

## Caracterização da Oferta Formativa em Coaching nos E.U.A

### **Resumo**

O presente estudo visou uma análise sobre os programas de formação em Coaching nos E.U.A, com o objectivo de descrever essa mesma oferta e seguidamente caracterizar as práticas a ela inerente. Recorrendo a uma recolha online de programas de formação em Coaching nos E.U.A vindos das mais variadas instituições, nomeadamente escolas de formação, universidades, consultoras e associações, foi realizada uma análise de conteúdo com apoio no Software Nvivo 8. No sentido de sustentar o sistema de categorias criado e visando uma redução e análise sustentada dos dados foi utilizada, num momento posterior, uma descrição estatística e criados testes de hipóteses das variáveis criadas. Com este trabalho pretende-se dar um contributo na parca investigação qualitativa na área do Coaching e oferecer sustentabilidade na construção do profissional em Coaching.

**Palavras-chave:** Coaching, Formação, Profissionalismo, Competências, E.U.A.

Characterization of Training Coaching offer in U.S.A

### **Abstract**

The present study sought an analysis of training coaching in the U.S.A, with the aim of describing this same offer and then characterize the practices inherent. Using a collection of online training coaching in the U.S.A. coming from different institutions, including schools, universities, consultants and associations, it was used a content analysis with NVivo8 software support. In order to sustain the system of categories created and aimed to a sustained reduction and analysis of data, it was used, at a later time, a statistical description and hypothesis testing of the variables created. With this we intent to make a meager contribution to the qualitative research in the area of coaching and gain professional coaching sustainability.

**Key-words:** Coaching, Training, Professionalism, Competencies, U.S.A.

## Índice Geral

Índice geral

Índice de tabelas, quadros e figuras

Introdução.....5

### I Parte – Investigação Teórica

Capítulo 1 – Definição do Coaching .....9

1.1 Enquanto prática profissional – Especificidades do coaching em relação a outras práticas.....12

1.2. Tipologias de Coaching .....13

1.3. Origens do Coaching .....16

1.3.1 História do Executive Coaching.....17

Capítulo 2 – O Coaching enquanto Profissão .....19

2.1. Suas Características e Competências.....21

2.2. Supervisão.....26

2.3. Questões éticas e deontológicas.....29

2.4. A Indústria Mundial do Coaching .....31

2.4.1 O mercado nos E.U.A.....35

2.5. A Formação em Coaching .....37

2.5.1 Creditação .....41

Capítulo 3 – O Coaching enquanto Profissão .....45

3.1. Desafios à Investigação .....46

3.2. Investigações já efectuadas .....47

3.3. Propostas para o futuro na Investigação em Coaching .....47

## II Parte – Estudo Empírico

Capítulo 4 – Objectivos do Estudo .....	51
4.1 Método.....	52
4.1.2 O Procedimento .....	54
4.2. O Sistema de Categorias .....	58
4.3. Tratamento dos dados .....	59
Capítulo 5 – Apresentação dos Dados e Discussão dos Resultados.....	61
5.1. Apresentação Descritiva das Variáveis .....	62
5.2.Discussão dos Dados.....	80
Capitulo 6- Conclusões.....	83
Referências Bibliográficas.....	88
Anexo 1. Casebook	
Anexo 2. Relatório Sumário das Variáveis	

## Índice de Figuras

Figura I.1 – Distribuição dos cursos em função da natureza da instituição
Figura I.2 – Caracterização da instituição
Figura I.3 – Distribuição dos cursos de Coaching por região geográfica
Figura I.4 – Distribuição dos cursos de Coaching por número de unidades
Figura I.5 – Cariz do curso
Figura I.6 – Distribuição dos cursos segundo a especialidade em Coaching
Figura I.7 – Distribuição dos preços
Figura I.8 – Método Utilizado
Figura I.9 – Forma de Avaliação
Figura I.10 – Supervisão
Figura I.11 – Frequência de Critérios de Admissão

## **Introdução**

A investigação que me proponho apresentar tem como grande objectivo caracterizar a oferta formativa em coaching existente actualmente nos E.U.A, com foco na descrição detalhada de alguns programas de formação que se encontram disponíveis online. Para esta descrição será utilizada um método qualitativo com auxílio do software NVivo7 para uma análise criteriosa do seu conteúdo. Seguidamente foi pensada a complementaridade da análise estatística para testar algumas hipóteses no que diz respeito à caracterização criada com a primeira abordagem.

Vivemos no tempo da flexibilidade e da criatividade, e para ajudarmos as nossas organizações a evoluírem nesse sentido, temos que nos envolver na mudança. A disponibilidade para a mudança, o surto de criatividade e a rapidez de todo este processo é conseguido apenas com uma grande dose de confiança – confiança na organização, confiança na sua liderança, mas sobretudo confiança de que o desenvolvimento do todo vai contribuir para o desenvolvimento individual. O Coaching é uma nova forma de desenvolver cada um dos potenciais que as empresas integram, produzindo talento.

De acordo com Lawton-Smith e Cox (2007) o coaching está na moda tendo cobertura ao nível da imprensa, o que pode levar as organizações a sentirem-se sob pressão para implementar práticas de coaching especialmente desde que a filosofia está mais em linha com as estruturas empresariais modernas. Algumas organizações estão actualmente a usar o coaching para substituir a formação introduzindo mudanças ao nível dos objectivos, o que se deve ao facto de formação ser uma maneira deficitária de ganhar competências que estão em falta, enquanto o coaching está associado e é visto como expansão das competências existentes (Lawton-Smith & Cox, 2007).

Resultante também dum conjunto de pressões de alinhamento com as estruturas empresarias actuais, há a necessidade de continuar a apostar, mesmo em quem é detentor de bastantes capacidades e experiência ocupando posições de topo dentro das Organizações, preenchendo de alguma forma a lacuna existente ao nível do desenvolvimento pessoal e profissional para este tipo de populações. De acordo com

Stroud (2006) muitos directores consideram a existência de falhas ao nível do seu desenvolvimento de carreira nos seus vários estádios.

O papel do coaching vai muito de encontro a esta expectativa de complementar um conjunto de práticas já existentes, assumindo-se num campo cada vez mais específico. A seu tempo podemos até descobrir que coaching não é a palavra certa para muitas das práticas que ocorrem. Talvez até venha a ser visto como um movimento que mudou profundamente as áreas em que actualmente tem lugar - a liderança, desenvolvimento ao nível da gestão; performance pessoal e de equipas; apoio formativo e aprendizagem organizacional, transições de vida e carreira, relações – em que algumas pessoas são vistas como coaches profissionais (Drake, 2008).

Como profissão ou serviço, o coaching continua a ter uma aceitação crescente, contudo, há que vigiar vários critérios conducentes à profissionalização, pois o coaching é actualmente uma indústria consolidada nalguns países e em fase de crescimento noutros. Não podemos ficar indiferentes a este fenómeno. Esta prática tem ganho mercado em áreas tão distintas como são exemplo as organizações, os negócios, vida pessoal, saúde, educação entre outras. Torna-se, pois fundamental delimitar o coaching comparativamente a outras práticas de desenvolvimento pessoal e profissional já em fase de maturação, de forma a se afirmar enquanto disciplina.

Para o exercício do coaching, visto como um profissão, é necessário um conjunto de conhecimentos teóricos bem como competências efectivas que levem a uma prática de qualidade, que devem ser fomentadas através duma formação para coaches. Para tal, é primordial um fundo teórico que sustente a eficácia, quer dos processos de aprendizagem, das práticas de coaching, quer das competências elementares de um coach, que irá guiar uma melhor construção de um plano de formação.

Tal como outras disciplinas, o desenvolvimento da teoria e das abordagens passam pelas diferentes escolas de formação, onde se criam pontos de vista e paradigmas. Será deste modo, relevante perceber quem são as entidades que oferecem serviços de coaching, e naturalmente descortinar as diferentes perspectivas que as diferentes Entidades apresentam sobre a matéria leccionada.

Pretende-se, deste modo, chegar a conclusões sobre o Estado da arte, ou seja descrever e caracterizar o que está a ser feito actualmente no que respeita à Formação em coaching, ao mesmo tempo que se propõe uma análise do mercado dos

E.U.A. Deste modo, foram recolhidos online, vários Programas de formação respeitantes ao espaço Norte-americano, com vista a uma análise dos mesmos. Tendo como plano de fundo alguma investigação e base teórica procedeu-se a uma categorização e agrupamento de dados que serão apresentados e discutidos.

Apresenta-se seguidamente de forma resumida a estrutura do presente trabalho. **A Parte Teórica** é constituída por uma fundamentação teórica necessária ao enquadramento do estudo realizado, tocando em temas sobre os quais foram constituídos Capítulos, que se encadeiam no desenvolvimento do tema, como:

- Definição de Coaching: onde se propõe descrever o coaching enquanto prática profissional distinguindo-a de outras técnicas de desenvolvimento pessoal e profissional;
- Profissionalização de um coach: em que se abordam competências, características fundamentais para se ser coach;
- A indústria mundial do coaching: onde se aborda de forma geral o estado do coaching na E.U.A, fazendo um ponto de situação da prática num mercado vasto em coaching;
- Formação em Coaching: onde se refere a importância da formação bem como se revê alguma investigação feita neste campo;
- O futuro da prática enquanto profissão: reflectindo sobre o percurso ainda a percorrer para uma crescente credibilidade dos coaches;
- Objectivos do Estudo; tendo por base o referencial teórico apresentado, são estabelecidos as metas a que se propõe o presente estudo, bem como as Questões de Investigação.

Na Parte Empírica do Estudo veremos todo o procedimento de recolha e tratamento dos dados e resultados obtidos, subdividindo-se em: **Método** onde são explicados todos os passos e decisões tomadas no decorrer da Investigação, nomeadamente, guião descritivo do sistema de categorias e respectivas ligações de codificação e apresentação das hipóteses de testes criadas a partir destas mesmas categorias; e **Apresentação dos Dados e Discussão dos Resultados**: onde são apresentados os resultados que foram obtidos numa redução dos dados e onde são discutidos e analisados os mesmos de forma a lhes atribuir um significado, incluindo um capítulo para Conclusões.

De acordo com o anunciado anteriormente, pretende-se chegar a conclusões sobre o conteúdo didático oferecido na formação em coaching num mercado pioneiro no ensino da prática. Tomando exemplo um mercado tão maduro no que toca à prática, ser-nos-á útil a identificação de lacunas na construção dos futuros profissionais. Especificamente, verificar a coerência da Formação comparativamente com aqueles que são os conceitos teóricos, Modelos do Coaching, etc, e contando ainda dar uma visão rigorosa e crítica dos cursos.

## **I - Parte Teórica**

### **Capítulo 1. Definição do Coaching**

Na literatura encontramos inúmeras definições de Coaching, inclusive com algumas divergências entre si. E, embora já se registem determinadas tentativas de teorizar o conceito em alguns países como os E.U.A., ainda não se pode falar sobre o Coaching enquanto disciplina autónoma.

Parece comum a ideia de que este processo de desenvolvimento pessoal, que pretende conduzir e treinar aptidões pessoais (e, daí, a sua utilização na realidade desportiva), se trata de um processo holístico de aprendizagem ao longo da vida através do desenvolvimento de todos os aspectos pessoais e profissionais de uma Pessoa (Stevens, 2005).

Coaching pode ser definido como processo de desenvolvimento de um para um, com contrato formal entre um coach e um cliente, em que este é ajudado nos seus objectivos relacionados com o seu desenvolvimento profissional e na sua performance (Valerio & Lee, 2005).

Grant (2006) descreve o coaching como uma solução colaborativa focada em resultados, processo de orientação e sistemática em que o coach facilita a melhoria de desempenho, experiência de vida, auto-aprendizagem e crescimento pessoal de indivíduos e organizações. Já na visão institucional do International Coaching Federation (2009), o coaching é uma parceria com o cliente num processo criativo de reflexão-provocação que procura inspirar, até à maximização, o seu potencial pessoal e profissional.

Num sentido amplo, a prática o coaching é uma parceria entre um coach qualificado e uma pessoa ou uma equipa que apoia a obtenção de resultados baseados em metas estabelecidas pelo indivíduo, uma equipa (ICF, 2006).

O termo coaching pode ser referido a uma forma de mentoring como é exemplo o sports coaching, e esta concepção do termo tem também sido utilizado em áreas como a educação, o local de trabalho, levando a uma confusão acerca do que é o

coaching. Embora um consenso tem emergido na distinção entre mentoring e coaching, os limites ainda não estão efectivamente definidos (Parsloe & Wray, 2000 cit por Ives, 2008). Enquanto que o coaching tem sido fortemente enriquecido pela injeção de novas ideias e técnicas, tem sido conduzido para um aumento da confusão acerca da sua verdadeira natureza e para que foi desenhada a concretizar. Consequentemente, o coaching tem vindo a ser dificilmente definido (Stober & Grant, cit. por Ives, 2008).

A procura pela definição mais completa e abrangente de determinado conceito pode ser uma difícil tarefa de realizar pois devemos ter em consideração que *“if a definition is an aggregation of meanings, then the search for a complete definition is endless”* (Jackson, 2004, p. 7).

Esta afirmação de Jackson aplica-se claramente à questão da definição de Coaching, dado o seu interminável número de possíveis conceitos e definições.

Apesar desta vasta nomenclatura no que toca ao coaching, posicionamos o nosso interesse específico da caracterização da oferta formativa em coaching, cuja definição seguinte adoptamos: *“a helping relationship formed between a client who has managerial authority and a responsibility in an organization and a consultant who uses a wide variety of behavioral techniques and methods to assist the client to achieve a mutually identified set of goals to improve his or her professional performance and personal satisfaction and consequently to improve the effectiveness of the client’s organization within a formally defined agreement”* (Kilburg, 2002, pp. 65).

O Coaching tem vindo a tornar-se rapidamente uma parte significativa das estratégias de aprendizagem e desenvolvimento das organizações, tendo tradicionalmente sido encarado como uma forma de corrigir os fracos desempenhos e de interligar a eficácia individual com o desempenho organizacional (Joo, 2005).

Nesse sentido vários autores propuseram algumas definições de Coaching, em que este acaba por de certa forma se associar, e se confundir, com outros conceitos, como por exemplo o do *Mentoring*. No Anexo I podemos então observar algumas definições mais gerais de Coaching e de como os respectivos autores as distinguem do *Mentoring*.

Podemos constatar que a maioria das referidas definições consideram o Coaching como uma abordagem destinada a ajudar pessoas a adquirir ou melhorar determinadas competências pessoais e profissionais, focando-se nas soluções e nos resultados, permitindo uma forma de feedback sistemático.

Para além disso, Grant (2003, cit. por Jackson, 2004) salienta que esta abordagem se destina exclusivamente a clientes não clínicos, o que deixa transparecer a necessidade de o *coach* ser um profissional capaz de distinguir os casos clínicos dos não clínicos, e como tal teria de ter formação específica e indicada para essa capacidade.

Quanto a distinções com o *Mentoring* referidas no anexo em causa, destacam-se as de dois autores. Clutterbuck (1998, cit. por Jackson, 2004) salienta essencialmente o guia da acção que no Coaching é determinado pelo ou em conjunto com o *coach*, e no *Mentoring* é determinado pelo mentee, algo que aponta para os diferentes propósitos de cada abordagem.

Por sua vez, Cox e Ledgerwood (2003, cit. por Jackson, 2004) salientam como distinções entre estes dois conceitos o tipo de experiência e conhecimentos da pessoa que conduz cada um dos processos em causa. No caso do *mentoring*, o mentor tem experiência e conhecimentos específicos superiores aos do cliente, pois o mentor pertence obrigatoriamente à organização do cliente e está num nível hierárquico superior ao deste, o que vai de encontro ao propósito do *mentoring* de adquirir conhecimentos e aprender através da experiência de alguém da mesma área de *expertise*. Já no caso do Coaching, o *coach* não tem que ter necessariamente experiência e conhecimentos específicos superiores aos do cliente, pois nem este tem de obrigatoriamente ter a mesma área de formação do cliente, nem tem de pertencer à organização nem, caso pertença, de estar num nível hierárquico superior. Aqui o propósito é outro, é o de potenciar as capacidades do cliente, sendo necessária para isso, uma formação distinta que não passa necessariamente pela aprendizagem a partir do exemplo, como no *mentoring* (Jackson, M. 2005).

Tal como outras disciplinas emergentes, o coaching tem ainda bastantes problemas de definição (Ives, 2008), não só no que diz respeito à diferenciação de vários tipos de coaching mas também na natureza da relação hierárquica entre o *coach* e o *coachee*. A questão chave na comparação entre coaching e *mentoring* prende-se com o facto de, neste último, se envolver um indivíduo *expert* em

determinada área e um indivíduo com menos conhecimentos que aprenderá com o primeiro.

### **1.1. Enquanto prática profissional – Especificidades do coaching em relação a outras práticas**

O Coaching diverge, assim, de outras práticas de desenvolvimento pessoal e profissional, como o mentoring (onde existe transferência de saber), a formação (onde existe transmissão de conhecimento com vista à operacionalização de uma actividade), o counselling (onde se apontam conselhos específicos da direcção a seguir) ou da psicoterapia (na qual um escopo da perturbação mental e do sofrimento psíquico). Contudo, todas as práticas serão de alguma forma complementares e, apesar de poderem ser utilizadas separadamente, os profissionais deverão ter presente o momento em que uma determinada intervenção entra na esfera de actuação da outra. Cada uma terá o seu espaço próprio, e o profissional deverá conhecer os seus limites.

Segundo Grant (2001), a psicoterapia e o coaching distinguem-se através do binómio Psicopatologia/Funcionalidade, no que diz respeito às populações que o procuram. Enquanto a psicoterapia se foca nos aspectos mais disfuncionais dos sujeitos, o coaching foca-se nos aspectos positivos procurando a melhor forma de os maximizar.

Para dar um passo inicial na intenção central destas duas disciplinas, a psicoterapia pode ser definida como "um tratamento em que uma pessoa estabelece um relacionamento profissional com um paciente com a finalidade de aliviar os sintomas (Williams, 2003).

Por outro lado, o coaching pode ser visto como "... um grande relacionamento humano, onde técnicos treinados ajudam as pessoas a desenhar o seu futuro ao invés de recordar o seu passado .... estes profissionais ajudam na criação de várias

estratégias para apoiar a consecução desses objectivos. Os profissionais reconhecem o brilho de cada cliente e o seu poder pessoal para descobrir suas próprias soluções ao dispor de apoio, responsabilidade e consideração positiva incondicional (Williams, 2003)

A terapia é vital para aqueles que têm sérios problemas no presente – o que é chamado de patologia. O coaching é para aqueles que não têm problemas de saúde e estão tipicamente auto-motivados. Ambos os campos têm o seu lugar e não podem ser confundidos (Williams, 2003).

Especificamente, o mentoring tem um objectivo geral de desenvolvimento, enquanto que o coaching é mais fortemente associado com objectivos específicos. O Coaching tem geralmente um desempenho a curto prazo, enquanto o mentoring tende a se relacionada com o desenvolvimento a longo prazo. O mentoring está mais preocupado com a modelagem, aconselhamento, apoio, defesa. O coaching está mais preocupado com o estabelecimento de metas, proporcionando a aplicação prática, fornecendo feedback, e ensino. Apesar de ambas as construções assumirem partes distintas, ambos concordam no desenvolvimento. Existem, pois, características únicas o suficiente para sugerir que o coaching e mentoring tradicionais não são os mesmos (D'Abate & Tannenbaum, 2003).

## **1.2 Tipologias de coaching**

A aplicação do coaching em vários contextos leva a que possa ser definido a partir de vários pontos vista, e ao mesmo tempo levar à criação de tipologias que dão conta da sua diversidade.

Três das áreas mais conhecidas e comumente utilizadas são: coaching executivo, life coaching, ou coaching pessoal e o business coaching.

O coaching Executivo definido pelo Executive Coaching Forum (2008) é um processo de desenvolvimento de experiência e a nível individual, de um líder, construindo a sua capacidade de adquirir objectivos organizacionais a curto e longo

prazo; é conduzido através de uma relação um para um, baseada em várias perspectivas, confiança e respeito mútuo, e onde há envolvimento por parte da organização, do coach e do coachee, de maneira a chegar a um impacto máximo.

Life Coaching, ou o coaching pessoal é focado nas soluções, orientado para os resultados num processo sistemático em que o coach reforça a experiência de vida do coachee e da sua performance em vários domínios, determinados pelo próprio coachee, promovendo a aprendizagem auto-dirigida e o crescimento pessoal, numa perspectiva holística (Grant, 2001).

Business coaching por sua vez, combina o planeamento de negócios com técnicas de facilitação que vão ajudar os clientes a definir e atingir objectivos nos negócios, focando-se mais nas estruturas dos negócios do que em questões intra e interpessoais (Spence, Cavanagh & Grant , 2008).

Na investigação conduzida por Barosa-Pereira (2006) considerou-se que a tipologia apresentada pela Association for Coaching, é bastante representativa das intervenções de possível enquadramento nas características do coaching, e, tendo essa tipologia como referência propôs-se nessa investigação, de forma esquemática a identificação de 3 tipos de Coaching:

- Coaching de executivos ou de negócio – quando se pretende desenvolver o indivíduo no contexto da sua organização, ou seja, a intervenção é centrada no indivíduo com objectivo final de desenvolver o negócio;
- Coaching pessoal ou de vida – quando o foco da intervenção e o objectivo de desenvolvimento é o próprio indivíduo;
- Coaching de grupos – quer o objectivo de desenvolvimento, quer o foco da intervenção são a organização.

Outros defendem uma abordagem da questão em duas vias, uma em que a classificação é feita tendo em conta o contexto em que o Coaching é realizado, e outra em que o que é considerado é o método utilizada na prática de Coaching.

Relativamente à incidência de uma tipologia desta prática tendo por base o contexto e o foco da mesma, destaca-se a proposta de Zeus e Skiffington (2000, cit. por Jackson, 2004), que identificaram três tipos principais de coaching:

- *Life skills Coaching*;
- *Business Coaching*;
- *Executive Coaching*.

Para além desta compartimentação, o Coaching executivo (*executive coaching*) é ainda dividido em quatro tipos que facilmente se interligam (Jackson, 2004):

- Coaching para as habilidades – direccionado para as tarefas;
- Coaching para a performance – direccionado para a eficácia;
- Coaching para o desenvolvimento – relacionado com a carreira;

e Coaching para a agenda (leia-se, planos) do executivo – tanto pessoal como relacionada com o trabalho.

As dimensões específicas desta tipologia não são tornadas claras pelos seus autores, mas as descrições dos diferentes tipos são apresentadas, como já foi referido, em termos dos seus focos e contextos (Jackson, 2004). No entanto, facilmente estes tipos se sobrepõem, apesar de à primeira vista aparentarem um nível de especificação crescente no seu foco. É exemplo disso, o facto dos subtipos do Coaching executivo não se diferenciarem, em alguns casos, muito facilmente dos restantes tipos principais.

### **1.3. Origens do Coaching**

O termo coaching é muitas vezes associado à área do desporto, em que os atletas são guiados por um profissional do qual se espera um conjunto de competências, tendo em vista o aumento da performance do atleta. O coaching aplicado ao desenvolvimento organizacional para desenvolver a performance de executivos teve uma aceitação crescente no final dos anos 80 e no início da década de 90, embora fosse já praticado desde a década de 50 mas não sob esta designação. Actualmente em termos gerais o coaching pode ser considerado uma “indústria” em franca expansão, e com uma aceitação geral (Grant, 2001).

Muitos teóricos da Psicologia e médicos do início de 1900 têm influenciado o desenvolvimento e a evolução do campo do business coaching. As teorias iniciais de William James, o pai da Psicologia nos E.U.A., influenciaram os coaches, na forma como ajudam os clientes a descobrir o poder da vontade na descoberta do seu potencial. Muitas das teorias de Carl Jung, Adler, e Alfred são antecedentes ao coaching. (Williams, 2003).

Em 1951, durante o movimento do potencial humano, Carl Rogers escreveu o seu monumental livro "Terapia Centrada no Cliente", que passou de aconselhamento e terapia para um relacionamento em que o cliente trabalhou a capacidade de mudar e crescer. Essa mudança de perspectiva foi uma precursora do que hoje é chamado de coaching. O Tratado de Maslow "Rumo a uma Psicologia do Ser" (1968) define o quadro de coaching que emerge na década de 1990, como um pedido do movimento do potencial humano dos anos 1960 e 1970. E, mais recentemente, o trabalho de Seligman e as teorias da Psicologia positiva são facilmente aplicadas ao life coaching vida. (Williams, 2003).

Até final de 1980, não havia praticamente nenhuma literatura sobre coaching, excepto o coaching do desporto. Profissionais relacionados com a consultoria que trabalhavam para homens de negócio, começaram a ouvir frases como o que eu não

daria para ser capaz de fazer no meu casamento o que estamos a fazer com o meu negócio." (McCluskey & Springs, 2008).

Paralelamente, o interesse de profissionais neste tipo de campos começou a surgir, particularmente com a escrita prolífica de Thomas Leonars e a fundação, em 1994, da International Coach Federation. (McCluskey & Springs, 2008).

### **1.3.1 História do Executive Coaching**

A história do executive coaching é difícil de redigir porque só recentemente tem recebido atenção na literatura. Na revisão da literatura, não está claro quando começou exatamente o executive coaching. Apenas declarações breves ou especulações sobre as possíveis origens do coaching de executivos foram fornecidos (Harris, 1999; Juiz & Cowell, 1997; Kilburg, 1996b, 1996c; Tobias, 1996, cit. por Kokesch & Anderson, 2001).

O surgimento efectivo do coaching foi resultado de evolução na liderança e na gestão bem como da área do desporto e finalmente surge nos anos 80 como formação em desenvolvimento pessoal. Os serviços pioneiros começaram neste período com Personnel Decision International, a primeira empresa de Consultoria em gestão a oferecer serviços de coaching que pode não ter uma correspondência exacta com o que designamos de coaching actualmente (Brock, 2009a).

Tobias (1996 cit. por Kokesch & Anderson, 2001) afirmou que o termo executive coaching entrou no mundo dos negócios no final de 1980 e foi usado porque o coaching parecia menos ameaçadora do que outros tipos de intervenções. Judge e Cowell (1997, cit. por Kokesch & Anderson, 2001) afirmou que a adopção generalizada de executive coaching para empresas começou por volta de 1990, apesar de reconhecer que houve uma nebulização de ofertas anteriores a 1990.

Em contrapartida, Harris (1999, cit. por Kokesch & Anderson, 2001) menciona três fases na história do executive coaching. De acordo com esta psicóloga, a primeira fase ocorreu entre os anos de 1950 e 1979, quando alguns profissionais usaram uma

combinação de desenvolvimento organizacional e técnicas psicológicas para trabalhar com executivos. Durante o período intermediário (1980 - 1994), um aumento no profissionalismo ocorreu, bem como o início de serviços padronizados. No período actual (1995-presente), houve um aumento de publicações e a criação de uma organização profissional de coaching para profissionais: a International Coach Federation (ICF).

Nos Estados Unidos, objecto da nossa análise ao nível da sua oferta formativa em coaching, os nomes associados ao desenvolvimento do coaching são Thomas Leonard, Julio Olalla e Laura Whithworth. Vindos da área dos negócios, os seus contributos consistiram, em pegar em algumas ideias básicas e aplicarem-lhe a sua formação base tendo como resultado a Indústria do Coaching (Brock, 2008b).

Thomas Leonard foi considerado por várias pessoas do meio como o principal arquitecto e força condutora por detrás de definir, documentar, codificar a formação e popularizar o processo de coaching como o conhecemos hoje. Em 1993 fundou Coach U, em 1994 esteve nos bastidores do International Coaching Federation e em 1999 foi responsável pelo surgimento de Coachville (Dueease, 2009).

Em 1990 Laura fundou o Coach Training Intitute (CTI), tendo por base alguns materiais de Thomas Leonard o que criou algumas rivalidades entre Coach U e CTI. Uma diferença fundamental na evolução CTI e Coach U consistiu no modo como a formação acontecia. Enquanto o CTI conduzia sessões presenciais, o Coach U fazia já uso da tecnologia, como o telefone e internet para guiar a formação (Brock, 2009a).

Em síntese, com vista a obtermos uma visão aprofundada da oferta formativa em coaching, percebemos que existe insuficiente investigação sobre a sua origem e como se deu a sua expansão nos E.U.A. Por não existir consenso sobre os movimentos teóricos que o inspiraram e influenciaram, a nossa descrição dos cursos identificados e analisados permitirão, se não descortinar quais os seus primórdios, pelo menos, quais os influenciadores tanto ao nível do seu campo científico (desporto, psicologia, medicina) como teorias detrás dos conteúdos programáticos sugeridos e leccionados.

## **Capítulo 2. O Coaching enquanto Profissão**

A profissão é um grupo de profissionais que integra apenas aqueles indivíduos que cumpram certos requisitos e normas (Cruess, Johnston, & Cruess, 2004, cit. por Spence, 2007). Embora o estatuto de "profissão" ser tradicionalmente limitado aos médicos, advogados, professores e engenheiros (Curran, 1998, cit. por Spence, 2007), o século XX viu um aumento do número de grupos ocupacionais reivindicar esse estatuto (por exemplo, enfermeiros, farmacêuticos, etc.). É comum que os grupos ocupacionais (como coaches), pelo menos, aspirem a classificação profissional e prestígio (Beker, 2001, cit. por Spence, 2007).

Cruess, Johnston e Cruess (2004, cit. por Spence, 2007) definem a profissão como:

«Uma ocupação cujo elemento central é o trabalho baseado no domínio de um complexo conjunto de conhecimentos e habilidades. É uma vocação em que o conhecimento de algum departamento de ciência ou de aprendizagem ou a prática de uma arte fundada sobre ele é usado no serviço de outros. Os seus membros são regidos por códigos de ética e professam um compromisso de integridade, competência e moralidade, o altruísmo, e a promoção do bem público dentro dos seus domínios.»

As teorias do *laissez-faire* económico sugerem que todas as decisões sobre o funcionamento de um mercado devem ser feitas sem a interferência de governos ou de agências externas (Curran, 1998, cit. por Spence, 2007). Ora, a indústria do coaching não está, de facto, sujeita a qualquer forma de controlo externo (com excepção à legislação em matéria de defesa do consumidor). Como tal, os médicos são livres para operar como eles desejarem, sem a necessidade de aderir a qualquer conjunto de princípios de ligação que poderiam restringir as suas actividades de promoção, práticas competitivas e métodos de coaching, ou obrigá-los a obedecer a certas normas mínimas para a prática (por exemplo, pré-requisitos educacionais).

Segundo Beker (2001), Moore (1970), Perlman (2004), Schachter (2005 cit por Spence, 2007.), uma profissão tem as seguintes características:

- i. Uma exigência para que os membros possuem qualificações académicas formais;
- ii. A adesão a um código de ética executória;
- iii. Regime de licenças que restringem a prática aos membros qualificados;
- iv. Submissão a alguma forma de regulação estatal sancionado;
- V. Um conjunto de conhecimentos e competências partilhados.

Quando avaliada contra as definições tradicionais de "profissão" torna-se claro que o coach ainda está para atingir esse status, como muitos dos critérios de base ainda não foram satisfeitos.

Este esforço tem sido efectuado por teóricos como Grant e Cavanagh (2004), que definam o estado de profissionalização com os seguintes critérios chave:

- a) Barreiras à entrada significantes;
- b) Um corpo de conhecimento comum mais abrangente que o apresentado pelos proprietários dos sistemas;
- c) Qualificações formais correspondentes a um grau académico;
- d) Associações Reguladoras com o poder de admitir, disciplinar e sancionar de maneira significativa os membros;
- e) Um código ético incontornável.

Os critérios apresentados vão de encontro ao papel dos Organismos Regulamentadores da actividade que têm como objectivo central elevar o padrão de qualidade dos serviços prestados.

Enquanto existe trabalho de qualidade a ser feito, a falta de critérios e de estabelecimento de regras deixa a porta aberta para quem queira entrar no mercado

sem qualificações formais, havendo um número substancial de coaches que se apresenta como não tendo nenhuma formação (Grant & Zackson, 2004; Salter, 2008).

Grant e Cavanagh (2004) afirmaram, assim, a indústria do coaching como chegada a um ponto-chave na sua maturação, levada essencialmente por três factores correlacionados entre si: a experiência; a entrada crescente de profissionais nesta área e a crescente sofisticação da área da gestão e dos profissionais de Recursos Humanos. A conjugação destes factores leva a uma procura e visão do coaching como um serviço de qualidade. É fundamental que os clientes de maneira geral tenham uma experiência bem sucedida dos serviços para que a sua palavra vá apoiar a continuação da expansão do mercado, mesmo se a taxa de crescimento for reduzida (Pomerantz & Maher, 2008).

## **2.1. Suas Características e competências**

Segundo Ennis, Goodman, Hodgetts, Hunt, Mansfield, Otto e Stern. (2005), aqui ficam algumas das características a que deve atender um coach competente:

### *Conhecimento do Negócio*

Um executive coach precisa de perspicácia nos negócios, a fim de compreender os objectivos e contexto de trabalho dos seus coachees. O conhecimento do negócio também dá credibilidade aos executive coaches para com a organização e o coachee. Além dos conhecimentos gerais dos negócios, os técnicos precisam de adquirir o conhecimento das empresas específicas dos seus coachees.

### *Carreira*

No contexto actual, dado o dinamismo e complexidade do mercado de trabalho, torna-se cada vez mais relevante a trajectória da carreira, ou sequência de experiências de trabalho de uma pessoa ao longo do tempo, tanto na condição de

empregado como de trabalhador independente. E no que toca aos coaches esse conceito revela-se de extrema importância.

Dessa forma, falar em carreira nos tempos actuais significa que não é determinada *a priori*, é algo a ser construído, indicando um papel mais activo do trabalhador no decorrer do processo. Além disso, diversos aspectos da interacção dos ciclos da vida, do lazer e dos estilos de vida com a ocupação passaram a ser cada vez mais evidentes.

Defendido por alguns teóricos, como são exemplo Arthur e Rousseau (1996), existem novos tipos de carreiras que vão ao encontro do mercado actual. A carreira proteana consiste numa carreira gerida pelo indivíduo, criador das suas próprias oportunidades. Esta perspectiva muito actual coincide com um larga maioria dos coaches. Subcontratados pela empresa cliente, o coach é visto como um parceiro externo, embora tenha um papel activo em questões internas à organização. Esta perspectiva vem quebrar com o tipo de carreira tradicional, na qual o cargo numa determinada empresa era ocupado até ao momento da reforma. Ora, esta nova perspectiva coincide com o papel do executive coach, que para além, de um conhecimento prévio do negócio, consegue manter uma distância saudável no processo de coaching no que diz respeito à organização-cliente.

### *Atributos e Capacidades*

O coaching foi já definido, através da literatura e também pela diferenciação em relação a outras relações de ajuda e estratégias de desenvolvimento pessoal e profissional. Importa esclarecer que na maioria das relações *one-to-one* há um conjunto de competências esperadas de quem veicula esta relação, neste caso o Coach.

A International Coaching Federation (ICF) definiu em 2008 um conjunto de competências base de um coach que incluem: conhecer os códigos éticos e normas profissionais; co-construir uma relação; comunicar eficazmente e facilitar a aprendizagem e resultados. Segundo Leibling e Prior (2003) o papel de um coach passa pela definição e clarificação dos objectivos do cliente, qual o significado para o cliente o cumprimento dos objectivos e ainda, quais os caminhos e planos de acção a traçar para conseguir atingir os objectivos traçados.

A competência do coach passa, para tal, pela sua formação académica. A formação de profissionais, trata-se dum meio de transmissão de conhecimentos teóricos, mas também de visões sobre o que deve ou não ser um serviço regido por padrões de qualidades, devendo proporcionar bases teóricas sólidas e momentos de aprendizagem prática.

Contudo, não existe nenhuma credencial que assegura a competência de um coach. Embora seja importante, o mais importante será o carácter e o discernimento do profissional, destilado quer da experiência pessoal quer da qualificação formal. Por isso, as suas principais características passarão pela sua integridade, confiança, experiência e alto nível de desenvolvimento (Joo, 2005). Esta ideia é reforçada por Grant e Cavanagh, (2007) argumentando que a literatura dá grande ênfase ao desenvolvimento da aliança entre o coach e o cliente, o que requer níveis ajustados de empatia, compreensão e criação de um ambiente em que os coachees se sintam à vontade para expressar as suas próprias ideias. Para tal, ao longo da sua formação e seguidamente no decorrer da prática, o coach deverá valer-se de competências como uma comunicação eficaz e a escuta activa permitindo o estabelecimento de uma relação coach-coachee de sucesso.

Num estudo conduzido por Gyllensten e Palmer (2007), vários coaches referiram que a eficácia do coaching está directamente relacionada com a sua capacidade para desenvolver confiança no seio do processo de coaching e a clareza na definição de objectivos, que inclui clareza de papéis, métodos, e planos de acção. Muitas das características do coach podem contribuir para uma boa relação como são exemplo a genuinidade, a confiança, a actuação de acordo com a aceitação e a integridade (Popovic & Boniwell, 2007).

Griffiths e Campbell (2009) sugerem que a aprendizagem em coaching é facilitada pela complementaridade dos processos coach-cliente, em que os coaches promovem uma relação baseada na aceitação, honestidade, confiança, igualdade, acompanhando os seus clientes no processo de questionamento e reflexão, ajudando-os a serem responsáveis pela sua aprendizagem, ou seja, que o cliente assuma acção e responsabilidade no processo. Deste modo, a proposta deste autor assenta sobre o facto de o cliente ter igualmente um papel central, e essencialmente a necessidade do

cliente estar motivado para a relação e fazer um esforço pessoal no sentido de não negligenciar todo o trabalho que é co-construído.

Estamos perante a emergência de uma profissão interdisciplinar, em que os indivíduos têm um conjunto de formações de base, que incluem profissionais da área da consultoria, gestão, pedagogia, formação e desenvolvimento, psicologia clínica, organizacional e do desporto (Grant & Zackson, 2004; Feldman & Lankau, 2004) em que cada um destes grupos tem a sua base de conhecimentos teóricos o que compreende quadros teóricos e práticos, em que cada um vai contribuir para a emergência do coaching sob uma visão multidisciplinar.

Segundo Strober *et al.* (2006) a maioria dos coaches aplicam as suas competências e conhecimentos de outras áreas, não utilizando as estruturas e as técnicas que aprenderam nas organizações de formação em coaching. Esta afirmação não deve no entanto descurar a complementaridade de conhecimentos que deve advir duma formação em coaching, que bem construída deve dotar os indivíduos vindos das mais diversas áreas, de conhecimentos básicos sobre as envolventes do coaching.

A existência de abordagens surge da multiplicidade de influências e de visões que se vão formando tendo a prática como suporte. No que respeita às abordagens no coaching podemos dizer que estas sofreram influência da psicologia e nos seus modelos de relação e compreensão. Whybrow & Palmer (2006) demonstraram como as abordagens mais populares e com maior eficácia no coaching têm base na intervenção psicoterapêutica, como é o caso das abordagens cognitivo-comportamental. Na amostra analisada no estudo destes autores salientou-se ainda a utilização de abordagens psicodinâmicas, transaccionais, da gestalt e emotivo-rationais. Não deve ser descurada a adequação da abordagem à situação em causa, tal como na psicoterapia, procurando sempre a alternativa que melhor viabilize o cumprimento dos objectivos.

Uma das questões que tem vindo a ser bastante debatida quanto às competências do coaches tem a ver com a questão da competência para lidar com problemas ligados à saúde mental. Binstead e Grant (2008) num estudo sobre práticas de coaching executivo, chegaram à conclusão que 96% dos coaches identificaram durante a sua prática, questões ligadas à saúde mental. Embora este estudo seja representativo da realidade australiana, é necessário ressaltar, o que deve ser e não deve ser da competência de um coach. Não é da sua competência resolver questões

ligadas à saúde mental nem fazer acompanhamento destas situações. Contudo é da sua competência, ao identificar este tipo de situações, reencaminhar para um colega da especialidade. Spence, Cavanagh e Grant (2006) referem inclusive, alguma atracção que é sentida pelas populações com problemas de saúde mental em relação ao coaching, justamente por não estar associado a nenhum estigma como a psicoterapia ou aconselhamento.

De acordo com Grant (2008) uma abordagem baseada em evidências é importante para o coaching, pelo menos por três razões: 1) Em primeiro lugar, ela garante que a prática de coaching é fundamentada numa base comum de conhecimentos que assenta em referências teóricas coerentes e numa sólida base científica; 2) Em segundo lugar, desenvolve e amplia a base de conhecimento existente sobre a eficácia do coaching; 3) Em terceiro lugar, ela aumenta a probabilidade que a educação e a formação dos coaches vá resultar no desenvolvimento de coaching informado e em prática reflectida.

Stober, Wildflower e Drake (2008) referiram três conceitos segundo os quais se devem basear os métodos de coaching profissional, são eles, os melhores conhecimentos, a prática especializada e as preferências do cliente. Rapidamente entendemos que os métodos sugeridos devem ser indissociáveis entre si, havendo uma clara necessidade de intervenção através de meios como são exemplo a investigação, a formação e a supervisão.

#### *Qualificação do Executive Coach*

Até à data, o ICF já tem vindo a desenvolver normas, porém não representam, necessariamente, o campo da psicologia. Brotman et al. (1998) defendem que a APA se devia envolver na regulação das práticas de executive coaching, pois os psicólogos possuem muitas das habilidades necessárias para fornecer serviços de coaching. Para os psicólogos, no mínimo, parece que a APA poderia fornecer orientações éticas para aqueles que estão envolvidos na prestação de serviços de coaching. Kokesch Kampa, Anderson, (2001).

A actual introdução de psicólogos dentro da indústria do coaching é baixa. Um estudo mostrou que apenas 14% dos coaches têm como formação base a Psicologia (Spence, Cavanagh & Grant, 2006). Felizmente, parece haver um crescente reconhecimento na indústria da necessidade de melhorar os padrões de educação e formação. São múltiplos os esforços para desenvolver quadros de competência, códigos de ética, directrizes de formação e sistemas de acreditação (Spence, Cavanagh & Grant, 2006).

## **2.2. Supervisão**

O que é supervisão?

Na sua forma mais simples, a supervisão é um fórum onde supervisionados pensam acerca do seu trabalho, de forma a fazê-lo melhor, trazer a sua prática para outra pessoa ou a um grupo e rever o que aconteceu para aprender com essa experiência. A supervisão é baseada no pressuposto de que reflectir sobre o trabalho fornece a base para a aprendizagem a partir desse trabalho e fazê-lo de forma mais criativa (Bolton, 2001; King & Kitchener, 1994; Moon, 1999, cit Por Carroll, 2006). A supervisão é uma acção reflexão ou, até, a reflexão-em-acção resultante em reflexão para a acção. Um supervisor tem, pois a responsabilidade de identificar os erros do supervisionado de forma a guiá-lo no seu conhecimento e no processo de consciencialização das suas responsabilidades. (Duignan, 2006).

Como actividade relativamente nova, pouco tem sido escrito acerca dela. Contudo, teóricos como Duignan (2006) definem-na como um processo formal e interpessoal que pode ser realizada sob forma de one-to-one, em grupos ou grupos de pares. A supervisão é um momento de reflexão acerca do trabalho do cliente. Os seus objectivos passam por desenvolver mais e melhor as competências.

Para garantir a eficácia no processo de coaching, urge a necessidade da supervisão do coaching desenvolver os seus próprios modelos, de forma a que o coach entenda melhor os clientes e o seu contexto organizacional, mas também explorar relações de coaching e desenvolver formas de aumentar as intervenções em

coaching. Do lado do coach, o desenvolvimento de modelos de supervisão contribuirão para o desenvolvimento contínuo do coach, garantindo que é apoiado para gerir o seu trabalho dentro das suas capacidades (Duignan, 2006)

#### *Formação em Supervisão e Qualificações*

A formação e qualificações do supervisor são muito diversas. Alguns supervisores têm:

- Extensa experiência no coaching
- Formação em supervisão de coaching (uma minoria)
- Experiência em supervisão de aconselhamento e psicoterapia
- Um mestrado em coaching (uma minoria) (Duignan, 2006)

#### *Os benefícios da Supervisão em Coaching*

Segundo um estudo desenvolvido pela CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development) no ano de 2006, os coaches consideram que os principais benefícios da supervisão são o desenvolvimento de capacidades de coaching (88%) e a garantia da qualidade do seu coaching (86%). Apenas 25% indicam que têm supervisão porque a sua classe profissional ou organização-cliente assim o requer (9%). Com estes resultados entende-se que os prestadores de serviços de coaching utilizam a supervisão para controlar a qualidade do serviço, o que inclui proteger o cliente e minimizar riscos de práticas sem ética ou profissionalismo. Já, por parte dos coaches, estes revelam interesse em tornarem-se mais eficazes e eficientes no processo.

Supervisão é como um corpo de conhecimento que tem uma história relativamente recente em termos de investigação e de aplicação. O surgimento da supervisão vem da prática da psicoterapia por volta da viragem do século XX, embora tenha apenas ganho impulso a partir do final dos anos 1960. Tem sido prática corrente

nas abordagens tradicionais na ajuda dos profissionais na gestão das suas vidas profissionais, e também utilizada na gestão de linha no mundo dos negócios (Paisley, 2006).

Segundo Proctor (cit. por Paisley, 2006), as tarefas do supervisor podem ser classificadas como normativas, formativas e construtivas. Já Kadushin (1992, cit. por Paisley, 2006) considera que a supervisão actual tem um papel activo essencialmente nos campos educação, gestão e apoio social.

É comumente aceite entre várias relações de ajuda que a supervisão em coaching levanta bastante discussão, embora ela seja encorajada por parte dos Organismos que fazem a Regulamentação, para que a prática de coaching seja supervisionada. Salter (2008) num estudo que procurou recolher as opiniões de vários coaches sobre a supervisão encontrou opiniões bem vastas sobre o assunto: se por um lado há o reconhecimento de que a supervisão pode reforçar a qualidade e eficácia do coaching, por outro parece haver uma certa resistência à obrigatoriedade da mesma.

No entanto, contrariando quem revoga mais rigor para com a profissionalização, Hawkins (2008) faz alusão a uma certa confusão terminológica e de definição, agravados pela actual fragmentação profissional, que inclui: um número de Organismos profissionais com diferentes normas e abordagens.

A conjuntura actual no que diz respeito ao coaching pode ser resumida e analisada como um vector de duas forças, em que a par de um grande crescimento na indústria do coaching que leva consequentemente a uma procura crescente de profissionais na área, há também uma procura e oferta cada vez maior no que diz respeito à formação em Coaching.

Através do nosso problema de investigação, identificaremos quais os organismos reguladores por detrás dos cursos aqui apresentados. No caso daqueles regulamentados, entender qual o papel da supervisão no decorrer das aulas práticas e posterior prática profissional.

### **2.3. Questões éticas e deontológicas**

A ética é uma das temáticas mais debatidas na nossa sociedade actual e, mais especificamente na área das ciências. Na verdade, o Homem depara-se quotidianamente com situações de carácter moral questionando-se sobre o que está errado ou certo.

Por exemplo, dentro da ciência psicológica, o seu profissional tem diariamente a difícil tarefa de procurar não interferir na vida psíquica do cliente, mas também, dos profissionais com quem trabalha ou é supervisionado, visto que tal poderia comprometer seriamente o rigor e objectividade no seu próprio exercício profissional. Desta forma, é de profunda importância o psicólogo cumprir e respeitar as questões éticas e deontológicas próprias da sua profissão. Para tal o profissional de psicologia rege-se por um código de ética e deontologia própria da profissão e regularizado pela ordem dos psicólogos.

Apesar disto, é importante referir que na sua prática profissional, o psicólogo confronta-se, em muitas situações, num profundo dilema, ou seja, depara-se com tudo o que de ético ele tem que respeitar mas, por outro lado, existe o ser humano que está por detrás do psicólogo, podendo levá-lo a não ser tão imparcial e objectivo na avaliação que faz dos clientes. É, por isso, que o profissional deve ter sempre em conta que quando não se sente apto a acompanhar um caso, deverá automaticamente encaminhá-lo para outro profissional mais adequado para este mesmo caso.

E relativamente ao coach? Esta questão poderá ser tratada da mesma forma?

Rob Nathan (cit. por Summerfield, 2006) no seu artigo "Coaching with open ears" argumenta que existem elementos caracterizadores da ética no coaching. Passamos a enumerá-los: a adesão ao processo, o reconhecimento do código da prática, a formação, a capacidade de utilizar as principais skills do coaching, a adaptação das suas competências às necessidades do cliente e, por fim, o encaminhamento do cliente para outro colega quando necessário. Este último falado no nosso capítulo acerca da definição do coaching e da sua diferença com outras práticas de desenvolvimento pessoal e profissional. O autor também ilustra a necessidade do coach assegurar uma "postura ética" e sugere supervisão introdução do aconselhamento de pessoas mais experientes para discussões de estudo de caso.

Summerfield (2006) considera a supervisão uma necessidade para o auto-desenvolvimento. Refere que o coloca seguro a ele e aos seus clientes.

Quando falamos nestes conceitos de ética e deontologia não nós podemos esquecer que eles remetem para a questão da confidencialidade. Na realidade, o coach tem que ter plena consciência de quais os seus próprios limites, objectivos e, claro, qual a relação que pretende estabelecer com o cliente.

Por último e, em jeito de conclusão, é importante referir que os princípios éticos e deontológicos não podem ser vistos como soluções previamente “fabricadas” sem que haja, primeiro que tudo, um intenso trabalho interno por parte do coach. Assim, estes profissionais são exclusivamente responsáveis pelas consequências do seu trabalho, bem como pelas possíveis implicações éticas que estas possam acarretar.

Em síntese, à luz da caracterização da oferta formativa em Coaching nos E.U.A, queremos identificar se existem referência a princípios orientadores da prática do coaching, perguntar se os cursos identificados referem a questão da confidencialidade, moralidade e ética. Se sim de que forma é transmitida a temática. Por fim, queremos ainda perceber se a questão da ética e deontologia está regularmente associada a entidades regulamentadoras da prática. No caso de uma resposta positiva, identificar estas mesmas entidades.

Embora a prática do coaching não ser uma profissão, procuraremos com estas perguntas localizar o caminho até agora percorrido para a profissionalização do coach, em que questões como esta são, em qualquer prática profissional, requisito indissociável.

## 2.4. A Indústria Mundial do Coaching

### *Definição de Indústria do Coaching*

A indústria do coaching diz respeito a um conjunto de indivíduos, organizações e colectivos que estão principalmente preocupados com o desenvolvimento e entrega de produtos de formação e serviços relacionados. Esta indústria está envolta em incerteza. Como tal, pouco se sabe sobre a composição da indústria, incluindo a demografia, experiência e histórico escolar daqueles que adoptaram o título de "coach" (Grant & Cavanagh, 2004).

### *O Estatuto Profissional de Coaching: Creditações e Indústria*

Quando avaliados segundo os critérios conjuntamente aceites para o status profissional, a indústria do coaching mostra algumas das suas características padrão. Não existem barreiras à entrada, nenhum requisito mínimo ao nível da formação, nem normas éticas ou práticas comuns (Sherman & Freas, 2004, cit. por Grant, Passmore, Cavanagh e Parker, 2010) .

Qualquer pessoa se pode auto-intitular coach, ou abrir uma escola de formação em coaching, e a sua prática ainda não é regulada. Em resposta a isso, e correspondendo a um maior rigor científico e profissional, o investigador Seligman (2007, cit. por Grant, Passmore, Cavanagh & Parker, 2010) indica que:

*«As pessoas que se auto-intitulam coaches e que são pagos pelo serviço poderão ser indivíduos sem nenhuma qualificação académica até possuidores de bacharelatos, mestrados em educação, psicologia positiva, ou aconselhamento, e doutoramentos em psicologia, medicina e filosofia. Alguns tiveram aulas de coaching em regime presencial ou tele-escola, mas a maioria não teve qualquer tipo de aula. Alguns são formados e certificados pelo ICF mas a maioria não. O direito de se*

*catalogar como coach ainda não é regulamentado. É por isso importante delimitar uma espinha dorsal científica e teórica...»*

A acreditação de coaches é portanto controversa. Grande parte do sector de formação técnico parece ter sido impulsionada por uma necessidade de credibilidade e status e da procura de "acreditação" por pessoas que desejam trabalhar como técnicos (Grant & Cavanagh, 2004). Com o tempo, uma indústria de "certificação técnica" se desenvolveu. De facto, algumas organizações de formação técnica parecem ser pouco mais do que creditação em massa. Ou seja, depois de um breve comparecimento num programa de formação presencial, online ou mesmo pelo telefone, (e após o pagamento da taxa exigida), pode ser atribuído o título de "Master Coach Certified Professional" ou similar (Grant & O'Hara, 2006). Não é surpreendente que o verdadeiro valor destas certificações seja, decididamente, questionável.

No entanto, algumas das maiores organizações de formação, como a International Coach Federation (ICF, baseada nos EUA, 15.000 membros em quase 90 países) deram significativo esforço nos estabelecimentos de processos de creditação e desenvolvimento de competências de coaching, tanto individual como colectivo.

Globalmente, e particularmente nos EUA, algumas organizações comerciais e governamentais, agora exigem como condição de emprego, que os técnicos externos sejam acreditado pela ICF (Grant, Passmore, Cavanagh, Parker, 2010).

Noutros países também têm sido explorados o desenvolvimento de normas. Nos EUA, a Alliance School para o Coaching Executivo (GSAEC), com membros institucionais de 10 universidades, incluindo a Universidade da Pensilvânia, Universidade do Texas em Dallas e a Universidade de Toronto, está a desenvolver um conjunto de normas para o ensino do coaching para executivos de nível universitário (ver Anexo GSAEC).

Nos últimos dez anos de trabalho e formação de executivos, o coaching cresceu de uma intervenção relativamente nova, para uma actividade regular no desenvolvimento das organizações no mundo inteiro. As receitas anuais gastas em coaching corporativo tem sido estimada na região de EUA \$ 1,5 bilhão, e em 2006

estima-se que havia cerca de 30.000 coaches profissionais a nível mundial (International Coach Federation, ICF, 2006).

Nos EUA, 93% das 100<sup>o</sup> GlobalAmericanCompany utilizam executive coaches (Bono, Purvanova, Towler, & Peterson, 2009, cit. Por Grant, Passmore, Cavanagh, Parker, 2010). Apesar do coaching focar mudanças individuais e / ou mudança organizacional (o foco principal da ciência do comportamento), a maioria das pessoas que oferecem serviços de coaching para organizações não são psicólogos ou cientistas comportamentais (Grant & Zackon, 2004)

### *O “Coaching Boom”*

Segundo Naughton (2002, cit Por Spence, 2007), o coaching sofreu um "boom" mundial na década passada. Embora seja difícil dizer exactamente como o coaching se tornou comum, bastante material pode ser encontrado na imprensa popular, publicações de negócios e na internet para mostrar que é uma indústria com grande impacto. Por exemplo, estima-se que nos E.U.A. 10.000 pessoas estão a tempo inteiro a exercer a prática (Naughton, 2002, cit. Por Spence, 2007). É dito também que o coaching é o segundo mais rápido crescimento da indústria nos EUA (Zeus & Skiffington, 2005).

Além disso, o portal de formação, Coach U, afirma ter formado 11.000 coaches em 51 países desde 1992. Da mesma forma, a International Coach Federation (ICF) relata um quadro social de 9.500 membros em 70 países (CIF, 2006). Embora a exactidão dessas estatísticas seja incerta, os números, pelo menos, apontam para a existência de uma indústria importante e considerável interesse neste tipo de formação.

### *Ciclos de vida da Indústria*

Vista a partir da perspectiva dos ciclos de vida da indústria, o coaching parece estar a seguir um caminho evolutivo típico, por meio de crescimento embrionário e estádios de maturação de desenvolvimento (Klepper, 1997, cit. Por Spence, 2007). Até

à data, a indústria de coaching pode ser considerada como tendo passado por uma fase embrionária (onde ocorre um rápido crescimento em que as empresas correm para aproveitar as oportunidades de mercado) e, mais recentemente, em fase de crescimento (onde proliferam produtos, picos de concorrência e, em seguida, cai, quando os concorrentes mais fracos são adquiridos ou expulsos de negócios).

A escalada mundial na procura de profissionais, o grande número de conferências, o crescente aparecimento de programas de formação para coaches, bem como a emergência de várias Associações de apoio aos praticantes motivou quem presta o serviço e os consumidores dos serviços a interceder pela profissionalização da indústria com vista a assegurar qualidade, eficácia e integridade ética dos serviços de coaching. Esta crescente consciência dos benefícios da profissionalização levou ao estabelecimento de diálogos internacionais tal como o Global Convention on Coaching (GCC), que se estabeleceu com o objectivo explícito de explorar a profissionalização em coaching (Roustron, 2009). Vários são os autores que têm abordado o tema da profissionalização do coaching, propondo modelos e definindo formas de obtenção deste estatuto.

Existem actualmente mais de 300 programas de formação para coaches de nível internacional (McCluskey e Springs, 2008). Normalmente, a formação envolve telescola, leituras e trabalhos de casa, role-plays (sorteios com os colegas da telescola), o trabalho de laboratório com comentários ao vivo, e a experiência de ter um coach pessoal. (McCluskey e Springs, 2008). Do ponto de vista da licença, o coaching é uma área não regulamentada, qualquer pessoa pode ser chamada de técnico. Há uma série de associações que fazem creditação, sendo a maior delas a International Coach Federation. O ICF tem desenvolvido definições muito específicas para creditação e competências essenciais. (McCluskey e Springs, 2008).

Rogers (2004, cit. Por Lawton Smith & Cox, 2007), por exemplo, identifica três características-chave da formação. Em primeiro lugar "um formador tem um currículo definido e apresenta-se como um especialista na sua área ". No entanto, muitos formadores de gestão nunca lideraram uma equipa ou executaram um serviço. Em segundo lugar, pode haver normas acordadas envolvendo creditação ou avaliação que o formando deverá atingir e sobre o qual implicitamente o formando é avaliado". Por último, em muitos cursos de formação, os participantes têm "... de se inscrever contra a sua vontade enquanto que o coaching é muito mais provável de ser voluntário". (Lawton Smith & Cox, 2007).

O contínuo crescimento da indústria de coaching está ultimamente dependente da formação em coaching e da qualidade dos serviços prestados pelos seus praticantes. Nesse sentido, é necessário construir as formações de acordo com um conjunto de dados empíricos e de referência que permitam fornecer uma formação adequada a uma prática especializada. O modelo baseado na evidência tem origem nos modelos médicos e refere-se no contexto do coaching ao uso inteligente e consciencioso do melhor conhecimento actual na tomada de decisões sobre como guiar a prática de coaching (Abbott, Stening, Atkins & Grant 2006).

Além disso, o coaching enquanto actual indústria não cumpre os critérios de uma verdadeira profissão, devido às barreiras significativas à entrada, títulos, sancionada por órgãos regulamentadores (Grant, 2006). As pessoas que utilizam os títulos Personal Coach, Coach Executivo, Life Coach, Coach, são muitas vezes executivos, MBA, especialistas em recursos humanos, advogados, professores e treinadores desportivos (Brotman et al, 1998; Gale et al, 2002. cit. Grant Por & Cavanagh, 2004).

Mais ainda e tal como vimos anteriormente no que toca às questões de ética e deontologia, os códigos bem desenvolvidos, os padrões éticos e directrizes de prática não existem actualmente no sector de coaching. Existem preocupações sérias relacionadas com as competências e licenças. Dos mais de 10.000 coaches estimados nos Estados Unidos, apenas 20% têm formação psicológica e são profissionais de saúde mental (Sperry, 2004, cit. Por Grant & Cavanagh, 2004).

#### **2.4.1. O mercado nos E.U.A.**

Nos Estados Unidos é uma indústria que vale mais de US \$ 1 bilhão de dólares por ano (ICF Coaching Study, 2007). O facto do coaching ter vindo a crescer internacionalmente é reflectido de forma positiva para o mercado dos EUA - proporcionando vitalidade à actividade como um todo (Maher & Pomerantz, 2003). Estima-se que o número de coaches nos Estados Unidos é de dezenas de milhares de pessoas e tem crescido mais rapidamente do que qualquer outro tipo de consulta (Hall, Otazo & Hollenbeck, 1999, cit. por McKelley, Rochlen, 2007).

O crescimento e expansão do executive coaching na Europa e Austrália provavelmente seguirá um ciclo de vida de mercado como aquele que existe nos Estados Unidos, embora nesses países podem ocorrer passagens mais rápidas pela fase de introdução preliminar, como resultado das experiências dos EUA. Os colegas europeus e australianos serão capazes de alavancar e expandir o mercado criado nos EUA mostrando prontamente os benefícios do coaching. Assim, os nossos colegas internacionais podem beneficiar a partir desta análise, os estágios iniciais do ciclo de vida do seu respectivo mercado. Podem aplicar o ciclo de análise do mercado mais cedo, dada a dinâmica original de seu mercado específico. (Maher & Pomerantz, 2003).

Em síntese, e tendo sempre como linha de mira o nosso problema de investigação, com este trabalho pretendemos perceber com que base é construída a formação no que respeita a uma série de critérios que veremos mais à frente. Estes tipos de investigações são especialmente relevantes no que diz respeito à compreensão de determinadas práticas, nomeadamente através da identificação das certificações associadas, sendo base para de exploração relativamente ao profissionalismo. Esta caracterização da oferta presente no mercado norte-americano, permitir-nos-á igualmente identificar a situação da indústria do coaching no país, pela expressão revelada pelas suas bases formativas.

## **2.5. Formação em Coaching**

Devido à rápida emergência e do sector não regulamentada do coaching, o foco nas normas de acreditação tem vindo a ser desenvolvido. Entre uma multiplicidade de instituições de formação e o crescente número de universidades que oferecem graus de formação, os preparativos estão a ser feitos para um código de práticas combinado (Sheppard, 2005, cit. Griffiths Por & Campbell, 2009) e o desenvolvimento de normas comuns. Como o maior recurso do mundo para coaches profissionais é a International Coach Federation (ICF), esta defende a integridade profissional e padrões da indústria de coaching (International Coach Federation, 2007). Promove um código de normas profissionais, que incluem as onze competências essenciais do coaching (International Coach Federation 1999) que sustentam um "processo de acreditação universalmente aceite " (International Coach Federation 2007) para coaches. No entanto, a evolução das competências ICF essenciais (Richard 2006, cit. Griffiths Por & Campbell, 2009) pode ser descrita como eclético e não científica, sem qualquer evidência de base ou bases empíricas. (Griffiths & Campbell, 2009).

### *A História da Formação nos E.U.A*

Um número crescente de instituições académicas dos Estados Unidos e Canadá já oferecem programas de coaching como pós-graduação, certificados de pós-graduação, cursos de educação continuada, oficinas e desenvolvimento profissional para alunos, professores e funcionários. Programas de formação académica estão localizados em vários departamentos ou escolas, incluindo psicologia, negócios, educação, políticas públicas e recursos humanos.

Uma única instituição pode ter vários programas de coaching autónomos entre si ou ofertas especiais em cada uma delas. No ano de 2004, o Dr. Stephen Brock da Kennesaw State University, o Dr. Ray Forbes e Dr. John Brent, da Universidade de Franklin reuniram-se para discutir os seus interesses comuns no desenvolvimento de programas de formação académica. Naquela época, não tinham conhecimento de programas de formação académica (Perry, K. 2008).

Ainda em 2004, um grupo de investigadores no âmbito da dinâmica organizacional do programa de Pós-Graduação em Estudos da Universidade da Pensilvânia iniciou um estudo para tratar da situação profissional e académica da área da Organização de Desenvolvimento e Mudança (ODC), que incluía a formação como uma habilidade na Fundação do Documento de 1999, Directrizes para o nível de entrada de Competências para a Organização de Desenvolvimento e Mudança (OD & C), publicado pela Academy of Management (Perry, K. 2008).

O estudo analisou, comparou e contrapôs as características das instituições académicas que ofereciam programas de ODC, e apresentou os dados num workshop de desenvolvimento profissional, na reunião anual da Academy of Management (Starr et al., 2006, cit. Por Perry, 2008). No documento que resume a pesquisa (colocada pela Academy of Management no seu site: <http://division.aomonline.org/odc/acadprog.html>) estão enumerados os seis critérios identificados por Bullock, Stallybass e Trombley (1988, cit. por Perry, 2008). O resumo na Tabela 1 é apresentado:

«Table 1. Criteria to Move Executive Coaching Toward Maturity

1. To become a member of the executive coaching community there must be defined barriers to entry. One must apply; meet certain standards of competency in order to be admitted.
2. There must be a shared body of knowledge which has a clear agreed upon set of theories and models, which can be peer reviewed by the executive coaching community.
3. There must be formal qualifications (i.e. degrees, certificates) at the college or university level which denotes the mastery of executive coaching competencies.
4. There must be regulatory bodies with the power over executive coaching members in areas of, admission, definition of and delivery of discipline and sanctions.
5. Executive coaching must have an enforceable code of ethics.
6. There must be formal licensing or regulation for those who practice executive coaching offering clear standards for performance and competency.»

A teia de criatividade pode ser atribuída a uma conferência patrocinada pelos académicos das Universidades de Kennesaw e Franklin em Maio de 2005. Esta conferência deu início à unificação de idéias para a criação do coaching enquanto profissão. De acordo com a Graduate School Alliance, a conferência teve como "estabelecer normas uniformes para os programas de formação oferecido ao nível ensino universitário; o currículo potencial, ou seja, que disciplinas existentes podem contribuir para um currículo no ensino do coaching "(cit, Por Perry, 2008).

Em 2005, uma expansão da comunidade académica americana do coaching ocorreu quando um pequeno número de outras faculdades e universidades que oferecem programas de coaching também se juntaram. Um importante objectivo era formar uma aliança em torno do estabelecimento de padrões educacionais para os programas de formação académico e profissional. Oito instituições académicas da América do Norte forneceram apoio financeiro para esta nova organização, tornando-se igualmente "membros fundadores "da GSAEC.

Em Janeiro de 2006, mais faculdades e universidades aderiram ao movimento colectivo. Actualmente, um Conselho de Administração foi criado, e o direito de voto para as escolas membros foi implementado.

Em 2007, dois grandes projectos de pesquisa foram iniciados por membros do Conselho GSAEC. O primeiro consistiu no estabelecimento das directrizes académicas para o ensino de pós-graduação em coaching executivo. O objectivo foi estabelecer um "acordo conjunto de competências para os executive coaching, as normas práticas e critérios, e um processo para a uniformização dos programas e grau de certificação" (GSAEC, 2007).

O segundo projecto decorrente em 2007, permitiu identificar as instituições na América do Norte que ofereciam graduação de nível executivo e programas de coaching organizacional. Este projecto foi concebido para reflectir a intenção do projecto ODC conduzido pela Academy of Management. Um dos objectivos do projecto GSAEC foi identificar a orientação que estava a ser oferecida dentro da comunidade académica.

Este projecto, que envolvia membros do Conselho GSAEC, um membro da nova instituição, e alunos de pós-graduação de diversas universidades, entrevistou mais de 1.800 instituições, 174 programas ao nível de pós-graduação de instituições académicas americanas independentes (Perry , K. 2008).

No entanto, a maioria das escolas de formação técnica tendem a ser controladas por propriedades intelectuais, cujos currículos têm pouca ou nenhuma conexão com domínios de conhecimento, mais particularmente a Psicologia (Grant, 2003b). Um número crescente de membros da indústria parece acreditar que a mudança desejada de atitude vai acompanhar os esforços para elevar a formação para o estatuto de uma profissão (Spence, Cavanagh & Grant, 2006).

### 2.5.1. Creditação

As creditações da International Coach Federation: MCC (Master Coach Certified) e PCC (Professional Coach Certified) não fazem distinção entre coaching pessoal e empresarial. As creditações para o life coaching devem diferir daqueles concedidos para o executive coaching. (Maher & Pomerantz, 2003). Existem onze principais competências de coaching na ICF (International Coach Federation 1999) cada uma agrupada dentro de uma ampla competência e especificamente discriminadas por formações específicas:

«A. Estabelecendo os fundamentos

1. Cumprindo as directrizes éticas e padrões profissionais
2. Estabelecendo o acordo de coaching

B. Co-criando o relacionamento

3. Estabelecendo a confiança e intimidade com o cliente
4. Presença em coaching

C. Comunicando-se de maneira efectiva

5. Escuta activa
6. Questionamento eficaz
7. Comunicação directa

D. Facilitando a aprendizagem e resultados

8. Criando consciencialização
9. Desenvolvendo acções
10. Planeamento e definição de metas
11. Gestão de processo e responsabilização »

Apenas um pequeno conjunto de programas de formação cumprem requisitos para obtenção de títulos como Certified Professional Coach (PCC), criado pelo ICF. No entanto, a certificação através do ICF é voluntária, e não há nenhuma organização nacional equivalente, tais como a American Psychological Association, ou Associação Médica Americana, para impedir alguém de usar o título de coach. Isso abre ao público a possibilidade de profissionais sem escrúpulos, aproveitando-se de uma prática sem padrões estabelecidos. Peltier (2001, cit. Por D'Abate, Eddy & Tannenbaum, 2003) incita coaches e consumidores de coaching a prestar atenção aos limites da confidencialidade, consentimento informado, e aos limites do relacionamento de coaching.

Poucos coaches chegam a um programas com noções claras do que um coach deve ser (Hunt & Weintraub, 2004), principalmente no que diz respeito aos vários tipos de qualificações e certificações em coaching, podendo erroneamente optar por um programa que se vende através do anúncio de uma garantia de profissionalismo. A multiplicidade das certificações oferecidas no mercado é vasta, e não compreensível muitas das vezes ao público geral. Em primeiro lugar importa esclarecer os termos qualificação, acreditação e certificação:

Qualificação é a distinção formal em que um Organismo reconhece que a pessoa adquiriu os dados relevantes (Grant & O'Hara, 2008).

A certificação por sua vez diz respeito a um mero reconhecimento da obtenção com sucesso de certos resultados e é o que permite fazer a distinção entre charlatães e profissionais, embora essa linha seja muito ténue no que diz respeito ao coaching pela multiplicidade de certificações existentes (Grant e O'Hara, 2008).

Acerca da certificação, podemos considerar que a certificação apresenta para os profissionais, vantagens e desvantagens, mas que como qualquer actividade de coaching necessita de regras regulamentadoras a fim de manter a sua reputação enquanto serviço. Se grande parte dos coaches têm em geral, visões menos positivas sobre a certificação é natural que esta não se afirme de forma objectiva e não tenha um rumo bem definido, o que não deve deixar de parte uma avaliação cuidadosa que deve ser feita sobre os programas de avaliação que oferecem essas mesmas certificações.

No que toca à formação foi frequentemente vista como o preenchimento de um défice, para obtenção de competências. No entanto, o coaching tem associações mais positivas e dinâmicas e é promovido à expansão das capacidades existentes, e regularmente destinado ao mais alto desempenho. (Lawton Smith & Cox, 2007).

Os resultados da formação podem medir-se de alguma forma pelos dados não apenas técnicos mas pela sua extensão, fazendo um bom trabalho ao nível do coaching. No âmbito pedagógico, programas de formação podem ser comparados uns com os outros em termos da sua eficácia no desenvolvimento, critério ainda distante de algumas mentalidades dos praticantes (Laske, 2006).



## Capítulo 3. O Futuro do Coaching enquanto Profissão

### *Uma visão geral da pesquisa académica realizada sobre o coaching*

Em Novembro de 2003, uma pesquisa eletrónica foi realizada na base de dados da *PsychInfo*. A pesquisa procurou identificar todos os artigos revistos por especialistas que se debruçaram especificamente sobre as empresas de executive e life coaching (Grant & Cavanagh, 2007). Os trabalhos publicados relacionados com coaching têm vindo a aumentar ao longo do tempo. Entre 1937 e 1994, apenas 50 trabalhos ou teses de doutoramento foram citadas nas bases de dados *PsychInfo*. Entre 1995 e 1999, existiam 29 trabalhos ou teses de doutoramento. Entre 2000 e Novembro 2003, 49 citações. Entre 1935 e Novembro 2003, houve um total de 33 doutoramentos (Grant & Cavanagh, 2007).

### *Impacto económico: Retorno sobre o Investimento (ROI)*

Dadas as crescentes organizações a investir no coaching e mentoring, torna-se cada vez mais importante demonstrar o retorno sobre o investimento. Em contrapartida, a maioria das pesquisas em mentoring é altamente quantitativa, mas muitas vezes profundamente pobre em virtude da falta de definição do fenómeno. Aos poucos começamos a ver a pesquisa em ambos os campos, tanto qualitativa como quantitativamente, e que aborda as três razões essenciais para a medida: melhorar a qualidade das relações de aprendizagem, melhorar a qualidade dos programas e iniciativas, e demonstrar o retorno sobre o investimento. (Grant & Cavanagh, 2004)

### **3.1. Desafios à investigação**

Existem dois desafios que parecem essenciais para o desenvolvimento do coaching enquanto disciplina. O primeiro desafio é provar-se como sendo um método de mudança confiável e válida (Grant & Cavanagh, 2004). O mundo do coaching é instado a recolher provas sólidas quanto à eficácia da sua formação através de estudos bem desenhados (Grant & Cavanagh, 2004).

O segundo desafio é para os líderes, investigadores e praticantes. Olharem para além dos pedidos dessa agenda de investigação imediata, para desenvolver uma visão do papel do coaching como disciplina emergente na melhoria da vida dos indivíduos e na sustentabilidade das organizações e do mundo como um todo (Grant & Cavanagh, 2004).

Actualmente a investigação em Coaching depara-se com algumas questões quanto à sua prática e processos de investigação actuais, desta forma iremos abordar algumas dessas dúvidas sobre a actual investigação. A questão que se levanta é que normalmente os estudos são desenvolvidos em amostras pequenas e a maioria falha em não ter grupo de controlo (Passmore & Gibbes, 2007). Outro problema é que os participantes muitas vezes falham em efectuar medições pós intervenção (Ellam-Dyson & Palmer, 2008). Uma outra questão que se coloca é que os estudos que falham em encontrar e fundamentar o impacto do Coaching não são apresentados, e também falham em definir ou descrever o tipo de intervenção ou o método aplicado por cada Coach na prática de Coaching (Passmore & Gibbes, 2007). Por exemplo, a investigação no Reino Unido identificou 3 modelos mais populares: facilitador, cognitivo ou coaching comportamental, mas fica por definir claramente aquilo em que são diferentes, qual é a mais eficaz e no quê? (Passmore & Gibbes, 2007)

A prática particular do Coaching é o Coaching Executivo, e também aqui são colocadas algumas dificuldades e questões a serem resolvidas. Outra questão relativa ao Coaching Executivo é a falta de critérios concretos que regulamentem um processo de Coaching Executivo, e assim esta é uma área cuja actividade carece de certificação adequada e credível (Feldman & Lankau, 2005). Kilburg, 2001 (Cit. por Feldman & Lankau, 2005) apresenta um modelo de Coaching onde define 8 elementos fundamentais para garantir a sua eficácia: 1 - compromisso do Coachee para com o plano de Desenvolvimento; 2 - Compromisso do Coach para com o plano de Desenvolvimento do Coachee; 3 - definir as características do problema do Coachee (frequências, intensidade, duração, etc...); 4- a estrutura do Engagment do Processo de Coaching (clareza do acordo, especificidade do objectivo, recursos utilizados); 5 - a quantidade de confiança e empatia na relação cliente-coach; 6 - a possibilidade de intervenções do Coach; 7 - protocolos de aderência (planos para o cliente manter os apontamentos e preparar as sessões de Coaching); 8 – o contexto organizacional do cliente (Suporte para o Coaching).

### **3.2. Algumas Investigações já efectuadas**

De seguida mencionarei alguns estudos que foram efectuados sobre a prática de Coaching:

- a) Retorno de investimento em Coaching – McGovern, Lindeman, Vergara, Murphy, Baker and Warrenfeltz, 2001 (Cit. por Passmore & Gibbes, 2007) – Resultado 545% de retorno, i.e., por cada \$ investido receber 5,45\$;
- b) Impacto Coaching Online – Wang and Wentling, 2001 (Cit. por Passmore & Gibbes, 2007) – Melhora os relacionamentos, resolução de problemas e motivação;
- c) Smither and London, 2003 (Cit. por Passmore & Gibbes, 2007) – Estudo longitudinal descobriu que os executivos que trabalharam com um Coach melhoraram a sua performance;
- d) Jones and Spooner, 2006 (Cit. por Passmore & Gibbes, 2007) – Tentaram identificar quais os factores que eram percebidos como sendo vitais para o sucesso do coaching, os resultados evidenciaram: a confiança, credibilidade e o desafio, a necessidade do coach se tornar amistoso sem se torna “amigo”, oferecer resultados rápidos e que o coach se torne um confidente mas focado exclusivamente nas necessidades do coachee;
- e) Liljenstrand, 2004 (Cit. por Passmore & Gibbes, 2007) – Fez um estudo que comparou práticas de coaching de indivíduos com diferentes backgrounds em psicologia clínica, psicologia ocupacional e negócios e verificaram-se diferenças ao nível da duração das sessões, ferramentas utilizadas na recolha de informação, nas percepções no que se constitui como anti-ético e perspectivas quanto à certificação.

### **3.3. Propostas para o futuro na Investigação em Coaching**

Assim existem alguns desafios para a Investigação em Coaching no futuro, cujos benefícios dessa Investigação em Coaching serão ajudar os praticantes de Coaching a perceber que tipo de intervenções funcionam e quando (Passmore & Gibbes, 2007), de forma a adequar a sua acção.

Desta forma serão expostas algumas propostas que poderão guiar e orientar a investigação em Coaching no futuro.

Proposta 1 - Relativamente ao processo investigação em si deve desenvolver-se mais estudos com grandes amostras, que envolvam grupos de controlo, e uma selecção aleatória de participantes para grupo de estudo, procurando estabelecer normas para os vários estudos, propondo-se as seguintes linhas orientadoras: a) descrição do contexto (setting organizacional); b) descrição da função do Coachee; c) objectivos acordados pelo Coach e Coachee; d) selecção da abordagem a efectuar pelo Coach; e) descrição do que aconteceu ao longo da relação de Coaching; f) resultados/consequências e como e onde foram medidos/acedidos; g) reflexão sobre as lições dadas pelo Coach (Passmore & Gibbes, 2007).

Proposta 2 - Mais investigação sobre o real Impacto do Coaching no desempenho. Para tal temos de definir de forma clara qual o aspecto do desempenho a que procuramos aceder, descrever a natureza da Intervenção de Coaching, estabelecer a frequência e método da Intervenção e ser explícitos acerca dos dados esperados (Passmore & Gibbes, 2007).

Proposta 3 - Mais investigação nos comportamentos a ter por parte dos Coachs, dado que as tentativas em o estudar através das micro competências e códigos comportamentais têm falhado em dar uma resposta clara sobre este assunto (Passmore & Gibbes, 2007).

A Investigação sobre a prática de Coaching, deve procurar definir mais concretamente aquilo que a distingue de outro tipo de práticas baseadas no desenvolvimento de um relacionamento. Pois em teoria, na sua definição, sabemos que o Coaching difere de Aconselhamento mas na prática por vezes o Coach na sua acção não o demonstra. Assim é importante que a investigação se concentre nas constelações e padrões do comportamento em Coaching que ocorrem tipicamente e quais os que são mais úteis para os clientes. Nesta investigação deve ter-se em conta a diferença entre um coach executivo contratados pela organização (internos) e um coach contratado para um determinado processo de coaching executivo (externo) (Feldman & Lankau, 2005).

Proposta 4 - Investigação sobre os efeitos das diferentes técnicas de coaching executivo na mudança de crenças e comportamentos, para tal solicitou-se aos coaches que identificassem técnicas utilizadas e a extensão e em que medidas foram utilizadas. Muitas vezes é difícil dizer qual foi a técnica específica utilizada, pois a maioria utiliza uma abordagem eclética. No entanto a Investigação deve definir parâmetros sobre as Intervenções de Coaching para que a informação de uma dada investigação não seja usada de forma anti-ética, antes deve manifestar os resultados

de uma forma em que não tenha que expor em detalhe as técnicas de Coaching utilizadas, para que isso não interfira com o processo de Coaching e consequentemente nos seus resultados. A investigação deve considerar o Contexto da Investigação focando a forma como o Coach deve ter atenção em controlar os efeitos das características do contexto no Coachee e em si, e sobre o seu relacionamento específico (Ellam-Dyson & Palmer, 2008). Deve contribuir para a criação de normas e regulamentos que definam a acção de um Coach num processo de Coaching Executivo bem como o próprio processo: fases do processo (recolha de dados, feedback, sessões periódicas, avaliação), que tipos de abordagens podem ser usadas (psicodinâmicas, comportamentalista, centrada na pessoa, terapia cognitiva, orientada para os sistemas –organização, grupos), como identificar o verdadeiro cliente (executivo ou a organização) (Feldman & Lankau, 2005)

Proposta 5 - Investigação sobre os Coaches e o seu background. Não existe qualquer teste empírico que determine se as competências específicas ou backgrounds fazem de facto alguma diferença na eficácia/eficiência dos Coaches Kampa & White, 2002 (Cit. por Feldman & Lankau, 2005). Alguma investigação sugere que poderá influenciar a percepção de credibilidade relativamente ao Coach e a abertura do cliente para se deixar guiar por este num processo de Coaching, mas nada mais sabemos pelas actuais investigações. É importante definir que variáveis e competências influenciam a eficácia do Coach.

Proposta 6 - Investigação sobre os Clientes do Coaching Executivo. Esta investigação teria como objectivo obter informação sobre: a) a variedade das necessidades de desenvolvimento dos clientes; b) estudar os efeitos que determinados factores podem ter no processo de coaching, tais como, idade, nível de carreira, expectativas; c) que variáveis disposicionais, de personalidade ou cognitivas, tornam os Coachees mais (ou menos) receptivos ao processo de Coaching (Feldman & Lankau, 2005).

Proposta 7 - Investigação sobre os reais benefícios do Coaching. O objectivo seria verificar se o coaching tem um impacto tangível na eficácia das organizações e analisar os dados consoante o tipo de cliente e o tipo de abordagem utilizada (Feldman & Lankau, 2005).

Proposta 8 - Investigar/Estuda os processos do Coaching que podem ter impacto negativo no Processo de Coaching. Aqui seria avaliado o relacionamento de dependência e as implicações de ajustamentos rápidos em vez de gastar o tempo

adequado para fazer um diagnóstico correcto das necessidades e recolher dados (Feldman & Lankau, 2005).

Proposta 9 - Avaliar de que forma o nível e tipo de suporte organizacional influencia o Processo de Coaching. O objectivo seria dar resposta a certas questões, tais como: 1 - Será que certos tipos de clima organizacional são mais adequados a um Coaching efectivo do que outros?; 2 - O tipo de processo de Coaching serve de moderador na relação entre coaching e os resultados organizacionais?; 3 - Uma organização que promove uma abordagem aos diversos sistemas pode fortalecer o processo de Coaching enquanto a que tem uma abordagem focada no individuo pode resultar em relações pouco significativas? (Feldman & Lankau, 2005)

Proposta 10 – Tentar investigar e avaliar se será mais útil padronizar o processo de Coaching (que aumentaria o rigor da investigação) ou manter esse processo flexível de forma a poder adaptar-se ao tipo de organização onde se intervém (promovendo o factor utilidade)? (Feldman & Lankau, 2005)

Em síntese, a leitura das investigações já realizadas no campo do Coaching, permite-nos identificar as lacunas nos estudos realizados no que toca à temática do coaching. Deste modo, através da caracterização da oferta formativa de coaching nos E.U.A pretendemos, por meio da utilização de uma abordagem qualitativa, responder a algumas questões colocadas em muitas investigações teóricas e que permanecem sem resposta. Nomeadamente, verificar a relação entre a oferta formativa e os diferentes modelos, conceitos e teorias largamente descritos em diversas investigações. Deste modo, aliado à teoria, pretendemos disponibilizar uma visão mais prática da temática, por meio de descrição de oferta formativa encontrada via Internet.

## **II Parte Empírica**

### **Capítulo 4. Objectivos do Estudo**

#### **Problema de Investigação**

Caracterizar a oferta formativa em Coaching das diversas entidades promotoras nos E.U.A

#### **Objectivos do Estudo**

Um programa de formação é um conjunto estruturado, que contém; por um lado, uma política educativa a seguir, que se traduz essencialmente pelo enunciar das finalidades, dos objectivos institucionais e dos benefícios da formação; e por outro lado, uma lista de objectivos, de conteúdos, de métodos, de meios de avaliação e de recursos (De Ketele, Chastrette, Cros, Mattelin, & Thomas, 1988). Por conseguinte, um programa de formação encerra em si uma multiplicidade de informações que permite desvendar a complexidade do que está a ser feito ao nível da formação em coaching.

Existe uma grande utilização da Internet na indústria do coaching (Williams & Thomas, citado por Grant & O'Hara, 2008), o que leva a crer que muitas vezes esta decisão pode ser tomada com base em consulta dos programas online, também pelo facto de ser um modo de fácil e rápido acesso aos mesmos.

Vários estudos (Binstead & Grant, 2008; Grant & O'Hara, 2008) tentaram descrever já a oferta formativa em coaching, embora aplicada a outros contextos que não os E.U.A, chegando a dados que permitem perceber com que base é construída a formação no que respeita a uma série de critérios. Estes tipos de investigações são especialmente relevantes no que diz respeito à compreensão de determinadas práticas, no âmbito do coaching, sendo base para explorações em relação ao profissionalismo.

O objectivo principal deste estudo passa pois pela análise da informação que é fornecida pelas entidades de formação (empresas, universidades, associações profissionais) nomeadamente sobre os cursos que disponibilizam.

Posto isto, pretende-se realizar uma descrição da formação em coaching existente actualmente nos E.U.A, procurando caracterizar de forma metódica a oferta formativa nesse espaço geográfico.

**Vista a pertinência teórica de um conjunto de formulações, foram concebidas as seguintes questões de investigação:**

- I. Identificar e caracterizar as entidades promotoras de oferta de formativa em Coaching nos E.U.A;
- II. Caracterizar a oferta em função dos tipos de Coaching;
- III. Caracterizar a duração dos diversos cursos, a avaliação e o método utilizado.
- IV. Identificar as temáticas abordadas;
- V. Caracterizar as certificações decorrentes da formação;
- VI. Estabelecer a relação entre as diversas dimensões analisadas;
- VII. Caracterizar as referências dos aspectos éticos;
- VIII. Verificar a relação (conformidade/ ajustamento, etc.) entre a oferta formativa e os diferentes modelos, conceitos e teorias.

Uma classificação clara da oferta formativa permitirá, nomeadamente às consultoras, uma disponibilização mais objectiva e estruturada das práticas de Coaching pretendidas. Na verdade, estes tipos de investigações são especialmente relevantes no que diz respeito à compreensão de determinadas práticas, neste caso, no âmbito do Coaching, contribuindo para a construção do profissional em Coaching.

#### **4.1. Método**

A maioria das investigações empíricas sobre a temática do coaching é de carácter quantitativo. Por isso, a opção qualitativa afigura-se como sendo capaz de fornecer contributos inovadores para a compreensão do assunto. A metodologia qualitativa utilizada é mais aberta e mais capaz de proporcionar compreensão de *como* os processos ocorrem. Corroborando investigadores como Henwood e Pidgeon (1992) as abordagens qualitativas distinguem-se das quantitativas não apenas por aspectos técnicos, mas também por divergências epistemológicas. Apesar de acreditarmos que as duas abordagens imprimem validade para a construção do conhecimento, defendemos uma descrição rigorosa das características dos cursos aqui apresentados. Esperamos assim ficar em condições de apresentar um panorama amplo de diferentes aspectos dos cursos, complementando a tradicional investigação que se realiza neste campo e que reduz a diversidade inerente à oferta formativa em coaching.

Sendo um estudo que procura descrever e compreender as características da oferta formativa em coaching nos E.U.A, iremos recorrer predominantemente a metodologias qualitativas de recolha e de análise de dados. Os dados recolhidos serão submetidos a análise de conteúdo onde predominarão as categorias emergentes dos dados (na fase exploratória) e as categorias teoricamente fundamentadas (na fase confirmatória). Os casos exploratórios originarão um conjunto de proposições que serão submetidas posteriormente aos casos confirmatórios, de modo que se constituam como um corpo robusto de proposições que desejamos venham a contribuir para o desenvolvimento da teoria e da prática da oferta formativa em coaching.

O propósito de obter dados esclarecedores a respeito das questões que pretendíamos aprofundar era uma tarefa complexa e que exigia um cuidado com os mais pequenos detalhes. Entendemos que através de uma análise de conteúdo cuja sequenciação de categorias e sub-categorias fosse bem estruturada permitiria obter dados esclarecedores das nossas questões de investigação. Em suma, a intenção subjacente ao presente trabalho de investigação é o esclarecimento do modo como os cursos de coaching, previamente seleccionados para este trabalho, se comportam ao nível das suas características e atributos.

#### 4.1.2. O Procedimento

Um primeiro passo foi encontrar entidades formadoras em coaching no Espaço Norte-Americano e seguidamente tentar junto das mesmas recolher o seu programa de formação. Os programas de formação em coaching constituíram desde modo objecto de estudo. Assim, durante o período de Janeiro 2010 até Julho 2010 foi recolhida informação sobre os cursos disponíveis nos E.U.A., sendo retirados da internet os respectivos programas, ou a informação genérica fornecida pelo site. A pesquisa foi feita no motor de busca Google, pelas expressões “training coaching”, “University coaching”, e também do Coaching Directory da Peer Resources. Foi também utilizada uma ferramenta de pesquisa disponibilizada pelo site do ICF (International Coaching Federation). De salientar que os dados provenientes deste site correspondem a programas já certificados pelo ICF, sendo por isso correspondente a práticas de formação em coaching certificadas. Por fim, os cursos leccionadas pelas Universidades foram encontrados através do GSAEC coaching programa search que, tal como o nome indica, é referente à Graduate School Alliance for Executive Coaching.

**Segundo Bardin (1979) a análise de conteúdo pode ser descrita através de três fases, sendo elas: a pré-análise, a exploração do material, e o tratamento dos dados, a inferência e a interpretação.**

*Fase de pré-análise* - fase de organização propriamente dita, que tem como objectivo sistematizar as ideias iniciais, de modo a construir um plano de análise. É nesta fase que se procede às leituras, à escolha de documentos, e que é constituído o corpus, que diz respeito ao conjunto de documentos, ou produções linguísticas referentes a determinado fenómeno e que podem ser lidos, descritos e interpretados correspondendo a uma multiplicidade de sentidos, que a partir deles podem ser construídos (Rocha & Deusdará, 2005). Assim e, após retirada a informação dos websites onde se encontravam disponíveis, esta foi introduzida no Software NVivo8, tendo-se chegado a um total de 66 programas. Apesar de estarem enumeradas apenas 35 entidades, estas perfazem um total de 61 programas de formação pela variedade de ofertas existentes nalgumas destas entidades. Entre universidades, empresas e associações profissionais, estas entidades são:

<b>Academy of Coaching &amp; NLP</b>	<b>Coach Parenting</b>
<b>Accomplishment Coaching</b>	<b>Creativity Coaching Association</b>
<b>American Coaching Association</b>	<b>Coach Training Alliance</b>
<b>ADD Coach Academy</b>	<b>Coaches Training Institute</b>
<b>Adler School of Professional Coaching</b>	<b>CoachVille</b>
<b>Antioch University</b>	<b>Duke Integrative Medicine</b>
<b>Business Coach Institute</b>	<b>Duquesne University</b>
<b>Baraka Institute</b>	<b>Institute of Cleveland</b>

<b>Career Coach Academy</b>	<b>Guiding Mindful Coaching</b>
<b>Coach Academy Texas</b>	<b>George Mason University</b>
<b>Colorado Coaching Hypnotherapy Training Institute</b>	<b>Georgetown University</b>
<b>Center of Executive Coaching</b>	<b>Howard Community College</b>
<b>Certified Energy Coach Program</b>	<b>Hudson Institute Institute for the Advancement of ADHD Coaching</b>
<b>International Academy of Behavioral Medicine, counselling and Psychotherapy</b>	<b>School of Coaching Mastery</b>
<b>Institute for Professional Excellence in Coaching</b>	<b>University of Dallas, School of Management</b>
<b>Professional School of Psychology</b>	

Nesta fase são igualmente formuladas as hipóteses e objectivos, que se referenciam os índices, e que se preparam os materiais. Os objectivos do estudo e categorização dos dados foram feitos simultaneamente pois com a emergência de novas categorias e subcategorias de análise a pertinência teórica da investigação foi sendo repensada, havendo uma revisão constante dos objectivos e do plano de investigação.

*A segunda fase, exploração do material*, diz respeito à administração sistemática das decisões tomadas na fase anterior. Esta fase caracteriza-se essencialmente pelas operações de codificação.

O sucesso da Análise de Conteúdo depende em grande parte do processo de codificação. A base deste processo na Análise de Conteúdo consiste em organizar uma grande quantidade de texto em categorias de conteúdo (Hsieh & Shannon, 2005).

## 4.2. O Sistema de Categorias

Assim, com base na análise dos programas e na revisão bibliográfica feita, foram construídas e definidas categorias de análise dos programas de formação, que se consideraram relevantes ao estudo. Constituídas as categorias, procedeu-se à sua análise, tendo em atenção que algumas teriam um carácter mais subjectivo em que é preciso reparar na concepção do texto que, segundo Rocha e Deusdará (2005), se assume como um véu que esconde o significado e intenção dos seus autores; e outras categorias eram mais objectivas, quanto à subcategorização.

**A grelha final de categoria e subcategorias utilizada para chegar aos dados foi a seguinte<sup>1</sup>:**

FREE NODES
NOME DO CURSO
CALENDÁRIO
TREE NODES
<b>DEFINIÇÃO DE COACHING (Definição de coaching dada pela entidade formadora)</b>
Definição de Coaching enquanto prática profissional
Definição de Coaching enquanto processo
TIPOLOGIAS DE COACHING
ABORDAGENS AO COACHING
<b>REQUISITOS (critérios de selecção para admissão na formação e obtenção da formação)</b>
Critérios de Admissão
Certificação
<b>PRÁTICAS PROFISSIONAIS E PESSOAIS (desenvolvimento profissional e pessoal referidas no curso de formação utilizando, para tal, práticas profissionais)</b>

<sup>1</sup> Ver Anexo I  
Ver Anexo II

Mentoring

Supervisão

Formação

**EXTENSÃO DO PROGRAMA** (espaço temporal definido para a conclusão do curso de Coaching)

Fixo

Flexível

**CERTIFICAÇÃO DOS FORMADORES (Dados sobre a certificação do(s) formador(es) da formação)**

Área de formação

Experiência profissional

Creditação

**ÉTICA E DEONTOLOGIA (Questões de ética e deontologia referidas pela entidade formadora)**

Códigos

**MODELOS TEÓRICOS (Modelos associados aquele curso de formação)**

**ACREDITAÇÃO (Operação de validação técnica e de reconhecimento da capacidade de uma determinada entidade para intervir no âmbito da formação profissional)**

**CONTEÚDO DO CURSO (Informação detalhada, de natureza diversa, dos cursos de Coaching)**

Temas

Objectivos e Competências

Materiais

Método e abordagem

Plano da formação

#### 4.3. TRATAMENTO DOS DADOS

A terceira, e última fase, corresponde ao tratamento dos dados (o tratamento dos dados, a inferência e a interpretação). Cabe aqui ao investigador propor as suas inferências e realizar as suas interpretações de acordo com o quadro teórico e os objectivos propostos, ou identificar novas dimensões teóricas sugeridas pela leitura do material. Se ao nível deontológico o nosso objecto de estudo não acarreta questões de confidencialidade dado que se encontra disponível online, aspectos acerca da validade dos dados é imperativo referir.

No âmbito da investigação qualitativa a questão da validade passa muito pelo desenvolvimento pessoal dos próprios investigadores, dado o carácter de ligação incontornável entre sujeito conhecedor e o objecto conhecido. Ao mesmo tempo, a validade implica também uma elevada congruência entre as questões de investigação e os procedimentos utilizados. Ghiglione & Matalon (1985/1997) definem a validade como “(...) a adequação entre os objectivos e os fins sem distorção dos factos” (p.196). Demos particular atenção, ao longo de todo o processo de investigação, às questões de investigação, que orientavam constantemente o trabalho de investigação levado a cabo.

São habitualmente descritos três grupos de técnicas de investigação qualitativa: a entrevista, a observação participante e a análise documental (Cassell & Symon, 1994a). A validade do método usado é muitas vezes fundamentada na confirmação dos resultados por várias dessas técnicas, o que se designa habitualmente por *triangulação*. No nosso caso a triangulação não é viável na medida em que os dados recolhidos na análise documental não têm qualquer expressão evidente em documentos produzidos. Se repetidas recolhas de informação confirmam os dados recolhidos antes, isso é um indicador de que o procedimento de recolha de informações tem uma certa garantia. Se os procedimentos dessa recolha e os elementos recolhidos apresentam congruência com as questões de investigação, isso é indicador positivo da validade da investigação realizada. Posto isto e, findo o processo de comparação e codificação, procedeu-se a um processo de análise dos dados e discussão dos resultados a seguir apresentados.

## **Capítulo 5. Apresentação dos Dados e Discussão dos Resultados**

Ao longo do presente capítulo são apresentados os aspectos gerais do procedimento de redução dos dados, nomeadamente o tratamento a que foram submetidos os dados recolhidos. É descrito em pormenor o sistema de categorias de análise na sua versão final. São definidas todas as categorias, indicados os respectivos códigos, designações, e exemplificadas as unidades de registo categorizadas em cada uma delas. São também apresentadas algumas estatísticas de distribuição das unidades de registo por cada categoria. São ainda analisados os dados codificados face a cada uma das questões de investigação. O capítulo termina com uma reflexão crítica do trabalho realizado.

Cumpridos os procedimentos metodológicos, procurou-se responder às questões de investigação previamente formuladas. São de seguida apresentados os dados bem como a discussão dos mesmos.

O principal objectivo a atingir com este estudo prende-se com a caracterização da oferta formativa em Coaching nos E.U.A.

Para tal, foram constituídas categorias de análise que foram devidamente descritas anteriormente. Constituídas as categorias, procedeu-se à sua caracterização com auxílio à análise estatística. Primeiramente, iremos apresentar a descrição qualitativa das variáveis. E, por último, analisaremos essas mesmas variáveis ao nível estatístico.

## 5.1. Apresentação descritiva das variáveis

Como já foi referido no capítulo metodológico, foi utilizado o SPSS 7 para análise estatística das variáveis construídas no software de abordagem qualitativa NVivo7. Foram analisados 61 cursos de formação em Coaching. As variáveis que passamos a descrever contemplam a totalidade da amostra em análise.

### i. Caracterização das Instituições

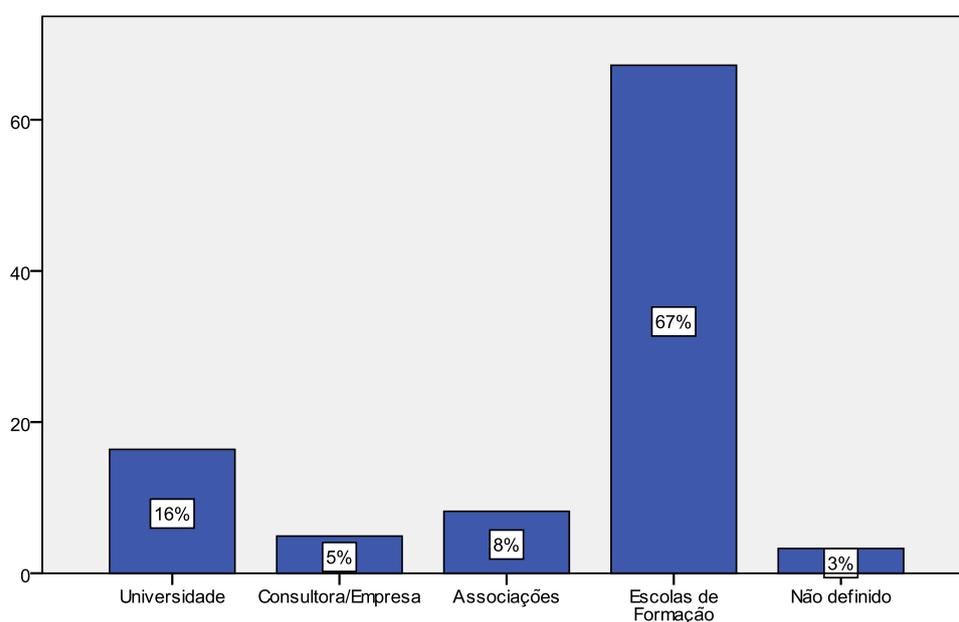


Figura 1 - Distribuição dos cursos em função da natureza da instituição

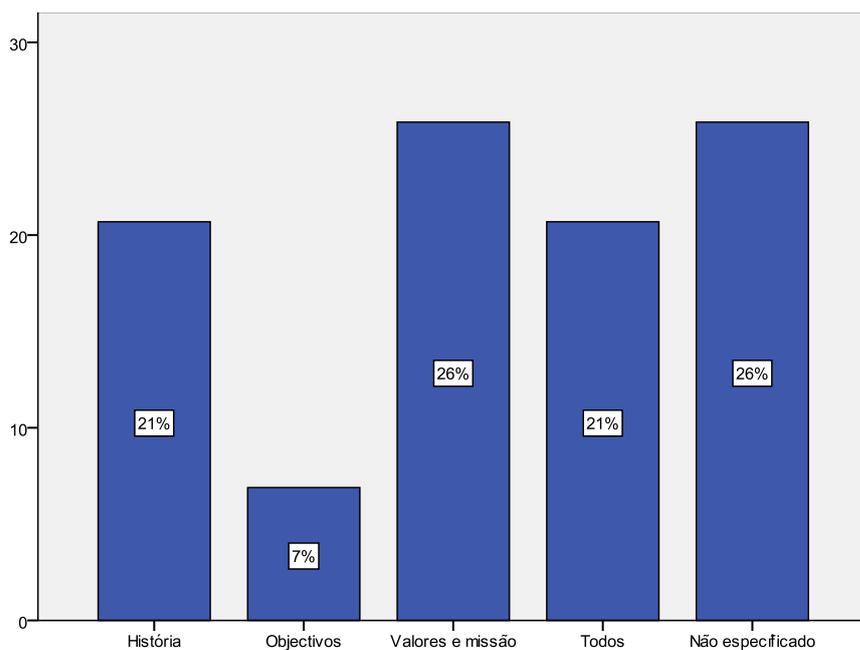


Figura 2 - Caracterização da instituição

## ii. Caracterização Geral dos cursos

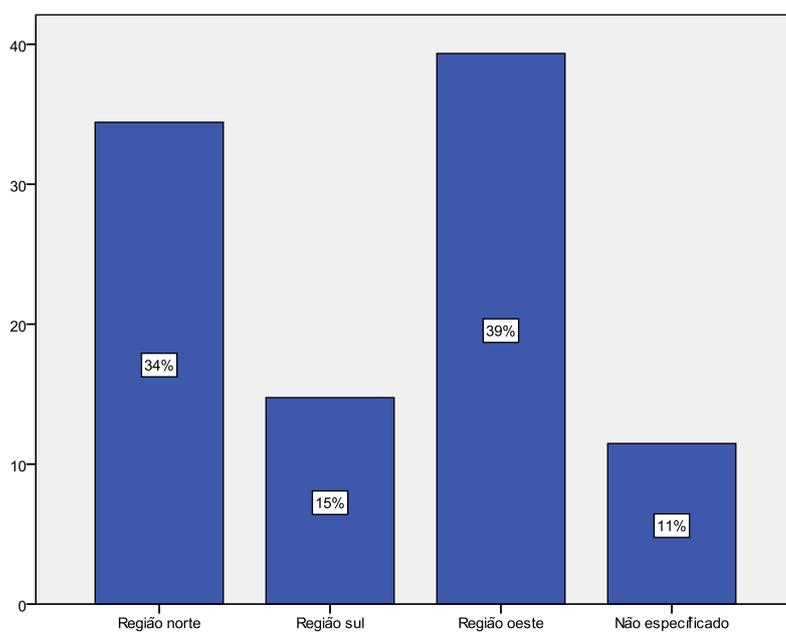


Figura 3- Distribuição dos cursos de Coaching por região geográfica

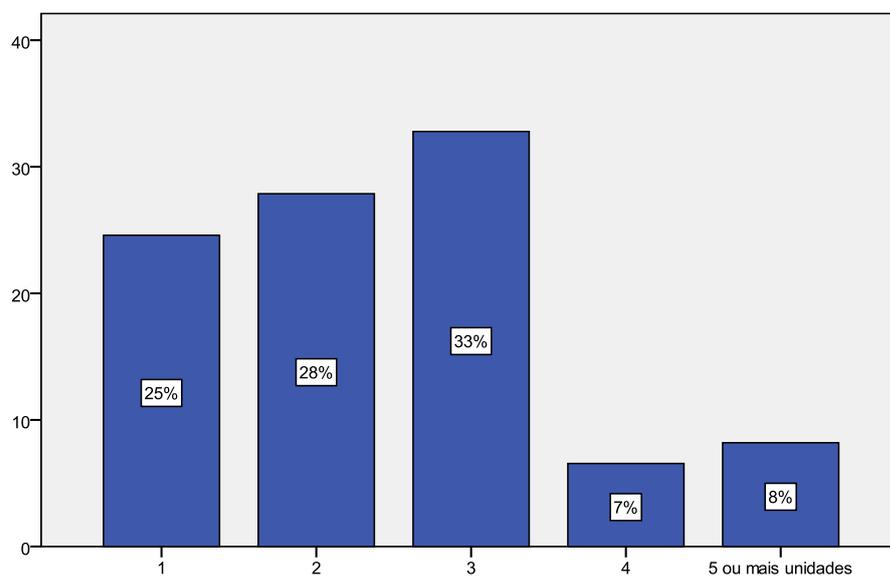


Figura 4- Distribuição dos cursos de Coaching por número de unidades

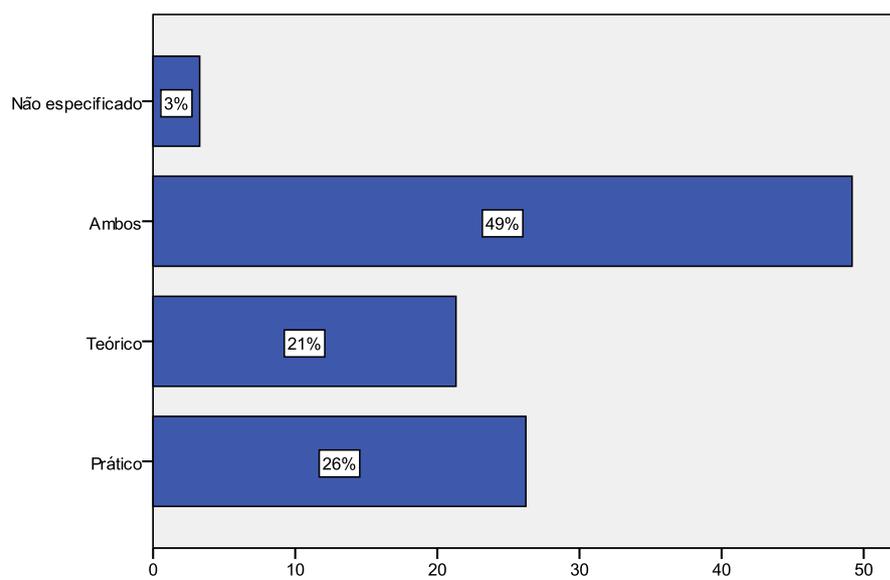


Figura 5 - Cariz do curso

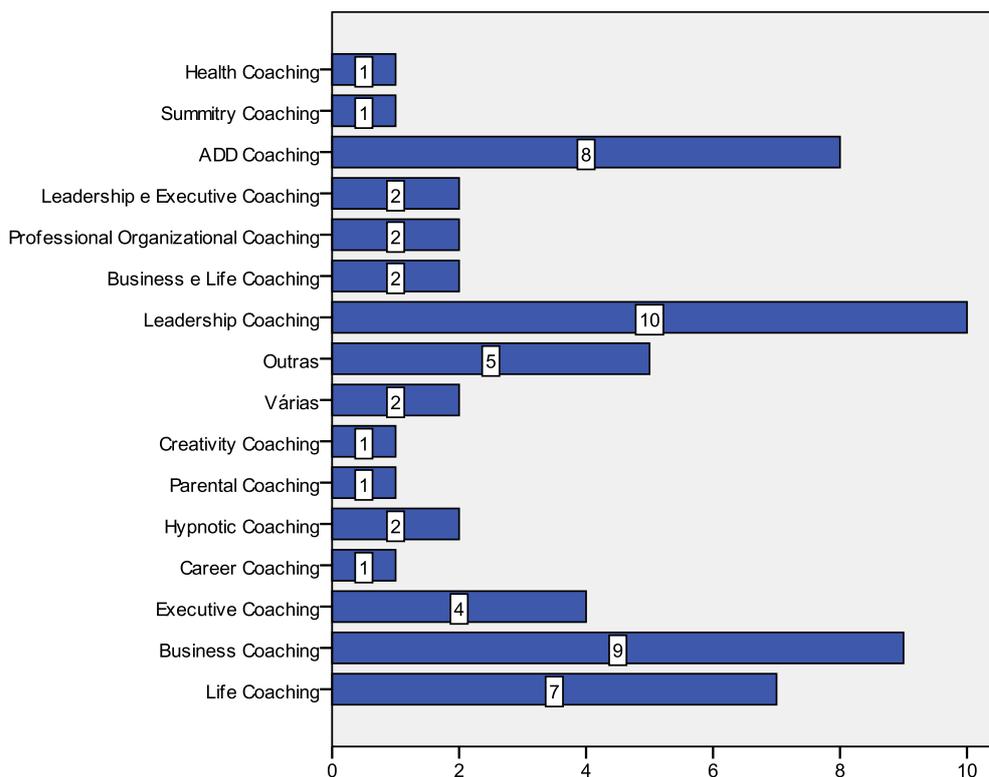


Figura 6 - Distribuição dos cursos segundo a especialidade em Coaching

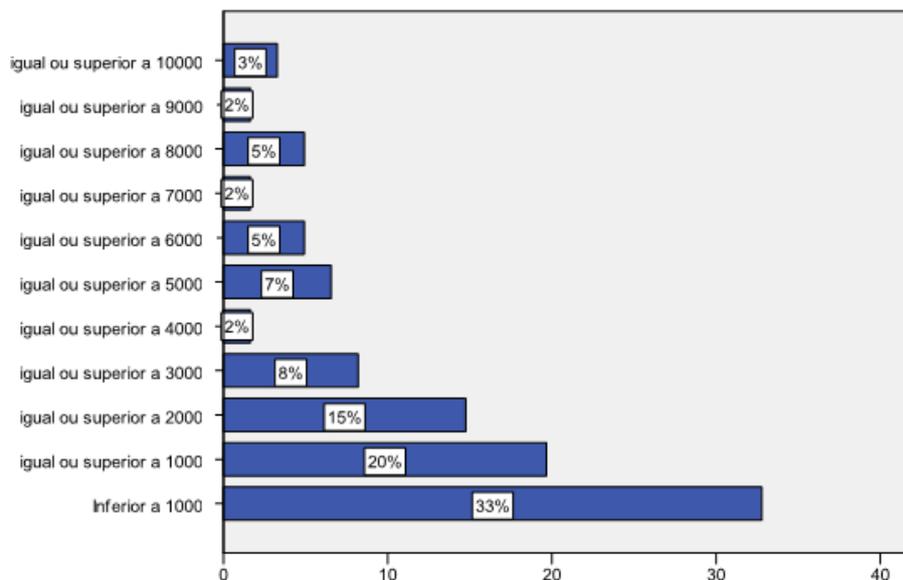
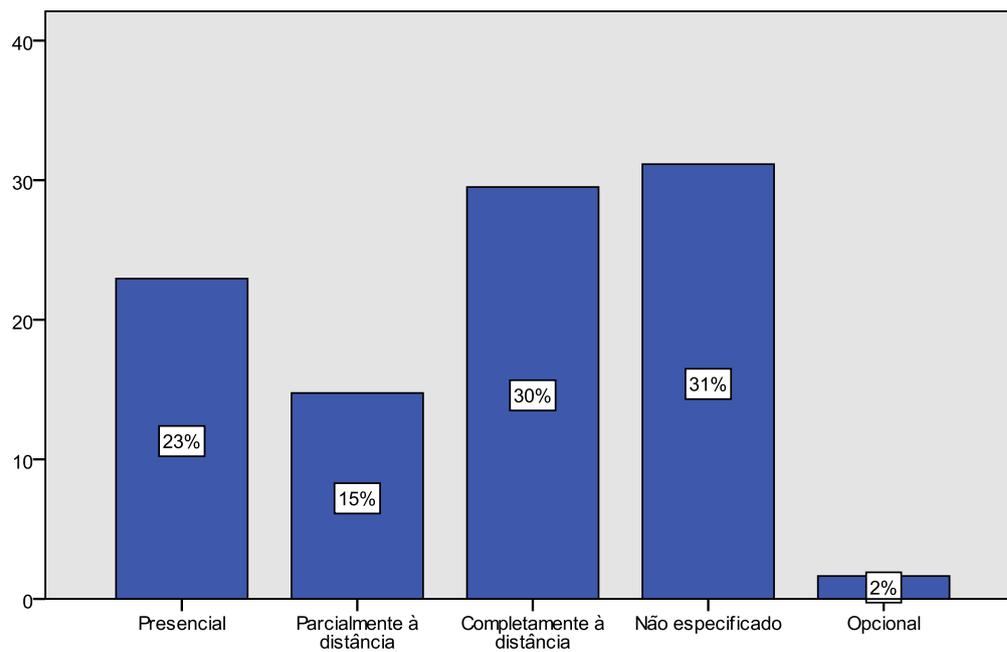


Figura 7 – Distribuição dos preços



**Figura 8 – Método Utilizado**

iii. Caracterização de outras variáveis (mais específicas)

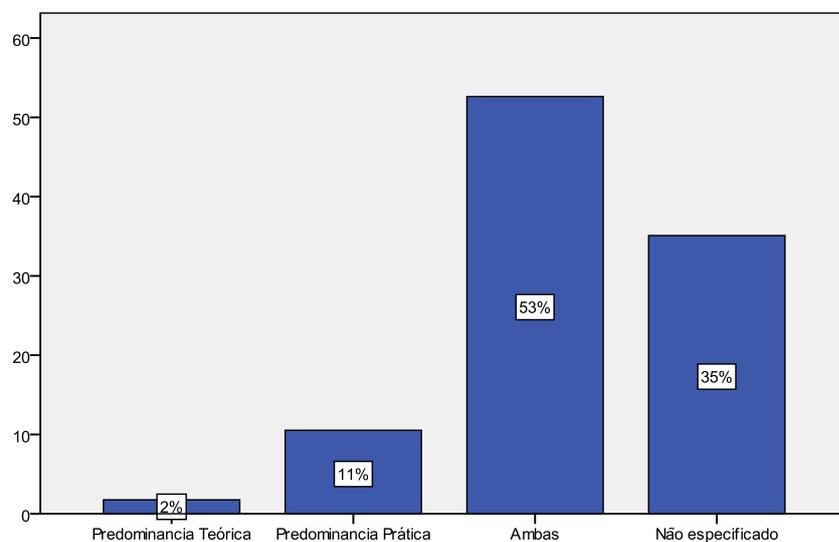


Figura 9 – Forma de Avaliação

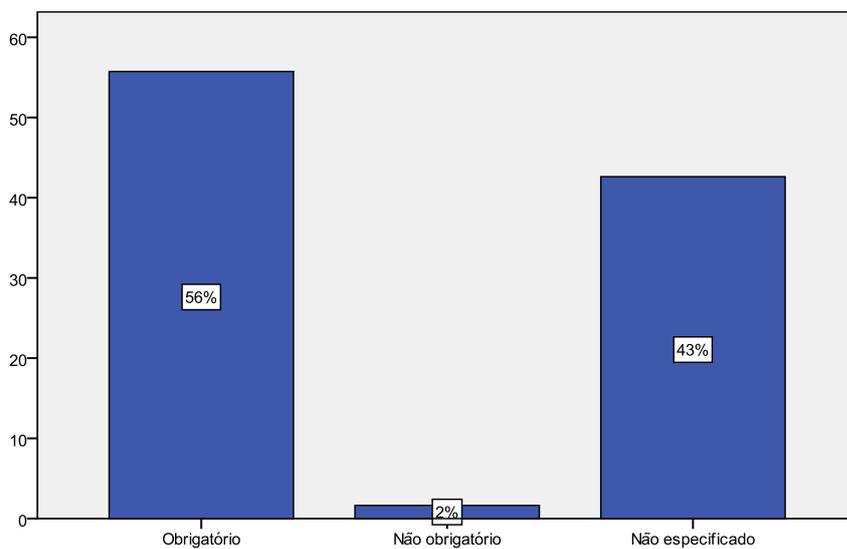


Figura 10 – Supervisão

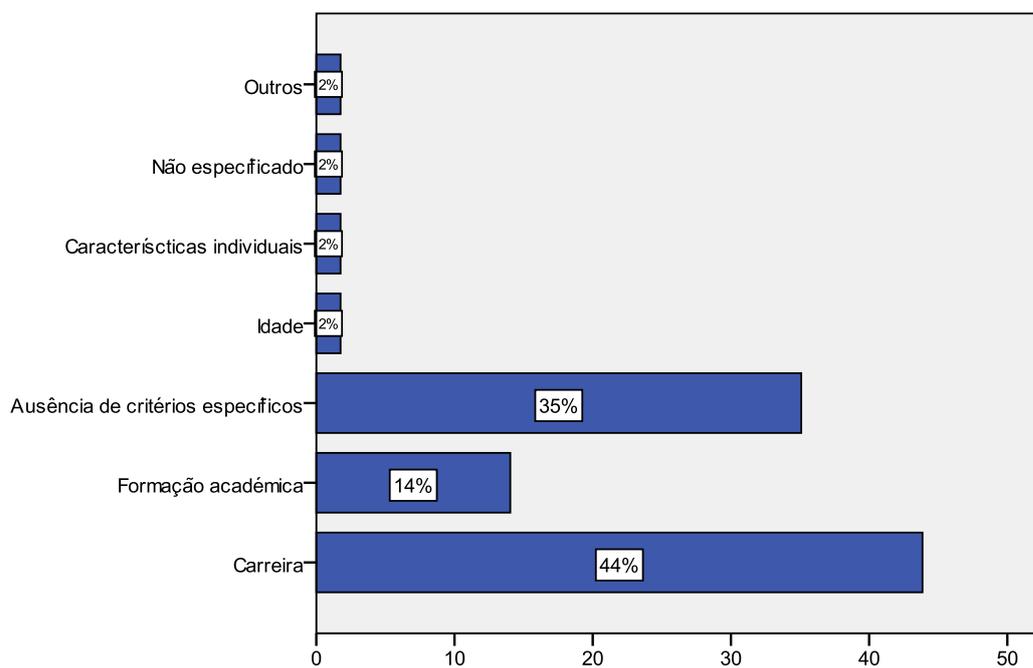


Figura 11 - Frequência de Critérios de Admissão

## **Apresentação dos Resultados**

Resultantes duma primeira análise dos dados foram constituídas categorias de análise que são abaixo descritas e analisadas. Constituídas as categorias, procedeu-se à sua análise.

Por conseguinte para cada uma das categorias foram constituídas subcategorias resultantes da reunião de elementos comuns;

### **1. Natureza da Instituição**

Os programas de formação recolhidos são provenientes de instituições que diferem entre si, quanto à sua história, valores, objectivos, e também no que diz respeito ao seu carácter institucional. Deste modo, fez-se a categorização entre Universidades e Outras Entidades Formadoras, de modo a perceber também as principais diferenças entre os cursos que são ministrados em ambos os locais. E também de que forma está actualmente presente nas Universidades o coaching enquanto oferta formativa. Assim para um total de 61 programas, 10 correspondem a formações ministradas em Universidades, 20 escolas de formação, 3 consultoras, 4 associações profissionais e uma instituição não definível (Figura 1).

Importa deixar claro que a presença do coaching, nas Universidades é mais recente e ainda não existe uma exploração de mercado tão acentuada. Por outro lado tal como haviam referido Grant & Cavanagh (2004) a profissionalização passa também pelo estabelecimento de qualificações formais correspondentes a um grau académico, que tem sido bem conseguido pela expansão da formação em coaching a cada vez mais Universidades.

### **2. Caracterização da Instituição**

Ao apresentar o curso que está a promover, importa à organização projectar também uma imagem positiva sobre si mesma e fornecer algumas informações que permitam mostrar a sua identidade.

Esta categoria foi assim, construída no sentido de determinar quais as entidades que apresentam dados sobre si mesmas no sentido da auto-caracterização. Importa aqui a informação que a organização dispõe sobre si mesma, como se caracteriza, e

como se apresenta. Aqui convém realçar que foi classificada nesta categoria a informação que é fornecida conjuntamente com a informação relevante para o programa, não sendo procurada esta informação noutra local. A categoria engloba objectivos da instituição, seus objectivos e valores e o seu percurso desde a origem até ao momento presente, isto é, provas da sua credibilidade através da sua história; frases que utilizam para se auto-promoverem que nos permitam perceber quem é a organização.

Há que atentar no facto de a categoria dados sobre a Organização ser mutuamente exclusiva, ou seja, ou a organização fornece dados sobre si mesma ou não o faz.

Fazendo uma comparação entre Universidades e Outras Entidades de Formação, verificou-se que as primeiras dão menos informações contextuais sobre si mesmas em relação às restantes.

Verificamos que 7 em 10 das Universidades apresentam dados contextuais sobre si mesmas, enquanto 14 unidades de ofertas de 41 das escolas de formação não usam esta forma de apresentação, o que pode também ser interpretando com uma certa segurança por parte das Universidades no que respeita a estes dados. Por terem à partida, credibilidade no que respeita à criação de profissionalismo, as Universidades não parecem muito interessadas em adicionar informação sobre si mesmas e em se apresentarem em conjunto com o programa de formação, o que denota segurança quanto à posição no mercado (Figura 2).

Torna-se necessária fazer uma ressalva no que diz respeito a estes dados, que podem estar disponíveis num outro local que não foi alvo de pesquisa e disponíveis através de hiperligações não exploradas.

A disponibilização da informação sobre um curso pode ser interpretada como mais centrada em aspectos ligados ao programa de formação do que a prestar informações sobre a Entidade em si. As instituições que o fazem, junto com o programa, denotam, em termos interpretativos, uma preocupação com o esclarecimento do potencial interessado, bem como fazer pesar a decisão no sentido da escolha da própria Instituição, esclarecendo valores e crenças de base e evolução histórica.

A descrição histórica do percurso da instituição, constitui-se como uma assumpção de orgulho bem como o procurar dar mostras de credibilidade, através das marcas no tempo. Mostrar a longevidade e a evolução é também mostrar sucesso ao

longo do caminho percorrido e um modo inquestionável de se apresentar, tendo sido referida num total de 12 programas, com maior incidência nas escolas de formação. Isto pode ser interpretado para a não necessidade das outras instituições de se afirmarem quer contextualmente quer em termos de história da Organização.

### **3. Critérios de Admissão**

A definição da público-alvo tem como principal objectivo delimitar os destinatários da formação e resume de forma clara como foi construída a formação e atentando a que necessidades. No caso da formação em Coaching, define de certa forma quem é bem-vindo à profissão.

A definição do público-alvo muitas vezes não está cargo da própria instituição mas sim a cargo das entidades que regulamentam, sendo que o coaching não é uma designação protegida por lei e que por isso pode ser tomada por entidades diversas, como tema de uma formação.

A informação relativa a quem se destina foi assim recolhida nos programas que lhe faziam alusão, estando presente em 56 programas de formação. Nesta categoria chegou-se a três principais dimensões pertinentes para a análise (Figura 11) :

#### **A. Definição pela formação académica**

A subcategoria foi construída com base na informação de que a instituição exige uma formação académica prévia, ou seja a frequência explícita de um curso superior. Não obstante, ao requisito de aliada a formação académica está também a experiência profissional.

A identificação deste grupo pode estar relacionada, em termos interpretativos, com o facto de o coaching não estar ainda com nível de maturidade de profissionalismo que se possa afirmar como a formação base. Há ainda a necessidade de desenvolver um conjunto de conhecimentos e competências de base, numa área que esteja relacionada com o coaching e que chegando a esta área, tenha já, noções claras que lhe permitam perceber a aplicabilidade efectiva dos conceitos em questão.

Apesar de codificadas em conjunto, pelo mesmo significado atribuído, as definições diferem entre si. Enquanto uma refere apenas a importância de um grau

académico numa universidade de referência, outra específica a formação de base ideal para o público-alvo deste programa de formação.

O que em termos de análise de dados, tem valor interpretativo é o facto da formação académica poder constituir-se como uma barreira à entrada, que é colocada pelas Organizações que fornecem a formação.

Tanto as unidades como as escolas de formação referiram mais vezes este critério de admissão de entrada nos seus cursos de formação em coaching.

## **B. Definição de público-alvo, pela carreira**

Incluídos nesta categoria foram todas as definições de público-alvo que são definem os participantes pelas suas profissões ou tarefas inerentes a determinadas funções.

Este tipo de definição foi codificada em 25 programas o que alerta para o facto de serem bem-vindos a este mercado, pessoas cujas carreiras estão já estabelecidas, ou seja, que para além de um formação base, têm já experiência num campo profissional e que procuram através da formação complementar a carreira, ou implementar mudanças. Nesta categoria são ainda incluídas referências a diferentes tarefas inerentes às profissões ou a competências específicas. Kampa & White (2002, cit.por Feldman & Lankau, 2005) chegaram à conclusão que não existem dados, que possam dizer que capacidades ou backgrounds específicos tenham influência na eficácia dos coaches.

Todas as instituições deram ênfase a este critério de admissão. Destacando-se as escolas de formação com um total de 17 unidades de ofertas a que corresponde este critério de admissão.

## **C. Definição pela ausência de critérios específicos**

Em 20 programas de formação, a definição do público-alvo não obedece a requisitos rígidos ou formula uma categoria geral, passível de ser aplicável a um grande número de pessoas, o que constitui uma falta de barreira à entrada na profissão.

A ausência de critérios específicos para admissão levanta duas questões importantes: a inexistência de barreiras na entrada para a profissão, tal como Grant (2006) havia já referido o que levanta problemas devido à falta de critérios que permitam uma profissionalização bem conseguida, e por outro lado, há uma procura de receita e uma exploração de mercado resultante da crescente popularidade da formação em coaching, em que se procura apenas a rentabilidade com a aplicação destes programas de formação, havendo pouca preocupação com o profissionalismo subjacente.

Analisando globalmente a categoria público-alvo podemos concluir que existem mais instituições que colocam realmente essa barreira de forma explícita, do que instituições que não coloquem qualquer tipo de barreira ou imposição à frequência de uma formação em coaching. Por fim, é de indicar os critérios idade e características individuais como critérios residuais na condição de critério de admissão nos cursos de coaching. De facto, existe uma unidade de oferta das escolas de formação que o refere como critério de admissão. As características individuais constam como critério da entrada para uma das unidades.

#### **4. Especialidade do coaching**

Esta categoria foi constituída através, tendo por base os diferentes âmbitos de intervenção e actuação do coaching. Assim após uma análise nos programas de formação, procedeu-se a um levantamento e contagem das mesmas. Assume o carácter na mútua exclusividade, ou seja, foi feito o levantamento junto de todos os programas que foram recolhidos.

Através desta abordagem aos vários subtipos de coaching, permite-se a preparação do futuro coach a estar atento aos vários âmbitos em que pode vir a intervir.

As diferentes especialidades vão marcar a actuação dos futuros coaches, e este pode ser um critério para quem procura um curso, tendo em vista uma especialização em função dos seus objectivos pessoais. Em 3 programas de escolas de formação, a especialidade do coaching não é definida, o que pode representar uma generalização

na formação, não especificando especializações, que de alguma forma não deixa de fazer sentido se pensarmos no coaching como uma disciplina emergente e recente, cujas áreas ainda tem ainda alguns problemas de definição. Por outro lado, podemos julgar como competência das entidades esclarecer á partida sobre as áreas de actuação, através de conteúdos adequados (Figura 6).

As dimensões específicas desta tipologia não são tornadas claras pelos seus autores, mas as descrições dos diferentes tipos são apresentadas, como já foi referido, em termos dos seus focos e contextos. É exemplo disso, o facto dos subtipos do Coaching executivo não se diferenciarem, em alguns casos, muito facilmente dos restantes tipos principais (Jackson, 2004). Grant (2004) divide em Life, business e executive. Deste modo, da análise das várias especialidades presentes no mercado pode assumir-se que o executive, business e life coaching acabam por se destacar em termos de actuação no mercado, daí que se afirmem à partida em termos de formação.

## **5. Conteúdos da formação**

Os conteúdos da formação, resumem quase sempre, de um forma global os assuntos abordados e aos quais é dada maior relevância enquanto aprendizagem dos formandos. De modo a categorizar a informação relativa a este ponto, recolheu-se assim, nos documentos que o disponibilizaram as informações relativas aos conteúdos de formação.

### **A. Módulos/Temas sobre Instrumentos e Técnicas**

Na categoria sobre Instrumentos e Técnicas foram codificados os programas, onde a descrição ou conteúdos específicos fazem alusão a processos, Instrumentos, Estratégias, Técnicas a compreender. Foram elas *a Programação Neurolinguística (PNL), leadership-based e ontologically focused, ADDCA LEAP model, Adler Model, Co-Active Model, The Duke Integrative Medicine Model, Energy leadership, 7 secrets practicum, Spiral Dynamics coaching.*

De entre os conteúdos categorizados nesta subcategoria há que destacar o facto de a maioria ser definido por uma definição genérica, cujos títulos pouco revelam sobre as técnicas, instrumentos e estratégias em si. Referidas no texto codificado foram técnicas de questionar e de desbloqueio emocional.

Blow (2005) define o coaching como uma actividade social de suporte em que o *expert* tem um papel de transmissão em que muitas das vezes é necessário trabalhar as estratégias, sendo essa a base de sucesso para que o próprio coach consiga chegar ao seu melhor em termos de transmissão de conhecimentos.

## **B. Forma de avaliação**

A aferição de resultados no que diz respeito às aprendizagens, pode assumir várias formas, estando essa decisão muitas vezes a cabo da própria organização. A presente categoria constou assim, de um levantamento sobre a forma como são avaliados os resultados no decorrer da formação, quando esta informação estava presente. Procedeu-se assim a uma identificação dos meios utilizados e posteriormente a uma enumeração dos mesmos.

Das práticas utilizadas como meio de avaliação distingue-se a avaliação escrita, usada predominantemente associada a outro método. A avaliação escrita, tal como a avaliação oral assumem-se como pontuais, há (ou desejavelmente haverá) uma preparação para aquele momento de avaliação, que pode ou não corresponder aos reais conhecimentos do indivíduo, e onde falta a avaliação da componente mais prática (Figura 9).

Uma avaliação mais relacionada com a investigação e com a reflexão acabam por ser mais longitudinais, ao mesmo tempo que incitam o trabalho na área, que acabará sempre por levar a reflexão de temas e conseqüentemente a uma melhor assimilação dos conteúdos a uma prática mais elucidada. Gray (2007) refere exactamente a reflexão crítica em processos de aprendizagem vai promover a consciência ao mesmo tempo que potencia a autonomia, deixando espaço para julgamentos com conhecimento de causa.

Informação recolhida quanto aos conteúdos da formação, mostrara já que a avaliação assume papel de um módulo ou um capítulo em algumas das entidades.

Em termos interpretativos os dados revelam uma falta de unanimidade quanto ao método utilizado pelas entidades para avaliar os conhecimentos adquiridos pelos futuros coaches. Havendo, todavia, um equilíbrio na utilização de formas de avaliação tanto prática como teórica transversal a todo o tipo de instituições.

## **6. Supervisão**

A supervisão é uma das questões bastante debatidas entre todas as profissões que pressupõem uma relação de ajuda.

A categoria supervisão visou compreender a inclusão de supervisão durante o período de formação, informação que foi recolhida junto dos documentos.

Dos 61 programas, 26 não deixam claro se a supervisão está ou não incluída, e 34 dos programas incluem práticas de supervisão, enquanto 1 refere a não obrigatoriedade da supervisão ao longo do curso (Figura 10).

A importância da supervisão na formação e na carreira de coaching é muito debatido na investigação actual. Como em qualquer relação de ajuda, levanta-se no coaching a questão da supervisão, no sentido de melhorar o serviço prestado. Em várias relações de ajuda é recomendável a existência de um supervisor que possa de alguma maneira, fazer o suporte da prática. Mais que isso, Carroll (2006) refere que a supervisão na sua essência é prática.

A existência de supervisão durante o período de formação pode levar a um reconhecimento da importância da mesma. As vantagens possíveis da supervisão durante o período de formação, serão uma aprendizagem orientada e acrescida, bem como o reconhecimento positivo da importância da mesma.

O European Mentoring e Coaching Council (2008) afirma no seu código de ética, "Um coach/ mentor deve manter uma relação com um supervisor qualificado, que irá avaliar regularmente sua competência e apoiar o seu desenvolvimento.". Será por isso da maior importância que durante a fase de formação sejam transmitidos estes valores e que se considere obrigatório a existência da supervisão.

Não obstante, de acordo com Carroll (2006) tornar a Supervisão obrigatória pode torna a supervisão uma relação sem compromisso que acabará por não se traduzir em vantagens.

## 7. Método utilizado

Um mercado competitivo no domínio da Formação a par de um reconhecimento da necessidade de criação de várias soluções para os potenciais interessados, o que leva a um conjunto vasto de ofertas no que diz respeito a várias metodologias de aprendizagem. A metodologia aqui, diz respeito à necessidade ou não da presença obrigatória do formando ou à possibilidade da aprendizagem ser feita total ou parcialmente à distância.

Esta categoria foi, deste modo, construída com a finalidade de identificar como são leccionados os programas de formação; a possibilidade de o curso ser feito a distância; parcialmente à distância ou obrigatoriamente presencial, procedendo-se a uma enumeração das categorias (Figura 8).

Deste modo, da análise realizada, foi possível identificar que relativamente à avaliação à distância, as ferramentas utilizadas são o *e-learning* e os *videocalls*.

A aprendizagem à distância é cada vez mais utilizada, tendo muitas vezes recurso às novas tecnologias. O e-learning é justamente a técnica de aprendizagem actual com recurso à tecnologia que permite aos formandos estarem à distância e não ter obrigatoriedade de presença. Através deste método, os formandos podem ter acesso a conferências online, através de sistemas de áudio e vídeo, partilhar facilmente documentos, slides ou outros materiais de aprendizagem através de plataformas de conhecimento online.

A prática de coaching em si, é comumente feita à distância, Spence *et al* chegaram a conclusão, que 56% dos coaches conduziam as suas sessões a partir de casa. Embora se refira à realidade Australiana, é inegável um pouco por todo o mundo, o poder que trouxe a tecnologia, não só ao ensino mas também á maioria dos serviços.

A grande desvantagem apresentada por este método tem a ver com o facto do formando poder não respeitar a ordem ou a importância atribuída a cada um dos conteúdos, competindo-lhe fazer decisões sobre os mesmos que nem sempre poderão ser as mais acertadas (DeRoin et. al, 2005).

É importante atentar no facto de se tratar de um tipo de formação que não deve desprezar o aspecto pessoal e da relação, e conjugando todos os benefícios da aprendizagem à distância, será preferencial que se trate de programas parcialmente a distancia, ou com apoio da entidade de maneira a maximizar os resultados.

Da análise dos dados podemos retirar como conclusão o facto de que o único programa que é ministrado completamente à distância, pressupõe um acompanhamento ao nível da supervisão, o que em termos interpretativos denota uma preocupação em regular a aprendizagem. Nos programas ministrados parcialmente a distância, podemos encontrar o único programa de entre os analisados que refere a supervisão com carácter facultativo, e que deixa ao critério do formando estabelecer ou não essa relação de compromisso.

## **8. Carga horária**

A pertinência desta categoria foi primeiro pensada para responder apenas a questão: “Em média, quanto tempo pode demorar uma formação em coaching?”. Mais importante que isso e associado ao facto dos cursos divergirem bastante em termos de apresentação (enquanto alguns programas apresentarem as horas, outros fazem referência a correspondências módulos-dias), foi repensada outra forma de organização da informação.

As informações relativas a duração do curso foram, no entanto, categorizadas conjuntamente. Os cursos diferem bastante no que diz respeito às suas cargas horárias (Figura 7).

Este é um dos factores que pode ter um grande peso na escolha de um curso, pela disponibilidade dos formandos para o fazerem. A existência de várias durações e distribuições possíveis dá aos potenciais interessados alguma flexibilidade de efectuar uma escolha mais acertada de acordo com as suas necessidades. Não obstante do carácter prático da existência de várias distribuições da carga horária, devem ser tidos em conta investigações sobre a aprendizagem, de Grant (2007) direccionadas exactamente para o coaching, que demonstram que programas de formação mais intensiva e de duração mais curta melhoram as competências de orientação para os objectivos, enquanto as formações cujas durações são a mais longo prazo e com intervenções mais curtas tem maior efeito nos progressos ao nível da Inteligência emocional.

## **9. Região Geográfica**

Um programa de formação recolhido, pode muitas vezes corresponder a 3, ou 4 formações diferentes, ou seja, a mesma entidade pode ministrar o mesmo curso em localizações diferentes, dentro dos E.U.A. Neste caso foram identificados as regiões geográficas em que cada uma das entidades tem presença e fez-se uma contagem dos mesmos, referindo-se a presente categoria aos locais onde ocorrem a formação. A categoria foi assim, constituída através do levantamento e contagem dos estados norte-americanos onde cada entidade tinha presença (Figura 3).

A contagem das localizações, é um elemento precioso no que diz respeito às ofertas formativas que podemos encontrar, nesta área, nos E.U.A.

Todo o capital físico e humano das empresas tem mobilidade e consegue chegar a várias localizações dos E.U.A; Ou está de facto a acontecer uma expansão das empresas que conseguem estar presentes em vários estados norte-americanos através de filiais ou outros métodos de expansão como seja o franchising, que garantem a rentabilidade do programa de formação, que uma vez construído pode ser utilizado várias vezes.

Dos dados podemos retirar a grande concentração de cursos disponíveis na Região Oeste e tendo sempre presente que o mercado funciona em função do binómio oferta/procura, á partida se existe uma oferta formativa considerável dever-se-á ao facto de haver muito procura.

## **5.2. Discussão dos Dados**

Todas as recomendações que possam ajudar no sentido de afirmar uma posição mais profissional ajudará a lembrar características da indústria que permanecem ocultas. Uma melhor compreensão das características e práticas dos coaches americanos será útil para o avanço de recomendações pedagógicas para educadores do sector.

Embora tenha já havido algumas tentativas de descrição do mercado formativo nos E.U.A, pouco se tem feito para identificar as principais características da indústria americana de coaching. O estudo aqui apresentado é exclusivo, pois pretendeu-se avaliar tanto as características pessoais e profissionais da prática de formadores (por exemplo, formação e experiência profissional) e aspectos específicos da prática do coaching (por exemplo, cariz do curso, método utilizado, modo de avaliação, etc.). Os dados foram reflexo de uma indústria nos seus estágios de maturação, visto o grande núcleo de profissionais altamente experiente, uma diversidade considerável foi encontrada nos recursos, conteúdos e métodos utilizados.

Apesar deste estudo fornecer algumas informações úteis para a indústria norte-americana, nomeadamente na sua caracterização, diversas áreas de interesse permanecem inexploradas. Por exemplo, pouco se sabe sobre a diversidade formação e experiências entre os coaches americanos. Como tal, várias perguntas ainda precisam de ser respondidas acerca do sector.

Há um número considerável de razões pelas quais as organizações falham no que diz respeito à avaliação dos seus programas de avaliação. Alguns parecem não querer avaliar os seus programas por falta de confiança no que os seus programas acrescentarão de valor ou produzirão impacto nas organizações (Spitzer, 1999 citado por Wang & Wilcox, 2006).

Uma avaliação com o objectivo de fornecer informações na melhoria do design no desenvolvimento é chamada de avaliação formativa (Scriven, 1991 cit por Wang & Wilcox, 2006). Outra finalidade da avaliação formativa é ajudar a formar e moldar a qualidade do programa, devendo ser parte integrante de todo o processo sistemático.

Já ao nível do mercado de formação em coaching está em grande crescimento, sendo que escolas mais comerciais viradas para a área dos negócios já têm um programa de formação para coaches. Carr (2005) refere que no ano de 1996 a Peer

Resources agrupou um pequeno número de entidades que ofereceriam a certificação, que à data da sua publicação seria de 150. Actualmente, visitando o site da Peer Resources podemos encontrar 425 entidades listadas. Em contraste com a década de 90 e início de 2000, em que predominavam os programas de formação mais comerciais, existe hoje um grande número de universidades que oferecem pós graduações em coaching (Grant, 2006). O facto de cada vez mais Universidades apostarem na formação em coaching, está já ligado a um desenvolvimento teórico que permite estabelecer o coaching como um campo de conhecimento.

Contudo, continua a existir falta de credibilidade no que diz respeito a algumas das formações em coaching, que existem no mercado e se baseiam no binómio oferta/procura e procuram acima de tudo a rentabilidade, não havendo dados disponíveis sobre a qualidade dos mesmos.

Na maioria das escolas de negócios, imperam neste momento os valores ocidentais de individualismo competitivo até em questões de promoção; as escolas procuram calcular o valor da qualificação em termos da capacidade de conferir vantagem competitiva em termos de busca de riqueza pessoal, status e poder (Reed & Learmonth, 2009), falhando muitas vezes no que diz respeito ao desenvolvimento de planos pedagógicos adequados.

Assim como o pedido irá aumentar para satisfazer as necessidades dos líderes emergentes, a oferta de coaches e profissionais de desenvolvimento irá aumentar. O mercado vai amadurecer ainda mais tendo clientes à procura de mais creditação, simplificação das estruturas tarifárias, procedimentos de contratação mais comum, e protocolos para gerir as intervenções de coaching.

Haverá menos técnicos independentes e mais empresas a oferecer formação. Isso vai aumentar as barreiras à entrada de executive coaches e criar uma definição mais clara entre os formadores que trabalham em organizações e aqueles que fazem Life coaching e Career coaching, permitindo a consolidação da prática (The Executive Coaching Forum, s.d.).

Haverá mais e melhor formação de coaches internos dentro das empresas, um aumento de tutoria entre pares, sessões de coaching de grupo, e mais coaching virtual ou por telefone. Haverá uma maior unidade para formar e medir os gestores de primeira linha na sua capacidade de formar também. Todos estes factores irão baixar os preços e fazer o coaching prevalecer nas organizações (The Executive Coaching Forum, s.d.).



## **Capítulo 6. Conclusões Gerais**

Tendo como ponto de partida as questões formuladas, o presente estudo explorou os programas de formação para coaches e chegou a pistas importantes sobre o mercado de formação em coaching na E.U.A: quem são, como se apresentam, que conteúdos oferecem, que objectivos têm os seus programas e qual a visão que têm sobre o coaching.

Em termos gerais é difícil retirar conclusões sobre informações que são produzidas para o público, muitas vezes com o intuito de agradar, para que a decisão na escolha de um programa/escola abone a seu favor. Nesse sentido é necessário ter em conta que o presente estudo se propôs a um levantamento da informação que é fornecida pelas entidades e que nada tem a ver com a consideração de um programa melhor, ou mais eficaz em relação a outro, embora, com base em alguma investigação já existente, se tenha procurado dar sentido a algumas das práticas.

Apesar dos programas mais comerciais estarem mais presentes, isto em termos de pesquisa, e haja uma maior variedade de programas no mercado, os cursos leccionados nas Universidades começam a surgir cada vez mais, embora pela amostra presente se possa dizer que é na Região Oeste dos E.U.A onde existe maior oferta formativa em coaching, nos vários tipos de instituições.

Ao anunciar um programa de formação as Entidades acabam por se auto-promover acabando por dar informações sobre si mesmas. Contudo, as Universidades preocupam-se mais com outros aspectos do que com a sua auto-promoção, talvez porque não tenham a real necessidade de o fazer, pois o seu carácter Institucional é, à partida, indicador do certo prestígio. De entre as informações que foram categorizadas como dados relativos à Instituição, as Universidades apenas apresentam mais dados no que diz respeito aos formadores/corpo docente, o que sugere uma auto-apresentação através das pessoas responsáveis e que de certa forma representam a Universidade, e não tanto com base noutros critérios de definição.

Ao nível da descrição do curso em si, várias foram as categorias constituídas e que, sob análise dão dados interessantes sobre a Indústria do coaching. A definição do público-alvo, deu a perceber que não existem barreiras concretas a obter uma certificação como coach, embora se sugira que haja uma carreira ou uma formação prévia.

Uma análise sob os conteúdos programáticos, levou a crer que existem de facto temas/módulos comuns entre programas, embora existam ainda vários módulos que

se baseiam em modelos e abordagens próprias da instituição, não se podendo esperar uma homogeneidade ao nível da Formação dos Coaches americanos.

Resultante duma inexistência de padrões sobre a informação a ser divulgada sobre um curso do género, e de uma liberdade de expressão por parte das entidades que deve ser respeitada, pode-se afirmar uma enorme disparidade entre as informações que são fornecidas, ou seja, cada entidade encontrar a melhor maneira de se auto-caracterizar e auto-promover consoante o que é considerado mais importante. Resultante do facto de nem todas apresentarem o mesmo tipo de informações foi difícil e limitada a constituição de categorias e recolha de dados que pudessem ser mais significativos e representar todas as Instituições.

Há que salientar o facto de o presente estudo ser rampa de lançamento a futuras investigações sobre o tema, visto ser pouco o conhecimento concebido neste campo quer ao nível do Estado do Coaching nos E.U.A, quer ao nível da Formação em Coaching, o que limitou de certa forma a fundamentação teórica sobre os dados obtidos.

A explorar em futuras investigações ficam questões ligadas ao profissionalismo nos E.U.A, chegando a dados concretos sobre quem são os coaches actualmente em actuação no mercado, de maneira a melhor construção de programas de formação, que visem uma complementaridade ao nível dos conhecimentos e adequação às necessidades da profissão.

Outras das questões que se sugere a investigações posteriores é o impacto da componente prática durante a formação, num modelo de avaliação de formação que permita avaliar as reacções, ou mesmo um estudo longitudinal que permita avaliar o impacto real destas formações na prática de Coaching. Igualmente interessante e útil será investigar o papel da supervisão durante a formação.

A presente investigação consistiu num levantamento e organização da informação relativa a aos programas de formação o que pode servir de reflexão para o campo, mas também como fundamentação investigações futuras.

É importante reconhecer o facto de o investigador ter influência através das suas experiências e perspectivas, o que se pode reflectir ao nível da análise dos dados, tanto que outro investigador pode desenvolver uma análise diferente a partir dos mesmos resultados, contudo, num âmbito global pode dizer-se que os objectivos do estudo foram bem conseguidos e que servirão de base à compreensão da Formação em Coaching nos E.U.A.

A diversidade da indústria nos E.U.A provavelmente reflecte a ausência de barreiras à entrada. A diversidade da indústria pode ser visto como um dos seus principais pontos fortes, pois os consumidores têm a liberdade de escolher dentre uma gama maior de profissionais e abordagens que estariam disponíveis se o sector fosse regulamentado.

Os dados mostram a necessidade do estabelecimento de normas, a ética e a creditação necessária na indústria norte-americana. A GSAEC deu um passo importante na elaboração de Directrizes para programas de Coaching.

A descrição e caracterização de mais programas de formação em coaching poderá consistir num exercício valioso no estabelecimento de um conjunto coerente de conhecimento, um dos critérios fundamentais para estabelecer o coaching como um domínio profissional (Bullock Stallybass & Trombley, 1988, cit. Perry, 2008).

A prova da sua popularidade existe em termos de participações. Foi reportado que há mais de 10.000 membros praticantes de associações como o International Coaching Federation (Levisky, 2000, cit Por McComb, Lewer, Burgess, s.d.) No entanto, actualmente é medida do desconhecido para o qual as organizações estão a adoptar o coaching, ou evidência substancial da sua eficácia. Por esta razão, tem havido uma chamada por muitos académicos e profissionais para a profissionalização do sector, e a criação de um modelo baseado em evidências da prática apoiada por códigos de conduta e regulamentos.

Tendo como ponto de partida as questões formuladas, o presente estudo explorou os programas de formação para coaches e chegou a pistas importantes sobre o mercado de formação em coaching nos E.U.A: quem são, como se apresentam, que conteúdos oferecem, que objectivos têm os seus programas e qual a visão que têm sobre o coaching.

Em termos gerais é difícil retirar conclusões sobre informações que são produzidas para o público, muitas vezes com o intuito de agradar, para que a decisão na escolha de um programa/escola abone a seu favor. Nesse sentido é necessário ter em conta que o presente estudo se propôs a um levantamento da informação que é fornecida pelas entidades e que nada tem a ver com a consideração de um programa melhor, ou mais eficaz em relação a outro, embora, com base em alguma investigação já existente, se tenha procurado dar sentido a algumas das práticas.

Apesar dos programas mais comerciais estarem mais presentes, isto em termos de pesquisa, e haja uma maior variedade de programas no mercado, os cursos leccionados nas Universidades começam a surgir cada vez mais.

Ao nível da descrição do curso em si, várias foram as categorias constituídas e que, sob análise dão dados interessantes sobre a Indústria do coaching. A definição do público-alvo, deu a perceber que não existem barreiras concretas a obter uma certificação como coach, embora se sugira que haja uma carreira ou uma formação prévia.

Uma análise sob os conteúdos programáticos, levou a crer que existem de facto temas/módulos comuns entre programas, embora existam ainda vários módulos que se baseiam em modelos e abordagens próprias da instituição, não se podendo esperar uma homogeneidade ao nível da Formação dos Coaches Norte-Americanos.

Resultante duma inexistência de padrões sobre a informação a ser divulgada sobre um curso do género, e de uma liberdade de expressão por parte das entidades que deve ser respeitada, pode-se afirmar uma enorme disparidade entre as informações que são fornecidas, ou seja, cada entidade encontrar a melhor maneira de se auto-caracterizar e auto-promover consoante o que é considerado mais importante. Resultante do facto de nem todas apresentarem o mesmo tipo de informações foi difícil e limitada a constituição de categorias e recolha de dados que pudessem ser mais significativos e representar todas as Instituições.

Há que salientar o facto de o presente estudo ser uma das investigações que já tem vindo a realizar-se sobre o tema, visto ser pouco o conhecimento concebido neste campo quer ao nível do Estado do Coaching nos E.U.A, quer ao nível da Formação em Coaching, o que limitou de certa forma a fundamentação teórica sobre os dados obtidos.

A explorar em futuras investigações ficam questões ligadas ao profissionalismo nos E.U.A., chegando a dados concretos sobre quem são os coaches actualmente em actuação no mercado, de maneira a melhor construção de programas de formação, que visem uma complementaridade ao nível dos conhecimentos e adequação às necessidades da profissão.

Outras das questões que sugere investigações posteriores é o impacto da componente prática durante a formação, num modelo de avaliação de formação que permita avaliar as reacções, ou mesmo um estudo longitudinal que permita avaliar o

impacto real destas formações na prática de Coaching. Igualmente interessante e útil será investigar o papel da supervisão durante a formação.

A presente investigação consistiu num levantamento e organização da informação relativa a aos programas de formação o que pode servir de reflexão para o campo, mas também como fundamentação investigações futuras.

É importante reconhecer o facto de o investigador ter influência através das suas experiências e perspectivas, o que se pode reflectir ao nível da análise dos dados, tanto que outro investigador pode desenvolver uma análise diferente a partir dos mesmos dados, contudo, num âmbito global pode dizer-se que os objectivos do estudo foram bem conseguidos e que servirão de base à compreensão da Formação em Coaching nos E.U.A.

## Referências Bibliográficas

- Abbott, G.N., Stening, B.W., Atkins, P.W.B. & Grant, A.M. (2006), Coaching expatriate managers for success: Adding value beyond training and mentoring, *Asia Pacific Journal of Human Resources*; 44, 295-317.
- Armstrong, H. (2007) Hestia and Coaching: Speaking to the 'hearth' of the matter. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. Special Issue, 30-39.
- Arthur & Rousseau (1996). Introduction: The boundaryless career as a new employment principle. In Arthur & Rousseau (Organizadores.), *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era* (pp. 3-20). New York: University Press.
- Bardin, L.(1977). *Análise de Conteúdo*. Edições 70, Lisboa.
- Barosa-Pereira, A. (2006). *Coaching em Portugal : teoria e prática*. Lisboa: Sílabo.
- Binstead, T. & Grant, A. (2008). An exploratory study of Australian Executive coaches. *International Psychology Review*. 3(1), 43-56.
- Brock,V., (2009a). Coaching Pionners: Laura Withworth and Thomas Leonard, *The International Journal of Coaching in Organizations*.7 (1), 54-65.
- Brock, V. (2009 b), Professional Challenges Facing the Coaching Field from a Historical Perspective, *International Journal of Coaching in Organizations*, 7(1), 27-37.
- Carr, R. (2005). *A guide to credentials in coaching: Types, issues, and sources*. Victoria, BC: Peer Systems Consulting Group Inc.
- Carroll, M. (2006) Key issues in Coaching Psychology Supervision. *The Coaching Psychologist*. 2 (1), 1-8.

- Cassell, Cathy & Symon, Gillian (1994a). Qualitative research in work contexts. In Cassell & Symon (Eds.), *Qualitative research methods in organizational psychology - a practical guide* (pp. 1-13). Londres: Sage.
- D'Abate, C., Eddy, E., Tannenbaum, S. (2003) What's in a Name? A Literature-Based Approach to Understanding Mentoring, Coaching, and Other Constructs That Describe Developmental Interactions. *Human Resource Development Review*. 2, 360-384.
- De Ketele, J.M., Chastrette, M., Cros, D., Mattelin, P. & Thomas, J. (1988) *Guide Du Formateur*. Editions Universitaires. Paris.
- Drake, D. B. (2008) Finding our way home: Coaching's search for identity in a new era. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*. 1(1), 15-26.
- Dueease, B. (2009), Increase the Power of coaching by understanding its history, *Peer Bulletin* No. 173 (October 3, 2010), Disponível em [<http://www.peer.ca/coaching.html>]
- Duignan, K. (2006). Strategic risk management in the supervision of coaching psychologists. *The Coaching Psychologist*. 2 (2), 10-14.
- Ellam-Dyson, V. & Palmer, S. (2008). The challenges of Researching executive coaching. *The coaching Psychologist* (vol.4, pp. 79-84).
- Ennis, S., Goodman, R., Hodgetts, W., Hunt, J., Mansfield, R., Otto, J., Stern, L. (2005). Core Competencies of the Executive Coach. *Institute of Coaching*. Disponível em: [<http://www.instituteofcoaching.org/index.cfm?page=research>]
- Feldman, D. C. & Lankau, M. J. (2005). Executive coaching: A review and agenda for future research. *Journal of Management*. 31: 829-848.
- Ghiglione, Rodolphe & Matalon, Benjamin (1997). *O inquérito: Teoria e prática* (3ª Edição, tradução para a língua portuguesa). Oeiras: Celta. (Original publicado em 1985)

- Grant, A.M. (2001). *Towards a Psychology of Coaching*. Sydney: Coaching Psychology Unit, University of Sydney.
- Grant, A.M. (2006), A personal perspective on professional coaching and the development of coaching psychology, *International Coaching Psychology Review*.1 (1), 12-22.
- Grant, A.M. (2008) Personal life coaching for coaches-in-training enhances goal attainment, insight and learning. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*.1(1),54-70.
- Grant, A.M. & Cavanagh, M.J. (2004) Toward a profession of coaching: sixty five years of progress and challenges for the future. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. 2(1), 1-14.
- Grant, A.M. & Cavanagh, M.J. (2007) Evidence-based coaching: Flourishing or languishing?. *Australian Psychologist*. 42(4), 239-254.
- Grant, A.M. & O'Hara, B. (2008) Key characteristics of the commercial Australian executive coach training industry, *International Psychology Review*.,3 (1), 57-73.
- Grant, A., Passmore, J., Cavanagh, M., Parker., H.(2010). The State of Play in Coaching Today: A Comprehensive Review of the Field. *INTERNATIONAL REVIEW OF INDUSTRIAL AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY*. 1-57.
- Grant, A.M. & Zackon, R. (2004) Executive, Workplace and Life Coaching: Findings from a Large-Scale Survey of International Coach Federation members. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. 2(2) 1-15.
- Griffiths, K. & Campbell, M.(2009) Discovering, applying and integrating: The process of learning in coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. 7(2),16-30.
- Gyllensten, K. & Palmer,S. (2007) The coaching relationship: an interpretative phenomenological analysis, *International Coaching Psychology Review*, 2(2),168-176.

- Hawkins, P. (2008) The coaching profession: some of the key challenges. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 1(1), 28-38.
- Henwood, K. L. & Pidgeon, N. F. (1992). Qualitative research and psychological theorizing. *British Journal of Psychology*, 83, 97-111.
- Hunt, J. M. & Weintraub, J.R. (2004) Learning Developmental Teaching, *Journal of Management Education*. 28 (1) 39-61.
- ICF (2008), ICF Professional Coaching Core Competencies. Disponível em: [<http://www.coachfederation.org/includes/media/docs/CoreCompEnglish.pdf>]
- International Coaching Federation (2009), Disponível em: [<http://www.coachfederation.org/>]
- Ives, Y. (2008) What is “Coaching”? An exploration Of Conflicting Paradigms. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. 1(1), 100-113.
- Jackson, P. (2004). *What is coaching? The development of a five-dimensional typology of coaching methodologies*. [Master Dissertation]. Oxford Brookes University.
- Jackson, P. (2005). How do we describe coaching? An exploratory development of a typology of coaching based on the accounts of UK-based practitioners. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 3 (2), 45-60.
- Joo, B.K. (2005). Executive Coaching: A conceptual framework from an integrative Review of Practice and Research. *Human Resource Development Review*, 4(4), 462-488.
- Kampa-Kokesch, S., Anderson, M. (2001) Executive Coaching A Comprehensive Review of the Literature. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 53 (4), 205-228.
- Kilburg, R. (2002). *Executive Coaching – Developing Managerial Wisdom in a World of Chaos*. Washington: APA;

- Perry, K. (2008). *A Comparative Analysis of Coaching Programs Offered by the Graduate School Alliance for Executive Coaching (GSAEC)*. [Master Dissertation]. Pennsylvania University.
- Laske, O.E. (2006). From Coaching Training to Coach Education: Teaching Coaching within a Comprehensively Evidence Based Framework. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. 4(1), 1-14.
- Lawton-Smith, C. & Cox, E. (2007) Coaching: Is it just a new name for training?. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring. Special Issue*, 1-9.
- Lebrun, N. & Berthelot, S. (1994.) *Plan pédagogique: Une démarche systématique de planification de l'enseignement*. Éditions Nouvelles / De Boeck Université. Saint-Hyacinthe / Bruxelles.
- Leibling, M., & Prior, R. (2003). *Coaching made easy*. London: Kogan Page Limited.
- Maher, S., Pomerantz, S. (2003). The Future of Executive Coaching: Analysis From a Market Life Cycle Approach. *International Journal of Coaching in Organizations*. 1(2), 3-11
- McCluskey, C., Springs, E. (2008) PRACTICE AND PROFESSIONAL ISSUES. *Journal of Psychology and Christianity*. 27(3), 266-269.
- McKelley, R., Rochlen, A. (2007) The Practice of Coaching: Exploring Alternatives to Therapy for Counseling-Resistant Men. *Psychology of Men & Masculinity*. 8 (1) 53–65.
- McComb, C., Lewer, J., Burgess, J. (s.d.) *The Workplace Coach as a Facilitator*. Newcastle University.

Paisley, P. (2006). *Towards a Theory of Supervision for Coaching – An Integral Vision*. [Doctorate Dissertation] Glasgow University.

Passmore, J. & Gibbes, C. (2007). The State of executive coaching research: What does the coaching literature tell us and what's next for coaching research?. *International Coaching Psychology Review*, vol.2, 2, pp. 116-128

Popovic, N. & Boniwell, I. (2007) Personal Consultancy: An integrative approach to one-to-one talking practices. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. Special Issue, Summer, 24-29.

Portaria nº782/97 de 29 de Agosto de 1997 publicado no Diário da República, n.º 199/97 I SÉRIE-B. Ministérios do Equipamento, do Planeamento e da Administração do Território, da Economia, da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas, da Educação, da Saúde, para a Qualificação e o Emprego e da Solidariedade e Segurança Social. Lisboa

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (1992). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.

Reedy, P. & Learmonth, M. (2009) Other possibilities? The Contribution to Management Education of Alternative Organizations. *Management Learning*. 40(3), 241-258.

Rocha, D. & Deusdará, B.(2005) *Análise de Conteúdo e Análise do Discurso: aproximações e afastamentos na (re)construção de uma trajectória*. Alea: Estudos Neolatinos. 7(2), 305-322.

Roustron, S.S. (2009) The global initiatives in the coaching field. *Coaching: An International Journal of theory, Research and Praticce*. 2(1), 76-85.

Salter, T. (2008) Exploring current thinking within the fiel of coaching on the role of supervision, *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, Special Issue (2)*, 27-39.

Santos Silva, A., Madureira Pinto, J. (2003). *Metodologia das ciências sociais*. Edições Afrontamento: Porto.

Spence, G.B., Cavanagh, M.J. & Grant, A. M. (2006). Duty of care in a unregulated industry: Initial findings on the diversity and practices of Australian coaches. *International Coaching Psychology Review*. 1(1), 71-85.

Spence, G. B. (2007). GAS powered coaching: Goal Attainment Scaling and its use in coaching research and practice. *International Coaching Psychology Review*, 2, 155-167.

Spence, G.B., Cavanagh, M.J. & Grant, A.M. (2008). The integration of mindfulness training and health coaching: An exploratory study. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*. 1(2), 1-19.

Stevens, N. (2005). *Learn to Coach*. Oxford: How to Books.

Stober, D.R., Wildflower, L. & Drake, D. (2006). Evidence-Based Practice: A Potential Approach for Effective Coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching*. 4(1), 1-8

Stroud, V. (2006). Sustaining Skills in Headship: Professional Development for Experienced Headteachers, *Educational Management Administration Leadership*. 34 (1), 89-103.

Summerfield, J. (2006) Do we coach or do we counsel? Thoughts on the 'emotional life' of a coaching session. *The Coaching Psychologist*. 2(1), 24-27.

The Executive Coaching Forum. (s.d.) *Principles and Guidelines for a Successful Coaching Partnership*. The Executive Coaching Handbook.

Valerio, A.M. & Lee, R. J. (2005) *Executive coaching: a Guide for the HR Professional*, CA: John Wiley & Sons. San Francisco.

- Vaz Freixo, M. (2009). *Metodologia Científica – Fundamentos, Métodos e Técnicas*. Instituto Piaget: Lisboa.
- Wang, G. G., Wilcox, D. (2006). Training Evaluation: Knowing More Than Is Practiced. *Advances in Developing Human Resources*. 8(4), 528 - 539.
- Whybrow, A., & Palmer, S. (2006). Taking stock: A survey of Coaching Psychologists' practices and perspectives. *International Coaching Psychology Review*. 1, 56-70.
- Williams, P. (2003). The Potential Perils of Personal Issues in Coaching The Continuing Debate: Therapy or Coaching? What Every Coach MUST Know!, *International Journal of Coaching in Organizations*. 2(2), 21-30.
- Zeus, P. & Skiffington, S. (2004). *Coaching práctico en el trabajo*. Madrid: McGraw-Hill [edição original em língua inglesa publicada em 2002].

# ANEXOS

ANEXO I

CASEBOOK

	TÉCNICAS COMPLEMENTARES	ÁREA GEOGRÁFICA	CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO	CARGA HORÁRIA	TIPO DE COACHING	MODO DE AVALIAÇÃO	NATUREZA DA INSTITUIÇÃO	CRITÉRIOS DE ADMISSÃO	PREÇOS	SUPERVISÃO	UNIDADE DA OFERTA	METODOLOGIA UTILIZADA	CARIZO DO CURSO	CURSOS COMPLEMENTARES
1 : Cases\AC&N LP1	Sim	Região Oeste	Valores e Missão	3	Business Coaching	Ambas	Consultora/em presa	Ausência de critérios específicos	3	Obrigatório	2	Presencial	Ambos	Não
2 : Cases\AC&N LP2	Sim	Região Oeste	Valores e Missão	3	Business Coaching	Ambas	Consultora/em presa	Ausência de critérios específicos	3	Obrigatório	2	Presencial	Ambos	Não
3 : Cases\AC1	Sim	Região Oeste	Valores e Missão	6	Business Coaching	Predominância a prática	Escolas de Formação	Ausência de critérios específicos	0	Não especificado	1	Presencial	Prático	Não
4 : Cases\ACA1	Não	Região Norte	Objectivos	2	ADD Coaching	Not Applicable	Associações	Formação académica	3	Obrigatório	2	Parcialmente à distância	Prático	Não
5 : Cases\ACA2	Não	Região Norte	Objectivos	0	ADD Coaching	Not Applicable	Associações	Não especificado	1	Não especificado	2	Completamente à distância	Teórico	Sim
6 : Cases\ADD CA1	Sim	Região Norte	Não especificado	0	ADD Coaching	Ambas	Escolas de Formação	Not Applicable	6	Obrigatório	3	Completamente à distância	Ambos	Não
7 : Cases\ADD CA2	Sim	Região Norte	Não especificado	0	ADD Coaching	Ambas	Escolas de Formação	Formação académica	3	Obrigatório	3	Completamente à distância	Ambos	Sim
8 : Cases\ADD CA3	Sim	Região Norte	Não especificado	2	ADD Coaching	Not Applicable	Escolas de Formação	Carreira	2	Não especificado	3	Não especificado	Teórico	Sim
9 : Cases\ASP1	Sim	Região Oeste	Todos	5	Leadership e executive coaching	Ambas	Escolas de Formação	Formação académica	1	Não especificado	5	Parcialmente à distância	Ambos	Não
10 : Cases\ASP2	Não	Região Oeste	Todos	1	Leadership Coaching	Não especificado	Escolas de Formação	Carreira	0	Não especificado	5	Presencial	Prático	Sim
11 : Cases\ASP3	Não	Região Oeste	Todos	1	Leadership Coaching	Não especificado	Escolas de Formação	Carreira	1	Não especificado	5	Não especificado	Prático	Sim
12 : Cases\ASP4	Não	Região Oeste	Todos	1	Leadership Coaching	Não especificado	Escolas de Formação	Carreira	1	Não especificado	5	Não especificado	Prático	Sim
13 : Cases\ASP5	Não	Região Oeste	Todos	1	Leadership Coaching	Não especificado	Escolas de Formação	Ausência de critérios específicos	1	Não especificado	5	Completamente à distância	Prático	Sim
14 : Cases\AU1	Não	Região Norte	Todos	0	Business Coaching	Ambas	Universidade	Carreira	9	Não especificado	1	Parcialmente à distância	Teórico	Não
15 : Cases\BCI1	Não	Região Sul	Não especificado	0	Business Coaching	Predominância a prática	Escolas de Formação	Formação académica	0	Obrigatório	3	Não especificado	Ambos	Não
16 : Cases\BCI2	Não	Região Sul	Não especificado	0	Business Coaching	Predominância a prática	Escolas de Formação	Formação académica	0	Obrigatório	3	Não especificado	Ambos	Não
17 : Cases\BCI3	Não	Região Oeste	Não especificado	0	Business Coaching	Não especificado	Escolas de Formação	Not Applicable	0	Obrigatório	3	Não especificado	Prático	Sim
18 : Cases\BI1	Não	Região Oeste	Todos	3	Business e life coaching	Ambas	Escolas de Formação	Carreira	2	Obrigatório	2	Parcialmente à distância	Ambos	Não
19 : Cases\BI2	Não	Região Oeste	Todos	4	Executive Coaching	Predominância a prática	Escolas de Formação	Carreira	2	Obrigatório	2	Parcialmente à distância	Ambos	Não

Caracterização da Oferta Formativa em Coaching nos E.U.A.

20 : Cases/Career CA1	Não	Não especificado	Não especificado	1	Leadership Coaching	Não especificado	Escolas de Formação	Carreira	1	Não especificado	3	Não especificado	Ambos	Não
21 : Cases/Career CA2	Não	Não especificado	Não especificado	1	Leadership Coaching	Não especificado	Escolas de Formação	Carreira	1	Não especificado	3	Completamente à distância	Ambos	Não
22 : Cases/Career CA3	Não	Não especificado	Não especificado	1	Career Coaching	Ambas	Escolas de Formação	Carreira	1	Obrigatório	3	Completamente à distância	Ambos	Sim
23 : Cases/CATI	Sim	Região Sul	Não especificado	0	Business Coaching	Ambas	Escolas de Formação	Carreira	6	Obrigatório	1	Parcialmente à distância	Teórico	Não
24 : Cases/CCHTI 1	Não	Região Oeste	Todos	5	Hypnotic- coaching	Ambas	Escolas de Formação	Ausência de critérios específicos	2	Não especificado	2	Parcialmente à distância	Teórico	Não
25 : Cases/CCHTI 2	Sim	Região Oeste	Todos	7	Hypnotic- coaching	Ambas	Escolas de Formação	Ausência de critérios específicos	5	Não especificado	2	Não especificado	Teórico	Sim
26 : Cases/CEC1	Não	Região Sul	Todos	0	Executive Coaching	Predominância a prática	Escolas de Formação	Ausência de critérios específicos	2	Obrigatório	1	Completamente à distância	Ambos	Não
27 : Cases/CECP1	Não	Não especificado	Não especificado	1	Outras	Ambas	Escolas de Formação	Carreira	1	Obrigatório	1	Completamente à distância	Não especificado	Não
28 : Cases/CLC1	Não	Região Oeste	História	1	Life Coaching	Predominância a prática	Não definível	Carreira	0	Obrigatório	1	Não especificado	Prático	Não
29 : Cases/CP1	Não	Região Oeste	História	0	Parental Coaching	Not Applicable	Consultora/em presa	Ausência de critérios específicos	0	Obrigatório	1	Completamente à distância	Teórico	Não
30 : Cases/Creativ ity CA1	Não	Região Norte	Objectivos	0	Creativity Coaching	Ambas	Associações	Ausência de critérios específicos	2	Obrigatório	1	Completamente à distância	Ambos	Não
31 : Cases/CTA1	Não	Região Oeste	Valores e Missão	0	Life Coaching	Não especificado	Escolas de Formação	Ausência de critérios específicos	0	Não especificado	2	Completamente à distância	Ambos	Não
32 : Cases/CTA2	Não	Região Oeste	Valores e Missão	2	Life Coaching	Ambas	Escolas de Formação	Ausência de critérios específicos	2	Obrigatório	2	Completamente à distância	Ambos	Não
33 : Cases/CTH1	Sim	Região Oeste	História	0	Life Coaching	Ambas	Escolas de Formação	Outros	8	Obrigatório	2	Não especificado	Teórico	Não
34 : Cases/CTH2	Não	Região Oeste	História	1	Leadership Coaching	Not Applicable	Escolas de Formação	Carreira	0	Não especificado	2	Não especificado	Teórico	Sim
35 : Cases/CV1	Sim	Região Norte	Todos	0	Business Coaching	Ambas	Associações	Carreira	5	Obrigatório	2	Completamente à distância	Ambos	Não
36 : Cases/DIM1	Sim	Região Sul	História	3	Health Coaching	Ambas	Universidade	Carreira	3	Obrigatório	1	Completamente à distância	Prático	Não
37 : Cases/DU1	Não	Região Norte	História	4	Not Applicable	Ambas	Universidade	Carreira	5	Obrigatório	1	Opcional	Ambos	Não
38 : Cases/GIC1	Não	Região Norte	História	0	Várias	Predominância a teórica	Escolas de Formação	Not Applicable	8	Não especificado	3	Não especificado	Ambos	Não
39 : Cases/GIC2	Não	Região Norte	História	2	Not Applicable	Não especificado	Escolas de Formação	Ausência de critérios específicos	0	Não especificado	3	Completamente à distância	Prático	Sim
40 : Cases/GIC3	Não	Região Norte	História	1	Not Applicable	Não especificado	Escolas de Formação	Formação académica	0	Não especificado	3	Não especificado	Teórico	Sim
41 : Cases/GMC1	Não	Região Oeste	Não especificado	4	Life Coaching	Não especificado	Não definível	Carreira	2	Obrigatório	1	Presencial	Prático	Não
42 : Cases/GMU1	Não	Região Sul	Valores e Missão	0	Leadership Coaching	Ambas	Universidade	Características individuais	4	Obrigatório	1	Presencial	Ambos	Não

Caracterização da Oferta Formativa em Coaching nos E.U.A.

43 : Cases\GU1	Não	Região Oeste	Não especificado	4	Leadership Coaching	Ambas	Universidade	Carreira	7	Obrigatório	1	Presencial	Ambos	Não
44 : Cases\HCC1	Não	Região Norte	Valores e Missão	0	Business e life coaching	Não especificado	Universidade	Ausência de critérios específicos	0	Não especificado	3	Presencial	Teórico	Não
45 : Cases\HCC2	Não	Região Norte	Valores e Missão	0	Outras	Não especificado	Universidade	Ausência de critérios específicos	0	Não especificado	3	Presencial	Teórico	Não
46 : Cases\HCC3	Não	Região Norte	Valores e Missão	0	Professional organization al coaching	Não especificado	Universidade	Carreira	1	Não especificado	3	Presencial	Teórico	Não
47 : Cases\HI1	Não	Região Oeste	História	5	Professional organization al coaching	Ambas	Escolas de Formação	Carreira	0	Obrigatório	3	Presencial	Ambos	Não
48 : Cases\HI2	Não	Região Oeste	História	0	Leadership e executive coaching	Ambas	Escolas de Formação	Idade	6	Obrigatório	3	Não especificado	Prático	Sim
49 : Cases\IAAC1	Não	Não especificado	Valores e Missão	0	ADD Coaching	Ambas	Escolas de Formação	Ausência de critérios específicos	0	Obrigatório	3	Não especificado	Prático	Não
50 : Cases\IAAC2	Não	Não especificado	Valores e Missão	0	ADD Coaching	Ambas	Escolas de Formação	Ausência de critérios específicos	0	Obrigatório	3	Não especificado	Prático	Não
51 : Cases\IAAC3	Não	Não especificado	Valores e Missão	0	ADD Coaching	Ambas	Escolas de Formação	Ausência de critérios específicos	0	Obrigatório	3	Não especificado	Prático	Não
52 : Cases\IABM CP1	Não	Região Sul	Objectivos	0	Outras	Não especificado	Associações	Not Applicable	0	Não especificado	1	Não especificado	Não especificado	Não
53 : Cases\IPEC1	Sim	Região Norte	Not Applicable	7	Várias	Ambas	Escolas de Formação	Ausência de critérios específicos	8	Obrigatório	2	Parcialmente à distância	Ambos	Não
54 : Cases\IPEC2	Sim	Região Norte	Not Applicable	1	Leadership Coaching	Não especificado	Escolas de Formação	Carreira	2	Não especificado	2	Presencial	Ambos	Sim
55 : Cases\IPEP1	Não	Região Oeste	História	0	Sumitry Coaching	Não especificado	Escolas de Formação	Carreira	5	Obrigatório	1	Parcialmente à distância	Ambos	Não
56 : Cases\SCM1	Sim	Região Norte	Valores e Missão	2	Outras	Ambas	Escolas de Formação	Ausência de critérios específicos	1	Não especificado	4	Completamente à distância	Ambos	Não
57 : Cases\SCM2	Sim	Região Norte	Valores e Missão	2	Outras	Ambas	Escolas de Formação	Carreira	1	Não especificado	4	Completamente à distância	Ambos	Não
58 : Cases\SCM3	Não	Região Norte	Valores e Missão	4	Life Coaching	Ambas	Escolas de Formação	Ausência de critérios específicos	0	Não especificado	4	Não especificado	Ambos	Não
59 : Cases\SCM4	Sim	Região Norte	Valores e Missão	3	Life Coaching	Não especificado	Escolas de Formação	Carreira	0	Obrigatório	4	Completamente à distância	Prático	Não
60 : Cases\UT&D SM1	Não	Região Sul	Não especificado	0	Executive Coaching	Ambas	Universidade	Formação académica	10	Obrigatório	2	Presencial	Ambos	Não
61 : Cases\UT&D SM2	Não	Região Sul	Não especificado	2	Executive Coaching	Não especificado	Universidade	Formação académica	10	Não obrigatório	2	Presencial	Ambos	Sim



## RELATÓRIO SUMÁRIO DAS VARIÁVEIS E FREQUÊNCIA

**Área Geográfica**

Zona cultural da qual é oriunda a oferta

<b>Attribute Values</b>	<b>Total Cases</b>	
Unassigned	0	
Not Applicable	0	
Região Norte Connecticut, Dakota do Norte, Dakota do Sul, Illinois, Indiana, Iowa, Kansas*, Kentucky*, Maine, Maryland*, Massachusetts, Michigan, Minnesota, Missouri*, Nebraska, Nova Iorque, Ohio, Pensilvânia, Rhode Island, Vermont, Virgínia Ocidental	21	
Região Sul Alabama, Carolina do Norte, Carolina do Sul, Flórida, Geórgia, Kansas*, Kentucky*, Louisiana, Maryland*, Mississippi, Missouri*, Tennessee, Texas, Virgínia e Virgínia Ocidental	9	
Região Oeste Arizona, Arkansas, Califórnia, Colorado, Dakota do Norte, Dakota do Sul, Idaho, Iowa, Kansas, Louisiana, Minnesota, Missouri, Montana, Novo México, Nebraska, Nevada, Oklahoma, Oregon, Utah, Washington, Wyoming	24	
Não especificado	7	

**Caracterização da Instituição**

Descrição da Instituição

<b>Attribute Values</b>	<b>Total Cases</b>	
Unassigned	0	
Not Applicable	2	
História	12	
Objectivos	4	

Caracterização da Oferta Formativa em Coaching nos E.U.A.

Valores e Missão	16	
Todos Todos os aspectos atrás referidos	12	
Não especificado Sem referências a estes aspectos	15	
Outros	0	

**Carga Horária**

Tempo total em horas do curso em Coaching

Attribute Values	Total Cases	
Unassigned	0	
Not Applicable	0	
0 Não especificado	26	
1 1-50h	12	
2 51-100h	7	
3 101-150h	5	
4 151-200h	5	
5 201-250h	3	
6 251h-300h	1	
7 301-350h	2	

**Cariz do Curso**

Caracterização da Oferta Formativa em Coaching nos E.U.A.

Âmbitos do curso de Coaching

Attribute Values	Total Cases	
Unassigned	0	
Not Applicable	0	
Prático	16	
Teórico	13	
Ambos	30	
Não especificado	2	

**Critérios de admissão**

Condições de entrada

Attribute Values	Total Cases	
Unassigned	0	
Not Applicable	4	
Carreira definição pela experiência profissional	25	
Formação académica definição pelas habilitações literárias	8	
Ausência de critérios específicos definição geral	20	
Idade	1	
Processo terapêutico	0	
Características individuais	1	

Caracterização da Oferta Formativa em Coaching nos E.U.A.

Não especificado	1	
Outros	1	

**Cursos Complementares**

O curso consiste ou não num complemento de formação principal

Attribute Values	Total Cases	
Unassigned	0	
Not Applicable	0	
Sim	16	
Não	45	

**Metodologia Utilizada**

metodologia de aprendizagem utilizada pelo curso de formação

Attribute Values	Total Cases	
Unassigned	0	
Not Applicable	0	
Presencial	14	
Parcialmente à distância presencial, e-learning, videocalls	9	
Completamente à distância e-learning, videocalls	18	
Não especificado	19	
Opcional (presencial ou à distância)	1	

### Modo de Avaliação

tipo de avaliação utilizada pela entidade para avaliar os conhecimentos dos formandos

Attribute Values	Total Cases	
Unassigned	0	
Not Applicable	5	
Predominância teórica	1	
Predominância prática	6	
Ambas	30	
Não especificado	19	

### Natureza da Instituição

Carácter da organização em causa

Attribute Values	Total Cases	
Unassigned	0	
Not Applicable	0	
Universidade	10	
Consultora/empresa	3	
Associações	5	
Escolas de Formação	41	
Não definível	2	

**Preços**

Custo do curso em Coaching

<b>Attribute Values</b>	<b>Total Cases</b>	
Unassigned	0	
Not Applicable	0	
0 inferior a 1000\$	20	
1 igual ou superior a 1000\$	12	
2 igual ou superior a 2000\$	9	
3 igual ou superior a 3000\$	5	
4 igual ou superior a 4000\$	1	
5 igual ou superior a 5000\$	4	
6 igual ou superior a 6000\$	3	
7 igual ou superior a 7000\$	1	
8 igual ou superior a 8000\$	3	
9 igual ou superior a 9000\$	1	
10 igual ou superior a 10.000\$	2	

**Supervisão**

Acompanhamento de um profissional do coaching ao longo da formação

<b>Attribute Values</b>	<b>Total Cases</b>	

Caracterização da Oferta Formativa em Coaching nos E.U.A.

Unassigned	0	
Not Applicable	0	
Obrigatório	34	
Não obrigatório	1	
Não especificado	26	

**Técnicas complementares**

referência a outras técnicas

Attribute Values	Total Cases	
Unassigned	0	
Not Applicable	0	
Sim PNL, leadership-based and ontologically focused, ADDCA LEAP model, Adler Model, Co-Active Model, The Duke Integrative Medicine Model, Energy leadership, 7 secrets practicum, Spiral Dynamics coaching	17	
Não	44	

**Tipo de Coaching**

tipo de coaching oferecido pela entidade formadora

Attribute Values	Total Cases	
Unassigned	0	
Not Applicable	3	
Life Coaching	7	

Caracterização da Oferta Formativa em Coaching nos E.U.A.

Business Coaching	9	
Executive Coaching	4	
Career Coaching	1	
Hypnotic-coaching	2	
Parental Coaching	1	
Creativity Coaching	1	
Várias	2	
Outras	5	
Leadership Coaching	10	
Business e life coaching	2	
Professional organizational coaching	2	
Leadership e executive coaching	2	
ADD Coaching Attention Deficit Disorder Coaching	8	
Summitry Coaching Organizational coaching	1	
Health Coaching	1	

**Unidade da Oferta**

Número de oferta formativa na Instituição

Caracterização da Oferta Formativa em Coaching nos E.U.A.

Attribute Values	Total Cases	
Unassigned	0	
Not Applicable	0	
1 1 oferta	15	
2 2 ofertas	17	
3 3 ofertas	20	
4 4 ofertas	4	
5 5 ou mais unidades	5	

