans et al., (2004); Cameron, Bright e Caza (2004); Gavin e Mason (2004) cit. in Rego et al., (2007, p. 29).

Sendo objetivo deste trabalho de investigação estudar os efeitos do coaching, na melhoria do desempenho individual e organizacional, importava encontrar um instrumento que nos permitisse fazer essa avaliação.

Da pesquisa efetuada verificou-se, que durante os últimos anos muitos estudos de investigação têm sido direcionados para avaliar o impacto das capacidades psicológicas positivas no ambiente de trabalho. Este aumento crescente na investigação conduziu a um interesse sobre o CPO (comportamento organizacional positivo), (Luthans, 2002; Luthans & Youssef, 2007), que aparece definido na literatura como "o estudo e aplicação das

capacidades e forças psicológicas positivamente orientadas, que podem ser medidas, desenvolvidas e eficazmente geridas para incrementar o desempenho no trabalho" (Lopes & Cunha, 2005, p. 32; Luthans, 2002a, cit. in Palma, Cunha & Lopes, 2007).

Até à presente data, estas capacidades incluem a autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência, e são referidos no seu conjunto como " capital psicológico " (Avey, Luthans, Smith e Palmer, 2010; Luthans, Avolio & Youssef, 2007).

Define-se como capital psicológico sucintamente designado como (PsyCap) o estado de desenvolvimento psicológico positivo de um indivíduo que é caracterizado por: 1) ter confiança (autoeficácia) para assumir e despender todo o esforço necessário para ter sucesso em tarefas desafiantes, (2) fazer atribuições positivas (otimismo) sobre os acontecimentos presentes e futuros (3) ser perseverante relativamente aos objetivos definidos e quando necessário, mostrar capacidade para redirecionar os meios para alcançar os objetivos (esperança), a fim de ter sucesso, e (4), quando na presença de problemas e adversidades, revelar capacidade para recuperar dos mesmos (resiliência) (Luthans, Avolio & Youssef 2007).

Palma et al., (2007) apresentam-nos na tabela 6, a definição conceptual das quatro capacidades que constituem o PsyCap.

Tabela 6-Definição conceptual das quatro capacidades psicológicas positivas.

Capacidades Psicológicas	Definição Conceptual	Autores
Autoeficácia	Convicção que uma pessoa detém relativamente à sua capacidade para mobilizar a motivação, os recursos cognitivos e os cursos de ação necessários para realizar com êxito uma tarefa específica num dado contexto.	Bandura, 1997; Stajkovic & Luthans, 1998.
Otimismo	Estilo atribucional segundo o qual os acontecimentos positivos são atribuídos a causas pessoais, permanentes e universais, enquanto os acontecimentos negativos são interpretados com base em fatores externos, temporários e específicos.	Lopes & Cunha, 2005; Scheier & Carver, 1985; Seligman 1998.
Esperança	Estado motivacional positivo, resultante da interação entre: • Agência – grau em que o indivíduo crê ser capaz de atingir um dado objetivo. • Definição de planos – capacidade para formular planos eficazes para alcançar esses mesmos objetivos.	Snyder, Irving & Anderson, 1991; Snyder, Sympson, Ybasco, Borders, Babyak & Higgins, 1996
Resiliência	Capacidade para recuperar de situações conflituosas e adversas, mantendo o equilíbrio e a responsabilidade.	Luthans, 2002b

Fonte: adaptado de Palma et al., (2007, p. 96).

De acordo com Luthans, Avolio, et al., (2007) o PsyCap é composto por quatro fatores: eficácia (confiança), otimismo, esperança e resiliência, e que quando combinados demonstraram representar uma segunda ordem, o fator principal, que prevê o desempenho e satisfação, melhor do que cada um dos quatro fatores individualmente.

Diversos estudos têm sido realizados sobre este tema e que associam positivamente o PsyCap ao desempenho, dos quais destacamos:

Num estudo levado a acabo por Avey, Nimnich e Pigeon, (2010), concluíram que o PsyCap está positivamente relacionado ao desempenho individual ($r=0,23$, $p <0,05$), apresentando de igual modo uma relação positiva com o desempenho nas vendas ($r= 0,24$, $p <0,01$).

Também Luthans, Avey, Clapp-Smith e Li, W. (2008) realizaram uma investigação numa empresa Chinesa onde avaliaram os efeitos do PsyCap, numa amostra de 456 trabalhadores e concluíram que o PSYCAP está positivamente relacionado com o desempenho ($r=0,25$, $p <0,01$).

Luthans, Avolio, Avey e Norman (2007), num estudo comparativo com estudantes de uma universidade (N=404), trabalhadores de uma empresa fornecedora de serviços técnicos e administrativos para empresas de seguros (N=163) e uma empresa de alta tecnologia (N= 170), verificaram uma relação positiva entre o PsyCap global e o desempenho (Estudo 1 ($r=0,25$, $p<0,01$), Estudo 2, $r=0,21$, $p<0,05$ e estudo 3, $r=0,25$, $p<0,01$).

Como referem Avey, Luthans et al., (2010) tem sido demonstrado que o núcleo recentemente reconhecido como capital psicológico ou PSYCAP (constituído pelas capacidades psicológicas positivas, da eficácia, esperança, otimismo e resiliência) está diretamente relacionado com o trabalho, com implicações positivas ao nível das atitudes, comportamentos e o desempenho.

Importa agora falarmos um pouco dos conceitos associados ao desempenho, no sentido de percebermos da sua importância para o sucesso das organizações e em simultâneo sustentar as razões pelas quais pretendemos medi-lo nesta investigação.

O desempenho faz uma diferença importante para o empregador (Valério & Lee, 2005).

O desempenho individual é um comportamento mensurável de um indivíduo que é relevante para os objetivos organizacionais (Sonnentag & Frese, 2005).

De acordo com Campbell (1990, cit. in Caetano 2008, p. 29), "o desempenho diz respeito a um conjunto de comportamentos relevantes para os objetivos da organização e que podem ser medidos em termos da sua contribuição para aqueles objetivos".

O desempenho individual é composto por duas componentes, de acordo com Caetano (2008, p. 29): "o desempenho pode ser concebido enquanto comportamento (meios) ou enquanto resultados (fins) ".

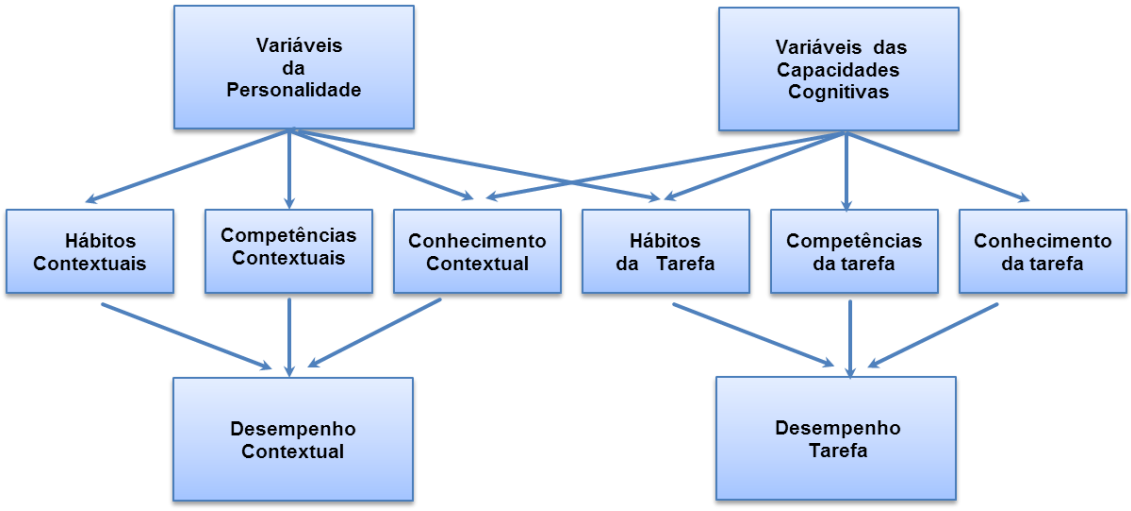
O desempenho da tarefa e o desempenho contextual podem ser facilmente diferenciados a nível conceptual. Existe também evidência crescente de que estes dois conceitos também podem ser separados empiricamente (por exemplo, Morrison e Phelps, 1999; Motowidlo e Van Scotter, 1994; Van Scotter e Motowidlo, 1996; Williams e Anderson, 199, cit. in Sonnentag & Frese, 2005).

Um bom desempenho da tarefa é essencial para o sucesso do desempenho organizacional, mas também é importante reconhecer a importância do desempenho contextual. O desempenho da tarefa é o que contribui diretamente para o *core business* da organização, seja produzindo um produto ou prestando um serviço, está normalmente associado a um descritivo de função (DAF) e, regra geral, altera de acordo com a organização (Whatley & Lee, *n.d.*)

Segundo Rodrigues e Rebelo (2010, cit. in Fernandes 2010, p. 20), "o desempenho contextual, relaciona-se com os comportamentos passíveis de gerar o ambiente psicológico, social e motivacional, facilitador da consecução dos objetivos, relacionados com a componente técnica ou tarefa".

Motowidlo, Borman e Schmit (1997), na figura 6, apresentam-nos de uma forma sucinta as variáveis que influenciam as duas dimensões do desempenho.

Figura 6 - A teoria das diferenças individuais para o desempenho da tarefa e contextual



Fonte: Adaptado de (Motowidlo, Borman & Schmit, 1997, p.79)

Segundo Whatley e Lee (*n.d.*), a mudança constante dos ambientes organizacionais está para continuar, facto, que contribuirá para o aumento da importância dos requisitos e habilidades organizacionais, que continuarão também em permanente mudança. A personalidade e as diferenças individuais terão no futuro uma maior importância, a partir do momento em que as organizações começarem a concentrar-se mais no desempenho contextual. Em conjunto, personalidade, capacidades, competências e conhecimento prático, tornar-se-ão fatores organizacionais críticos que necessitarão de ser medidos nas organizações.

De acordo com Fernandes (2010) existem em Portugal poucos estudos de investigação que utilizaram o PsyCap como preditor da melhoria do desempenho e, ainda em menor escala, associado ao Coaching, pelo que, segundo a autora, a literatura remete-nos para estudos realizados na China e Estados Unidos.

De acordo com o quadro concetual geral desta investigação, admitimos a importância do papel que o Coaching pode representar para o desenvolvimento pessoal dos indivíduos e das organizações. Um dos vários objetivos do coaching é melhorar o desempenho individual e organizacional, sendo que da revisão da literatura observamos alguns estudos publicados sobre coaching que estão associados ao desempenho individual (Fernandes, 2010; McGovern et al., 2001; Oliver et al, 1997; Smither et al., 2003).

Por outro lado, diversos estudos associam o Coaching à influência deste sobre o PsyCap, ou pelo menos sobre alguns dos seus constructos (Judge e Cowel, 1997; Gegner, 1997; Garman, Whiston & Zlatoper, 2000; KoKesch & Anderson, 2001; Brotman, Liberi & Wasylysshyn, 1998; Diedrich, 1996, cit. in Fernandes, 2010). De igual modo, outros estudos mostram a existência de uma associação positiva entre o PsyCap e o Desempenho, ou seja, que o PsyCap influencia o Desempenho (Fernandes, 2010; Avey et al., 2010; Luthans et al., 2008; Luthans, Norman et al., 2008; Avey et al., 2010).

Em conclusão, podemos inferir que o Coaching é uma das ferramentas usadas nas organizações para melhorar o desempenho, atuando fundamentalmente sobre a mudança de comportamento dos indivíduos através da influência do seu capital psicológico ou pelo menos em alguma das suas dimensões, que quando melhoradas têm efeito positivo no desempenho individual.

Consideramos, assim estar criado o "desafio", que nos permitirá buscar as respostas, para responder ao nosso objeto de estudo, cuja pergunta de partida é:

"Pode o desempenho individual e organizacional ser melhorado através do Coaching?

3. Desenho metodológico

3.1 Concetualização do Estudo e Metodologia Geral

No decorrer deste capítulo vamos apresentar as opções metodológicas relativas ao estudo empírico desenvolvido, as ferramentas usadas e as opções efetuadas no tratamento de dados.

Da revisão da literatura pudemos observar que o coaching tem tido um crescimento exponencial, mas que não tem sido acompanhado na mesma proporção em termos de investigação empírica. Gestores e coaches falam a uma só voz sobre as enormes vantagens diretas e indiretas desta útil ferramenta, os departamentos de Recursos Humanos recorrem ao coaching como uma prática poderosa para o desenvolvimento dos seus colaboradores, mas raramente conseguem ter certeza sobre os seus benefícios organizacionais.

Perante este cenário, torna-se um grande desafio avaliar os benefícios de uma disciplina ainda em fase de afirmação.

Para concretizar o objetivo principal da presente dissertação estabeleceram-se as seguintes hipóteses para investigação:

H1 - O Coaching está positivamente relacionado com o desempenho.

H2 - O capital psicológico está positivamente relacionado com o desempenho.

H3 – O Coaching (Qualidade Sessões/Quantidade Sessões) e o Capital Psicológico têm poder explicativo sobre a melhoria do desempenho.

H4 - Os níveis/pontuações do capital "PsyCap", "Desempenho" e "Qualidade das sessões de Coaching" é o mesmo em ambos os géneros.

H5 – Os níveis/pontuações do capital "PsyCap", "Desempenho" e "Qualidade das sessões de Coaching" é o mesmo entre os indivíduos com e sem formação académica superior.

H6 - Os níveis/pontuações do "PsyCap", "Desempenho" e "Qualidade Sessões de Coaching" é o mesmo nos indivíduos independentemente da sua função.

H7 - Os níveis/pontuações do "PsyCap", "Desempenho" e "Qualidade Sessões de Coaching" é o mesmo nos indivíduos independentemente do tempo de formação.

H8 – Existe uma melhoria do desempenho na perceção dos coachees após o programa de coaching.

3.2 Opções Metodológicas

Tendo em conta a natureza deste estudo decidimo-nos por seguir a metodologia de um estudo de caso, com apresentação de dados empíricos, ancorada pela combinação de evidências quantitativas. Para recolha da informação utilizamos um questionário composto por duas escalas.

O tratamento de dados estatístico teve como suporte informático o software IBM SPS Statistics, versão 19.0 para Windows.

3.2.1 Instrumento de medida

Como instrumento de medida utilizou-se um questionário já validado cientificamente, composto por duas escalas, uma para medir o capital psicológico (PsyCap) e outra para medir o desempenho.

No que se refere às questões demográficas, as mesmas recaem sobre: o género, a idade, as habilitações literárias, atividade ou função, antiguidade na função, tipo de coaching frequentado, tempo de formação, o número de sessões de coaching, qualidade das sessões de coaching, o desempenho antes do programa de coaching e o desempenho durante e depois do coaching.

O questionário foi gentilmente cedido e autorizado a replicar pela Dra. Ana Fernandes, que o validou e utilizou na sua dissertação de Mestrado no ano 2010.

Os critérios de seleção foram os de encontrar uma escala com boa fidelidade e validade na literatura, bem como ser significativa para o trabalho, quer para a escala do PsyCap (ver Snyder et al, 2006 - esperança; Wagnild & Youg, 1993 - resiliência; Scheier & Carver, 1985 - otimismo; Parker, 1998 – autoeficácia; Luthans, avolio & Youssef, 2007; Luthans & Avolio, 2007, cit in Fernandes 2010), quer para a escala do desempenho (Monteiro et al, no prelo, cit in Fernandes (2010).

A escala do PsyCap é constituída por 22 itens – PsyCap 24 – de Luthans, Avolio & Youssef (2007) adaptada segundo Fernandes (2010) por Lopes (no prelo).

Ainda de acordo com Fernandes (2010), foram adaptados os itens de forma a poder-se avaliar a perceção da influência do coaching no PsyCap e não os constructos por si só.

Apesar de já validado, efetuou-se o teste de fidelidade da escala, à amostra deste estudo (N=48), obtendo o constructo globalmente um Alpha = (0,964), e nas suas quatro subescalas: resiliência (α=0,752); esperança (α=0,904); otimismo (α=0,824) e autoconfiança (α=0,942, valores ligeiramente superiores aos obtidos por Fernandes (2010), e todos eles acima do Alpha 0,7, considerado como fiabilidade apropriada para qualquer teste ou instrumento de investigação de acordo com Nunnally (1978, cit in Maroco & Garcia-Marques, 2006)

Para a escala do desempenho individual foi utilizada a escala de Svyantek et al (2003, adaptada por Monteiro et al, 2007, cit. in Fernandes, 2010). Esta escala é constituída por 13 itens, que após teste de fidelidade efetuado para a amostra deste estudo, obteve um Alpha = (0,964), também neste caso ligeiramente superior ao resultado obtido por, (Fernandes, 2010).

3.2.2 Amostra

Este estudo foi realizado na empresa Correios de Portugal SA, que ofereceu aos seus gestores de nível médio um programa de desenvolvimento individual, que visa a abordagem dos seguintes temas: cultura organizacional, liderança, comunicação interpessoal, delegação de competências e trabalho em equipa. Este projeto nasceu em 2001 e vem sendo desenvolvido por um coach interno, certificado pela ICF (International Coaching Federation).

Face aos bons resultados obtidos o programa está a ser alargado a toda a empresa, sendo o quadro de coaches constituído por cinco coaches internos.

Colocou-se o questionário *on-line* através do Google Docs, inquirindo-se 66 indivíduos que entre o 3º quadrimestre de 2010 e 1º quadrimestre de 2012 frequentaram ou frequentam o programa de coaching.

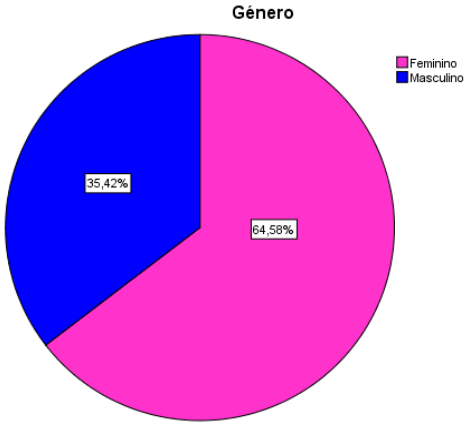
A recolha de dados ocorreu entre os meses de Maio e Julho de 2012 e todos os indivíduos foram sensibilizados por correio eletrónico da importância da sua colaboração para o sucesso desta investigação, identificamos o objeto de estudo, bem como atestamos a confidencialidade, anonimato dos respondentes e dados por estes fornecidos.

Do total de inquiridos (66), responderam (48), o que representa 74,2% dos inquiridos.

O método de amostragem escolhido foi o método de amostragem por conveniência, por ser rápido, barato e fácil, contudo, tem como desvantagem o facto dos resultados e conclusões só poderem ser aplicados à amostra, não podendo ser generalizados (Hill & Hill, 2005)

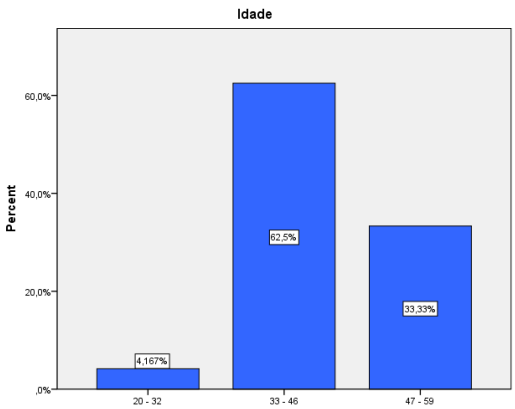
3.2.3 Caracterização da Amostra

Gráfico 3 - Género



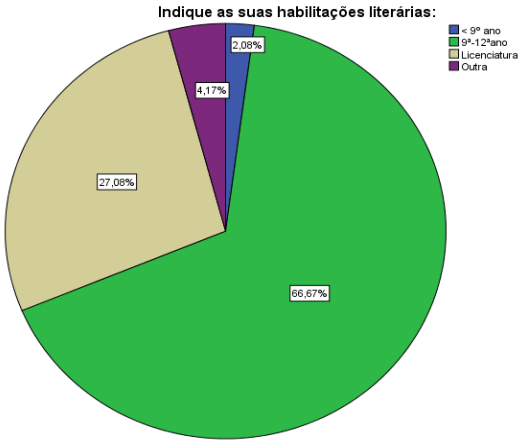
Relativamente ao género (gráfico 3), a amostra (N=48) é caraterizada do seguinte modo: 31 indivíduos são do género feminino o que equivale a 64, 58% da amostra e 17 são do género masculino, representando 35,42% da amostra.

Gráfico 4 - Idade



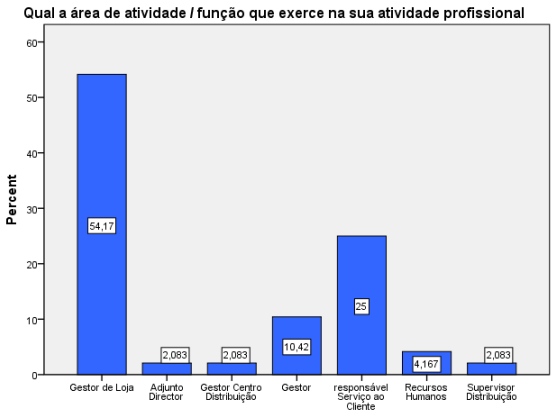
A idade dos indivíduos da amostra (Gráfico 4) está distribuída da seguinte forma: entre 20-22 anos 4,2% (2 indivíduos); entre 33 e 46 anos 62,5% (30 indivíduos); entre 47 e 59 anos 33,3% (16 indivíduos).

Gráfico 5 - Habilitações Literárias



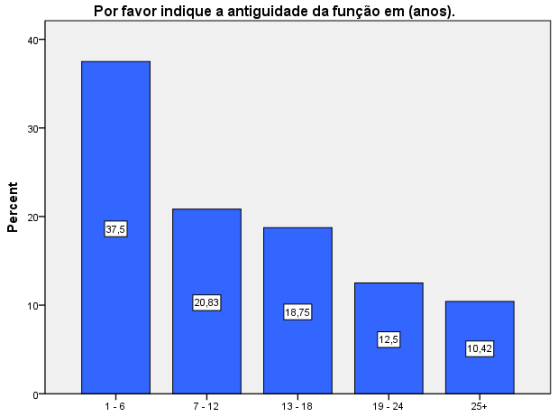
Os indivíduos apresentam as habilitações literárias (gráfico 5), distribuídas do seguinte modo: menos que o 9ºano 2,08% (1 indivíduo), 9ºano/12ºano 66,67% (32 indivíduos); licenciatura 27,1% (13 indivíduos) e outra 4,2% (2 indivíduos).

Gráfico 6 - Área ou função de atividade



Quanto à função ou atividade (Gráfico 6), a amostra distribuiu-se do seguinte modo: Supervisor Distribuição 2,083% (1 indivíduo); Recursos Humanos 4,167% (2 indivíduos); Responsável Serviço ao Cliente 25% (12 indivíduos); Gestores 10,4% (5 indivíduos); Gestor Centro Distribuição 2,083% (1indivíduo); Adjunto Diretor 2,083% (1 indivíduo); Gestor de Loja 54,17% (26 indivíduos).

Gráfico 7 – Antiguidade: função

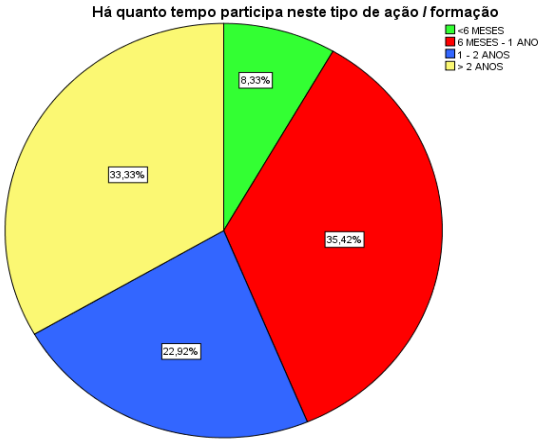


Em termos de antiguidade de função (Gráfico 7) a amostra ordena-se da seguinte forma: mais de 25 anos 10,42% (5 indivíduos); entre 19 e 24 anos 12,5% (6 indivíduos); entre 13 e 18 anos 18,75% (9 indivíduos); entre 7 e 12 anos 20,83% (10 indivíduos); entre 1 e 6 anos 37,5% (18indivíduos).

Gráfico 8 - Tipo de Coaching frequentado

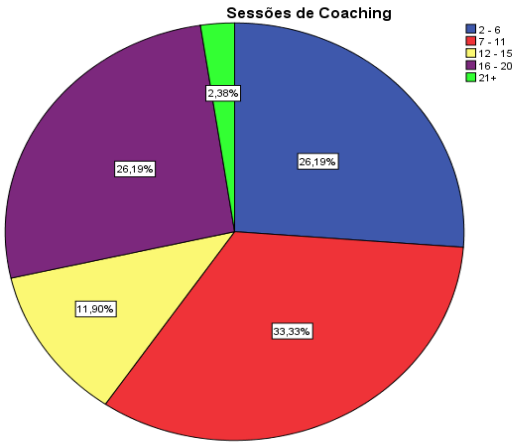
No que diz respeito ao tipo de coaching frequentado (Gráfico 8) temos a seguinte distribuição: de Grupo 2,08% (1 indivíduo); Corporativo e de Negócios/Pessoal/de Vida 2,08% (1 indivíduo); Corporativo e de Negócios 8,33% (4 indivíduos); Executivo 87,5% (42 indivíduos).

Gráfico 9 – Tempo de formação



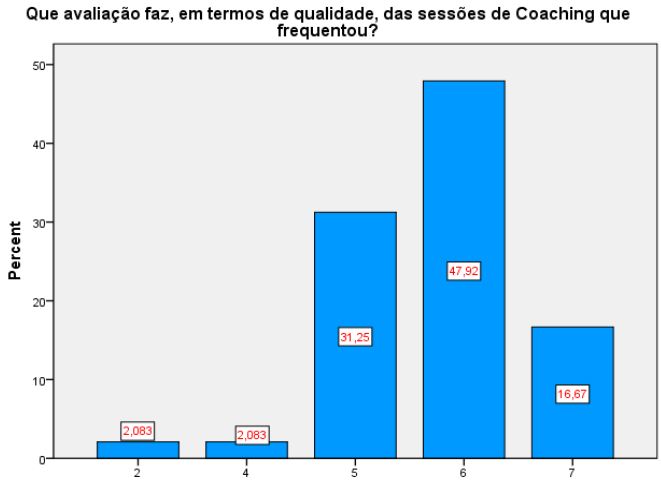
Relativamente ao tempo de formação (Gráfico 9), a amostra apresenta-se distribuída do seguinte modo: há menos de 6 meses 8,3% (4 indivíduos); entre 6 meses e 1ano 35,4% (17 indivíduos); entre 1 ano e 2 anos 22,9% (11 indivíduos); mais de 2 anos 33,3% (16 indivíduos).

Gráfico 10 – Número de sessões de Coaching



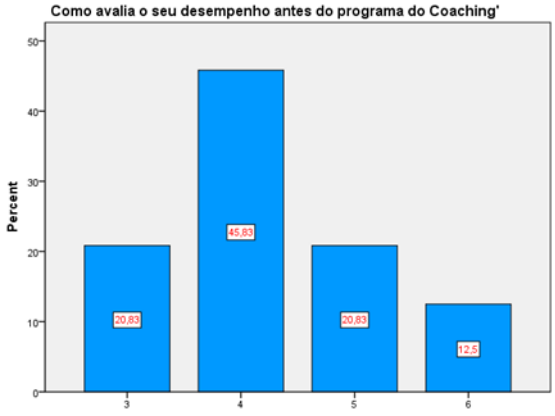
Os sujeitos da amostra relativamente às sessões de coaching (Gráfico 10) apresentam a seguinte distribuição: entre 2 e 6 sessões 22,9% (11 indivíduos); entre 7 e 11 sessões 29,2% (14 indivíduos); entre 12 e 15 sessões 10,4% (5 indivíduos); entre 16 e 20 sessões 22,9% (11 indivíduos); com mais de 21 sessões 2,1% (1 indivíduo).

Gráfico 11 - Qualidade das Sessões de Coaching



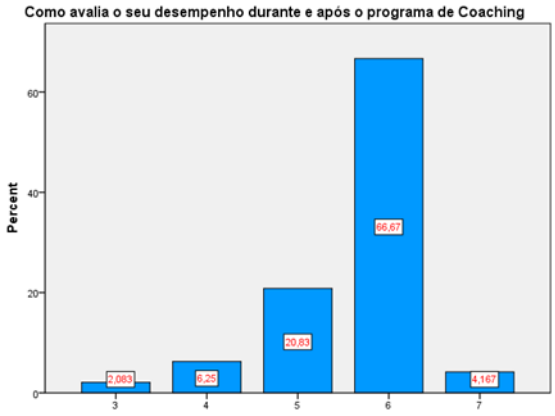
Relativamente à qualidade das sessões de coaching, os sujeitos classificaram as sessões da seguinte forma: classificação 2, 2,1% (1 indivíduo); classificação 4, 2,1% (1 indivíduo); classificação 5. 31,3% (15 indivíduos); classificação 6, 47,9% (23 indivíduos); classificação 7, 16,7% (8 indivíduos)

Gráfico 12 – Desempenho coachees antes do coaching



Os coachees pontuaram o seu desempenho antes do coaching, da seguinte forma: pontuação 3, 20,8% (10 indivíduos); pontuação 4, 45,8% (22 indivíduos); pontuação 5, 20,8% (10 indivíduos); pontuação 6, 12,5% (6 indivíduos).

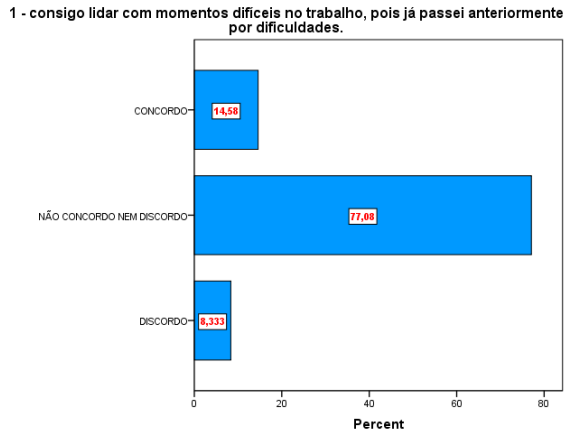
Gráfico 13 – Desempenho coachees após o coaching



Os coachees pontuaram o seu desempenho depois do coaching, da seguinte forma: pontuação 3, 2,1% (1 indivíduo); pontuação 4, 6,3% (3 indivíduos); pontuação 5, 20,8% (10 indivíduos); pontuação 6, 66,7% (32 indivíduos); pontuação 7, 4,2% (2 indivíduos).

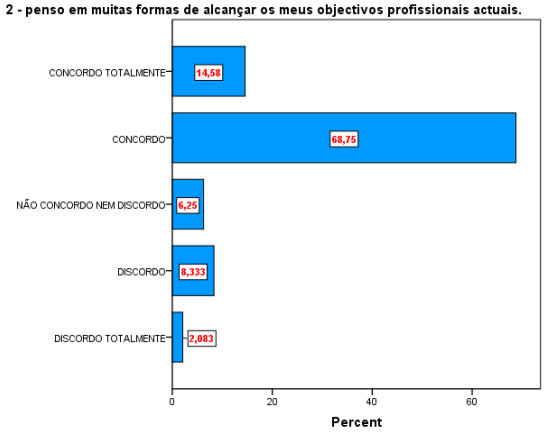
3.2.4 Caraterização das respostas da escala PsyCap

Gráfico 14 – Pergunta 1



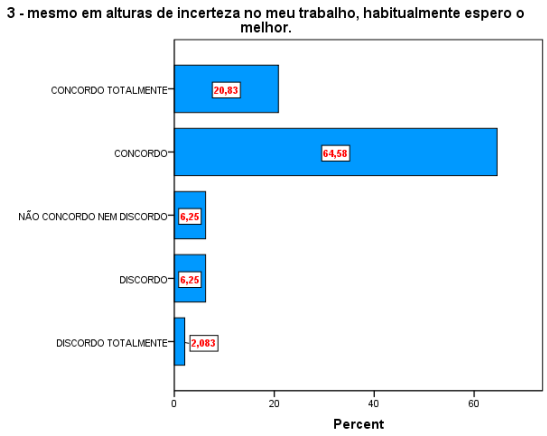
As respostas dos sujeitos à pergunta número 1 distribuem-se da seguinte forma: Discordo 8,3% (4 indivíduos); Não Concordo nem Discordo 77,1% (37 indivíduos); Concordo 14,6% (7 indivíduos).

Gráfico 15 – Pergunta 2



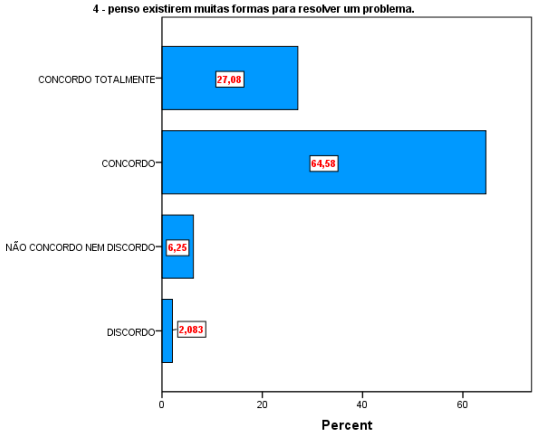
As respostas dos sujeitos à pergunta número 2 distribuem-se da seguinte forma: Discordo Totalmente 2,1% (1 indivíduo); Discordo 8,3% (4 indivíduos); Não concordo nem Discordo 6,3% (3 indivíduos); Concordo 68,8% (33 indivíduos); Concordo Totalmente 14,6% (7 indivíduos).

Gráfico 16 – Pergunta 3



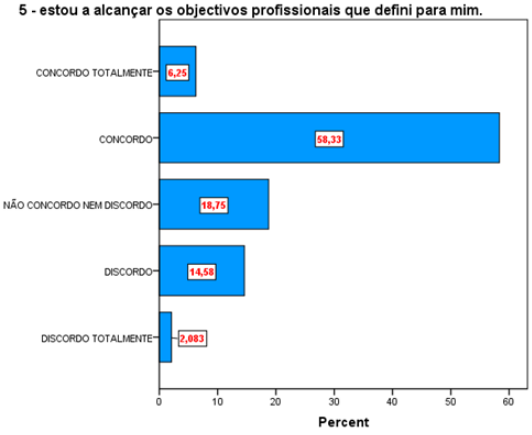
As respostas dos sujeitos à pergunta número 3 distribuem-se da seguinte forma: Discordo Totalmente 2,1% (1 indivíduo); Discordo 6,3% (3 indivíduos); Não concordo nem Discordo 6,3% (3 indivíduos); Concordo 64,6% (31 indivíduos); Concordo Totalmente 20,8% (10 indivíduos).

Gráfico 17 – Pergunta 4



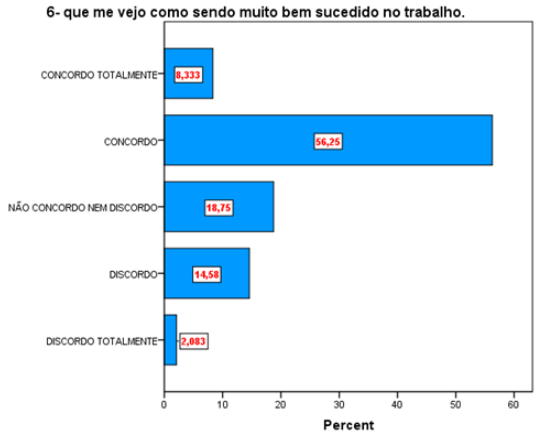
As respostas dos sujeitos à pergunta número 4 distribuem-se da seguinte forma: Discordo 2,1% (1 indivíduo); Não concordo nem Discordo 6,3% (3 indivíduos); Concordo 64,6% (31 indivíduos); Concordo Totalmente 27,1% (13 indivíduos).

Gráfico 18 – Pergunta 5



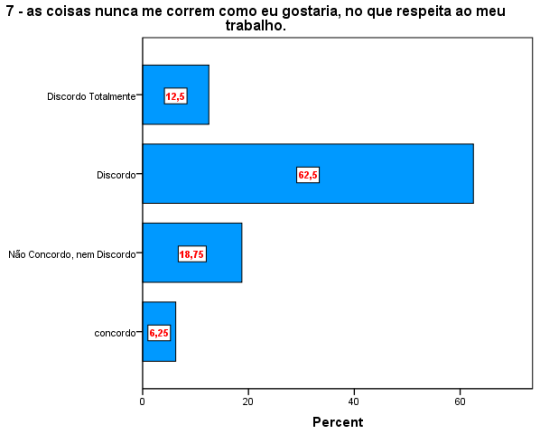
As respostas dos sujeitos à pergunta número 5 distribuem-se da seguinte forma: Discordo Totalmente 2,1% (1 indivíduo); Discordo 14,6% (7 indivíduos); Não concordo nem Discordo 18,8% (9 indivíduos); Concordo 58,3% (28 indivíduos); Concordo Totalmente 6,3% (3 indivíduos).

Gráfico 19 – Pergunta 6



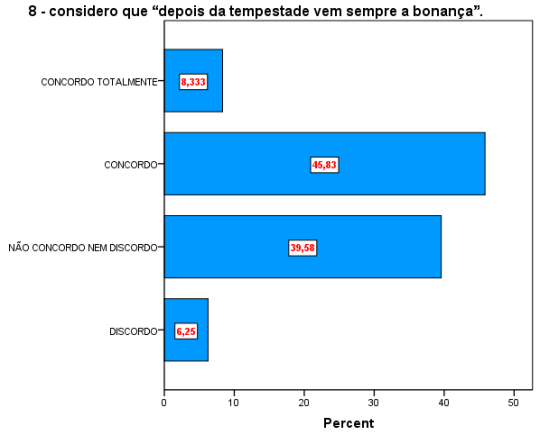
As respostas dos sujeitos à pergunta número 6 distribuem-se da seguinte forma: Discordo Totalmente 2,1% (1 indivíduo); Discordo 14,6% (7 indivíduos); Não concordo nem Discordo 18,8% (9 indivíduos); Concordo 56,3% (27 indivíduos); Concordo Totalmente 8,3% (4 indivíduos).

Gráfico 20 – Pergunta 7



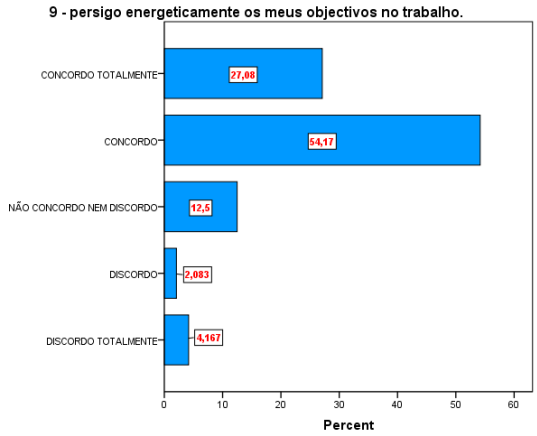
As respostas dos sujeitos à pergunta número 7 distribuem-se da seguinte forma: Discordo Totalmente 12,5% (6 indivíduos); Discordo 62,5% (30 indivíduos); Não Concordo nem Discordo 18,8% (9 indivíduos); Concordo 6,3% (3 indivíduos).

Gráfico 21 – Pergunta 8



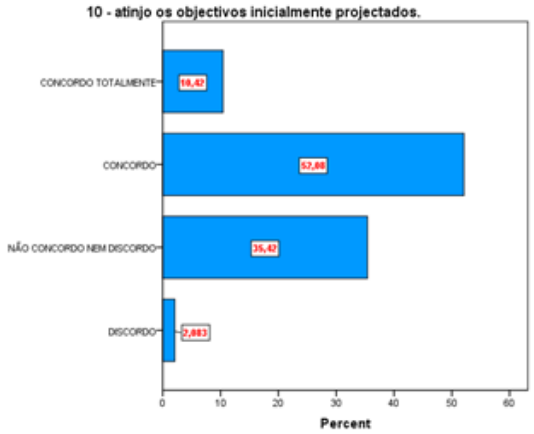
As respostas dos sujeitos à pergunta número 8 distribuem-se da seguinte forma: Discordo 6,3% (3 indivíduos); Não Concordo nem Discordo 39,6% (19 indivíduos); Concordo 45,8% (22 indivíduos); Concordo totalmente 8,3% (4 indivíduos).

Gráfico 22 - Pergunta 9



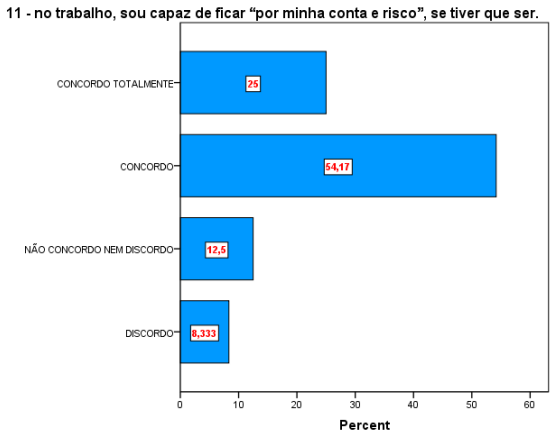
As respostas dos sujeitos à pergunta número 9 distribuem-se da seguinte forma: Discordo Totalmente 4,2% (2 indivíduos); Discordo 2,1% (1 indivíduo); Não Concordo nem Discordo 12,5% (6 indivíduos); Concordo 54,2% (26 indivíduos); Concordo totalmente 27,1% (13 indivíduos).

Gráfico 23 – Pergunta 10



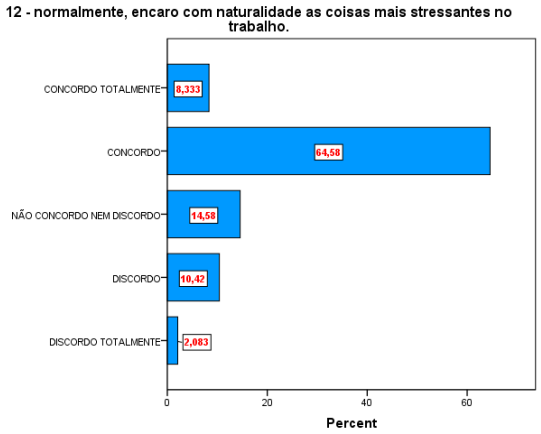
As respostas dos sujeitos à pergunta número 10 distribuem-se da seguinte forma: Discordo 6,3% (3 indivíduos); Não Concordo nem Discordo 16,7% (8 indivíduos); Concordo 56,3% (27 indivíduos); Concordo totalmente 20,8% (10 indivíduos).

Gráfico 24 – Pergunta 11



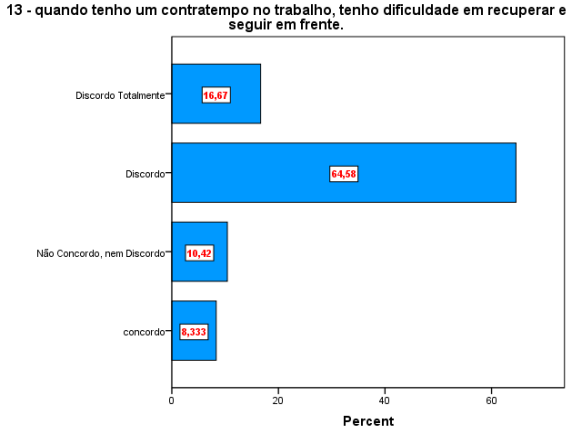
As respostas dos sujeitos à pergunta número 11 distribuem-se da seguinte forma: Discordo 8,3% (4 indivíduos); Não Concordo nem Discordo 12,5% (6 indivíduos); Concordo 54,2% (26 indivíduos); Concordo totalmente 25% (12 indivíduos).

Gráfico 25 – Pergunta 12



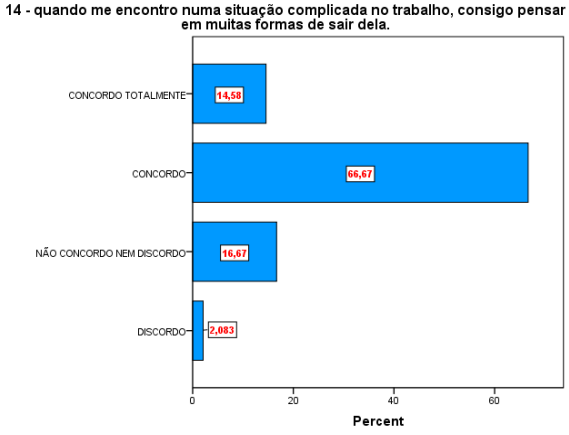
As respostas dos sujeitos à pergunta número 12 distribuem-se da seguinte forma: Discordo Totalmente 2,1% (1 indivíduos); Discordo 10,4% (5 indivíduos); Não Concordo nem Discordo 14,6% (7 indivíduos); Concordo 64,6% (31 indivíduos); Concordo totalmente 8,3% (4 indivíduos).

Gráfico 26 – Pergunta 13



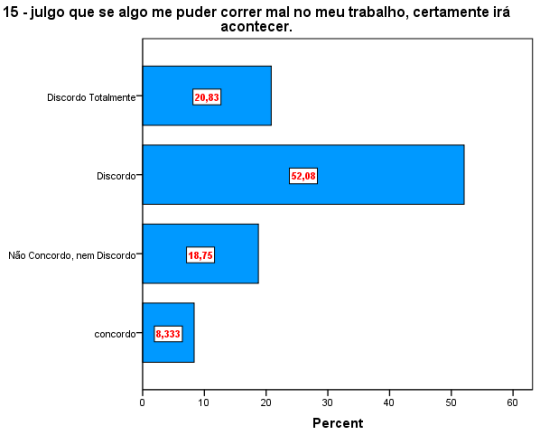
As respostas dos sujeitos à pergunta número 13 distribuem-se da seguinte forma: Discordo Totalmente 16,7% (8 indivíduos); Discordo 64,6% (31 indivíduos) Não Concordo nem Discordo 10,4% (5 indivíduos); Concordo 8,3% (4 indivíduos).

Gráfico 27 – Pergunta 14



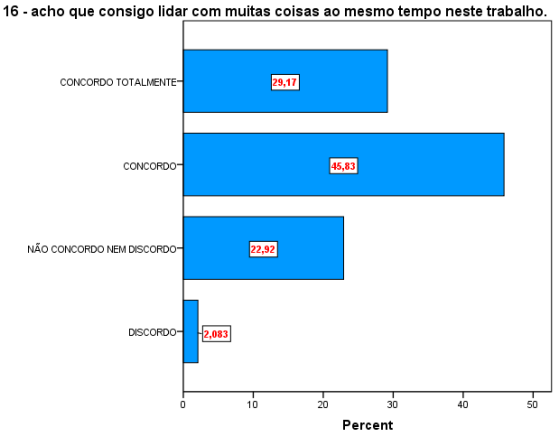
As respostas dos sujeitos à pergunta número 14 distribuem-se da seguinte forma: Discordo 2,1% (1 indivíduo); Não Concordo nem Discordo 16,7% (8 indivíduos); Concordo 66,7% (32 indivíduos); Concordo totalmente 14,6% (7 indivíduos).

Gráfico 28 – Pergunta 15



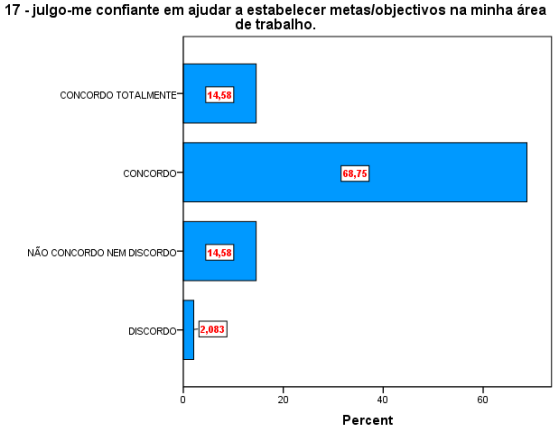
As respostas dos sujeitos à pergunta 15 distribuem-se da seguinte forma: Discordo Totalmente 20,8% (10 indivíduos); Discordo 52,1% (25 indivíduos) Não Concordo nem Discordo 18,8% (9 indivíduos); Concordo 8,3% (4 indivíduos).

Gráfico 29 – Pergunta 16



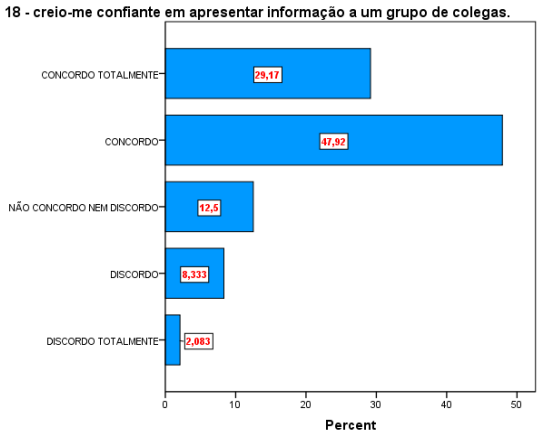
As respostas dos sujeitos à pergunta número 16 distribuem-se da seguinte forma: Discordo 2,1% (1 indivíduo); Não Concordo nem Discordo 22,9% (11 indivíduos); Concordo 45,8% (22 indivíduos); Concordo totalmente 29,2% (14 indivíduos).

Gráfico 30 – Pergunta 17



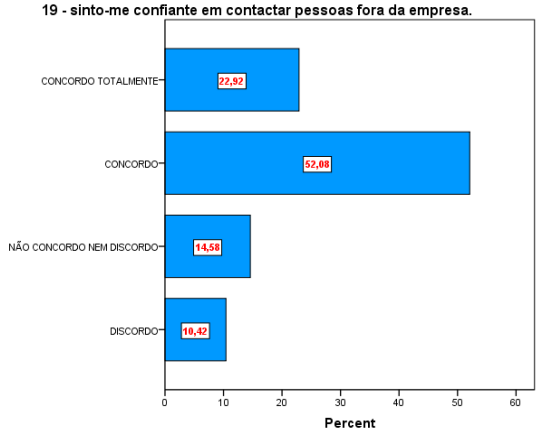
As respostas dos sujeitos à pergunta número 17 distribuem-se da seguinte forma: Discordo 2,1% (1 indivíduo); Não Concordo nem Discordo 14,6% (7 indivíduos); Concordo 68,8% (33 indivíduos); Concordo totalmente 14,6% (7 indivíduos).

Gráfico 31 – Pergunta 18



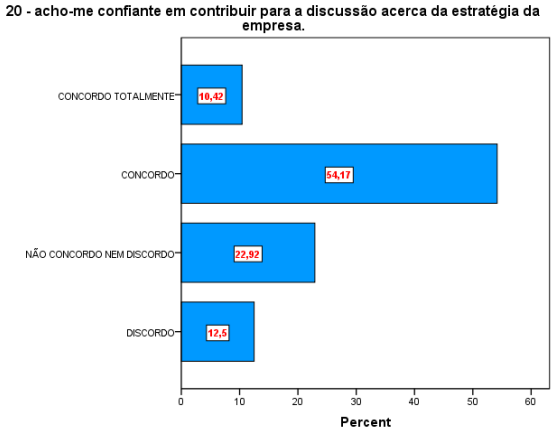
As respostas dos sujeitos à pergunta número 18 distribuem-se da seguinte forma: Discordo Totalmente 2,1% (1 indivíduos); Discordo 8,3% (4 indivíduos); Não Concordo nem Discordo 12,5% (6 indivíduos); Concordo 47,9% (23 indivíduos); Concordo totalmente 29,2% (14 indivíduos).

Gráfico 32 – Pergunta 19



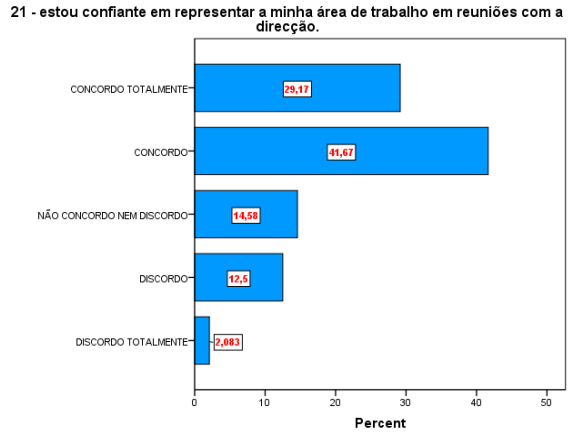
As respostas dos sujeitos à pergunta número 19 distribuem-se da seguinte forma: Discordo 10,4% (5 indivíduos); Não Concordo nem Discordo 14,6% (7 indivíduos); Concordo 52,1% (25 indivíduos); Concordo totalmente 22,9% (11 indivíduos).

Gráfico 33 – Pergunta 20



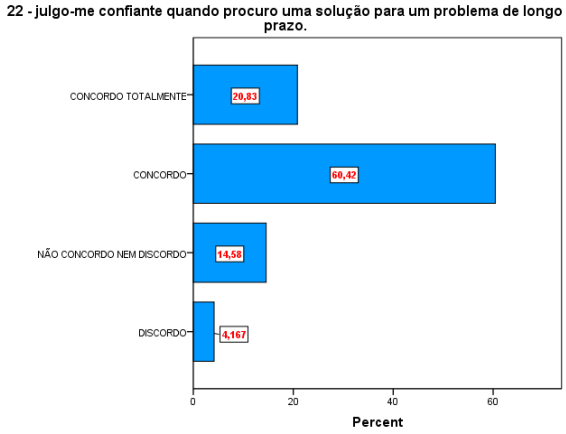
As respostas dos sujeitos à pergunta número 20 distribuem-se da seguinte forma: Discordo 12,5% (6 indivíduos); Não Concordo nem Discordo 22,9% (11 indivíduos); Concordo 54,2% (26 indivíduos); Concordo totalmente 10,4% (5 indivíduos).

Gráfico 34 – Pergunta 21



As respostas dos sujeitos à pergunta número 21 distribuem-se da seguinte forma: Discordo Totalmente 2,1% (1 indivíduos); Discordo 12,5% (6 indivíduos); Não Concordo nem Discordo 14,6% (7 indivíduos); Concordo 41,7% (20 indivíduos); Concordo totalmente 29,2% (14 indivíduos).

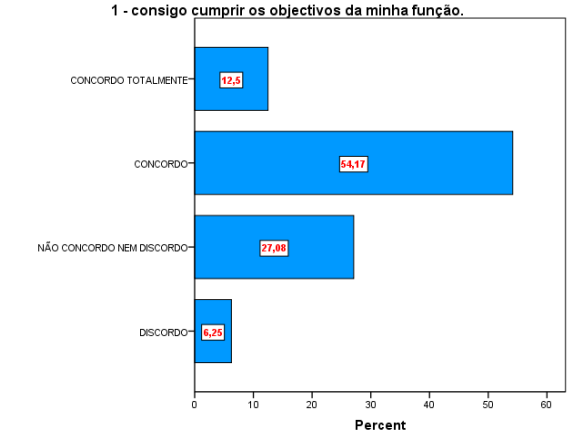
Gráfico 35 – Pergunta 22



As respostas dos sujeitos à pergunta número 22 distribuem-se da seguinte forma: Discordo 4,2% (2 indivíduos); Não Concordo nem Discordo 14,6% (7 indivíduos); Concordo 60,4% (29 indivíduos); Concordo totalmente 20,8% (10 indivíduos).

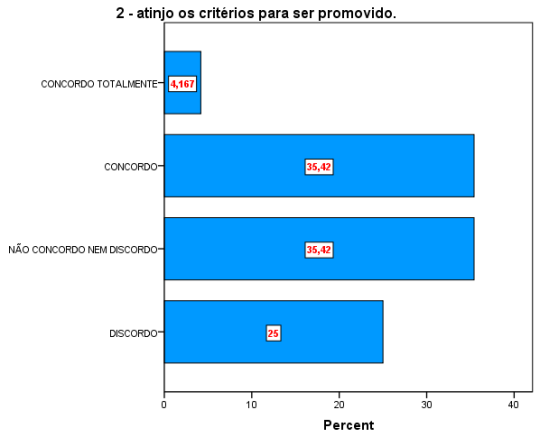
3.2.5 Caraterização das respostas da escala Desempenho

Gráfico 36 – Pergunta 1



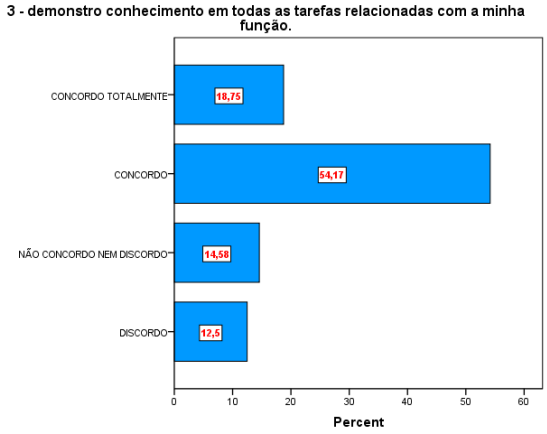
As respostas dos sujeitos à pergunta número 1 distribuem-se da seguinte forma: Discordo 6,3% (3 indivíduos); Não Concordo nem Discordo 27,1% (13 indivíduos); Concordo 54,2% (26 indivíduos); Concordo totalmente 12,5% (6 indivíduos).

Gráfico 37 – Pergunta 2



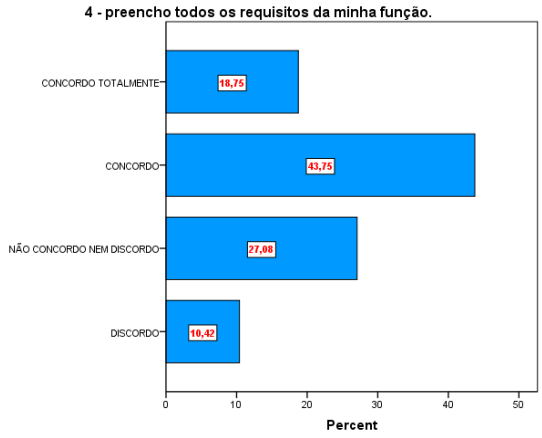
As respostas dos sujeitos à pergunta número 2 distribuem-se da seguinte forma: Discordo 25% (12 indivíduos); Não Concordo nem Discordo 35,4% (17 indivíduos); Concordo 35,4% (17 indivíduos); Concordo totalmente 4,2% (2 indivíduos)

Gráfico 38 – Pergunta 3



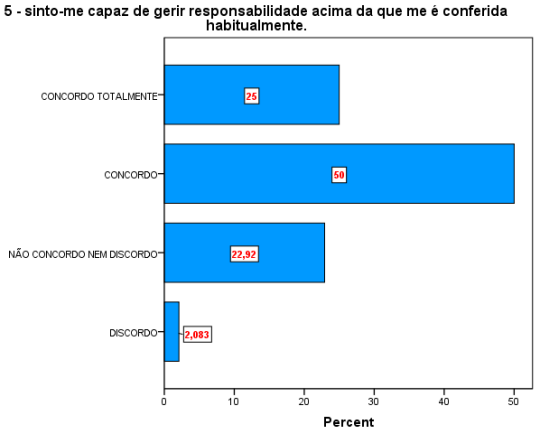
As respostas dos sujeitos à pergunta número 3 distribuem-se da seguinte forma: Discordo 12,5% (6 indivíduos); Não Concordo nem Discordo 14,6% (7 indivíduos); Concordo 54,2% (26 indivíduos); Concordo totalmente 18,8% (9 indivíduos).

Gráfico 39 – Pergunta 4



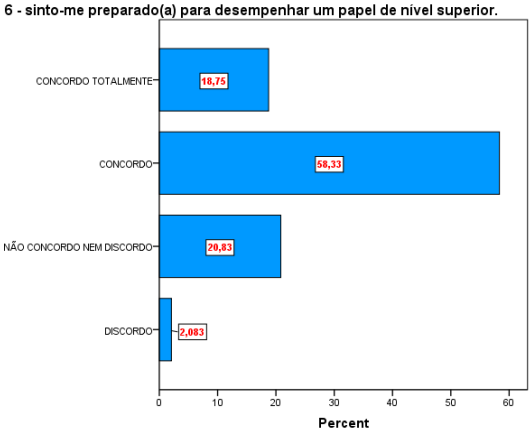
As respostas dos sujeitos à pergunta número 4 distribuem-se da seguinte forma: Discordo 10,4% (5 indivíduos); Não Concordo nem Discordo 27,1% (13 indivíduos); Concordo 43,8% (21 indivíduos); Concordo totalmente 18,8% (9 indivíduos).

Gráfico 40 – Pergunta 5



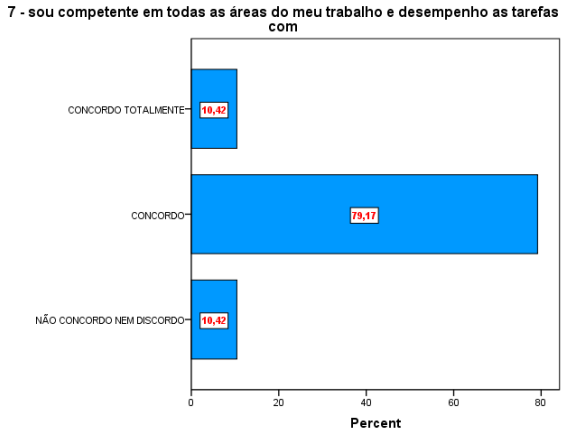
As respostas dos sujeitos à pergunta número 5 distribuem-se da seguinte forma: Discordo 2,1% (1 indivíduo); Não Concordo nem Discordo 22,9% (11 indivíduos); Concordo 50% (24 indivíduos); Concordo totalmente 12% (25 indivíduos).

Gráfico 41 – Pergunta 6



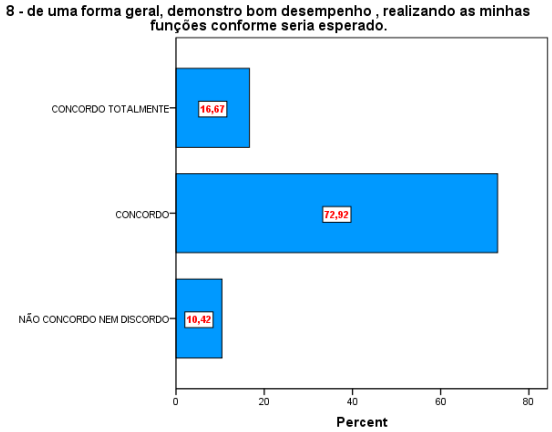
As respostas dos sujeitos à pergunta número 6 distribuem-se da seguinte forma: Discordo 2,1% (1 indivíduo); Não Concordo nem Discordo 20,8% (10 indivíduos); Concordo 58,3% (28 indivíduos); Concordo totalmente 18,8% (9 indivíduos).

Gráfico 42 – Pergunta 7



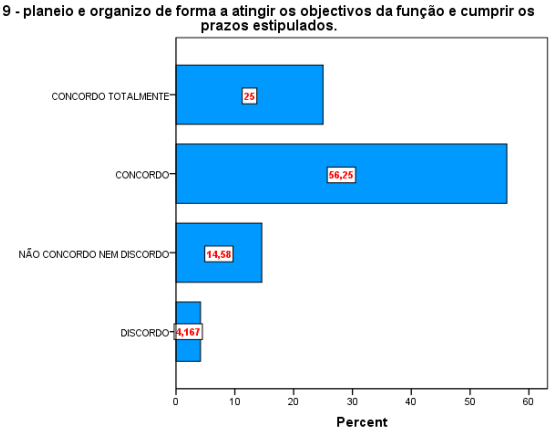
As respostas dos sujeitos à pergunta número 7 distribuem-se da seguinte forma: Não Concordo nem Discordo 10,4% (5 indivíduos); Concordo 79,2% (38 indivíduos); Concordo totalmente 10,4% (5 indivíduos).

Gráfico 43 – Pergunta 8



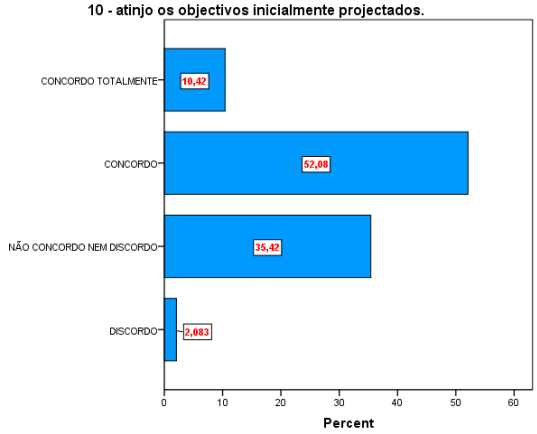
As respostas dos sujeitos à pergunta número 8 distribuem-se da seguinte forma: Não Concordo nem Discordo 10,4% (5 indivíduos); Concordo 72,9% (35 indivíduos); Concordo totalmente 16,7% (8 indivíduos).

Gráfico 44 – Pergunta 9



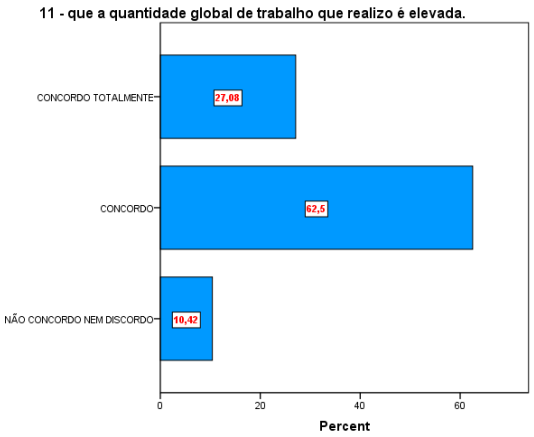
As respostas dos sujeitos à pergunta número 9 distribuem-se da seguinte forma: Discordo 4,2% (2 indivíduos); Não Concordo nem Discordo 14,6% (7 indivíduos); Concordo 56,3% (27 indivíduos); Concordo totalmente 25% (12 indivíduos).

Gráfico 45 – Pergunta 10



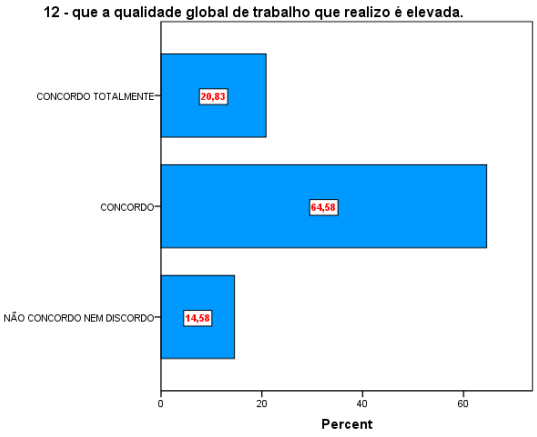
As respostas dos sujeitos à pergunta número 10 distribuem-se da seguinte forma: Discordo 2,1% (1 indivíduo); Não Concordo nem Discordo 35,4% (17 indivíduos); Concordo 52,1% (25 indivíduos); Concordo totalmente 10,4% (5 indivíduos).

Gráfico 46 – Pergunta 11



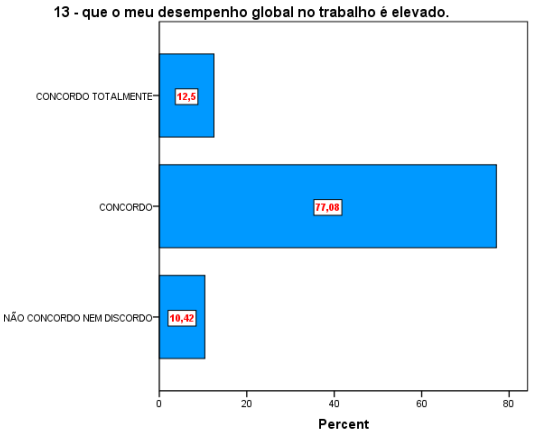
As respostas dos sujeitos à pergunta número 11 distribuem-se da seguinte forma: Não Concordo nem Discordo 10,4% (5 indivíduos); Concordo 62,5% (30 indivíduos); Concordo Totalmente 27,1% (13 indivíduos)

Gráfico 47 – Pergunta 12



As respostas dos sujeitos à pergunta número 12 distribuem-se da seguinte forma: Não Concordo nem Discordo 14,6% (7 indivíduos); Concordo 64,6% (31 indivíduos); Concordo Totalmente 20,8% (10 indivíduos).

Gráfico 48 – Pergunta 13



As respostas dos sujeitos à pergunta número 13 distribuem-se da seguinte forma: Não Concordo nem Discordo 10,4% (5 indivíduos); Concordo 77,1% (37 indivíduos); Concordo Totalmente 12,5% (6 indivíduos).

4. Análise de resultados

4.1 Fidelidade PsyCap

Da análise efetuada ao teste de fidelidade escala do PsyCap (Tabela 7) observa-se que a mesma apresenta uma consistência interna elevada, Alpha = 0,964 (ver tabela 13). Assim, não se eliminou qualquer item, mantendo-se os 22 itens do plano teórico.

Tabela 7- Fidelidade Capacidades Psicológicas Coachee's (N=48)

	Média se Item for Eliminado	Variância se Item for Eliminado	Correlação item – total corrigido	Alpha Cronbach's se Item for Eliminado
PSYC1	80,85	178,893	,310	,966
PSYC2	80,06	162,953	,895	,961
PSYC3	79,96	163,402	,874	,961
PSYC4	79,75	174,106	,517	,964
PSYC5	80,40	166,329	,688	,963
PSYC6	80,38	161,941	,866	,961
PSYC7	80,10	168,351	,746	,962
PSYC8	80,35	175,085	,381	,966
PSYC9	79,94	162,656	,822	,961
PSYC10	80,00	165,106	,850	,961
PSYC11	79,96	166,892	,706	,963
PSYC12	80,25	166,064	,736	,962
PSYC13	80,02	168,574	,689	,963
PSYC14	79,98	168,914	,838	,962
PSYC15	80,06	169,251	,593	,964
PSYC16	79,90	171,031	,558	,964
PSYC17	79,96	169,020	,853	,962
PSYC18	79,98	161,000	,853	,961
PSYC19	80,04	164,339	,787	,962
PSYC20	80,29	166,168	,748	,962
PSYC21	80,08	159,652	,835	,961
PSYC22	79,94	166,868	,834	,961

4.2 Fidelidade PsyCap por fatores

A tabela 8 dá-nos a fidelidade do fator 1, (resiliência), por item que apresentou uma aceitável consistência interna, (α = 0,752), (ver tabela 13), isto de acordo com Nunnaly, 1978, cit in Marocco, 2006, p. 73), que considera que "um instrumento ou teste é classificado como tendo fiabilidade apropriada quando o alfa é pelo menos 0,70".

Se eliminássemos o item 1 obteríamos um alfa de 0,765, como o aumento não é significativo optamos por não eliminar nenhum item mantendo-se o fator com os seus 5 itens do plano teórico, (1, 11, 12, 13, 16).

Tabela 8 - Estatística dos Itens fator 1: Resiliência

	Média se Item for Eliminado	Variância se Item for Eliminado	Correlação item – total corrigido	Alpha Cronbach's se Item for Eliminado
PSYC1	15,54	6,296	,325	,765
PSYC11	14,65	4,276	,658	,650
PSYC12	14,94	4,315	,632	,662
PSYC13	14,71	4,807	,555	,694
PSYC16	14,58	5,142	,435	,738

A tabela 9 dá-nos a fidelidade do fator 2 (esperança) por item. Na tabela 13, podemos observar o resultado global deste fator (α= 0,904), considerado um Alpha elevado, pois segundo Murphy & Davidsholder, (1988, p. 89, cit in Marocco, 2006, p.73) um alfa é considerado elevado quando é> 0,90, pelo que não se eliminou nenhum item, mantendo-se o plano teórico composto pelos 6 itens (2, 4, 5, 6, 9, 14).

Tabela 9 - Estatística dos Itens Fator 2: Esperança

	Média se Item for Eliminado	Variância se Item for Eliminado	Correlação item – total corrigido	Alpha Cronbach's se Item for Eliminado
PSYC2	19,15	10,978	,838	,871
PSYC4	18,83	13,546	,535	,913
PSYC5	19,48	11,361	,702	,893
PSYC6	19,46	10,551	,839	,871
PSYC9	19,02	10,957	,744	,887
PSYC14	19,06	12,358	,825	,881

Pela observação da tabela 13, verificamos que o fator 3 (otimismo) obteve um (α = 0,824), bastante aceitável. Se eliminássemos o item 8 (ver tabela 10), obteríamos uma Alpha de 0,868, contudo, como a diferença é mínima e o fator já tem um bom alfa, não se eliminou nenhum item, mantendo os itens do plano teórico (3, 7, 8, 10 e 15).

Tabela 10 - Estatística dos Itens Fator 3: Otimismo

	Média se Item for Eliminado	Variância se Item for Eliminado	Correlação item – total corrigido	Alpha Cronbach's se Item for Eliminado
PSYC3	15,15	5,531	,759	,745
PSYC7	15,29	6,083	,736	,758
PSYC8	15,54	7,488	,308	,868
PSYC10	15,19	5,858	,728	,757
PSYC15	15,25	6,064	,597	,797

Finalmente, o fator 4 (Tabela 11), apresenta o melhor Alpha dos 4 fatores (α = 0,942), (ver tabela 13), ficando com os 6 itens do plano teórico (17, 18, 19, 20, 21, 22).

Tabela 11 - Estatística dos Itens Fator 3: Autoconfiança

	Média se Item for Eliminado	Variância se Item for Eliminado	Correlação item – total corrigido	Alpha Cronbach's se Item for Eliminado
PSYC17	19,25	16,489	,793	,939
PSYC18	19,27	13,563	,880	,924
PSYC19	19,33	14,610	,800	,934
PSYC20	19,58	14,674	,849	,928
PSYC21	19,38	13,133	,860	,930
PSYC22	19,23	15,414	,857	,929

Pelos resultados obtidos (ver tabela 13) podemos concluir que a escala do PsyCap quer em termos globais, quer individualmente por fatores, apresenta uma boa consistência interna, todos eles acima do valor Alpha 0,7, valor, que como refere Nunnaly (1978), é considerado como aceitável para qualquer instrumento ou teste em estudos de investigação. A tabela 12, apresenta-nos o plano teórico da escala PsyCap de acordo com os seus autores (Luthans e Avolio, 2007) e o plano final depois do teste de fidelidade, que se manteve inalterável.

Tabela 12 - Plano Teórico e Plano final PsyCap

Plano teórico (Luthans & Avolio, 2007)	Plano Final
Fator 1- Resiliência: itens 1, 11, 12, 13, 16	Fator 1- Resiliência: itens 1, 11, 12, 13, 16
Fator 2 – Esperança: itens 2, 4, 5. 6. 9, 14	Fator 2 – Esperança: itens 2, 4, 5. 6. 9, 14
Fator 3 – Otimismo: itens 3, 7, 8, 10 e 15	Fator 3 – Otimismo: itens 3, 7, 8, 10 e 15
Fator 4 – Autoconfiança: itens17, 18, 19, 20, 21, 22	Fator 4 – Autoconfiança: itens 17, 18, 19, 20, 21, 22

Tabela 13 - Fidelidade PsyCap Global e por Fatores

Fatores	Alpha Cronbach's	Nº Itens	Itens a Eliminar	Alpha Cronbach's	Nº Itens
Desempenho	0,904	13		0,904	13
PsyCap Global	0,964	22		0,964	22
Fator 1 – Resiliência: itens 1, 11, 12, 13, 16	0,752	5		0,752	5
Fator 2 – Esperança: itens 2, 4, 5, 6, 9, 14	0,904	6		0,904	6
Fator 3 – Otimismo: itens 3, 7, 8, 10, 15	0,824	5		0,824	5
Fator 4 – Autoeficácia: itens – 17, 18, 19, 20, 21, 22	0,942	6		0,942	6

4.3 Fidelidade escala do desempenho

No que refere à escala do desempenho, apresenta igualmente, excelente consistência interna (α = 0,904), (ver tabela, 13), não se tornando necessário eliminar nenhum item para aumentar a sua fidelidade (tabela, 14), mantendo os seus 13 itens do plano teórico.

Tabela 14 - Fidelidade da Escala do Desempenho (N=48)

	Média se Item for Eliminado	Variância se Item for Eliminado	Correlação item – total corrigido	Alpha Cronbach's se Item for Eliminado
DES1	46,65	31,893	,766	,889
DES2	47,19	32,794	,559	,900
DES3	46,58	31,567	,665	,895
DES4	46,67	32,142	,603	,898
DES5	46,40	32,159	,740	,891
DES6	46,44	32,932	,709	,892
DES7	46,38	36,537	,420	,904
DES8	46,31	34,900	,635	,897
DES9	46,35	31,936	,768	,889
DES10	46,67	33,333	,671	,894
DES11	46,21	37,871	,118	,914
DES12	46,31	33,411	,770	,891
DES13	46,35	35,000	,675	,896

4.4 Sensibilidade

A fim de verificarmos da aplicabilidade de outras técnicas estatísticas, especificamente, a aplicação de testes paramétricos, atendendo a que estes são mais potentes que os testes não-paramétrico, procedeu-se à avaliação da normalidade da distribuição das duas escalas, "PsyCap" e "Desempenho", utilizando dois testes: o teste de Kolmogorov-Smirnov, com correlação de Lilliefors e o teste de Shapiro-Wilk.

Analisados os dados obtidos na tabela 15, podemos observar que a escala do "Desempenho" apresenta um p-value> 0,05, ou seja, 0,773, logo não se rejeita a hipótese de normalidade para esta escala.

No que refere à escala do "PsyCap" todos os itens da escala, apresentam um nível de significância de zero ou muito perto de zero p-value de 0,001, menor que 0,05, não seguindo distribuição normal, rejeitando-se a hipótese de normalidade para todos os itens desta escala.

Tabela 15 - Teste de Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Scores Desempenho	,082	48	,200*	,985	48	,773
Scores PsyCap	,202	48	,000	,903	48	,001

a. Lilliefors Significance Correction

*. This is a lower bound of the true significance

Uma vez que os itens que constituem a variável "PsyCap" global não são normalmente distribuídos (valor de prova do teste de Shapiro-Wilk é 0,001) optou-se, mesmo assim, pela construção de uma variável soma (com vinte e duas parcelas correspondentes às vinte e duas pontuações dadas pelos respondentes). Em relação à variável "Desempenho" a normalidade dos dados não é posta em causa (valor de prova do teste Shapiro-Wilk é 0,773> 0,05). De referir que para a variável "PsyCap" poder-se-ia considerar a mediana em vez de a soma, mas também seria perdida muita informação, o que também não era uma situação correta.

No que diz respeito à variável "Qualidade das sessões de Coaching" esta por ter exatamente sete categorias (ordinais) pode ser equiparada a uma variável quantitativa (Maroco, 2007)

4.5 Teste de hipóteses

Hipótese 1

Para avaliarmos o índice de associação linear entre a qualidade das sessões de coaching e o desempenho percecionado pelos respondentes, efetuamos, uma correlação bivariada. O resultado obtido dá-nos uma associação linear relativamente forte entre as duas "variáveis" (coeficiente de correlação de Pearson 0,642, significativo a 1%) isto é, o aumento da "qualidade das sessões de coaching) é em média acompanhado pelo aumento do seu desempenho, conforme se pode observar na tabela (16). Confirma-se, assim, a nossa hipótese 1:

H1 - O Coaching está positivamente relacionado com o desempenho.

Tabela 16 - Correlação entre o Coaching e o Desempenho

		Qualidade sessões de coaching	Scores Desempenho
Qualidade sessões de Coaching	Pearson Correlation	1	,642**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	48	48
Scores Desempenho	Pearson Correlation	,642**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	48	48

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Hipótese 2

Mesmo sabendo que a variável "PsyCap" não possui propriedades métricas suficientes para abordagens paramétricas cometeu-se um pequeno "abuso" e avaliou-se o índice de associação linear entre o capital psicológico e o desempenho percecionado pelos

respondentes, pois como refere Pereira (2008), a robustez dos testes paramétricos, permite a sua utilização mesmo quando a uma das variáveis não apresenta distribuição normal. Dessa tentativa resultou uma associação linear relativamente forte entre as duas "variáveis" (coeficiente de correlação de Pearson 0,755, significativo a 1%)[1], isto é, o aumento do "capital psicológico" num indivíduo é, em média, acompanhado pelo aumento do seu desempenho, como se pode verificar no quadro seguinte:

H2 - O capital psicológico está positivamente relacionado com o desempenho.

Tabela 17 - Correlação entre o PsyCap e o desempenho

		Scores Desempenho	Scores PsyCap
ScoresDesempenho	Pearson Correlation	1	,755**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	48	48
ScoresPsyCap	Pearson Correlation	,755**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	48	48

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Hipótese 3

H3 - O Coaching (Qualidade Sessões/Quantidade Sessões) e o Capital Psicológico têm poder explicativo sobre a melhoria do desempenho.

Para ver em que medida a ação conjunta do capital psicológico (PsyCap) e da "qualidade" e "quantidade" do coaching influencia o nível de desenvolvimento de um indivíduo estabeleceu-se o seguinte modelo (linear):

$$Desempenho = \beta_0 + \beta_1 \times Qualidade_Coaching + \beta_2 \times Quantidade_Coaching + \beta_3 \times PSICAP$$

Este modelo é legítimo se, de entre outros requisitos, todas as variáveis candidatas preditivas forem métricas, isto é, quantitativas, como é o caso das variáveis que compõem este modelo.

[1] (Coeficiente de correlação de Sperman 0,807 significativo a 1%)

A estimativa dos coeficientes (método de seleção de variáveis do tipo *stepwise*), (ver tabela 22) do modelo em questão consta no do quadro seguinte:

Tabela 18 - Tabela dos coeficientes (não estandardizados) do modelo ajustado

β_0	β_1	β_2	β_3
13,210	2,442	X	0,276

O modelo é globalmente significativo (ET=45,149; valor de prova aproximadamente nulo <0,001) ver (Tabela 19) sendo que 68,3% da variabilidade dos níveis de desempenho é atribuível à variação (conjunta) das variáveis "Coaching" e "PsyCap" ($R^2_a \approx 0,683$), (ver tabela, 20).

Tabela 19 - Anova

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1019,600	1	1019,600	58,482	,000[a]
	Residual	697,376	40	17,434		
	Total	1716,976	41			
2	Regression	1199,084	2	599,542	45,149	,000[b]
	Residual	517,893	39	13,279		
	Total	1716,976	41			

a. Predictors: (Constant), ScoresPSYCAP
b. Predictors: (Constant), ScoresPSYCAP, Que avaliação faz, em termos de qualidade, das sessões de Coaching que frequentou?
c. Dependent Variable: ScoresDESEMPENHO

Tabela 20 – Resumo do Modelo

Model Summary[c]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,771[a]	,594	,584	4,17545	1,965
2	,836[b]	,698	,683	3,64408	

a. Predictors: (Constant), ScoresPSYCAP
b. Predictors: (Constant), ScoresPSYCAP, Que avaliação faz, em termos de qualidade, das sessões de Coaching que frequentou?
c. Dependent Variable: ScoresDESEMPENHO

Nem todos os coeficientes das variáveis candidatas a independentes foram significativos (valores de prova aproximadamente nulos e inferiores a 0,05/2, para as variáveis PSICAP e Qualidade de sessões de coaching – correção de Bonferroni - para ambos os casos e valor de prova 0,295 para a variável quantidade de sessões de coaching e), ou seja, o número de sessões de coaching não se revelou uma variável significativa no modelo preditor do desempenho.

Tabela 21 – Exclusão de variáveis do modelo linear

Excluded Variables[c]

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	Quantas sessões de Coaching já frequentou	,042[a]	,401	,691	,064	,945
	Que avaliação faz, em termos de qualidade, das sessões de Coaching que frequentou?	,361[a]	3,676	,001	,507	,800
2	Quantas sessões de Coaching já frequentou	,097[b]	1,061	,295	,170	,922

a. Predictors in the Model: (Constant), ScoresPSYCAP
b. Predictors in the Model: (Constant), ScoresPSYCAP, Que avaliação faz, em termos de qualidade, das sessões de Coaching que frequentou?
c. Dependent Variable: ScoresDESEMPENHO

Adicionalmente, verifica-se que a maior contribuição para a variação dos níveis de desempenho é dada pela variável PSICAP ($Beta_{PSICAP} = 0,609 > 0,361 = Beta_{Aval.Sessões}$ e $Coef.Correl.partial_{PSICAP} = 0,704 > 0,507 = Coef.Correl.partial_{Aval.Sessões}$), (ver tabela 22).

Ambas as variáveis estão "associadas" positivamente com a variável dependente (ambos os sinais dos coeficientes não estandardizados, significativamente não nulos, são positivos), confirmando-se assim a hipótese H3.

Tabela 22 - Coeficientes

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	21,167	3,865		5,477	,000			
	ScoresPSYCAP	,350	,046	,771	7,647	,000	,771	,771	,771
2	(Constant)	13,210	4,008		3,296	,002			
	ScoresPSYCAP	,276	,045	,609	6,193	,000	,771	,704	,545
	Que avaliação faz, em termos de qualidade, das sessões de Coaching que frequentou?	2,442	,664	,361	3,676	,001	,634	,507	,323

a. Dependent Variable: ScoresDESEMPENHO

Portanto, enquanto modelo, obtivemos um com razoável qualidade de ajuste, onde todas as variáveis independentes são significativas (ver tabela,23), isto é, com legitimo poder preditivo (conjunto) sobre os níveis de desempenho.

Tabela 23 – Correlação linear entre a variável Desempenho PsyCap e Coaching

Correlations

		ScoresPSYCAP	ScoresDESEMPENHO	Que avaliação faz, em termos de qualidade, das sessões de Coaching que frequentou?
ScoresPSYCAP	Pearson Correlation	1	,755**	,439**
	Sig. (2-tailed)		,000	,002
	N	48	48	48
ScoresDESEMPENHO	Pearson Correlation	,755**	1	,642**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	48	48	48
Que avaliação faz, em termos de qualidade, das sessões de Coaching que frequentou?	Pearson Correlation	,439**	,642**	1
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	
	N	48	48	48

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

O modelo fica definido pela condição seguinte:

$$Desempenho = 13,210 + 2,442 \times Qualidade_Coaching + 0,276 \times PSICAP$$

No que respeita a outros requisitos de legitimidade do modelo ajustado, nomeadamente distribuição normal dos resíduos/erros e existência de *outliers*, (ver tabela,23), podemos dizer que nenhum é posto em causa, uma vez que o teste de normalidade aos resíduos foi no sentido da não rejeição da hipótese da referida normalidade[2] e não houve deteção de outlier[3]

[2] Valor de prova do teste de Shapiro-Wilk = 0,647, superior ao nível de significância estabelecido de 5%.
[3] Opção acionada no SPSS que não obteve nenhum caso suspeito de ser classificado como outlier.

Tabela 24 – Teste distribuição normal resíduos

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Unstandardized Residual	,075	48	,200*	,982	48	,647

a. Lilliefors Significance Correction

*. This is a lower bound of the true significance.

Hipótese 4

No sentido de tentar perceber se há diferenças (estatisticamente significativas), entre o género, nas distribuições das "pontuações/scores" de PSICAP, Desempenho e Qualidade das sessões de coaching foram conduzidos quatro testes não-paramétricos (amostras independentes; Mann-Whitney) cujos resultados constam da tabela 25:

H0: Os níveis do "PsyCap", "Desempenho" e "Qualidade Sessões de Coaching" são os mesmos em ambos os géneros.

H1: Os níveis do "PsyCap", "Desempenho" e "Qualidade Sessões de Coaching" são diferentes em ambos os géneros.

Tabela 25 – Resumo do teste de hipótese

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribuition of ScoresPSYCAP is the same across categories of Qual o seu género	Independent-Samples Mann-Whiteney U Teste	,353	Retain the null hypothesis
2	The distribuition of ScoresDESEMPENHO is the same across categories of Qual o seu género	Independent-Samples Mann-Whiteney U Teste	,746	Retain the null hypothesis
3	The distribuition of Que avaliaçãofaz, em termos de qualidade, das sessões de Coaching que frequentou? is the same across categories of Qual o seu género	Independent-Samples Mann-Whiteney U Teste	,935	Retain the null hypothesis

No SPSS obtivemos o seguinte output, que vai no sentido de não rejeição da hipótese nula. Uma vez que todos os valores de prova (0,353; 0,746 e 0,935) são superiores ao nível de significância considerado (5%) resulta daqui que as diferenças nas pontuações consideradas neste caso não se constituíram como significativas, isto, é não houve diferenças relevantes nas pontuações de PSICAP, Desempenho e Qualidade das sessões de coaching entre coachees do género masculino e feminino, logo confirma-se a hipótese H4.

Hipótese 5

Da mesma forma foi conduzido igual número de testes à distribuição das pontuações referidas no parágrafo anterior tendo agora por fator de estudo a existência de habilitação académica superior. Como se pode verificar na análise da tabela 26, o resultado obtido, vai no sentido da não rejeição da hipótese nula.

H0: Os níveis do "PsyCap", "Desempenho" e "Qualidade Sessões de Coaching" são os mesmos nos indivíduos com e sem formação superior.

H1: Os níveis do "PsyCap", "Desempenho" e "Qualidade Sessões de Coaching" são diferentes nos indivíduos com e sem formação superior.

Tabela 26 – Resumo do teste de hipótese

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribuition of ScoresPSYCAP is the same across categories of Habilitações2grupos	Independent-Samples Mann-Whiteney U Teste	,233	Retain the null hypothesis
2	The distribuition of ScoresDESEMPENHO is the same across categories of Habilitações2grupos	Independent-Samples Mann-Whiteney U Teste	,305	Retain the null hypothesis
3	The distribuition of Que avaliaçãofaz, em termos de qualidade, das sessões de Coaching que frequentou? is the same across categories of Habilitações2grupos	Independent-Samples Mann-Whiteney U Teste	,962	Retain the null hypothesis

Mais uma vez, todos os valores de prova (0,233; 0,305 e 0,962) são superiores ao nível de significância considerada (5%), resulta daqui que as diferenças nas pontuações consideradas neste caso não se constituíram como significativas, isto é, não houve diferenças relevantes nas pontuações de PSICAP, Desempenho e Qualidade das sessões de coaching entre coachees com (ou sem) habilitação académica superior.

Hipótese 6

Do mesmo modo, foi conduzido, igual número de testes à distribuição das pontuações referidas no parágrafo anterior, tendo agora por fator de estudo a função/atividade exercida na enpresa. Como se pode verificar na tabela 27, o resultado obtido, vai no sentido de não rejeição da hipótese nula.

H0: Os níveis do "PsyCap", "Desempenho" e "Qualidade Sessões de Coaching" são os mesmos nos indivíduos independentemente da sua função.

H1: Os níveis do, "PsyCap", "Desempenho" e "Qualidade Sessões de Coaching" é diferente nos indivíduos de acordo com a sua função.

Tabela 27 – Resumo do teste de hipótese

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribuition of Que avaliação faz, em termos de qualidade das sessões de coaching que frequentou? is the same across categories of Qual é a área de atividade/função que exerce na sua atividade profissional	Independent-Samples Mann-Whiteney U Teste	,528	Retain the null hypothesis
2	The distribuition of ScoresPSYCAPis the same across categories of Qual é a área de atividade/função que exerce na sua atividade profissional	Independent-Samples Mann-Whiteney U Teste	,118	Retain the null hypothesis
3	The distribuition of Scoresdesempenho is the same across categories of Qual é a área de atividade/função que exerce na sua atividade profissional	Independent-Samples Mann-Whiteney U Teste	,270	Retain the null hypothesis

Todos os valores de prova (0,528; 0,118 e 0,270) são superiores ao nível de significância considerada (5%) resultando daqui que as diferenças nas pontuações consideradas neste caso não se constituíram como significativas, isto é, não houve diferenças relevantes nas pontuações de PSICAP, Desempenho e Qualidade das sessões de coaching entre coachees independentemente da sua função ou atividade na empresa.

Hipótese 7

Tendo agora por fator de estudo a função/atividade exercida na empresa, a informação obtida na análise da tabela 28 vai no sentido de não rejeição da hipótese nula.

H0: Os níveis do, "PsyCap", "Desempenho" e "Qualidade Sessões de Coaching" é o mesmo independentemente do tempo de formação.

H1: Os níveis do, "PsyCap", "Desempenho" e "Qualidade Sessões de Coaching" é influenciado pelo tempo de formação.

Tabela 28 – Resumo do teste de hipótese

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribuition of Que avaliação faz, em termos de qualidade das sessões de coaching que frequentou? is the same across categories of Há quanto tempo participa neste tipo de ação/formação.	Independent-Samples Mann-Whiteney U Teste	,792	Retain the null hypothesis
2	The distribuition of ScoresPSYCAPis the same across categories of Há quanto tempo participa neste tipo de ação/formação.	Independent-Samples Mann-Whiteney U Teste	,151	Retain the null hypothesis
3	The distribuition of Scoresdesempenho is the same across categories of Há quanto tempo participa neste tipo de ação/formação.	Independent-Samples Mann-Whiteney U Teste	,228	Retain the null hypothesis

Todos os valores de prova (0,792; 0,151 e 0,228) são superiores ao nível de significância considerada (5%). Resulta daqui que as diferenças nas pontuações consideradas

neste caso não se constituíram como significativas, isto é, não houve diferenças relevantes nas pontuações de PSICAP, Desempenho e Qualidade das sessões de coaching entre coachees independentemente do tempo de formação.

Hipótese 8

Para averiguar se, na perceção dos coachees, o coaching produziu alterações no nível do seu desempenho conduziu-se um teste não-paramétrico (de amostras emparelhadas; Wilcoxon). A análise da tabela 29 vai no sentido da rejeição de H0:

H0 - A perceção dos coachees relativamente ao seu desempenho antes e após o programa de coaching é a mesma.

H1 - A perceção dos coachees relativamente ao seu desempenho antes e após o programa de coaching não é a mesma.

Tabela 29 – Resumo do teste de hipótese

Null Hypothesis		Test	Sig.	Decision
1	The mediano of diferences between Como avalia o seu desempenho durante e após o programa de Coaching, and Como avalia o seu desempenho antes do programa de Coaching' equals 0.	Related-Samples Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis

Asymptotic significances are displayed. The significance level is 0, 5

Com menos de 5% de probabilidade de erro podemos concluir que as diferenças nas pontuações do desempenho antes e após as sessões, são estatisticamente significativas (valor de prova inferior a 0,001), ou seja, há uma mudança na perceção do desempenho por parte dos coachees após o programa de coaching, sendo esta mudança "positiva". Dos quarenta e oito coachees apenas nove não consideraram melhorias no seu desempenho, como se pode observar na tabela 30:

Tabela 30 – Classificação pontuações

Ranks

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Como avalia o seu desempenho durante e após o programa de Coaching - Como avalia o seu desempenho antes do programa do Coaching'	Negative Ranks	1[a]	38,00	38,00
	Positive Ranks	39[b]	20,05	782,00
	Ties	8[c]		
	Total	48		

a. Como avalia o seu desempenho durante e após o programa de Coaching <Como avalia o seu desempenho antes do programa do Coaching'

b. Como avalia o seu desempenho durante e após o programa de Coaching> Como avalia o seu desempenho antes do programa do Coaching'

c. Como avalia o seu desempenho durante e após o programa de Coaching = Como avalia o seu desempenho antes do programa do Coaching'

5. Discussão de resultados

Tendo em conta o objetivo principal do presente estudo, a primeira conclusão que podemos tirar a partir da análise dos resultados são que efetivamente o coaching é uma prática de desenvolvimento individual que contribui para o aumento do desempenho.

Os nossos resultados indicaram que o coaching executivo, operacionalizado no nosso estudo pela variável qualidade das sessões do coaching, apresentou um resultado que nos mostra a existência de uma associação positiva entre o coaching e o desempenho (r =0,64 p-value <0,01), ou seja, quanto melhor a qualidade das sessões de coaching melhor o desempenho.

Considerando-se a existência de poucos estudos empíricos que mediram o impacto do coaching sobre o desempenho, a saber, (Fernandes, 2010; McGovern et al., 2001; Oliver et al, 1997; Smither et al., 2003), este resultado pode constituir uma contribuição teórica substancial.

O segundo objetivo teórico deste estudo foi testar a relação existente entre o capital psicológico (PsyCap) e o desempenho. O resultado obtido diz-nos que existe uma forte associação positiva entre o capital psicológico e o desempenho (r = 0,75 p-value <0,01), isto é, o aumento médio do capital psicológico num indivíduo é, em média, acompanhado pelo aumento do seu desempenho. Este resultado encontra-se no alinhamento dos estudos

realizados por diferentes autores (Fernandes, 2010; Avey et al., 2010; Luthans et al., 2008; Luthans, Norman et al., 2008; Avey et al., 2010), cujos resultados associam o PsyCap à melhoria do desempenho.

O nosso terceiro objetivo foi observarmos o valor preditivo das variáveis independentes, coaching (qualidade das sessões/número de sessões) e o capital psicológico, sobre a variável dependente "Desempenho". Desenhou-se, para tal, um modelo de regressão linear múltipla. O resultado indica-nos, em primeiro lugar, e de forma surpreendente, que a variável "número de sessões de coaching", não tem valor explicativo sobre o desempenho e o capital psicológico, eliminando o modelo linear esta variável, reduzindo-se o modelo final às variáveis, "qualidade sessões de coaching" e "PsyCap". Este resultado contraria alguns estudos empíricos que associam positivamente o nº de sessões do coaching à autoeficácia (Baron e Morin, 2009) e à eficácia da liderança (Thach, 2002) e ao desempenho (Fernandes, 2010).

Podemos assim inferir que a qualidade das sessões de coaching têm mais impacto para o sucesso do coaching, que o número de sessões, reforçando a opinião de (Kombarakaran, et al., 2008), que refere, que a literatura dá ênfase à importância do papel do coach, como fator diferenciador, para o sucesso ou insucesso do coaching.

De igual modo, podemos observar a partir da análise de resultados que o Coaching (qualidade sessões) e o Psycap no seu conjunto explicam 68,3% da variabilidade do desempenho. Adicionalmente, verificamos, que o PsyCap individualmente tem um maior impacto sobre os níveis do desempenho, ($Beta_{PsyCap} = 0,609 > 0,361 = Beta_{Aval.Sessões}$), este resultado corrobora o resultado obtido por (Fernandes 2010). Podemos assim concluir que o PsyCap é um bom preditor do desempenho e que pode ser melhorado através do coaching. Por outro lado, pode constituir-se num excelente instrumento, capaz de medir o impacto dos programas de coaching nas organizações, quando associado ao aumento do capital psicológico dos indivíduos e ao seu desempenho.

As seguintes quatro hipóteses foram formuladas para percebermos se haveria diferenças significativas nos níveis de PsyCap, desempenho e qualidade sessões de coaching, na perceção dos coachees, em termos de género, habilitações literárias, função ou atividade exercida e tempo de formação. Os resultados obtidos foram todos no sentido da não rejeição das hipóteses nulas, logo, não se encontraram diferenças significativas.

Finalmente, na última hipótese testada, cruzaram-se duas variáveis em que era pedido aos coachees que avaliassem o seu desempenho antes e após o programa de coaching. O

resultado obtido foi no sentido da rejeição da hipótese nula, ou seja, na perceção dos coachees houve uma mudança "positiva" no seu desempenho no durante e após o coaching, pois dos quarente e oito, apenas nove não consideraram qualquer melhoria.

6. Conclusão

Vivemos num mundo global em permanente mudança, facto que obriga as organizações a adaptarem-se de forma e rápida e flexível aos novos desafios. Nos dias de hoje qualquer organização tem acesso às melhores tecnologias de ponta, pelo que o seu grande fator de diferenciação é o seu capital humano. Para que essa diferenciação se verifique, é necessário ter recursos humanos competentes, motivados, envolvidos e comprometidos com a estratégia organizacional.

São várias as práticas de desenvolvimento individual e organizacional existentes, sendo que é visível pela revisão da literatura que o coaching se apresenta como aquela que mais tem crescido na última década, com especial destaque para o coaching executivo, que como refere Dolan (2012) é um caso especial dentro do coaching de negócios.

Segundo alguns autores este crescimento é devido a uma série de tendências organizacionais, tais como a globalização dos negócios; estruturas organizacionais cada vez mais horizontais e magras; mais ênfase no trabalho em equipa; mercado extremamente competitivo onde a velocidade, flexibilidade e habilidade são fatores essenciais para o sucesso das organizações; mudanças organizacionais mais rápidas que obriga as organizações a terem executivos bem preparados para a mudança, num mundo de negócios cada vez mais complexo.

São muitas as definições de coaching observadas na literatura, residindo as principais diferenças na ênfase da filosofia subjacente ao tipo de abordagem que se pretende. Contudo, podemos concluir, que o objetivo do coaching passa, acima de tudo, por promover a responsabilidade, o compromisso, a mudança e o crescimento contínuo, visando a melhoria do desempenho individual do cliente. Um bom desempenho organizacional reveste-se de uma importância capital para o sucesso das organizações, razão pela qual é cada vez mais medido e avaliado.

Como descrito na revisão bibliográfica, o coaching enquanto profissão e disciplina, está numa encruzilhada em termos de desenvolvimento. O futuro do coaching depende de muitas decisões que terão de ser tomadas por aqueles que exercem atualmente a profissão e por aqueles que estudam e pesquisam o coaching. O coaching, para se manter como uma

prática útil de desenvolvimento individual, terá que se apetrechar de técnicas de operacionalização devidamente definidas e sustentadas por investigação empírica que validem os efeitos reais da sua aplicação prática.

Assim, o principal objetivo do nosso estudo foi no sentido de contribuir para o esclarecimento de uma lacuna observada na literatura no que se refere à existência reduzida de evidências empíricas que sustentem em termos científicos a importância do coaching executivo como uma de entre várias práticas existentes para o desenvolvimento individual e organizacional.

Os resultados obtidos responderam positivamente aos nossos objetivos, ou seja, confirmou-se o coaching como uma prática de desenvolvimento individual e com impacto positivo sobre o desempenho. Também testamos a importância do capital psicológico como bom preditor do desempenho e que o mesmo pode ser melhorado através do coaching.

A associação positiva entre a qualidade das sessões de coaching, o desempenho e capital psicológico sugere-nos que uma organização que pretenda criar um programa de coaching visando o desenvolvimento dos seus recursos humanos deve ser criteriosa na escolha do coach, pois a escolha de um bom coach pode fazer toda a diferença para o sucesso ou insucesso do coaching.

Além dos resultados estatisticamente significativos, os efeitos do coaching sobre o desempenho e o capital psicológico mostrou-nos que vale a pena as organizações investirem nesta ferramenta de desenvolvimento individual e organizacional.

6.1 Investigações futuras

Sabemos também pela revisão da literatura, que a criação de uma relação de confiança entre coach e coachee é fator fundamental para o sucesso do coaching (Mc.Govern et al., 2001), pelo que importaria perceber em futuros estudos quais os fatores, que poderão ser considerados nucleares para que uma sessão de coaching seja considerada de qualidade.

Um estudo quantitativo tendo como base o instrumento utilizado nesta investigação, juntando-lhe a avaliação feedeback 360 graus, com uma amostra de maior dimensão constituída por gestores de diferentes organizações poderia fornecer mais detalhes sobre a importância e interdependência destes fatores.

Entendemos, de igual modo, que em pesquisas futuras seria interessante investigar os casos negativos associados ao coaching de forma a perceber-se com mais profundidade aquilo que não deve ser feito no coaching.

6.2 Limitações

Em termos de limitações, entendemos que a primeira a ser considerada é o tamanho da amostra. Tratando-se de uma investigação quantitativa desenhada através de um estudo de caso e constituída por uma amostra de conveniência não muito grande, este facto limita a generalização dos resultados a todos os programas de coaching executivo.

A ausência de medidas de desempenho quantitativas é uma segunda limitação deste estudo. Embora a literatura evidencie uma relação muito forte entre o PsyCap e o desempenho, teria sido interessante incluir medidas, pré teste e pós teste (por exemplo, avaliação feedback 360 graus e resultados da empresa), bem como um grupo de controlo no modelo de análise, mas o fator tempo foi extremamente limitador.

Apesar destas limitações, entendemos que o presente estudo acrescenta algumas contribuições que ajudam a clarificar a prática do coaching. Além disso, confirmou o que teoricamente se escreve sobre os contributos desta ferramenta na melhoria do desempenho

Referências Bibliográficas

American Management Association (2008). *Coaching - A Global Study of Successful Practices* [em linha]. Disponível em: http://www.opm.gov/WIKI/uploads/docs/Wiki/ OPM/ training /i4cp-coaching.pdf. [consultado em 2012-03-27].

Anderson, D., & Anderson, M. (2005). *Coaching That Counts.* London: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Auerbach, E. A. (2006). Cognitive coaching. In D. Stober & A.M. Grant (Eds), *Evidence-Based Coaching Handbook* (pp. 103-128). New York: Wiley.

Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M., & Palmer, N. F. (2010). Impact of Positive Psychological Capital on Employee Well-Being Over Time. *Journal of Occupational Health Psychology*, *15*(1), 17–28.

Avey, J. B., Nimnich, J. L., & Pigeon, (2010). Two field studies examining the association between positive psychological capital and employee performance. *Leadership & Organization development journal, 31*(5), 384-401.

Baek-Kyoo, J. (2005). Executive coaching: A conceptual framework from an integrative review of practice and research. *Human Resource Development Review, 4*(4), 462-488.

Baron, L., & Morin, L. (2009). The coach-coachee relationship in executive coaching: A field study. *Human Resource Development Quarterly, 20*(1), 85-106.

Berger, J. G (2006) Adult development theory and executive coaching practice. In D. Stober & A.M. Grant (Eds), *Evidence-Based Coaching Handbook* (pp. 77-102). New York: Wiley.

Brotman, L. E., Liberi, W. P., & Wasylyshyn, K. M. (1998). Executive coaching: The need for standards of competence, *Consulting Psychology Journal, Practice and Research, 50*(1), 40-46.

Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho - O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber.* 2ª ed., Lisboa: Livros Horizonte, Lda.

Catalão, J. A., Penim, A. T. (2010). *Ferramentas de Coaching*. Lisboa: Lidel – Edições Técnicas, Lda.

Cavanagh, M. (2006). Coaching from a systemic perspective: A complex adaptive approach. In D. Stober & A. M. Grant (Eds), *Evidence-Based Coaching Handbook* (pp. 313-354), New York: Wiley.

Crane, T. G. (2007) *The Heart of Coaching: Using Transformational Coaching To Create a High ‑Performance Coaching Culture*. 3ª Ed., San Diego, California: FTA Press.

Cox, E. (2006) An adult learning approach to learning. In D. Stober & A. M. Grant (Eds), *Evidence-Based Coaching Handbook* (pp. 193-217), New York: Wile.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 6ª Eds., Lisboa: Editora RH, Lda.

Clutterbuck, D. (2008). What's happening in coaching and mentoring? And what is the difference between them? *Developement and Learning in Organizations, 22*(4), 8-10.

Dolan, S. L. (2012). *Coaching por Valores*. Lisboa: Book 7 Lda.

Don Brawley, III. (2007). When Training Costs Too Much and is Not Enough!,*Journal of Practical Consulting*, *2*(1), 16-22.

du Toit, A. (2005). A guide to executive coaching: Advice to managers and their organizations, *Emerald Group publishing limited. 19*(2), 11-12.

Donnison, P. (2008). "Executive coaching across cultural boundaries: An interesting challenge facing coaches today", *Development and Learning in Organizations*, *22*(4), 17-19.

Douglas, C. A., & Morley, W. H. (2000). *Executive coaching: an annotated bibliography*, Center for Creative Leadership, Greensboro, North Carolina: Library of Congress.

Edwards, L. (2003). Coaching--the latest buzzword or a truly effective management tool?, *Industrial & Commercial Training*, *35*(7), 298-301.

Evers, W. J. G., Brouwers, A., & Tomic, W. (2006). A quasi-experimental study on Management Coaching Effectiveness. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, *58*(3), 174-182.

Feldman, D. C., & Lankau, M. J. (2005). Executive coaching: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, *31*(6), 829-848.

Fernandes, A.P.G. (2010). As forças positivas a moderarem a relação entre o Coaching e o Desempenho. Dissertação de Mestrado em Psicologia Social das Organizações não publicada. Instituto Superior de Psicologia Aplicada de Lisboa.

Ferrar, F. (2004). Defying Definition: Competences in Coaching and Mentoring. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, *2*(2), 53-60.

Filipczack, B. (1998). The executive coach: Help or Healer? *Trainning*, *35*(3), 30-36.

Fraser, A. W. (2011). An HR perspective on executive coaching for organizational learning, *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, *9*(2), 67-79.

Gallwey, W. T. (1999). *The inner game of work*. New York: Randome House.

Graham, A., & Renshaw, B. (2005). *Super Coaching: The missing ingredient for higt performance*. London: Random House Business Books.

Grant, A. M. (2003). The impact of life coaching on goal attainment, metacognition and mental health. *Social Behavior and personality*, *31*(3), 253-264.

Grant, A. M. (2006). An integrative goal-focused approach to executive coaching. In Stober, D. and Grant A. M. (Eds), *Evidence-Based Coaching Handbook* (pp. 153-192). New York: Wiley.

Gray, D. E. (2006). Executive Coaching: Towards a Dynamic Alliance of Psychotherapy and transformative learning processes. *Management Learning*, *37*(4), 475-497.

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.

Hauser, Laura (2009) Evidence-Based Coaching: A Case Study, *Od Practitioner*, 41(1), 8-13.

Hill, M. M. & Hill, A. (2005). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo

Homan, M. & Miller L. J. (2008). *Coaching in Organizations: best coaching practices from the Ken Blanchard Companies*. New Jersey: Published by John Wiley & Sons, Inc. Hoboken.

Horner, C. J. (2002). Executive Coaching: The leadership development tool of the future? A summary of a report submitted in partial fulfilment of the requirements for the MBA degree and the DIC, Imperial College of Science, Technology and Medecine (University of London) The Management School.

Huang, Min-Jou (2011). A Qualitative Study into the Coach's Two-Client Problem: how do coaches reconcile the difference of needs and expectations between the coachee and the sponsor? VrijeUniversiteit Amsterdam, Faculty of Economics and Business – Human Resource Management

ICF, International Coaching Federation [em linha]. Disponível em: http:// icfportugal.com/sobre-coaching/. [consultado em 2011-12-21].

Jarvis, J. (2004). *Coaching and buying coaching services*. A CIPD Guide [em linha]. Disponível em: http://www.cipd.co.uk/subjects/lrnanddev/coachmntor/coachbuysens.htm. [consultado em 2012-01-04].

João, M. (2011). *Coaching*. Carnaxide: SmartBook.

Joo, B.-K. (2005). Executive Coaching: A Conceptual Framework from an Integrative Review of Practice and Research. *Human Resource Development Review*, *4*(4), 462.

Jones, R. A., Rafferty, A. E., Griffin, M. A. (2006). "The executive coaching trend: towards more flexible executives". *Leadership & Organization Development Journal*, *27*(7), 584-596.

Kauffman, C. (2006). Positive psychology: The science at the heart of coaching. In Stober, D. and Grant A. M. (Eds), Evidence-*Based Coaching Handbook* (pp. 219-254), New York: Wiley.

Kemp, T. (2006). An adventure-based framework for coaching. In Stober, D. and Grant A. M. (Eds), *Evidence-Based Coaching Handbook* (pp.277-311), New York: Wiley.

Kennedy, J. (2009). A definition of coaching [em linha]. Disponível em: http://www.kennedy-coaching.com/fileadmin/downloads/A_definition_of_coaching.pdf. [consultado em 2012-01-23].

King, P. & Eaton, J. (1999) Coaching for results. *Industrial and Commercial Training*, *31*(4), 145-151.

Kombarakaran F. A., Yang, J. A., Baker, M. N., Fernandes, P. B. (2008). Executive Coaching: It Works*!*. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research Copyright by the American Psychological Association*, *60*(1), 78–90.

Krausz, R.R. (2007) *Coaching Executivo: a conquista da Liderança*, São Paulo: Nobel.

Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, *23*, 695-706,

Luthans, F., Avey, J. B., Clapp-Smith, R., & Li W. (2008). More evidence on the value of Chinese workers' psychological capital: a potentially unlimited competitive resource? *The International Journal of Human Resource Management*, *19*(5), 818–827.

Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., Norman, S. M. (2007). Positive Psychological Capital: measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.

Luthans, F., Youssef, C. M. (2007). Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal of Management*, *33*(3), 321-349.

Luthans, F., Youssef, C. M., Avolio, B. J. (2007). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge.* New York: Oxford University Press.

Maynard, S. (2006). Personal and Professional Coaching: A Literature Review, Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Science Psychology, Walden University.

Maroco, J., Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa Cronback? Questões antigas e soluções modernas*? Laboratório de Psicologia*, *41*(1), 65-90.

Maroco, João (2010). Análise Estatística – Com utilização do SPSS, 3ª ed., Edições Sílabo, Lda.

McDermott, M., Levenson, A., Newton, S. (2007). What coaching can and cannot do four your organization. *Human Resource Planning, 30*(2), 30-37.

McGovern, J., Lindemann, M., Vergara, M., Murphy, S., Barker, L., &Warrenfeltz, R. (2001). Maximizing the impact of executive coaching: Behavioral change, organizational outcomes, and return on investment, *The Manchester Review, 6* (1), 1-9.

Morgan, H. J., Harkins P. J., & Goldsmith, M. (2005). The art and practice of leadership coaching : 50 top executive coaches reveal their secrets, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Motowidllo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance, *Human Performance, 10* (2), 71-83.

Neenan, M., Dryden, W. (2002). *Life Coaching:A cognitive-behaviourial appproach.* New York: Taylor & Francis Inc.

O'Connor, J., Lages, A. (2007). *How Coaching Works: The essential guide to the history and practice of effective coaching*, London: A & C Black.

Olivero, G., Bane, K. D., Kopelman, R. E. (1997). Executive coaching as a transfer of training tool: Effects on productivity in a public agency. *Public Personnel Management, 26* (4), 461-469

Paige, H. (2002). Examining the Effectiveness of Executiive Coaching on Executives. *International Education Journal, 3* (2), 61-70.

Palma, P. J., Cunha, M. P., Lopes, M. P. (2007). Comportamento organizacional positivo e empreendedorismo: Uma influência mutuamente vantajosa. *Comportamento Organizacional e Gestão*. *13* (1), 93-114.

Passmore, J. (2010). *Excellence in coaching – The industry guide*. 2ª Eds., London: Kogan Page Limited.

Passmore, J. (2007) Coaching and mentoring - The role of experience and sector knowledge. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring,* (*Special Issue*), 10-16.

Pereira, A. (2008). *Guia Prático de Utilização do SPSS – Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia*.7ª Edição, Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Pereira, A. B. (2008). *Coaching em Portugal – Teoria e Prática*. 1ª Edição., Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Peterson, (2006). People are complex and the world is messy: A behavior-based approach to executive coaching. In Stober, D. and Grant A. M. (eds), *Evidence-Based Coaching Handbook* (pp.51-76), New York: Wiley.

Rego, A., Cunha, M. P., Oliveira, C. M., Marcelino, A. R. (2007). *Coaching para Executivos.*2ª Edição, Lisboa: Escolar Editora.

Rosinski, P. (2003). *Coaching across cultures: new tools for leveraging national, corporate and professional differences*, London: Nicholas Brealey.

Smither, J. W., Reilly, S. P. (2001). Coaching in Organizations: A social psychological perspective. In M. London (Ed.), *How People Evaluate Others in Organizations* (pp. 1-37), Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Smither, J. W., London, M., Flaut, R., Vargas, Y., Kucine, I. (2003). Can Working with an executive coach improve multisource feedeback ratings over time? A quasi-experimental field study. *Personnel Psichology*, 56(1), 23-44.

Sonnentag, S. & Frese, M. (2005). Performance Concepts and Performance Theory. In S. Sonnentag (eds) *Psychological Management of Individual Performance* (pp. 4-19), Chichester, UK : John Wiley & Sons, Ltd.

Spence, G.B. & Grant, A.M. (2007). Professional and peer life coaching and the enhancement of goal striving and wellbeing: An exploratory study. *Journal of Positive Psychology*. *2*(3), 185-194.

Stober, D. and Grant A. M. (2006). Toward a contextual approach to coaching models. In Stober, D. and Grant A. M. (eds) *Evidence-Based Coaching Handbook*, (pp. 355-365), New York: Wiley.

Stober, D. (2006) Coaching from the humanistic perspective. In Stober, D. and Grant A. M. (eds) *Evidence-Based Coaching Handbook*, (pp. 17-50), New York: Wiley.

Thach, E. C., (2002). The impact of executive coaching and 360 feedback on leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*. *23*(4), 205-214.

The Sherpa Global Coaching Survey (2007*). Executive Coaching: State of the Art* [em linha]. Disponível em: http://www.coachxp.es/docs/GlobalCoachingSurvey2007.pdf. [consultado em 2012-03-24].

Tyler, K. (2000). Scoring Big in The Workplace, [em linha] Disponível em: *http://findarticles.com/p/articles/mi_m3495/is_6_45/ai_63324386/pg_3/?tag=content;col1.* [consultado em 12-02-2012, em HR Magazine data base]

Underhill, B.O., McAnally, K. L., Koriath, J. (2007). *Executive coaching for results: The definitive guide to developing organizational leaders.* San Francisco: Berrett–Koehler.

Valerio, A. M., Lee, R. J. (2005). *Executive coaching: A guide for the HR professional*, USA: Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.

Washylyshyn, K. M. (2003). Executive coaching: an outcome study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, *55*(2), 94-106.

Whatley, S. L., Lee, C. (*n. d.*). Linking Individual Differences Whith Performance Improvement. [em linha]. Disponível em: http://www.ufhrd.co.uk/wordpress/wp-content/uploads/2008/06/linking-individual-differences-with-performanceimprovement.doc. [consultado em 2012-05-07].

Whitmore, J. (2009). *Coaching por performance.* Inglaterra: Nicholas Brealy publishing.

Wilson, C. (2004) Coaching and coach training in the workplace, *Industrial & Commercial Training*, *36*(3), 96-98.

Yves, Y. (2008). What is ‘coaching’? An exploration of conflicting paradigms. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, *6*(2), 100-113.

Anexo I – Questionário

QUESTIONÁRIO COACHING

Solicitamos a Sua colaboração no preenchimento deste questionário sobre o Coaching, que será objeto de estudo da Dissertação de Mestrado de José Lopes, finalista do Curso de Gestão de Recursos Humanos, ISLA Gaia (Instituto Superior de Línguas e Administração).

Este questionário irá analisar em que medida o Coaching contribui para o Seu desenvolvimento, pelo que não existem respostas certas ou erradas. Pedimos que descreva as Suas opiniões de forma precisa e sincera.

A colaboração é voluntária, e não é registada qualquer informação que permita identificar quem responde ou não responde ao questionário, nem a autoria das respostas, pelo que pedimos que não se identifique em qualquer parte do questionário.

Posteriormente à conclusão desta investigação terá direito a aceder a todas as conclusões e resultados.

O questionário tem 2 grupos:

1. Coaching
2. Resultados
   3

O preenchimento é rápido (10 min.).

Agradecemos desde já a sua colaboração! De seguida são apresentadas algumas questões no âmbito do seu percurso ao nível do Coaching. É muito importante que responda com SINCERIDADE, evitando respostas socialmente desejáveis.

---

*Obrigatório

1- o seu género? *

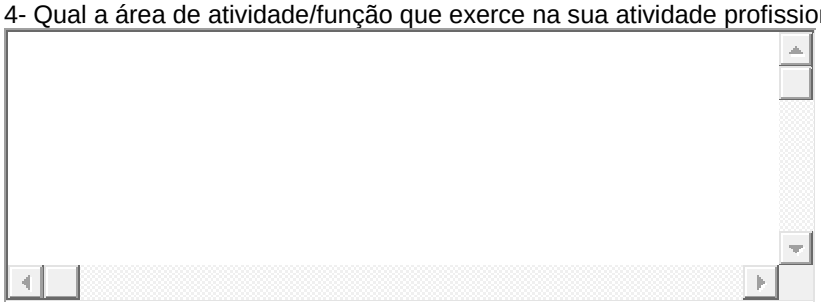
- Feminino
- Masculino

2- Qual a sua idade?(Escreva) *

3- Relativamente às suas habilitações Literárias, coloque uma cruz no correspondente: *

- < 9º ano
- 9º ano-12ºano
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento
- Outra

4- Qual a área de atividade/função que exerce na sua atividade profissional? *



5 Antiguidade na função? (Escreva) *

6-Alguma vez participou numa ação/formação de Coaching? * (Se sim, diga qual), se não, (avance para o Grupo 2)

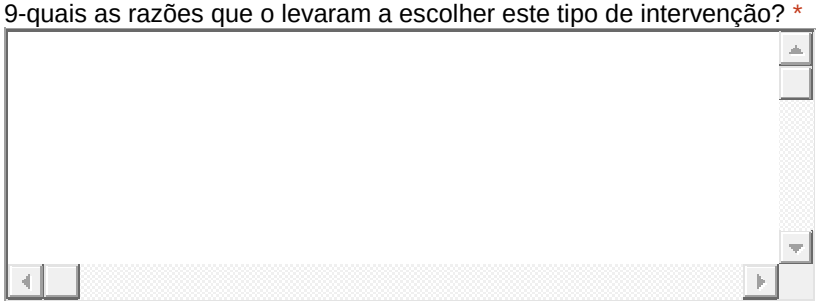
- Executivo
- Corporativo e de Negócios
- de Grupo
- Pessoal/de Vida
- Outro

7-Há quanto tempo participa neste tipo de ação/formação? *

- < 6 meses
- 6 meses - 1 ano
- > 1 ano - 2 anos
- > 2 anos

8-Quantas sessões de Coaching já frequentou? (Escreva) *

9-quais as razões que o levaram a escolher este tipo de intervenção? *



10-Que avaliação faz, em termos de qualidade, das sessões de Coaching que frequentou? *

	1	2	3	4	5	6	7	
Muito mau								Excelente

11-Como avalia o seu desempenho antes do programa do Coaching' *

	1	2	3	4	5	6	7	
Muito Fraco								Excelente

12-Como avalia o seu desempenho durante e após o programa de Coaching' *

	1	2	3	4	5	6	7	
Muito Fraco								Excelente

Grupo 1 - COACHING

Abaixo, são apresentadas afirmações que descrevem o modo como pode pensar sobre si próprio neste momento, após a intervenção do Coaching. DESDE QUE INICIEI AS SESSÔES DE COACHING.....

1.... consigo lidar com momentos difíceis no trabalho, pois já passei anteriormente por dificuldades. *

	1-Discordo Totalmente	2-Discordo	3-Não Concordo, nem Discordo	3-Concordo	4- Concordo Totalmente
Item 1					

2....penso em muitas formas de alcançar os meus objetivos profissionais atuais. *

	1- Discordo Totalmente	2-Discordo	3-Não concordo, nem Discordo	4-Concordo	5-Concordo Totalmente
Item 1					

3.... mesmo em alturas de incerteza no meu trabalho, habitualmente espero o melhor. *

	1-Discordo Totalmente	2-Discordo	3-Não Concordo, nem Discordo	4-Concordo	5-Concordo Totalmente
Item 1					

4.... penso existirem muitas formas para resolver um problema. *

	1- Discordo Totalmente	2-Discordo	3-Não Concordo, nem Discordo	4-Concordo	5-Concordo Totalmente
Item 1					

5.... estou a alcançar os objetivos profissionais que defini para mim. *

	1-Discordo Totalmente	2-Discordo	3-Não Concordo, nem Discordo	4-Concordo	5-Concordo Totalmente
Item 1					

6.... que me vejo como sendo muito bem sucedido no trabalho. *

	1-Discordo Totalmente	2-Discordo	3-Não Concordo, nem Discordo	4-Concordo	5-Concordo Totalmente
Item 1					

7.... as coisas nunca me correm como eu gostaria, no que respeita ao meu trabalho. *

	5- Discordo Totalmente	4-Discordo	3-Não concordo, nem Discordo	2-Concordo	1-Concordo Totalmente
Item 1					

8.... considero que “depois da tempestade vem sempre a bonança”. *

	1-Discordo Totalmente	2-Discordo	3-Não Concordo, nem Discordo	4-Concordo	5-Concordo Totalmente
Item 1					

9.... persigo energeticamente os meus objetivos no trabalho. *

	1-discordo Totalmente	2-Discordo	3-Não Concordo, nem Discordo	4-Concordo	5-Concordo totalmente
Item 1					

10. … olho sempre para o lado positivo das coisas, no que respeita ao meu trabalho. *

	1-Discordo Totalmente	2-Discordo	3-Não Concordo, nem Discordo	4-Concordo	5-Concordo Totalmente
Item 1					

11.... no trabalho, sou capaz de ficar “por minha conta e risco”, se tiver que ser. *

	1-Discordo Totalmente	2-Discordo	3-Não Concordo, nem Discordo	4-Concordo	5-Concordo Totalmente
Item 1					

12.... normalmente, encaro com naturalidade as coisas mais stressantes no trabalho. *

	1-Discordo Totalmente	2-Discordo	3-Não Concordo, nem Discordo	4-Concordo	5-Concordo Totalmente
Item 1					

13.... quando tenho um contratempo no trabalho, tenho dificuldade em recuperar e seguir em frente. *

	5- Discordo Totalmente	4-Discordo	3-Não Concordo, nem Discordo	2-Concordo	1-Concordo Totalmente
Item 1					

14.... quando me encontro numa situação complicada no trabalho, consigo pensar em muitas formas de sair dela. *

	1-Discordo Totalmente	2-Discordo	3-Não Concordo, nem Discordo	4-Concordo	5-Concordo Totalmente
Item 1					

15.... julgo que se algo me puder correr mal no meu trabalho, certamente irá acontecer. *

	5-Discordo Totalmente	4-Discordo	3-Não Concordo, nem Discordo	2-Concordo	1-Concordo Totalmente
Item 1					

16.... acho que consigo lidar com muitas coisas ao mesmo tempo neste trabalho. *

	1-Discordo Totalmente	2-Discordo	3-Não Concordo, nem Discordo	4-Concordo	5-Concordo Totalmente
Item 1					

17.... julgo-me confiante em ajudar a estabelecer metas/objetivos na minha área de trabalho. *

	1-Discordo Totalmente	2-Discordo	3-Não Concordo, nem Discordo	4-Concordo	5-Concordo Totalmente
Item 1					

18.... creio-me confiante em apresentar informação a um grupo de colegas. *

	1-Discordo Totalmente	2-Discordo	3-Não Concordo, nem Discordo	4-Concordo	5-Concordo Totalmente
Item 1					

19.… sinto-me confiante em contactar pessoas fora da empresa. *

	1-Discordo Totalmente	2-Discordo	3-Não Concordo, nem Discordo	4-Concordo	5-Concordo Totalmente
Item 1					

20.… acho-me confiante em contribuir para a discussão acerca da estratégia da empresa. *

	1-Discordo Totalmente	2-Discordo	3-Não Concordo, nem Discordo	4-Concordo	5-Concordo Totalmente
Item 1					

21.… estou confiante em representar a minha área de trabalho em reuniões com a direção. *

	1-Discordo Totalmente	2-Discordo	3-Não Concordo, nem Discordo	4-Concordo	5-Concordo Totalmente
Item 1					

22.… julgo-me confiante quando procuro uma solução para um problema de longo prazo. *

	1-Discordo Totalmente	2-Discordo	3-Não Concordo, nem Discordo	4-Concordo	5-Concordo Totalmente
Item 1					

GRUPO 2 – RESULTADOS

Neste grupo deverá pensar por si próprio, nas suas ações, no âmbito do seu trabalho, tendo em atenção as alterações que o Coaching provocou.

É muito importante que responda com SINCERIDADE, evitando respostas socialmente desejáveis.

DESDE QUE INICIEI AS SESSÕS DE COACHING.

1.… consigo cumprir os objetivos da minha função. *

	1 - Discordo Totalmente	2- Discordo	3-Nem Concordo, nem Discordo	4- Concordo	5 - Concordo Totalmente
Item 1					

2.… atinjo os critérios para ser promovido. *

	1 - Discordo Totalmente	2- Discordo	3-Nem Concordo, nem Discordo	4- Concordo	5 - Concordo Totalmente
Item 1					

3.... demonstro conhecimento em todas as tarefas relacionadas com a minha função.

	1 - Discordo Totalmente	2- Discordo	3-Nem Concordo, nem Discordo	4- Concordo	5 - Concordo Totalmente
Item 1					

4.... preencho todos os requisitos da minha função. *

	1 - Discordo Totalmente	2- Discordo	3-Nem Concordo, nem Discordo	4- Concordo	5 - Concordo Totalmente
Item 1					

5.... sinto-me capaz de gerir responsabilidade acima da que me é conferida habitualmente. *

	1 - Discordo Totalmente	2- Discordo	3-Nem Concordo, nem Discordo	4- Concordo	5 - Concordo Totalmente
Item 1					

6.... sinto-me preparado(a) para desempenhar um papel de nível superior. *

	1 - Discordo Totalmente	2- Discordo	3-Nem Concordo, nem Discordo	4- Concordo	5 - Concordo Totalmente
Item 1					

7.... sou competente em todas as áreas do meu trabalho e desempenho as tarefas com competência *

	1 - Discordo Totalmente	2- Discordo	3-Nem Concordo, nem Discordo	4- Concordo	5 - Concordo Totalmente
Item 1					

8.... de uma forma geral, demonstro bom desempenho , realizando as minhas funções conforme seria esperado. *

	1 - Discordo Totalmente	2- Discordo	3-Nem Concordo, nem Discordo	4- Concordo	5 - Concordo Totalmente
Item 1					

9.... planeio e organizo de forma a atingir os objetivos da função e cumprir os prazos estipulados. *

	1 - Discordo Totalmente	2- Discordo	3-Nem Concordo, nem Discordo	4- Concordo	5 - Concordo Totalmente
Item 1					

10.… atinjo os objetivos inicialmente projetados. *

	1 - Discordo Totalmente	2- Discordo	3-Nem Concordo, nem Discordo	4- Concordo	5 - Concordo Totalmente
Item 1					

11.… que a quantidade global de trabalho que realizo é elevada. *

	1 - Discordo Totalmente	2- Discordo	3-Nem Concordo, nem Discordo	4- Concordo	5 - Concordo Totalmente
Item 1					

12.… que a qualidade global de trabalho que realizo é elevada. *

	1 - Discordo Totalmente	2- Discordo	3-Nem Concordo, nem Discordo	4- Concordo	5 - Concordo Totalmente
Item 1					

13. … que o meu desempenho global no trabalho é elevado. *

	1 - Discordo Totalmente	2- Discordo	3-Nem Concordo, nem Discordo	4- Concordo	5 - Concordo Totalmente
Item 1					

Obrigado pela colaboração