

UNIVERSIDADE DE ÉVORA | ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

Departamento de Psicologia, Ramo de Psicologia do Trabalho e das Organizações

Formação em Coaching na Europa:

Um Estudo Exploratório

Carolina Caçador Alturas

Orientador: Professor Doutor Nuno Rebelo dos Santos

Fevereiro, 2011

Formação em Coaching na Europa: Um estudo exploratório

Resumo

O presente estudo visou fazer uma análise sobre os programas de formação em coaching na Europa, com o objectivo de perceber quem lecciona coaching na Europa, como funcionam de forma global os cursos e que visões têm sobre o coaching as Entidades, recorrendo a uma recolha online de programas de formação em Coaching na Europa, foi realizada uma análise de conteúdo com apoio do Software Nvivo 7. Foram constituídas 3 grandes categorias de análise: (1) relativas às Instituições; (2) relativas aos programas de formação; (3) relativas à visão que as entidades promotoras dos cursos têm sobre o Coaching. Com Base nestes dados, formam-se as bases para explorar através da Formação, questões ligadas ao Profissionalismo na Europa.

Palavras-chave: Coaching, Formação, Profissionalismo, Competências, Europa.

Training of Coaching in Europe: An Exploratory Study

Abstract

The present study was prepared to perform an analysis of training programs in coaching in Europe, in order to understand who teaches coaching in Europe, how the courses operate globally and views of Coaching by the Entities, using a collection of online training programs of coaching in Europe. Through a qualitative analysis, and support of the Software Nvivo 7, were established categories of analysis based on the meanings assigned and existing theory, getting the data about the institutions and establishing a difference between University courses and Private Companies, and reorganizing data regarding the training itself, in its various dimensions and the views about Coaching that the entities have. Based on these data, presented on the present study were formed the basis for exploring through the training, professionalism issues in Europe.

Key-words: Coaching, Training, Professionalism, Competencies, Europe

Índice

Introdução	1
Parte I Fundamentação Teórica	4
Capítulo I Definição de Coaching	4
Capítulo II Estado do Coaching na Europa	8
Capítulo III Competências de Um Coach	12
Capítulo IV Formação Em Coaching	16
Capítulo V Objectivos Do estudo	21
Parte II Parte Empírica	
Capítulo VI Método	23
Capítulo VII Apresentação dos Resultados e Discussão	30
1. Identidade Organizacional	33
2. Descrição do Programa	38
3. Definição de Coaching	65
Capítulo VIII Conclusões	68
Referências Bibliográficas	71
Anexos	

Introdução

A investigação apresentada como fundamental objectivo explorar o mercado de formação em coaching, existente actualmente na Europa, com a proposta de avaliar alguns dos programas de formação que se encontram disponíveis online, através de uma metodologia qualitativa, e com apoio do software Nvivo7.

O coaching é actualmente uma indústria crescente disponível para várias dimensões como a vida pessoal, transições de carreira, nível organizacional, negócios entre outras, nas quais haja necessidade de estabelecer objectivos e criar desenvolvimento, passando pelo crescimento pessoal dos indivíduos e levando-os a atingir o seu máximo potencial. Torna-se necessário ao coaching uma certa diferenciação em relação a outras relações de ajuda e também a técnicas de desenvolvimento, de maneira a se afirmar enquanto disciplina, visto a sua definição ser ainda pouco clara.

Por assumir uma conotação mais positiva em relação a outras relações de ajuda, o coaching tem conhecido um reconhecimento positivo, na sociedade geral, principalmente a nível Organizacional, no que respeita a cargos de topo, por preencher uma lacuna que existe ao nível do que pode ser feito com pessoas que têm um grande nível de conhecimentos técnicos a quem, no entanto faltam outro tipo de competências pessoais tal como refere Stroud (2006).

Para o exercício do coaching que para muitos é visto como um profissão, é necessário um conjunto de conhecimentos teóricos bem como competências efectivas que levem uma prática de qualidade, que devem ser fomentadas através duma formação para coaches que tenha algum rigor ao nível da qualidade e seja adequada às necessidades reais. Para que isto aconteça, é fundamental também 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 leccionam coaching para quem deseja tornar-se coach, sendo útil conhecer a formação em coaching e que visões têm estas Entidades sobre a matéria que leccionam.

Pretende-se deste modo, com o presente estudo, chegar a conclusões sobre o Estado da arte, ou seja sobre o que está a ser feito actualmente no que respeita à Formação em coaching, ao mesmo tempo que se propõe uma análise do mercado. Deste modo, foram recolhidos online, vários Programas de formação respeitantes ao espaço Europa, 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.

Resumindo de forma breve e sucinta os temas abordados em cada uma das partes e capítulos constituintes desta Investigação. 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 processo e também por distinção em relação a outras técnicas ou relações de ajuda.
- Estado do Coaching na Europa; onde se aborda de forma geral o estado do coaching na Europa, e questões ligadas ao Profissionalismo.
- Competências de um coach; em que se abordam competências fundamentais a encontrar num coach.
- Formação em Coaching; onde se refere a importância da formação bem como se revê alguma investigação feita neste campo.
- 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.

A Parte Empírica do Estudo diz respeito a todo o procedimento de recolha e tratamento dos dados e dados alcançados, subdividindo-se em: **Metodologia**, onde são explicados todos os passos e decisões tomadas no decorrer da Investigação; e **Apresentação dos Dados e Discussão**: onde são apresentados os dados que foram obtidos numa versão reduzida e onde são discutidos 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 a Formação em Coaching na Europa, que permitam crescimento teórico neste âmbito.

PARTE I

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Capítulo I. Coaching: circunscrevendo o conceito

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).

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.

De acordo com Williams (2003) Coaching encarna nos dias de hoje o propósito superior de psicologia, não se tratando apenas de patologia, diagnóstico e tratamento das fragilidades humanas; é, sobretudo, o estudo do potencial humano e da possibilidade. Sua maior finalidade não é para reparar o que foi danificado, mas para cultivar o génio que reside na mente e da generosidade do espírito humano. A presente investigação assume o coaching enquanto disciplina do mundo contemporâneo, resultado do culminar de evolução de uma série de princípios vindos de várias áreas de actuação que em conjunto culminaram num campo de conhecimento com uma visão alargada, aplicável a vários contextos, e cujos conceitos, técnicas e estratégias são transmissíveis e construídas pelos seus actores.

Bastante apoiado nos princípios da psicologia positiva, o coaching assume-se como uma maneira inovadora de potenciar o ser humano. A aplicação do coaching a vários contextos leva também a que se possa definir o coaching a partir de vários pontos vista ao mesmo tempo dizer que permite a criação de tipologias de coaching, 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).

A nível organizacional pode dizer-se que existem dois tipos de coaches, externos e internos. Os primeiros são muitas vezes contratados pela Organização durante um determinado período de tempo, tendo em vista um objectivo da Organização. Os coaches internos muitas vezes podem ser pessoas que já conhecendo a Organização e colaborando com a mesma, tem competências ao nível do coaching que lhe permitem criar algum desenvolvimento dentro da Organização, aliando muitas vezes competências a nível técnico. Desenvolvendo um quadro de coaches interno sacrescem benefícios a nível: 1) dos custos; 2) da capacidade interna para criar uma cultura de coaching, 3) coaches dão melhores gestores (McKee *et al*, 2009)

Tal como outras disciplinas emergentes, o coaching tem ainda bastantes problemas de definição (Ives, 2008), não só a nível interno no que diz respeito à diferenciação de vários tipos de coaching mas também no que concerne a diferenciação a \ uma relação hierárquica em que um sénior transmite conhecimentos do seu domínio específico para uma pessoa com menos conhecimentos. A questão chave na comparação entre coaching e mentoria prende-se com o facto da mentoria tradicional envolver um indivíduo expert em conhecimentos e um indivíduo com menos conhecimentos. Contudo, o coaching é um processo em que em que o coach facilita a aprendizagem do coachee, sem que tenha obrigatoriamente conhecimentos da área em que o coachee se pretende desenvolver. Trata-se de facilitar a aprendizagem e aumentar a performance

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.

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.

Capítulo II. Estado do Coaching na Europa

Dados sobre o coaching na Europa demonstram que o seu estado não é uniforme ao nível do desenvolvimento na Europa. Numa pesquisa levada a cabo pela Frank Besser Consulting & Associates (2008) são assumidos cinco estádios no que diz respeito ao ciclo de desenvolvimento; numa fase de maturidade apenas é apontada a Noruega, enquanto numa fase de crescimento são apontados 15 países: Bélgica, República Checa, Dinamarca, França, Alemanha, Irlanda, Lituânia, Luxemburgo, Portugal, Eslováquia, Espanha, Suécia, Reino Unido, Suíça e Holanda; numa fase introdutória do coaching estão países como Bulgária, Chipre, Finlândia, Grécia, Hungria, Malta, Polónia, Roménia, Eslovénia, Croácia, Turquia, Islândia, Ucrânia, Austria e Itália e ainda numa fase de desenvolvimento encontram-se Estónia, Letónia, Macedónia e Rússia, sendo que em nenhum dos países da Europa se pode falar em declínio. Estes dados sugerem que indivíduos que se formem através de um programa de Formação em Coaching terão uma absorção por parte do mercado nos próximos anos.

Ao nível dos Organismos de suporte criados, na Europa várias são as associações de coaching formadas um pouco por todo continente, em países como Áustria, França, Alemanha, Suécia, Suíça, Turquia, Portugal e ainda outros organismos como European Mentoring and Coaching Council (EMCC), Association for Coaching, International Coaching Federation (mais a nível mundial), British Psychological Society e outros cujos objectivos se prendem com a criação de corpos profissionais e de normas que regulamentem a prática

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.

Grant e Cavanagh (2004), definiram como necessário para atingir um estado de profissionalização 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). No entanto, há uma tendência para que em qualquer área a questão da formação venha sempre a ser levantada, o que se deve a recrutamentos cada vez mais pensados e a uma maior consciência da importância de uma qualificação formal.

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 sua palavra vá apoiar a continuação da expansão da mercado, mesmo se a taxa de crescimento for reduzida (Pomerantz & Maher, 2008).

Stober, Wildflower e Drake (2008) referiram três conceitos segundo os quais se devem basear as metodologias de coaching profissional:

- 1) Melhores conhecimentos
- 2) Prática especializada
- 3) Preferências do cliente

Bem analisadas as metodologias sugeridas pode dizer-se que devem ser indissociáveis entre si, e há a clara necessidade de intervenção através de meios como sejam a investigação, a formação e a supervisão.

Embora seja comumente aceite entre várias relações de ajuda, a supervisão em coaching é um campo que 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 proliferação de títulos e a sua utilização, os vários caminhos para a profissionalização e a variedade de programas de formação de curta duração que dão uma qualificação a nível de doutoramento.

A inexistência de dados relativos ao profissionalismo na Europa, constitui-se uma lacuna em termos de conhecimentos que deixa de alguma forma antever alguma falta de preparação ao nível de adequação da formação às reais exigências do campo. Resultante da complexidade cultural presente no continente europeu e dos diferentes estádios de desenvolvimento, será errado afirmar uma homogeneidade.

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 conseqüentemente 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.

Torna-se assim de extrema importância e necessidade uma avaliação em relação a este processo de transmissão de conhecimento e da formação dos coaches, identificando fontes concretas, os seus princípios e em que se distinguem entre si.

Capítulo III. Competências de um Coach

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 um-para-um há um conjunto de competências esperadas de quem veicula esta relação, neste caso o Coach.

As características mais importantes de um coach incluem a experiência em coaching e formação académica. Não existe nenhuma credencial que identifique a competência de um coach, embora seja importante, acredita-se que o mais importante será o carácter e o discernimento, destilado quer da experiência pessoal quer da qualificação formal; as principais características incluem: integridade, confiança, experiência e nível de desenvolvimento elevado (Joo, 2005).

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.

O papel de um coach passa assim por clarificar:

- 1) O que o seu cliente deseja ou não
- 2) O que significa atingir os resultados para o seu cliente
- 3) O que é necessário fazer para chegar até lá (adaptado de Leibling & Prior, 2003)

Na primeira metade da vida adulta, os indivíduos desenvolvem esquemas cognitivos de si mesmos como alguém que tem relações e nesse âmbito desenvolvem um sentido de identidade seguro (Hunt & Weintraub, 2004). É nas relações que os indivíduos se constroem, e se desenvolvem, e é sob este ponto de vista que o coaching deve ser visto; como uma relação co-construída, dotada de um sentido e de uma finalidade, com limites e objectivos delimitados.

A literatura dá grande ênfase ao desenvolvimento de uma aliança entre o terapeuta neste caso coach e o cliente (Grant & Cavanagh, 2007), o que requer níveis apropriados de empatia, compreensão e criação de um ambiente em que os coachees

se sintam à vontade para expressar as suas próprias ideias. Ao longo da sua formação, ou adquiridas no decorrer da prática devem ser incluídas competências como: uma comunicação eficaz, a escuta activa que permita estabelecer uma relação frutuosa.

Num estudo conduzido por Gyllensten e Palmer (2007), vários coaches referiram a eficácia do coaching estando relacionada com a capacidade do coach em desenvolver confiança no seio do coaching; a clareza na definição e objectivos, que inclui clareza de papéis, métodos, e acções do coaching. O tema principal que emergiu do estudo de Gyllensten e Palmer (2007) está relacionado com a relação no coaching, que é vista como muito importante e necessária ao desenvolvimento deste, relação esta que está dependente da confiança e melhorada pela transparência. Muitas das características do praticante podem contribuir para uma boa relação: ser genuíno; a confiança, a actuação de acordo com aceitação e integridade (Popovic & Boniwell, 2007).

Griffiths e Campbell (2009) sugerem que a aprendizagem em coaching é facilitada pela complementaridade dos processos coach-cliente: a) Coaches que promovam a aceitação, honestidade, confiança, igualdade, baseada num propósito na relação; b) Coaches que questionam os clientes; c) Reflexão dos clientes; d) Coaches que acompanham a reflexão dos clientes; e) Coaches que ajudam o cliente a ser responsáveis pela aprendizagem; f) O Cliente assume acção e responsabilidade. A proposta deste autor assenta também 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, Centradas na Pessoa, ou focadas nos objectivos. 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.

Coaching requer flexibilidade na abordagem, estilo e maneira de assistir a diversos tipos de resultados, envolver ajudantes na aprendizagem, e utilizar competências associadas com inteligência múltiplas (Kibby, 1997). Há realmente que realçar que o coach deve definir limites da relação, sendo a flexibilidade uma das características necessárias ao desenvolvimento de uma relação salutar. O coach não deve cingir-se a metodologias ou abordagens, mas sim, procurar o modelo que faz mais sentido consoante a situação, devendo igualmente recusar clientes com dificuldades para as quais não se sente preparado ou competente fazendo o encaminhamento necessário.

Uma das questões que tem vindo a ser bastante debatida quanto às competências do coaches tem a ver com 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, estes dados podem estar ou não ligados à realidade na Europa e atentando nesse facto é necessário ressaltar, o que deve ser da competência de um coach: não é da sua competência resolver questões ligadas à saúde mental nem fazer acompanhamento destas situações, mas é da sua

competência, reconhecendo estas questões, o que requer também alguma formação prévia, fazer um acompanhamento especializado. 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.

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).

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.

O ideal para a avaliação do coaching seria uma abordagem holística, baseada em evidências, num quadro de coaching que capte as características comuns e específicas dos modelos permitindo atender melhor as necessidades dos clientes (Stewart, O' Riordan & Plamer, 2008).

Capítulo IV. Formação em Coaching

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).

Nos Estados Unidos os nomes associados ao desenvolvimento do coaching são Thomas Leonard, Julio Olalla e Laura Whitworth, já na Europa estão associados John Whitmore e Grahan Alexander. 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).

Uma das primeiras Instituições na Europa a fornecer serviços de Coaching foi fundada por Jenny Ditzen em 1981, tendo se extinguido. Os seus materiais eram idênticos e as técnicas e ferramentas em tudo semelhantes aos utilizados por Thomas Leonard e Laura Whitworth nos Estados Unidos (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 (Dueuease, 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).

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.

O 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 da 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.

O plano pedagógico sugerido por Lebrun e Berthelot (1994) consiste em identificar o contexto de avaliação; definir os objectivos a um ou vários níveis; sugerir temas de actividades susceptíveis de provocar aprendizagem dentro do que é desejado; oferecer uma escolha de métodos e de meios; propor instrumentos que controlem a qualidade de ensino e da aprendizagem.

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.

O coaching é ainda uma indústria e não há regulamentação, processos de sanção governamental por falta de qualificação, e falta de autoridade para ser coach, podendo qualquer pessoa usar o título de “Master Coach” (Grant, 2006).

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 trata-se de uma distinção formal em que um Organismo reconhece que a pessoa adquiriu os resultados relevantes (Grant & O’Hara, 2008).

A Acreditação é uma operação de validação técnica e de reconhecimento da capacidade de uma determinada entidade para intervir no âmbito da formação profissional (organizar e realizar cursos mas, também, diagnosticar necessidades de formação, avaliar impactos...) segundo o Dec. Lei nº 782/97 de 29 de Agosto.

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).

Muito se pode dizer sobre a certificação, do ponto de vista de algumas pessoas é absolutamente necessária e útil a um bom funcionamento do coaching, enquanto é vista por outros com aspectos menos positivos. Carr (2005) categorizou um conjunto de visões sobre a certificação em coaching úteis à sua compreensão, num total de 9:

1. Certificação como poder político; embora as organizações sugiram que a sua ênfase sobre a certificação é principalmente para beneficiar

a indústria do coaching, os críticos afirmam que o principal beneficiário da certificação é a organização (através de taxas cobradas para qualquer sociedade, processamento de certificação, ou procedimentos de certificação).

2. Certificação como ferramenta de marketing; algumas das opiniões apontam a certificação como uma maneira de manter os futuros participantes interessados fazendo acreditar que sem uma certificação o futuro coach não será capaz de sobreviver no mercado.

3. Certificação é arbitrária; baseada na censura à certificação pelas horas de experiência, apoiando-se na falta de evidência que as horas de experiência não vão determinar a maior qualidade de um serviço.

4. Certificação como gerador de receita; uma das opiniões mais prevalentes é justamente que a certificação tem como principal objectivo o cobrar de taxas. Ao contrário da maioria das opiniões a certificação não tem como objectivo primário a rentabilidade.

5. Certificação como fraco substituto para a integridade; muitos coaches acham a certificação desnecessária pelo facto de considerarem a acção mais importante que os certificados.

6. Certificação explora os mais inexperientes; na medida em que os mais jovens se preocupam mais com estas questões fazendo um paralelo com certificação e a atracção de clientes.

7. Certificação como marca de distinção; uma das visões mais populares que identifica a certificação como distinção dos charlatães, e pessoal não qualificado, dos técnicos especializados e com qualificações.

8. Certificação como protecção do público; que se afirma como um ponto de vista comum mas que no entanto descarta aspectos como até uma certificação pode ser falsificada.

9. Certificação como um farol; ou seja como guia do que devem ser os programas de formação, funcionando como mecanismo de auto-regulação da indústria.

Deste conjunto de ideias que os coaches têm acerca da certificação, podemos considerar que a certificação apresenta para os profissionais, vantagens e desvantagens, mas que como qualquer actividade o 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.

Os resultados da formação podem medir-se de alguma forma pelos resultados não apenas técnicos mas pela extensão dos resultados, 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 V. Objectivos do Estudo

Partindo do princípio que a formação é uma das melhores maneiras de controlar a qualidade dos serviços faz todo o sentido perceber como é feita a formação em coaching actualmente, que pressupostos têm de base, procurando caracterizar de forma metódica a oferta formativa na Europa, onde o coaching enquanto serviço está bem estabelecido e, havendo insuficiência no que diz respeito a resultados efectivos, uma boa maneira de chegar a uma análise no que diz respeito ao estado da arte, será através dos seus programas de formação.

Existem factores que podem fazer um potencial interessado escolher um programa de formação em detrimento de outro, ou noutros casos uma Organização optar por um programa de coaching Interno, sendo o objectivo principal deste estudo a análise da informação que é fornecida pelas empresas de formação, sobre o curso que ministra. A adequação de um programa às necessidades pessoais dos indivíduos, é outro dos factores que pesa nesta decisão, é justamente esta a flexibilidade em relação à a cada individuo que é referida por Fillery-Travis e Lane (2006) salientando igualmente a rapidez como um imperativo na formação.

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.

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.

Vários estudos (Binstead & Grant, 2008; Grant & O'Hara, 2008) tentaram descrever já a oferta formativa em coaching, embora aplicada a outros contextos que não a Europa, 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.

Esta análise será feita tendo em conta vários factores e abarcando várias informações disponibilizadas pelas próprias entidades, essencialmente no que diz respeito à sua auto-caracterização; à descrição que é dada sobre a formação, nos seus vários aspectos; e a descrição que é feita sobre o coaching.

Ulteriormente considerada a pertinência teórica de um conjunto de formulações, foram concebidas as seguintes questões de investigação:

Q1: Que tipo de informação disponibilizam as Entidades Formadoras em Coaching na Europa?

Q2: Que informação dão no âmbito da auto-caracterização, as Entidades Formadoras?

Q3: Qual o tipo de informações que fornecem sobre os cursos que leccionam?

Q4: Como caracterizam o coaching, as Entidades que promovem a Formação de profissionais?

Q5: Quais as principais diferenças ao nível dos programas de formação em coaching em Universidades e escolas mais comerciais?

PARTE II

PARTE EMPÍRICA

Capítulo VI: Método

Tendo em consideração as questões a que se propõe responder o presente estudo, ou seja, o problema de investigação, irão ser recolhidos os dados, através da pesquisa online. É importante não descurar o sentido da necessária continuidade de decisões e de passos na investigação científica (Almeida & Freire, 2003).

O primeiro passo foi encontrar entidades formadoras em coaching no Espaço Europeu e seguidamente tentar junto das mesmas recolher o seu programa de certificação. Os programas de certificação em coaching constituíram desde modo objecto de estudo. Assim, durante o período de Dezembro de 2008 até Agosto 2009 foi recolhida informação sobre os cursos disponíveis por toda a Europa, sendo retirados da internet os respectivos programas, ou no caso de estes não estarem acessíveis, a informação genérica fornecida pelo site. Em termos de ofertas de formação a internet revela-se, assim um meio fácil de pesquisa de ofertas neste campo. A pesquisa foi feita no motor de busca Google, pelas expressões “training coaching”, “University coaching” e pela expressão em português “formação em coaching”, sendo os resultados desta pesquisa sempre condicionados pela localização geográfica dos programas de formação (Europa). Foi também utilizada uma ferramenta de pesquisa disponibilizada pelo site do ICF (International Coaching Federation) e aconselhada pela mesma instituição como ferramenta de pesquisa¹. 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.

Uma das principais limitações que se fez sentir na pesquisa, foi o facto de apenas serem analisados programas em inglês, francês, castelhano, ou português por serem línguas do domínio do investigador, ficando excluídos programas que igualmente constituiriam elementos de análise.

Após retirada a informação dos websites onde se encontravam disponíveis, esta foi introduzida no Software NVivo7, tendo-se chegado a um total de 37 programas, a que foram atribuídos os nomes das próprias entidades promotoras da formação constituídas como amostra:

¹ <http://www.coachfederation.org/research-education/coach-training-programs/search-programs/>

Academy of Executive Coaching; Adler International Learning; Center for Creative Coaching; Centre for Coaching; Coaching Development; Coaching Creativo; Coaching de Gestion; Coaching Training Institute; De Montford University; East London University; Escuela Europea de Coaching; Executive Coaching Solutions; Future Training Consulting & Coaching; Institute For Life Coach Training; Instituto Potencial Humano; International Mosaik; International Coaching Academy; International School of Professional Coaching; L'Institut de Coaching; Lancaster University; MindCoach; Mindstream; NewUcoaching; Newfield; Northumbria University; Results Coaching Systems; Strategic Exective Coaching Alliance; Solutions Surfers; Success Coaching; Sun Success Unlimited; The Coaching Square; The Forton Group Limited; University of Aberdeen; University of Cambridge; University of Oxford; University of Reading; University of Starthclyde.

As abordagens qualitativas procuram fornecer uma visão e compreensão com vista a estabelecer ligações com as opiniões das pessoas envolvidas na pesquisa, adoptando assim uma postura mais subjectiva e interactiva (Bailey & Littlechild, 2001). As Entidades formadoras fornecem deste modo o seu material sobre um conjunto de assuntos relacionado consigo e com os seus cursos, que se pretende transformar em material teórico pertinente. Num estudo como o presente, de natureza qualitativa, quando os dados se começam a recolher, pressupõe-se que se dá inicio igualmente á análise. Neste processo é fundamental o estabelecer de categorias para que os programas possam ser organizados sob a forma de dados e mais facilmente lhes seja atribuído um sentido.

A informação proveniente de cada escola foi, por conseguinte, codificada e categorizada. A Categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e seguidamente por reagrupamento segundo o género segundo os critérios previamente definidos. As categorias, são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos sob um título genérico (Bardin, 1977).

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.

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.

Findo o processo de comparação e codificação, procedeu-se a um processo de comparação entre os dados obtidos e de contínua reflexão que levaram aos resultados a seguir apresentados.

A grelha final de categoria e subcategorias utilizada para chegar aos resultados foi a seguinte:

1. Estruturação dos dados – define o modo como os dados estão agrupados no site:
 - 1.1. Estruturados: os dados relativos ao programa de formação estão agrupados numa só página ou documento, sendo facilmente consultáveis;
 - 1.2. Não estruturados: os dados relativos ao programa de formação estão dispersos pelo site, não sendo fácil o acesso.

2. Identidade Organizacional
 - 2.1. Tipo de Organização – Define o tipo de Organização que promove a formação
 - 2.1.1 Universidade: Quando a entidade promotora do Formação é uma Instituição Académica;
 - 2.1.2 Empresa de formação: Quando a entidade promotora da Formação é uma Empresa de Formação Privada.
 - 2.2. Dados contextuais sobre a Organização
 - 2.2.1. Slogan: Frase sucinta que resume um ideal positivo sobre a Organização, identificada em 4 documentos;
 - 2.2.2. História da Organização: definido por uma apresentação de dados relativos á constituição e evolução da Organização, identificada em 7 documentos;

- 2.2.3. Benefícios: apresentação de benefícios; vantagens; ou mais-valias sobre a escolha da entidade, identificada em 4 documentos
 - 2.2.4. Valores: definição dos valores e finalidades da Organização, Identificada em 9 documentos.
3. Dados sobre o Programa de Formação
- 3.1. Descrição genérica do programa de Formação: descrições gerais sobre os programas de formação, recolhidas junto de 16 documentos.
 - 3.2. População-alvo: identificação da população a que se destinam os programas de formação; identificado em 21 documentos.
 - 3.2.1. Definição pela Formação Académica: quando a população é definida pelas suas habilitações ou grau académico, identificada em 3 documentos.
 - 3.2.2. Definição pela Carreira: quando a população é definida pela sua profissão ou carreira, ou seja, pela sua experiência profissional, identificado em 13 documentos.
 - 3.2.3. Definição pela Ausência de Critérios Específicos: quando a definição é demasiado geral, podendo a grande maioria das pessoas enquadrar-se, referida em 8 programas.
 - 3.3. Especialidades do coaching: campos e contextos nos quais se pode enquadrar o coaching, que constou de um levantamento e contagem.
 - 3.4. Conteúdos de Formação: descrição dada pelas entidades sobre os temas abordados no decorrer da formação, identificados em 30 documentos.
 - 3.4.1. Módulos/Temas Introdutórios: correspondentes à informação introdutória, sobre o coaching (Definição, história, entre outros), identificado em 23 documentos.
 - 3.4.2. Módulos/Temas sobre Competências: que fazem alusão a competências, identificados em 17 documentos.
 - 3.4.3. Módulos/Temas sobre Instrumentos e Técnicas: que fazem alusão a Instrumentos, Técnicas ou Estratégias, recolhido em 11 documentos.

- 3.4.4. Módulos Práticos: quando um modulo diz respeito a qualquer exercício prático, identificado em 10 documentos.
- 3.4.5. Módulos/Temas Sobre Abordagens: quando são referidas abordagens na descrição modular, identificado em 6 documentos.
- 3.4.6. Módulos ou Exercícios de Avaliação: quando há referência a avaliação em conjunto com a descrição dos conteúdos, identificados em 7 documentos.
- 3.5. Tipo de Avaliação: modo utilizado para aferir os conhecimentos, identificado em 19 dos programas de formação. Constou de um levantamento e de contagem.
- 3.6. Objectivos da Formação: descrição dos resultados esperados com a formação, identificados em 18 programas.
 - 3.6.1. Objectivos referentes à relação: quando a dimensão relação é citada nos objectivos, identificado em 5 documentos.
 - 3.6.2. Objectivos referentes à prática: referência prática em termos de objectivo, identificado em 4 documentos.
 - 3.6.3. Objectivos referentes a competências: quando são citadas competências em termos de objectivos, identificados em 10 documentos.
 - 3.6.4. Objectivos referentes a contextos: objectivos em que são referidos os vários contextos que pode ser utilizado o coaching, identificado em 9 documentos.
 - 3.6.5. Objectivos de orientação para o cliente: quando são referidos os clientes em termos de orientação para o mesmo, identificado em 2 programas de formação.
- 3.7. Supervisão: inclusão de prática acompanhada por parte de um profissional durante o tempo de formação, classificada em todos os documentos e classificada como “obrigatória” quando referida como incluída, “não-obrigatória” ou como “não especificado” quando não existe alusão à mesma.
 - 3.7.1. Obrigatória quando referida como incluída
 - 3.7.2. Não obrigatória quando referida como facultativa,
 - 3.7.3. Não especificado quando não existe alusão à mesma.

- 3.8. Metodologia Adoptada: refere-se à metodologia de aprendizagem utilizada pelo programa de formação no que diz respeito á presença ou não no local da formação.
 - 3.8.1. Aprendizagem à distância, quando existe a possibilidade do formando não estar presente,
 - 3.8.2. Aprendizagem presencial, quando é exigida a presença do formando
 - 3.8.3. Aprendizagem parcialmente à distância, quando existe a possibilidade do formando não estar presente em alguma parte da formação,
 - 3.8.4. Não especificado, quando não existe informação que permita determinar.
- 3.9. Carga horária: apresentação do tempo necessário à conclusão da formação, identificada em 25 documentos, e subcategorizada pelo modo como se apresenta.
 - 3.9.1. Formação em horas: quando a duração do programa é apenas apresentado em termos de horas de formação, identificado em 8 programas.
 - 3.9.2. Formação espaçada: quando a formação é ministrada em diferentes fases algo distantes entre si, identificado em 5 programas.
 - 3.9.3. Formação Intensiva: quando a formação ministrada de forma condensada num período de tempo, identificada em 1 documento.
 - 3.9.4. Formação intensiva/espçada: quando a formação é apresentada em módulos condensados num período de tempo, e há um intervalo considerável de tempo até aos próximos módulos condensados, identificada em 7 programas.
- 3.10. Tipo de Certificação.
- 3.11. Localização: identificação dos vários países da Europa onde têm lugar as formações em análise, identificados 19 países.
- 3.12. Dados sobre os formadores: identificação de quem lecciona os programas de formação, recolhido em 16 documentos.

4. Dados sobre Coaching

4.1. Definição de coaching: a informação prestada pelas Organizações sobre coaching, identificado em 20 documentos.

4.1.1. Definição de coaching como profissão: quando a entidade utiliza a palavra profissão, carreira, ou ocupação quando se refere a coaching, identificado em 6 programas.

4.1.2. Definição de coaching como método, técnica ou estratégia: quando o coaching é visado através de palavras que o categorizem como uma ferramenta, citado em 5 documentos da amostra.

4.2. Paradigmas subjacentes: quando há informações relativas às abordagens de coaching utilizadas, identificadas em 13 programas.

Em todo o processo de categorização, as categorias constituídas tendo como base a concepção do texto e o seu significado, foram considerados residuais e sem especial relevância na construção do sistema de categorias quando a informação estava presente em apenas um dos documentos, podendo no entanto essa informação ser discutida nos capítulos seguintes.

Findo o processo de categorização dos dados procurar-se-á de forma metódica e reflectida analisar os dados retirando do estudo as suas principais conclusões e procurando sempre que possível enquadrá-las à luz da base referencial teórica utilizada.

Capítulo VII: Apresentação dos Dados e Discussão

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

De salientar que durante o processo de análise, os conteúdos permaneceram na sua língua de origem e são aqui apresentados nessa mesma forma sob pena de se perderem as verdadeiras intenções dos autores.

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, tendo em atenção que se torna necessário atentar 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.

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

Estruturação dos dados

Na recolha de dados, um dos factores a ter em conta foi a estruturação dos dados; tendo sido criada uma categoria para tal. A decisão sobre esta categoria foi tomada numa primeira fase de contacto com os dados, sendo constituída tendo em conta que os resultados são mutuamente exclusivos, ou seja, ou assumem uma ou outra subcategoria, não podendo estar associada a mais que uma. Todos os programas foram codificados.

Como estruturados definiram-se os programas disponibilizados num documento único pronto a ser descarregado no computador; ou cujo site apresenta toda a informação no mesmo endereço, sem necessidade de hiperligações para se lhe aceder. Como não estruturados definiram-se os sites cuja informação se encontrava dispersa pelo site, acessível através de diversas hiperligações (tabela 1).

Tabela 1. Modo de Apresentação dos dados

Modo de Apresentação dos dados	Total
Estruturados	22
Não Estruturados	15
	N=37

Uma estruturação dos dados pode ser interpretada de certa forma uma preocupação por parte da entidade promotora em disponibilizar facilmente as informações, constituindo-se também como uma mais-valia para quem procura um curso, podendo facilmente consultar, comparar, funcionando como um método de divulgação/informação; por outro lado a falta de estruturação da informação revela alguma dificuldade definir e fornecer informação que possa ser relevante na exposição e esclarecimento do programa de formação, para o estabelecimento eficaz de um primeiro contacto junto do cliente.

A falta de estruturação dos dados pode constituir uma penalização em termos da investigação, uma vez que leva á probabilidade de alguma da informação ter escapado, por estar dispersa.

Tipo de Organização

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 37 programas, 9 correspondem a formações ministradas em Universidades, e 28 a Formações ministradas em outras Entidades Formadoras.

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.

1. Identidade Organizacional

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 objetivos e valores que estão na base das Organizações, se dá provas da sua credibilidade através da sua história; frases que utilizam para se auto promoverem, como um slogan, ou outras informações 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 (Ver Tabela 2), verificou-se que as primeiras dão menos informações contextuais sobre si mesmas em relação às restantes.

Tabela 2: Identificação de Dados Contextuais sobre a Organização por Tipo de Organização

Tipo de Organização	Apresenta Dados Contextuais sobre a Organização	Não Apresenta Dados Contextuais
Universidade	1	8
Empresas de formação	14	14

Verificamos que apenas 1 em 9 das Universidades apresentam dados contextuais sobre si mesmas, enquanto metade das Empresas de Formação 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.

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. Foram estabelecidas 4 subcategorias, ou seja, foram encontradas 4 formas da Organização fazer passar informação sobre si: **Slogan, Apresentação de benefícios, Valores Explícitos e História.**

Explorar a maneira como se definem e se assumem no mercado e o modo como associam a sua história e juntam um nome sonante pode muitas vezes guiar a escolha de uma formação, ainda que a sua credibilidade seja incerta. Acima de tudo é a forma mais directa utilizada para a auto-caracterização, sendo que em todas a informação é apresentada como forma de marcar pela diferença positiva, tentando levar os potenciais interessados num curso de coaching a interiorizar os valores da instituição.

A escolha de um slogan, é uma boa estratégia de marketing, no que diz respeito à transmissão de informações contextuais sobre a Instituição. Foi categorizada pela sua identificação e presença em 4 dos documentos analisados. São exemplo de slogan os recolhidos e apresentados na Tabela 3 (Dados completos em anexo).

Tabela 3. Slogan

Dados contextuais sobre a Organização, Slogan - Versão reduzida

“We are passionate about the benefits of coaching and coach training.”

“CTI® is the industry leader in Coach Training”

Em termos interpretativos, pode dizer-se que a escolha de um slogan denota uma preocupação em escolher uma frase sucinta que apresente uma mensagem clara e que seja facilmente interiorizada.

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 (ver tabela 4). 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 7 programas, mas em nenhuma Universidade o que pode ser interpretado para a não necessidade de se afirmar quer contextualmente quer em termos de história da Organização (dados completos em anexo).

Tabela 4. História da Organização.

Dados contextuais sobre a Organização, História da Organização –
Versão Reduzida

“Since its inception in 2000 the AoEC has built up a substantial network of highly trained coaches who represent a rich seam of diversity, skills and interests.

“In 2002 Philip Brew and Colin Brett created Coaching Development to provide coach training of the highest professional standard.”

Analisando em detalhe esta categoria, podemos observar que 6 fazem referência á sua data de início, os que nos pode dar alguns indicadores sobre a expansão do coaching na Europa. Por conseguinte as datas de início na formação em coaching vão

desde 1991 a 2005, que pode ser considerado, em termos interpretativos, o intervalo de crescimento da indústria do Coaching

O exemplo da evolução do coaching pode ser visto a através do Instituto Potencial Humano, que se apresenta historicamente com a sua data de fundação a 1980, mas cujas formações em coaching apenas começaram em 2005, havendo uma adaptação ao mercado, que inicialmente se dedicava ao desenvolvimento pessoal e que passou a incluir formação em Coaching.

Outra forma de se auto-caracterizar e de transmitir uma imagem positiva é o enumerar de possíveis benefícios resultantes da formação naquela Organização em particular, estabelecendo-se como uma mais-valia no mercado. De todas as subcategorias que fornecem dados contextuais sobre as Organizações, esta pode ser dita a forma mais directa de influenciar um potencial interessado. Foi identificada em 4 dos documentos (Ver tabela 5, tabela completa em anexo).

Tabela 5. Benefícios

Dados contextuais sobre a Organização, Benefícios - Versão Reduzida

“We transform individuals, teams and organizations through coach development, executive coaching and coaching consultancy using thoroughly tested coaching strategies and interventions (...)Organisations with coaching as part of their culture and business philosophy will benefit from enhanced performance, productivity and ultimately profitability.”

“The Centre for Coaching offers a range of courses focusing on different aspects of coaching at primary certificate, certificate and diploma levels”

A apresentação dos valores da Organização é uma categoria rica em informação sobre a Entidade em si, sobre os princípios base, mas também os princípios que devem reger os cursos ali ministrados. Situa-se também ao nível da estratégia de Marketing, tentando afirmar-se pela diferença positiva. Foi uma das formas mais encontradas de fornecer dados contextuais, encontrada em 9 instituições, e que constitui matéria bastante rica (ver tabela 6, tabela completa em anexo).

Schein (2004) definiu valores compartilhados, como um dos níveis da Cultura Organizacional, a que correspondem os valores relevantes que se tornam fundamentais na condução dos objectivos, e como base para o seu desempenho. Os valores são parte de uma auto-caracterização mas principalmente definem um conjunto de estratégias de actuação no mercado.

Tabela 6. Valores

Dados contextuais sobre a Organização, Valores – Versão Reduzida

“The AoEC aims to partner with the alumni in a number of mutually beneficial ventures within the spirit of a community of practice.”

“They bring together deep understanding and experience of coaching, and highly developed training and facilitation skills (...)We are also committed to developing a body of well-trained, informed coach supervisors, and we offer thorough experiential training for those wishing to take on this critical emerging role.”

Na análise desta categoria foram identificadas 2 valores comuns: a qualidade, citada por três instituições, e a ética citada em dois apenas. Regra geral as instituições encontram uma forma mais específica de apresentar os seus valores, evocando o conhecimento, desenvolvimento de competências, a credibilidade ou a reputação do seu corpo docente ou seja os valores com os quais se comprometem no desenvolvimento das suas acções.

2. Descrição do Programa

Explorados os dados relativos às Organizações que promovem cursos de formação para coaches, importa ter em atenção os dados relativos ao Programa de formação em si.

Na construção desta categoria importou para esta categoria a descrição que é feita sobre o curso a ministrar, e o que pode fazer a distinção ou não dos seus concorrentes, mas que pode ao mesmo tempo fornecer pistas importantes sobre como são estruturados estes programas num conjunto de pontos que serão atempadamente aprofundados.

Procurou-se assim através de uma categoria específica, que consiste numa caracterização genérica e sucinta do curso, que se pode assumir como mais uma forma de esclarecimento, em que 16 entidades são fornecedoras de informação. Neste conjunto de descrições encontram-se vários tipos de informações, que se podem englobar igualmente nas categorias seguintes. A esta categoria deu-se o nome de “Descrição Genérica do Programa de Formação”. Por ser demasiado extenso, encontra-se em Anexo.

A descrição do programa de formação que foi encontrada centra-se numa descrição sucinta do programa, que assume um discurso baseado na promessa de aquisição de competências e prática supervisionada bem como o acesso a uma qualificação em termos profissional e focando-se nas especificidades de cada programa.

Definição do Público-Alvo

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 21 programas de formação. Nesta categoria chegou-se a três dimensões pertinentes para a análise;

1) 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. Informação respeitante a este campo foi identificada em 3 documentos (Ver tabela 7).

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.

Tabela 7. Público-alvo, definido pela Formação Académica

Público alvo, definido pela formação académicas	
<i>“Il s'adresse particulièrement aux personnes qui possèdent une formation universitaire et une expérience en gestion ou en relation d'aide.”</i>	
<i>“You should possess a degree or equivalent from a recognised university and have work experience.”</i>	
“Students of: Management, Economics, Marketing, Human Resource, Psychology”	
Total	3

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 especifica 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.

2) 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 (exemplos apresentados na Tabela 8, tabela completa em Anexo).

Este tipo de definição foi codificada em 13 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.

Tabela 8: Público-alvo, Definido pela Carreira

Público-alvo, Definido pela Carreira - Versão reduzida

“Individuals responsible for managing, developing, coaching or leading others.”

“Generally the courses are suitable for coaches, trainers, managers, personnel staff, management consultants, psychologists, health and caring professionals who wish to learn more about coaching.”

3) Definição pela ausência de critérios específicos

Em 8 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 (ver tabela 9, tabela completa em anexo).

Tabela 9: Público-alvo definido pela ausência de critérios específicos

Público-alvo, ausência de critérios específicos – Versão Reduzida

“our certificate programme is open to everyone.”

“A los que quieran iniciarse en la profesión de Coach o tener las competencias de un Coach para desarrollar cualquier otra labor.”

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.

Especialidades 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 (ver tabela 12). 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.

Tabela 10. Enumeração das Especialidades

Especialidades	Totais
Não específico	18
Executive	8
Business	7
Life	5
Organizacional	2
Briefcoaching	1
Carreira	1
Individual	1
Espiritual	1
De equipas	1

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 18 programas, 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.

Da análise das várias especialidades presentes no mercado pode assumir-se que o executive, business and life coaching acabam por se destacar em termos de actuação no mercado, daí que se afirmem à partida em termos de formação. De salientar o facto de 5 entidades apresentarem mais do que uma especialização, o que levanta a questão de um mesmo programa poder satisfazer as necessidades de duas áreas diferentes de actuação.

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 informação recolhida para esta categoria visa a descrição dada pelas entidades dos conteúdos abordados no decorrer da formação, fornecida muitas vezes em termos de módulos. De um total de 37 programas analisados, 30 instituições fazem referência aos conteúdos programáticos, sendo um a informação frequente e daí que se lhe possa atribuir bastante sentido enquanto categoria. Numa tentativa de recolher mais dados úteis, procedeu-se a um cruzamento de informações entre as entidades que forneciam dados sobre os seus conteúdos e o tipo de Organização que constituíam tendo-se chegado aos dados apresentados na Tabela 11.

Tabela 11. Distribuição dos conteúdos por tipo de Organização

Tipo de Organização	Descrição dos Conteúdos
Universidades	9
Empresas de Formação	21

Dos 9 programas de Universidades analisados, todos intitulam os seus conteúdos programáticos, enquanto das 28 empresas de formação apenas 21 o fazem, o que confirma, que as universidades parecem estar mais centradas no curso em si do que em fornecer formação adicional.

Após uma primeira análise dos módulos de formação constituíram-se 6 categorias sobre as mesmas, atentando no facto de algumas entidades se focarem no título dos módulos enquanto outros apresentam os subtemas. Assim e procurando alguma coerência estabeleceram-se as seguintes sub-categorias: Módulos/Temas Introdutórios; Módulos/Temas sobre Instrumentos e Técnicas; Módulos/Temas sobre Competências Intras; Módulos Práticos, Módulos/Temas Sobre Abordagens; Módulos ou Exercícios de Avaliação e Módulos/Temas Introdutórios que serão seguidamente analisados.

Os Módulos ou temas Introdutórios dizem respeito a temas ou módulos cuja descrição vai de encontro e faz referência a introdução ao Coaching, Conceitos, História, onde são apresentadas as bases teóricas fundamentais ao bom exercício da prática, sendo exemplo a informação presente na tabela 12. Esta categoria foi recolhida junto de 23 programas que constituem a amostra.

Tabela 12: Módulos/Temas Introdutórios

Conteúdos de Formação, Módulos/Temas Introdutórios – Versão Reduzida

“The field of coaching and some key distinctions around ‘coaching’

The conceptual foundations of coaching

“Mod I- Introduction

** Conditioning*

** The Power of Balance*

** Personal Identity*

** Evolutionary Process*

** The Power of Belief*

** Paradigms*

** Steps to Excellence*

** Self-Knowledge*

** Values*

** The Emergence of Total Intelligence”*

Começando pelas sessões introdutórias, seleccionam-se facilitadores de desenvolvimento para chegar a tópicos como competências (Boyatsis, 2005), devendo os módulos introdutórios assumir a primeira fase da formação de modo a preparar um conjunto de conhecimentos.

A ignorância nos aspectos que dizem respeito à fundação do coaching pode reduzir a credibilidade, e dar origem a afirmações duvidosas sobre a rapidez e facilidade com que se pode formar um coach eficaz, reduzir o acesso a clientes e criar rivalidades competitivas que vão interferir com o conhecimento público do valor e propósito do coaching (Dueease, 2009), o que torna fundamental a existência do

módulos introdutórios que dêem ao futuro coach a oportunidade de explorar a disciplina de modo a se integrar da sua história, conhecimentos de base e todo um conjunto de arquétipos úteis ao estabelecimento de relações mais construtivas e eficazes.

Módulos/temas de desenvolvimento de competências

Nesta categoria foram incluídos módulos temas que fazem alusão a competências, e ao desenvolvimento das mesmas; são citados por 17 entidades (ver tabela 13).

Tabela 13: Módulos/Temas de Desenvolvimento de Competências

Conteúdos da Formação, Desenvolvimento de Competências

*“The core competencies of coaching(...)
Use of coaching knowledge and skills effectively in the domain of work, and within the context of organizations (...) Further honing of skills and deepening of general coaching knowledge
(...)Deepening coaching competence through exploring five themes:
Coach and client as masterful intentional learners”*

“A way to create a detailed plan to continuously develop and apply coaching skills at work”

De uma análise geral sobre as competências mencionadas verificou-se que entre as mais referidas encontram-se: a Comunicação, Escuta Empática e a capacidade de Questionar (*ver tabela completa em Anexo*).

Módulos/Temas sobre Instrumentos e Técnicas

Na categoria sobre Instrumentos e Técnicas foram codificados 11 programas, onde a descrição ou conteúdos específicos fazem alusão a processos, Instrumentos, Estratégias, Técnicas a compreender (ver tabela 14).

Tabela 14: Módulos/Temas sobre Instrumentos e Técnicas

Conteúdos da Formação, Módulos/Temas sobre Instrumentos e Técnicas – Versão Reduzida
<p>“ A 'starter kit' of coaching tools and techniques”</p> <p>“OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y PLANES DE ACCIÓN: “Quiero, puedo y lo haré”(...) “EFT (TÉCNICAS DE LIBERACIÓN EMOCIONAL) “Desbloqueando emociones que nos limitan””</p>

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.

Módulos Práticos

Foram categorizadas as temáticas incluídas nos conteúdos relativos aos módulos práticos, em que 10 entidades fizeram referência a um contexto de prática em que os participantes podem desenvolver efectivamente competências de coach;

Tabela 15: Módulos Práticos

Conteúdos da Formação, Módulos Práticos – Versão Reduzida
<p>“Opportunity to practice using skills, tools and techniques (...)Practicum is an intense and powerful learning process when you deepen your coaching competence through the integration of the following learning elements: supervision</p>

and feedback of your coaching; participation in Learning Labs (where client cases are reviewed, further exploration of coaching concepts occurs and deepened learning through interaction with fellow students); coaching clients (a minimum of 40 hours) and reflecting intentionally on your learning from the coaching experience; being coached by an approved coach (not included in the Practicum fee); engaging with assignments and additional readings.”

“Module 6: Process and Practice”

De forma a compreender melhor a relação que existe entre a teoria e a prática nestes programas de formação, procedeu-se através do Software NVivo7 ao cruzamento de informação entre as instituições que fazem alusão a módulos introdutórios cuja intercepção entre módulos introdutórios e práticos resultam 9 programas de formação, o que faz repensar o facto de haver ainda por fazer no que diz respeito a um acompanhamento entre a teoria e prática.

Grant (2007) faz referência ao facto de os programas de formação em coaching deverem apoiar-se nas bases teóricas, mas ao mesmo tempo terem uma aplicação real. Esta aplicação real deve justamente ser construída numa dialéctica de teoria e prática.

Módulos sobre Abordagens

Foram recolhidos os dados referentes às abordagens no descrever dos conteúdos de Formação. O tema essencial são assim, as várias abordagens do coaching que permite aos seus participantes uma visão holística, ou pelo contrário é apenas tida em conta uma Abordagem do coaching, pela qual a Entidade formadora se guia, o que pode à partida condicionar a visão do futuro coach, tendo sido codificados 6 programas (ver exemplos em tabela 16).

Tabela 16: Módulos/Temas de Abordagens

Conteúdos da Formação, Módulos/Temas de Abordagens - Versão Reduzida
<i>“Psychological approaches – cognitive, psychodynamic, behavioural”</i>
<i>“Module 2: Coaching Perspectives”</i>

A maioria das abordagens fazem referência a programas, que numa primeira análise parecem ser fundadas tendo por base as abordagens da Psicologia (ver tabela completa em Anexo), o que em termos interpretativos sugere a comunhão entre perspectivas e intervenções.

Módulos de Avaliação

De entre os conteúdos das formações foram seleccionadas as referências à mensuração dos resultados das aprendizagens, tendo em consideração que a maioria das formações tem, de forma geral uma parte destinada a avaliar a aquisição dos conteúdos abordados.

Foram seleccionados os conteúdos temáticos, de entre os conteúdos em que é feita referência a processos de avaliação, onde foram categorizados 7 programas (exemplos na Tabela 17).

Tabela 17: Módulos/ Exercícios de Avaliação

Conteúdos de avaliação, Módulos / Exercícios de Avaliação
<i>“Module 6 & 7: Quantitative and Qualitative Research Methods /Dissertation”</i>

*“A discussion to prepare for the post-program follow-up session
Includes a telephone follow-up coaching session with a CCL coach 30 – 45 days
after the program to reinforce and extend classroom learning. Additional c o
aching services can be elected at any point before, during or after program
participation.”*

A avaliação é a forma mais directa de chegar a uma mensuração imediata dos resultados da formação, junto dos formandos. Mais do que um momento formal, 7 entidades colocam a avaliação como um módulo, um capítulo do programa de formação em si.

Várias escolas, têm módulos bastante específicos, não enquadráveis em nenhuma das anteriores, tal como Grant (2006) havia referido, muitos dos programas de formação mais comerciais são baseados em modelos dos proprietários; modelos estes que se destacam pela diferença nas abordagens que utilizam. Pensada a importância destes novos modelo podemos dizer que desde bem apoiados em fundamentos teóricos e baseados em eficácia estes modelos podem dar origem a novas formas do coaching se afirmar, podendo encontrar no mercado o escoamento para este tipo de serviços.

Questionado por vários autores foi já a existência de conteúdos ligados à saúde mental nos programas de formação em coaching, e com base nisso foram procuradas pistas através dos títulos e subtítulos da existência de conteúdos direccionados para a formação neste âmbito, não tendo sido encontrados resultados. Os títulos genéricos não revelam a abordagem a estes conteúdos, que no entanto podem ser abordados noutras temáticas. Contudo, o facto de não existirem títulos que o sugiram não significa que esta temática não seja abordada, sugere, no entanto, que não lhe é atribuída a atenção que alguns autores vêm revogando.

Nenhum programa de Formação consegue preparar o coach para todas as eventualidades, dada a grande variação do comportamento humano, mesmo numa amostra homogénea (Hunt & Weintraub, 2004). A capacidade de resposta do coach dependerá assim bastante da sua capacidade pessoal de resposta às questões que lhe são apresentadas.

Tipo 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 (Ver tabela 18).

Tabela 18. Enumeração dos Métodos de Avaliação

Tipo de Avaliação	Total
Exame Escrito	4
Exame e Escrito e Oral	3
Não é especificado	18
Prática	1
Supervisão	1
Pratica e Reflexão	1
Escrita e Investigação	3
Escrita e Prática	5
Escrita e Coaching de Pares	1

Das práticas utilizadas como meio de avaliação distingue-se a avaliação escrita, usada predominantemente associada a outro método. O método escrito é utilizado em, assumidamente, 16 das entidades. 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. Contudo, as duas componentes são utilizadas em conjunto em 5 das Entidades Formadoras.

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.

De destacar que uma das entidades destaca o Coaching entre pares como método de avaliação, e uma outra refere a supervisão, o que requer ao mesmo tempo que haja prática associada. Um coaching de pares bem sucedido desenvolve competências em colaboração e um desfrutar da experiencia que leva a que se mantenha os companheirismos depois de atingidos os objectivos iniciais (Joyce & Showers, 1996).

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.

Objectivos da Formação

Os Objectivos indicam as directrizes das acções pedagógicas e apoiam-se em princípios de pensamento e acção escolhidos em função do seu valor (De Ketele et al, 1988).

Tendo em vista a compreensão do que se propõe a atingir uma formação deste género, foi construída esta categoria, que se baseou no recolher desta informação. Esta categoria é extremamente útil no que respeita a desvendar as principais directrizes de um curso de coaching e do desenho do próprio programa. A definição dos objectivos corresponde de certo modo aos resultados esperados, pelo que a sua definição resume o propósito da formação.

De entre as 37 entidades, 18 fazem alusão aos objectivos a que se propõe a sua formação, o que pode ser interpretado como uma questão de transparência da instituição, uma vez que qualquer curso deve definir *a priori* os seus objectivos, e o facto de serem apresentados torna-se esclarecedor para quem acede a estas informações.

No que respeita às subcategorias foram constituídas 5 de especial relevância, o critério da sua formulação esteve ligado com a orientação do objectivo e não tanto com a acção, ou seja, mais relacionado com as dimensões (relação, competências, etc.) e não tanto com o formular do objectivo (adquirir, desenvolver, etc). Assim designaram as categorias de objectivos: **referentes à relação; referentes à prática; referentes aos contextos; referentes às competências e referentes ao cliente.** Todas estas dimensões são fundamentais na formulação dos objectivos e são ao mesmo tempo indissociáveis entre si.

Os Objectivos referentes à Relação

Nesta subcategoria foram categorizados os objectivos que dizem respeito ao conjunto de formulações sobre esta temática. De uma forma geral orientam quais competências/conhecimentos que se devem adquirir no que diz respeito à relação (ver tabela 19). Por ser demasiado extensa a categoria encontra-se na sua totalidade em anexo.

Tabela 19. Objectivos referentes à relação

Objectivos da Formação, Referentes à Relação – Versão Reduzida

“Learn more about yourself and others. You will understand the importance of managing the coaching relationship - as well as how your personal preferences affect coaching outcomes.”

“Learn to design effective relationship alliances with others (...) Distinguish and use three levels of listening to deepen your relationships”

A relação é um dos aspectos mais importantes no processo de coaching, pois é a partir dela que se gera mudança. Desta forma, o coach deve ser dotado de competências relacionais e que ao mesmo tempo lhe permitam gerir emoções.

Aprender a gerir emoções e relações com os outros é um processo feito, muitas das vezes ao longo da vida e decorrente da experiência de vida em que vamos

aprimorando competências sociais. De acordo com Lopes *et al* (2006) não se deve esperar que nenhum programa de formação torne os indivíduos mais inteligentes emocionalmente de um dia para outro, contudo, as competências emocionais podem ajudar os indivíduos a tornarem-se mais atentos a dinâmica social e emocional, e retirar conhecimento das experiências e interações do dia-a-dia. A formação pode, neste caso, fornecer a motivação e os recursos para aprender e desenvolver.

De acordo com Cox e Bachkirova (2007) educação e formação em coaching deve incluir a natureza das emoções e a sua função na mudança pessoal; a questão da inteligência emocional com criticismo suficiente aplicado ao conceito, a sua mensuração e uso comercial; o papel das diferenças individuais ao lidar com as emoções; a diferença entre empatia e identificação.

Os Objectivos Referentes à prática;

Os objectivos cujos fundamentos correspondem à intenção de desenvolvimento de competências práticas mostradas pelas entidades foram identificados e incluídos nesta subcategoria. De realçar que nesta subcategoria, tal como nas restantes, a identificação foi feita tendo em conta a dimensão e não a acção. Foram identificados num total de 4 documentos (ver exemplos na tabela 20).

Tabela 20. Objectivos referentes à Prática

Objectivos da Formação, Referentes à Prática – Versão Reduzida

“develop the skills, knowledge and practical experience (...)understand how coaching practice needs to be structured and managed in the wider organisational context”

“Participate in a combination of small group interaction and videotaped practice sessions.”

Objectivos referentes às Competências

A subcategoria de objectivos referentes às competências têm como especial tema as competências, que finda a formação, devem estar presentes junto dos futuros coaches (ver tabela 21).

Tabela 21. Objectivos referentes às competências

Objectivos de Formação, Relativos a Competências
<i>“and become more skilled in communicating simply”</i>
<i>“Provide participants with a superior range of knowledge and skills required to use coaching effectively to support business improvement at individual, team and organizational levels”</i>

Na definição de Objectivos sobre competências as sentenças são postas de forma geral, apenas em 1 dos 9 programas de formação refere uma competência específica.

Os objectivos referentes aos contextos

Esta categoria diz respeito à formulação de objectivos tendo em conta os contextos em que as actuações dos coaches têm lugar, como os exemplos apresentados na tabela 22.

Tabela 22: Objectivos referentes aos contextos

Objectivos da Formação, Referentes aos Contextos.
<i>“understand how coaching practice needs to be structured and managed in the wider organisational context”</i>
<i>“Identify opportunities to use coaching to support individual, team and organisational improvement”</i>

Esta especificação quanto aos contextos, supõe pelo menos uma introdução as várias áreas a que o coaching pode chegar enquanto serviço, dotando os formando duma capacidade de reconhecer domínios do contextos.

De acordo com Cox (2003) o imperativo contextual implica que os coaches tenham a necessidade de experiencia e conhecimentos relevantes para ajudar os coachees a compreender as situações que irão encontrar e fornecer-lhes a sabedoria que lhes permita utilizar as capacidade pessoais e processar as competências, aumento a credibilidade para si, para a profissão e para os seus clientes.

Objectivos de orientação para o cliente

Nesta categoria torna-se explicita a de criar no coach a orientação para o cliente e estão apresentados abaixo na tabela 23.

Como serviço que no fundo é, o coaching tal como outras áreas assumem a necessidade de uma orientação para o cliente, cujo objectivo nesta caso será o desenvolvimento e crescimento do próprio cliente.

Tabela 23: Objectivos orientados para o cliente

Objectivos de Formação, Orientação para o cliente	
<i>“The quality of your attention and engagement will become a catalyst which accelerates your clients’ progress; they will feel affirmed, extended, liberated, energized.”</i>	
<i>“Entender e integrar las claves de la relación con tu cliente.”</i>	
Total	2

Fitzpatrick et. Al (2004) afirmaram a existência de dados reveladores de que nem sempre os objectivos listados no papel corresponderem aos objectivos em mente do ‘staff’ dos programas. Intencionalmente ou não, nem sempre os programas correm como são apresentados no papel, e deve haver da parte da Entidade uma certa

flexibilidade que também permita ajustar da melhor maneira possível o programa definido, no decorrer da Formação.

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. Tendo-se constituído categorias com vista à enumeração, como se pode ver a tabela 24.

Tabela 24. Presença da Supervisão durante a Formação

Supervisão	Casos
Obrigatória	16
Não obrigatória	1
Não é claro	20

Dos 37 programas, 20 não deixam claro se a supervisão está ou não incluída, e 16 dos programas incluem práticas de supervisão, enquanto 1 refere a existência não lhe conferindo carácter de obrigatoriedade. 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.

Metodologia adoptada

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 (Ver tabela 25).

Tabela 25. Enumeração das metodologias de aprendizagem

Metodologia Adoptada	Casos
Aprendizagem à distância	2
Aprendizagem presencial	14
Aprendizagem parcialmente à distância	13
Não é claro	8

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 à 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 à distancia, ou com apoio da entidade de maneira a maximizar os resultados.

De modo a melhor compreender como se processa esta aprendizagem à distância, fez-se um cruzamento de dados entre as metodologias de aprendizagem e com a supervisão:

Tabela 26. Metodologia de Aprendizagem e Supervisão

	Supervisão Obrigatória	Supervisão Não Obrigatória	Supervisão não especificada
Aprendizagem presencial	8	0	6
Aprendizagem à distância	1	0	1
Aprendizagem parcialmente à distancia	5	1	7
Não é claro	2	0	6

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 à 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.

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, mas também no que diz respeito ao espaçamento desta formação no tempo, e com base neste facto esta categoria foi reduzida às seguintes sub-categorias: formação em horas; formação espaçada; formação intensiva; formação espaçada/intensiva;

A formação em horas é utilizada em 8 dos programas. A utilização das horas para definir a duração do curso pode estar relacionada com critérios de certificação uma vez que é requisito em alguns organismos (ver tabelas em Anexo).

A formação espaçada corresponde a cursos cujos módulos são leccionados em períodos distantes no tempo, que constou em 5 dos programas analisados (ver tabela em anexo)

A formação intensiva diz a programas de formação cuja carga horária está associada a períodos de tempo em que o sujeito é imerso nos ambientes de aprendizagem não havendo espaços, que é utilizada apenas em 1 dos programas de formação analisados. Imersão na aprendizagem é um processo intensivo e experimental em que o formando passa períodos de tempo num ambiente saturado em focus de aprendizagem.

A categoria formação intensiva/espaçada foi constituída por base nos programas de formação cuja formação se organiza por módulos (2 ou mais) intensivos que se intercalam em períodos distantes, tendo sido identificada em 6 programas.

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.

Tipo de Certificação

Através desta categoria procurou chegar-se à informação sobre a certificação dos cursos em causa, sendo categorizada a informação respeitante a alusões à certificação. A Instituição refere normalmente a entidade certificadora e o título correspondente como se pode verificar pela observação da tabela 30.

Numa amostra constituída por 37 entidades, 19 fazem alusão a creditação dos seus programas de avaliação. Procurando desvendar se existem diferenças entre Universidades e Outras Empresas de Formação, foi feito cruzamento entre dados, tendo-se chegado aos resultados apresentados na Tabela 27.

Tabela 27. Dados sobre a Certificação distribuídos pelo Tipo de Organização.

Tipo de Organização	Certificação
Universidade	0
Empresas de Formação	19

Tabela 28. Enumeração dos Organismos certificadores

Entidades que certificam	Nº de vezes referidas
EMCC	2
ICF	13
CTI	1

ECI	1
Eduqua	1
ICC	1
APPROACHING	1
ACESCO	1
Não é claro	2

Dos programas de formação que são leccionados em Universidades nenhum faz alusão a certificação, o que remete para o facto de uma Universidade não sentir a necessidade de caracterizar o seu curso através da certificação, pelo facto da Universidade constituir à partida um Órgão incontestável, e cuja formação é, à partida vista com qualidade, não precisando do “selo certificação”.

O ICF certifica 13 dos 19 programas, destacando-se. De salientar que 2 entidades fazem referência a certificação sem referir uma entidade. Existem ainda 2 entidades que fazem referência a mais que uma entidade a certificar o seu programa.

Localização;

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 da Europa, ou mesmo fora dela. Neste caso foram identificados os países em que cada uma das entidades tem presença e fez-se uma contagem dos mesmos (Tabela 7), referindo-se a presente categoria aos locais onde ocorrem a formação. A categoria foi assim, constituída através do levantamento e contagem dos países onde cada entidade tinha presença.

A contagem das localizações, é um elemento precioso no que diz respeito às ofertas formativas que podemos encontrar, nesta área, na Europa, total de 70 localizações, o que significa que as entidades analisadas ministrarão cursos em mais do que um local. Se tivermos em consideração que das Universidades apenas uma tem presença em mais do que um país, e que mesmo assim, não constitui mais do

que uma formação, pois trata-se de um caso em que a formação é bipartida, podemos dizer que esta prática está mais relacionadas com Empresas Privadas de Formação.

Tabela 29: Localizações

Localização	Formações
Reino Unido	16
França	6
Espanha	6
Irlanda	5
Itália	5
Suíça	5
Holanda	4
Portugal	4
Bélgica	3
Alemanha	3
Dinamarca	2
Noruega	2
Suécia	2
Turquia	2
Áustria	1
República Checa	1
Croácia	1
Hungria	1
Rússia	1

N=70

A média de cursos por entidade está assim com valor de 2,14 nas Empresas de Formação. O que nos dá algumas pistas sobre o que está a acontecer no mercado de formação em Coaching: Ou todo o capital físico e humano das empresas tem mobilidade e consegue chegar a várias localizações da Europa; Ou está de facto a acontecer uma expansão das empresas que conseguem estar presentes em vários

países 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.

O facto de o mesmo programa estar presente em mais do que um país pode ser interpretados sob dois pontos de vista diferentes: por um lado pode ser visto como uma tentativa de homogeneização do mercado a nível europeu, criando métodos semelhantes de compreensão e intervenção, por outro lado, o programa de formação pode não estar adequado do ponto do vista pedagógico a abranger a multiculturalidade presente na Europa.

Dos dados podemos retirar a grande concentração de cursos disponíveis no Reino Unido 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. Dados fornecidos pela Frank Besser Consulting & Associates (2008) revelam que o Reino Unido tem uma grande densidade de coaches a par da Alemanha.

Dados sobre os formadores;

Aos formadores assumem especial importância no decorrer da formação, pois são eles os veiculadores da informação que se pretende apreendida. O seu entendimento sobre os conteúdos e as perspectivas que cultivam vão servir de base à construção do próprio entendimento e perspectivas. Os formadores são também junto dos formandos o próprio rosto da organização.

Nesta categoria foram incluídos os dados que dizem respeito a quem lecciona os programas recolhidos, tendo sido identificados dados junto de 16 documentos. O corpo docente tem especial importância na veiculação da informação. A generalidade da informação sobre os formadores, assenta essencialmente na sua carreira profissional resumindo sucintamente o seu percurso, que seria exaustivo de apresentar sob a forma de resultados, encontrando-se por isso em anexo.

Uma das entidades assinaladas faz apenas referência ao grau de credenciação em coaching, usando a experiência e credenciação em coaching como uma bandeira de credibilidade.

De modo a perceber se existiam diferenças entre Universidades e Outras Empresas de Formação a este nível foi feita uma comparação entre ambas, chegando-se aos resultados apresentados na Tabela 8.

Tabela 30. Dados Sobre os formadores, por Tipo de Organização.

	Universidades	Empresas de Formação
Dados sobre os Formadores	5	11

Em termos proporcionais pode dizer-se que as Universidades fornecem mais dados sobre os seus formadores, por comparação com outras empresas de Formação mais comerciais. O corpo docente de uma Universidade está muitas vezes associado a uma grande reputação teórica, que deve ser explicada e presente a quem pesquisa sobre o tema, embora não seja algo premente, se pensarmos que chega a este círculo à procura de um curso de coaching, poucas informações terá até sobre a reputação de quem lecciona.

3. Definição do Coaching

A definição que é apresentada sobre coaching da parte das Entidades promotoras de formação, resume a visão sobre o conhecimento que se está a criar e de uma maneira geral, os valores que estão na base da constituição de um curso de coaching. Foram recolhidas definições em 20 recursos de onde se extraíram 2 modelos de definição:

1) Definição de coaching como uma profissão

Nesta categoria foram incluídas todas as descrições em que o coaching é nomeado como uma profissão, ocupação ou carreira (ver exemplos na Tabela 31). Ao definir o coaching como uma profissão, é quase como o assumir por parte das Entidades promotoras que estão a criar profissionais e que estão a guiar num caminho para o profissionalismo. É igualmente referido o facto de ser uma profissão em crescimento e evolução, o que vai dar aos indivíduos uma imagem positiva sobre o coaching e a garantia de aplicação dos conhecimentos à prática.

Tabela 31. Descrição do Coaching como uma Profissão

Descrição do Coaching, Como um profissão

“Coaching is a strongly emerging profession, whose value is now clearly recognized by individuals and organisations throughout the world.”

“El Coaching, para nosotros es una profesión, una vocación y sobre todo un arte que se puede cultivar e ir fraguando poco a poco gracias a un continuado y profundo trabajo de desarrollo personal”

2) Descrição do coaching como um método, um instrumento ou estratégia;

Nesta categoria foram incluídas as descrições alusivas ao uso do coaching como uma técnica, ou um método que de certa forma remetem para o coaching como um serviço direccionado (ver Tabela 32), identificado em 5 dos programas da amostra.

Tabela 32. Descrição do Coaching como Método, técnica ou estratégia

Definição de Coaching
Coaching como método, técnica ou estratégia

“El Coaching es un método eficaz para propiciar crecimiento, cambio y desarrollo en un individuo, grupo u organización.”

“Le coaching est un moyen de la réveiller, de la développer, de la réaliser”

Esta definição remete em termos interpretativos para uma inclusão do coaching noutras áreas, sendo a sua aplicação quase como enquadrada noutras práticas, mais alargadas.

Paradigmas subjacentes;

A presente categoria foi construída com a intenção de perceber quais as abordagens que estão na base da formação, ou seja os modelos nos quais se fundamentam e preparam os futuros coaches para a acção. Deste modo , procedeu-se a um levantamento das várias abordagens utilizadas e efectuou-se uma contagem relativamente às mesmas (Ver tabela 33).

Tabela 33. Enumeração das Abordagens

Abordagens	Casos
Não especifica	24
Multi-abordagem	9
Solution-focused	1
PNL	2

Do levantamento feito demonstram que em 24 entidades não esclarecem este ponto, no entanto 9 das entidades referem fazer uso de várias abordagens na formação de coaches. O que pode ser bastante positivo, se pensarmos que ao mostrar várias maneiras de abordar e intervir, o coach estará mais preparado para uma abordagem flexível e eficaz.

Um coach capaz de pensar eclecticamente é consciente e sensível ao facto de a realidade dos clientes estar em evolução constante e conseguir encontrar-se em contextos mais amplos. Uma vez dotado de um conjunto de conhecimentos teóricos o coach deve ter a capacidade de definir qual a melhor abordagem e intervenção a ter lugar.

Investigação na psicoterapia e aconselhamento sugeriram que as características dos profissionais são mais importantes para determinar o nível de eficácia que as diferenças ao nível das abordagens utilizadas (Boyatzis, 2005), o que se pode traduzir na pouca relevância das abordagens a nível da eficácia. Evidências sugerem que coaches que tenham sido formados em sistemas de coaching mais normalizados sentem a necessidade de compreensão teórica e empírica e falta de conhecimentos necessários para tornar essas respostas contextualizadamente (Grant & Cavanagh, 2004).

Capítulo VIII: 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 Europa: 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 o Reino Unido é o país da Europa onde existe maior oferta formativa em coaching, nos dois tipos de Organizações.

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 Europeus.

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.

Outra das limitações do presente estudo, prende-se com o facto de os programas terem sido recolhidos com base num critério fundamental, o idioma. Deste modo apenas foram recolhidos programas cuja redacção fosse em Inglês, Francês, Espanhol ou Português, devido a limitações linguísticas, sendo por isso excluídos os programas cujos idiomas não fossem os acima citados, e que poderiam ter dados relevantes para análise e que pudessem fornecer maior riqueza ao estudo. Relacionado com o facto de os programas se encontrarem em idiomas diferentes entre si, optou-se por não traduzir nenhum dos programas sob pena de perder alguns dos conteúdos. No entanto, e apesar de haver um bom domínio linguístico, a maioria dos programas não se encontram na língua materna do investigador, facto que se espera não ter levado a falsas interpretações dos dados.

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 na Europa, 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 na Europa, 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 na Europa.

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.
- Almeida, L. S. & Freire, T. (2003). *Metodologia de Investigação em Psicologia e Educação*, 3.^a Edição, Psiquilibrios. Braga.
- Bailey, D. & Littlechild, R. 2001. Devising and Evaluation Strategy for a Mental Health Training Programme *Evaluation*. 7(3), 351-368.
- Bardin, L.(1977). *Análise de Conteúdo*. Edições 70, Lisboa.
- Binstead, T. & Grant, A. (2008). An exploratory study of Australian Executive coaches. *International Psychology Review*. 3(1), 43-56.
- Blow, S. (2005). Can coaching strategies help experts share expertise? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. 3(2), 1-16.
- Boyatzis, R. (2005). Core competencies in coaching others to overcome dysfunctional behaviour. In V. Druskat, G. Mount & F. Sala (Eds.), *Linking emotional intelligence and work performance* (pp.81–95). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- 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.
- Bucley, A. (2007) The mental Health Boundary in relationship the coaching and other activities, *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. Special Issue, Summer, 17-23.

- 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.
- Cox, E. (2003) The Contextual Imperative: Implications for coaching and mentoring. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. 1 (1), 9-22.
- Cox, E. & Bachkirova, T. (2007) Coaching with Emotion: How coaches deal with difficult emotional situations. *International Coaching Psychology Review*. 2(2), 178-189.
- De Ketele, J.M., Chastrette, M., Cros, D., Mattelin, P. & Thomas, J. (1988) *Guide Du Formateur*. Editions Universitaires. Paris.
- DeRouin, R. E., Fritzsche, B.A. & Salas, E. (2005). E-learning in Organizations. *Journal of Management*, 31(6), 920-940.
- 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.
- Duease, B. (2009), Increase the Power of coaching by understanding its history, *Peer Bulletin* No. 173 (February 3, 2009), Disponível em [<http://www.peer.ca/coaching.html>]
- European Mentoring and Coaching Council (2008), *Code of Ethics*.
- Executive Coaching Forum (2008). *The executive coaching handbook: Principles and guidelines for a successful coaching partnership*. Fourth edition. Auto-publicação: [www.executivecoachingforum.com].
- "Executive Coaching." *Encyclopedia of Career Development*. 2006. SAGE Publications. Disponível em: [http://sage-reference.com/careerdevelopment/Article_n107.html].

- Feldman, D. C. & Lankau, M. J. (2005). Executive coaching: A review and agenda for future research. *Journal of Management*. 31: 829-848.
- Fillery-Travis, A. & Lane, D. (2006) Does coaching work or are we asking the wrong question? *International Coaching Psychology Review*, 1(1), 23-36
- Fitzpatrick, J. L., Sanders, J. R. & Worthen, B.R. (2004) Program Evaluation Alternative Approaches and Practical Guidelines. Third edition. Boston: Allyn & Bacon.
- Frank Besser Consulting & Associates (2008). Excellent Coaching Solutions Results of the European Coaching Survey 2007/8 disponível: [<http://www.frank-besser-consulting.com/europeancoachingsurvey2008.pdf>]
- 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. (2007). Enhancing Coaching Skills and Emotional intelligence through Training. *Industrial and Commercial Training*. 39(5), 257-26.
- 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. (2006) The Self- Presentation of Commercial Australian Life coaching Schools: Cause of concern?, *International Coaching Psychology Review*. 1(2), 21-3.

- 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.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.
- Gray, D.E. (2007) Facilitating Management Learning, Developing Critical Reflection Tools. *Management Learning*. 38 (5), 495-517.
- 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.
- Hamlin, R.G., Ellinger, A.D.& Beattie, R.S. (2009). Toward a Professional of Coaching? A definitional Examination of 'Coaching', 'Organization Development', and 'Human Resource Development', *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 7(1),13-38.
- Hawkins, P. (2008) The coaching profession: some of the key challenges. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*,1(1), 28-38.
- 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.

- 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.
- Joseph,S.,(2006). Person-centred coaching *psychology*: a meta-theoretical perspective. *International Coaching Psychology Review*, 1, 47-54.
- Joyce, B. & Showers, B. (1996). The Evolution of Peer Coaching. *Educational Leadership*. 53 (6), 12–16.
- Kibby, L.,(2007) Coaching Skills to Responding to Affect. *International Journal of Evidence Coaching and Mentoring*. 5(1), 1-18.
- 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.
- Lopes, P. N., Côté, S. & Salovey, P. (2006). An ability model of emotional intelligence: Implications for assessment and training. In V. U. Druskat, F. Sala, & G. Mount (Eds.), *Linking emotional intelligence and performance at work: Current research evidence with individuals and groups* (pp. 53-80). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- McKee, A., Tilin, F. & Mason,D. (2009) Coaching from the inside: Building an Internal Group of emotionally intelligent coaches. *International Coaching Psychology Review*. 4(1),59-69.

- 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
- 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 trajetória. *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 Practice*. 2(1), 76-85.
- Salter, T. (2008) Exploring current thinking within the field of coaching on the role of supervision, *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, Special Issue (2)*, 27-39.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership. Third Edition*. Jossey Bass Publishers. San Francisco.
- 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., 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.

- Stewart, L.J., O' Riordan, S. & Plamer, S.(2008), Before we know how we'hw done, we need to know what we're doing: Operationalising coaching to provide a foundation for coaching evaluation. *The Coaching Psychologist*, 4(3), 126-140.
- 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.
- Valerio, A.M. & Lee, R .J.(2005) *Executive coaching: a Guide for the HR Profissional*, CA: John Wiley & Sons. San Francisco.
- 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.

ANEXOS

Dados sobre a Organização, Slogan

"We are passionate about the benefits of coaching and coach training."

"CTI® is the industry leader in Coach Training"

"We want YOU to be successful!!"

"We teach coaching like no other school, and our graduates become extraordinary personal and executive coaches."

Total	4
-------	---

Dados sobre a Organização, História

"Since its inception in 2000 the AoEC has built up a substantial network of highly trained coaches who represent a rich seam of diversity, skills and interests."

"In 2002 Philip Brew and Colin Brett created Coaching Development to provide coach training of the highest professional standard."

"Founded in 1997, our school has trained thousands of people in coaching, specifically in the business world."

"Instituto Potencial Humano (IPH) fue fundado en 1980 en Madrid con la vocación de ser un centro de referencia en el desarrollo del potencial humano.(...) Desde ese momento en el IPH hemos formado a más de 5.000 personas en PNL (...)nuestro afán de incorporar avances relevantes en el desarrollo del potencial Humano nos llevó a organizar cursos de Coaching desde el año 2005"

"Fundada por Joseph O'Connor e Andrea Lages, a ICC -International Coaching Community é uma das maiores e mais respeitadas organizações de Coaching mundiais, com presença em 51 países"

“We’ve taught coaching since 1991 in North America, South America, and Europe.”

“Results Coaching Systems is founded on an approach to coaching that has been delivered to thousands of professionals and executives across the globe since 1997. The model was developed initially by founder David Rock, and has been improved and built on over the years since.”

Total	7
-------	---

Dados sobre a Organização, Benefícios

“We transform individuals, teams and organizations through coach development, executive coaching and coaching consultancy using thoroughly tested coaching strategies and interventions(...)Organisations with coaching as part of their culture and business philosophy will benefit from enhanced performance, productivity and ultimately profitability.”

“The Centre for Coaching offers a range of courses focusing on different aspects of coaching at primary certificate, certificate and diploma levels.”

“Co-active® Coach Training is an in-depth 5-program series that is widely recognized as the most dynamic in the industry.”

“Advantages of training at ILCT:

No travel – you never have to fly through crowded airports, wait for delayed flights or stay at expensive hotels.

Learn via the phone – simply pick up your phone once or twice a week and enjoy learning with others from around the globe

Assistance is provided in developing your skills to become a professional coach or add additional skills to add coaching to your business

Enjoy personal developments through professional classes that have been beneficial to many others

Join a community of coaches who have also invested in their future”

Total	4
-------	---

Dados sobre a Organização, Valores

“The AoEC aims to partner with the alumni in a number of mutually beneficial ventures within the spirit of a community of practice.”

“They bring together deep understanding and experience of coaching, and highly developed training and facilitation skills (...) We are also committed to developing a body of well-trained, informed coach supervisors, and we offer thorough experiential training for those wishing to take on this critical emerging role.”

“Person to person experiential learning coupled with the Co-Active philosophy has revolutionized the lives and careers of thousands of managers, leaders and coaches throughout the world (...). The Co-Active model has one clear mantra: Through the power of relationships, we can change the world (...)

Co-active® Coaching integrates three foundational principles that together serve to enhance the quality and results experienced in the coaching client's life and work.”

“1º La ilimitada potencialidad de todo Ser Humano

2º Su capacidad de dirigir su propio desarrollo tomando decisiones y aceptando responsabilidades con sentido profundo para sí mismo y para la sociedad (...)

Creemos que un buen Coach ha de establecer consigo mismo un doble compromiso que le acompañará a lo largo de todo su camino: la formación permanente, la revisión continua de sus competencias, y un compromiso interno con su propia coherencia y equilibrio personal”

“The ISPC-International School of Professional Coaching has established as main goal to provide a continuous contribution and dedication to the Coaching Profession, ensuring homogeneous International Certification Programs recognized Quality”

“Une pédagogie de haute qualité (...) Une formation axée sur la pratique “Learning by doing””

“As a member of the European Mentoring and Coaching Council, Lancaster University is committed to the Council's ethical code, competence standards, and supervision requirements.”

“A ICC promove elevados padrões de ética e standards de actuação profissional na actividade, e distingue-se ainda pela qualidade e credibilidade dos programas desenvolvidos, assim como dos seus trainers certificados e reconhecidos internacionalmente”

“The emphasis is on finding lasting solutions by building on competences and strengths and recognising signs of progress.”

Total	9
-------	---

Público-alvo, Definido pela formação académicas

“Il s'adresse particulièrement aux personnes qui possèdent une formation universitaire et une expérience en gestion ou en relation d'aide.”

“You should possess a degree or equivalent from a recognised university and have work experience.”

“Students of: Management, Economics, Marketing, Human Resource, Psychology”

Total	3
-------	---

Público-Alvo, Definido pela Carreira

“Designed for HR professionals and experienced managers.”

“The Adler Certification program is the career and coaching skills program of choice for coaches, HR professionals, OD consultants, Trainers and Leaders in organization who take their coaching roles seriously.”

“Individuals responsible for managing, developing, coaching or leading others.”

“Generally the courses are suitable for coaches, trainers, managers, personnel staff, management consultants, psychologists, health and caring professionals who wish to learn more about coaching.”

“Our programme attracts mature and motivated people from a wide range of backgrounds.”

“We train counselors, therapists, psychologists, social workers, human resource professionals, educators and other professionals in the profession of life coaching.”

“This programme is for coaches who have completed initial coach training, have current coaching clients (preferably at senior levels) within organisations, and seek an advanced level of skill in executive, team and organisational coaching with a specialisation in coaching diverse business systems. This programme is also for the coach who wishes to move his/her skill set from a professional to a masterful level.”

“Business executives, Managers, Directors and Senior managers, Consultants, Team Managers, Teachers, Trainers”

“If you come from the area of Management, Training & Development, HR, Service or Helping Professions you may find it of greater interest.”

*“ the internal coach with less than 50 hours of coaching experience (outside training programs)
the HR specialist who would like to develop his/her coaching competencies
the consultant or trainer would like to evolve from an advising to a coaching style”*

“Managers and leaders in any setting, Human resource practitioners, Teachers, Clergy, Counsellors, Social workers, Consultants, Many others who have an interest in coaching in the workplace”

“programme is designed for executives, human resources directors, consultants working in change management - those who appreciate that change can only be achieved through people.”

“This programme is designed for those with some knowledge or experience of coaching. (...)line managers who wish to develop their personal coaching skills for use in their work; those who wish to grow a coaching culture within their organisations; and individuals who already work as professional coaches or are exploring this option for future career development.”

Total

13

Público alvo, ausência de critérios específicos

“Designed for people who will spend a significant proportion of their time coaching others.”

“However, participants also include those interested in a career change.”

“our certificate programme is open to everyone.”

“El programa está destinado tanto a personas que quieran iniciar su formación en Coaching, como a cualquier profesional que desee mejorar su rendimiento, las relaciones interpersonales con su equipo, o su liderazgo. El Ciclo II de nuestra Carrera de Coach está orientado a todos aquellos que deseen obtener su certificación en Coaching y ejercer como Coaches profesionales.”

“A los que quieran iniciarse en la profesión de Coach o tener las competencias de un Coach para desarrollar cualquier otra labor.”

“The sort of people attracted to our programs are busy, professional people, or people who have already achieved a level of accomplishment in their lives and are looking to move to the next level, or next chapter. They tend to be self-motivated and success driven.”

“This programme is open to adults 21 years and older.”

“Your level of commitment must be high”

“is aimed at those seeking to develop professionally by exploring coaching theories, approaches, and evidence.”

Total

8

Conteúdos de Formação, Módulos/Temas Introdutórios

“ The field of coaching and some key distinctions around 'coaching'”*

** The conceptual foundations of coaching”*

“An introduction to CCL framework for effective coaching: Assessment, Challenge and Support”

“Integrating coaching fundamentals (16 hours)”

“Course1: Co-Active Coaching Fundamentals”

“Module 1 – Introduction to Coaching”

“Module 1: Evidenced based coaching theory & practice”

“Para qué Coaching ahora?”

*“Module 1: The Essential Spirit of Coaching
Definitions of Coaching”*

*“SUMERGIÉNDONOS EN EL MUNDO DEL COACHING:
“Modelando al Coach con “C” mayúscula”*

*“Modules Introduction to Coaching (2 classes)
Perspective (2 classes)
Effective Feedback: (2 classes)
Getting Started (2 classes)
Getting clients (2 classes)
Power listening (2 classes)”*

“Mod I- Introduction

- * Conditioning*
- * The Power of Balance*
- * Personal Identity*
- * Evolutionary Process*
- * The Power of Belief*
- * Paradigms*
- * Steps to Excellence*
- * Self-Knowledge*
- * Values*
- * The Emergence of Total Intelligence”*

“Mod III- Coaching

- * Philosophy*
 - * Professionalism and Ethics*
 - * The role of the Coach*
-

-
- * *Definition of Coaching*
 - * *Coach`s Competencies*

“I: Niveau de base: les fondations de la pratique du coaching Pour toute personne désireuse d’intégrer ces compétences dans sa profession ou sa vie personnelle”

“Module 1: Foundations of Coaching”

*“História do Coaching
Diferença entre Coaching e outras abordagens”*

- *Understanding of the coaching profession*
- *Principles of coaching (...)*Pre-Course Pack”

“Foundations.”

“Coaching Context and Identity”

- “Values and Beliefs (...)*
- Ethics of coaching*
- *Barriers to coaching •”*

“III. Foundation of Coaching”

“Module I: Foundation in Leadership Coaching”

“Theory and Practice of Coaching”

“Course One: Introduction to Coaching”

“Module 1: Concepts and Methods (...) Introduction to Executive Coaching through exploring the concepts and practices most commonly used in professional practice.”

Total	23
-------	----

Conteúdos da Formação, Desenvolvimento de Competências

“The core competencies of coaching (...)

Use of coaching knowledge and skills effectively in the domain of work, and within the context of organizations (...)

Further honing of skills and deepening of general coaching knowledge (...)

*Deepening coaching competence through exploring five themes:
Coach and client as masterful intentional learners”*

“A way to create a detailed plan to continuously develop and apply coaching skills at work”

“primary focus is to develop and refine our inherent interpersonal skills, such as perceptive, empathic listening and questioning, and our ability to engage with others so as to create real connection, clarity, choice and forward action”

“Developing coaching competencies”

“you will develop skills for helping clients”

*“Entrenando las Competencias del Coach:
La Escucha”*

“Module 3: Coaching Competencies”

“INTELIGENCIA EMOCIONAL: “Nuestras emociones como impulsoras de nuestro éxito”

“ Coaching Methodology*

** Powerful Questions*

** Active Listening and Silence*

** Intervention Scheme*

** Changing Processes*

** Request and Contract”*

“Coaching conversations (...)

Coaching skills – rapport, questioning, listening, etc(...)

Module three – Coaching Competence includes:

Coaching practice and reflection

Challenging coaching interventions

Offering my services as a coach

The role of supervision

Supervision meeting”

“Coaching communication skills”

*“Communication skills in coaching (...)
Presentation skills”*

“ IV. Applying the Coaching Competencies (basic)
* V. Applying the Coaching Competencies (advanced)”*

*“Module II: Developing Leadership Coaching (...)
Core Coaching Skills
Challenging and Changing Limiting Beliefs (...)
Practical Coaching Skills”*

*“Course Two: Essential Skills for Coaching (...)
Course Three: Raising Awareness in Self and Others”*

Total	17
-------	----

Conteúdos da Formação, Módulos/Temas sobre Instrumentos e Técnicas

*“A 'starter kit' of coaching tools and techniques” (...)
“Specific tools, techniques and processes for coaching in the context of work”*

“A group session to explore questioning tools that you can use to create insights”

“Choosing your evaluation and development tools”

“Module 6: Process and Practice”

*“OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y PLANES DE ACCIÓN: “Quiero, puedo y lo haré”(...)
“EFT (TÉCNICAS DE LIBERACIÓN EMOCIONAL) “Desbloqueando emociones que nos
limitan””*

“Modules Making powerful requests (2 classes)”

“Mod II- NLP- Neuro-linguistic Programming

- * Origin*
- * Overview*
- * Principles and Values*
- * How to Create a Belief*
- * Representation Systems*
- * Eye Access Cues*
- * Positive Language*
- * Rapport”*

*“Utilização de Perguntas
Como fazer Perguntas
Características das Perguntas Poderosas (...)
O impacto das Perguntas
A acção das metáforas no Coaching”*

“Coaching tools and techniques”

“Coaching Models/Tools”

“Module 2: The Tools and Techniques Module”

Total

11

Conteúdos de Formação, Módulos Práticos

“Opportunity to practice using skills, tools and techniques (...)

Practicum is an intense and powerful learning process when you deepen your coaching competence through the integration of the following learning elements: supervision and feedback of your coaching; participation in Learning Labs (where client cases are reviewed, further exploration of coaching concepts occurs and deepened learning through interaction with fellow students); coaching clients (a minimum of 40 hours) and reflecting intentionally on your learning from the coaching experience; being coached by an approved coach (not included in the Practicum fee); engaging with assignments and additional readings”.

“A videotaped coaching practice session, with extensive feedback from your CCL coach and from peers in your small group, to give you personal insight into style, skills and practical methods of coaching others” (...)

“A second videotaped practice session that presents you with the opportunity to try out a coaching scenario that you have prepared. The session includes feedback from your peers and one-on-one attention from your CCL coach.”(...)

“A session in which you will give and receive real-time coaching with peers in a structured goal-setting process facilitated by a CCL coach”

“Situación Ideal:Diseño de una Conversación”

“Module 6: Process and Practice”

“Mod III- Personalized Coaching (3h) individual sessions, each one lasting 1h30, where the trainee experiences the coaching process and goes through a thematic brought by himself, applying the different strategies/methodologies addressed throughout the course.”

“Module 8: Practice Portfolio”

“A Linha do Tempo

Construir um Plano de Acção

A sessão inicial de Coaching

Questões práticas da Primeira Sessão de Coaching” (...)

“Demonstração de Co-Coaching”

“Practice of coaching”(...)
“Orientation”(...)
hour weekly
“Tele-classes”(...)
“6 x One-to-One
Coaching Sessions”(...)
“3 x Coach
Mentoring Sessions”

“you utilise these new perspectives in learning how to coach others.”

“ V. Applying the Coaching Competencies (advanced)
** VI. Integration (Customization)*
** Review and mastery of ICF Core Competencies through Skills Practices”*

Total	10
-------	----

Conteúdos da Formação, Módulos/Temas de Abordagens

“We build on this foundation with a thorough training in the coactive coaching model, together with selected processes from Neuro-Linguistic Programming.”

“Module 5: Health based coaching”

“Module 5: A Cognitive Behavioural Perspective”

“Mod II- NLP- Neuro-linguistic Programming
** Origin*
** Overview*
** Principles and Values*
** How to Create a Belief*
** Representation Systems*
** Eye Access Cues*
** Positive Language*
** Rapport”*

“Psychological approaches – cognitive, psychodynamic, behavioural”

“Module 2: Coaching Perspectives”

“Module 6: Psychodynamics of Coaching”

“Course Five: Psychological Dimensions of Coaching”

“MODULE 2 (Paris) - PSYCHODYNAMICS AND CHANGE”

Total	9
-------	---

Conteúdos de avaliação, Módulos/Exercícios de Avaliação

“A discussion to prepare for the post-program follow-up sessionIncludes a telephone follow-up coaching session with a CCL coach 30 – 45 days after the program to reinforce and extend classroom learning.

Additional coaching services can be elected at any point before, during or after program participation. For more details, visit www.ccl.org/coaching.”

“5 book reviews (agreed in advance)

Option B: 7500–10,000 word extended essay or piece of research (agreed in advance)

8 book reviews (agreed in advance)”

“Module 6 & 7: Quantitative and Qualitative Research Methods /Dissertation”

“III: Niveau certification (deux cycles par année)”

“Part 3: Masters in Coaching in OrganisationsDissertation”

“Final Assessment”

“Module 3 :The Integration and Assessment Module”

Total

7

Objectivos da Formação, Referentes à Relação

“Learn more about yourself and others. You will understand the importance of managing the coaching relationship - as well as how your personal preferences affect coaching outcomes.”

“Learn to design effective relationship alliances with others” (...)

“Distinguish and use three levels of listening to deepen your relationships”

“Establish effective coaching relationships”

“to make your relations clearer, more fulfilling and more effective”

“Entender e integrar las claves de la relación con tu cliente.”

Total

5

Objectivos da Formação, Referentes à Prática

“develop the skills, knowledge and practical experience” (...) *“understand how coaching practice needs to be structured and managed in the wider organisational context”*

“Participate in a combination of small group interaction and videotaped practice sessions.” (...)

“Participate in a follow-up coaching session, conducted by telephone 30 to 45 days after the program, to reinforce and extend classroom learning”

“It also aims to provide opportunities for practicing coaches to update their understanding of theory”(...) “research and wider psychological knowledge to compliment their practical skills”

“Practicar de forma intensiva todas las herramientas para poder desarrollar, según tus aptitudes, tu propio estilo de Coaching.” (...) “prender los trucos y recetas de profesionales con experiencia probada en el mundo del Coaching para saber lo que funciona y lo que no funciona en la práctica habitual.”

Total

4

Objetivos de Formação, Relativos a Competências

“and become more skilled in communicating simply”

“Use the Co-Active coaching model to enhance your communication”

“Provide participants with a superior range of knowledge and skills required to use coaching effectively to support business improvement at individual, team and organisational levels.”

“research and wider psychological knowledge to compliment their practical skills”

“The course content is introductory with a focus on getting core skills such as powerful listening and giving effective feedback.(...) Advanced Coach is designed to provide the skills and techniques to be an effective coach.”

“You’ll develop coaching skills for maximum effectiveness and well-being”.

“the programme aims to develop competent, skilled coaches who operate ethically and professionally”

“Gain greater understanding and application of the Coaching Skills”

“Enhance and develop core coaching skills.”

Total	9
-------	---

Objectivos da Formação, Referentes aos Contextos.

“understand how coaching practice needs to be structured and managed in the wider organisational context”

“Learn how to adapt your coaching style to individual styles and circumstances.”

“Produce coaches ready for the organisational experience of coaching.”(...)

“Describe the organisational benefits of using coaching approaches on culture, change and organisational outcomes”(...)

“Identify opportunities to use coaching to support individual, team and organisational improvement”

“The programmes provide a professional training for people wishing to work in organisational, educational and health settings to develop and coach their staff, students, patients and clients.”

“To further develop your natural potentials and to apply them in concrete everyday life”

“The programme offers a journey to masterful coaching which allows the coach and the coaching process to help companies, their teams, and their executives to create sustainable and powerful learning and action systems, particularly in a global or culturally diverse environment.”(...)

They will work easily within culturally diverse business environments and understand how to coach organisations toward creating both sustainable cultures and results

“You’ll transform ineffective habits of thinking and acting in your personal and professional life.”

“how to select, apply and integrate appropriate psychological, business and relationship coaching techniques into the day-to-day performance of an organisation.”(...)

This will enable you to create greatly improved levels of performance within an organisation.”

“Identify and capitalise on the situations that occur at work where a coaching intervention would be both applicable and useful;”

Total	9
-------	---

Objectivos de Formação, Orientação para o cliente

“The quality of your attention and engagement will become a catalyst which accelerates your clients’ progress; they will feel affirmed, extended, liberated, energized.”

“Entender e integrar las claves de la relación con tu cliente.”

Total	2
-------	---

Carga Horária, Formação em Horas

*“Learning Logs 20 hours
Supervision 8 hours
Coaching Labs 18 hours
Coaching Clients 40 hours”
(...)*

“135 training hours”

*“165 HORAS DE FORMACIÓN PRESENCIAL
120 horas de formación en MCP, en 4 módulos de 3 días y medio – Según > Programa
45 horas de formación en CPA (curso Coaching Personal Aplicado) . El alumno elige un tema/área de interés.”*

*“1 er cycle (62 heures de formation et 3 heures de supervision)” (...)
“2e cycle (66 heures de formation et 3 heures de supervision)”*

“DURACIÓN: 145 h. / 50% de práctica”

*“FC100: Foundation Coach
Hours 12 hours (...)
AC100: Advanced Coach (I)
Hours 32 hours (...)
AC200: Advanced Coach (II)
Hours 27 hours (...)
PT100: Power Tools
Hours 16 hours (...)
BC100: Business Mentoring
Hours 12 hours”
(...)”*

“Coaching i - coaching FOUNDATIONS (28 + 3 + 30)h”

“OVERVIEW: Total number of hours: minimum 125”

Total	8
-------	---

Carga Horária, Formação Espaçada

“The programme is over one or two years part time. Attendance is concentrated on Saturdays. Attendance is on one day per month and runs over ten months of the year.”

“This forty-hour course (see schedule below) provides essential knowledge and skills to launch a coaching career through twice-weekly classes and once-a-week Buddy Coaching practice.”

“The programme runs one weekend a month over six months, from 10am to 5pm (1hr lunch).”

“Six modules between Nov 2009 and Sep 2010”

“The programme is structured around part-time participation in three modules over one year.”

Total	5
-------	---

Carga Horária, Formação Intensiva

LENGTH
3 DAYS
AVERAGE CLASS SIZE
24

Total	1
-------	---

Carga Horária, formação espaçada /intensiva

“3-day residential modules over 12 - 15 months plus orientation and assessment days.”

*“These 2-day modules (...)
5 intensive or 6 consecutive days(...)
3 two-day modules(...)
5 consecutive days”*

*“Module 1 23 - 25 April
Module 2 14 - 16 May
Module 3 25 - 27 June
Module 4 24 - 26 September”*

*“Extent of the training
4 times 3 days”*

“30 days (240 hours) of face-to-face training (9 modules of 3 or 4 days per module). Each day begins at 9.00 am and finishes by 6.00 pm.”

*“The programme is delivered in 9 days and spread out over 4 months:
1st module: 2 days
2nd module: 2 days
3rd module: 2 days
4rd module: 2 days
1 certification day”*

“Duration: Three two-day modules”

Total	7
-------	---

Descrição do Coaching, Como uma profissão

“Coaching is a strongly emerging profession, whose value is now clearly recognized by individuals and organisations throughout the world.”

“Coaching is an emerging profession in the process of being legislated, and is growing in popularity, both nationally and internationally”

“El Coaching, para nosotros es una profesión, una vocación y sobre todo un arte que se puede cultivar e ir fraguando poco a poco gracias a un continuado y profundo trabajo de desarrollo personal”

“Coaching is the fastest growing profession in the world. It will extend you the opportunity to take control of your own destiny.”

“Professional Coaching is now a world-wide recognised occupation, with over 3000 full-time coaches in the U.K. A 2007 study by the International Coaching Federation estimated the

world value of coaching to have surpassed \$1bn and growing.”

“Coaching is a multidisciplinary profession that requires a comprehensive understanding of human growth as well as the development of finely honed skills to catalyse individual and organisational performance.”

Total	6
-------	---

Coaching como método, técnica ou estratégia

“El Coaching es un método eficaz para propiciar crecimiento, cambio y desarrollo en un individuo, grupo u organización.”

“Coaching is fast becoming the strategy of choice for individual, business and organisational development”

“Le coaching est un moyen de la réveiller, de la développer, de la réaliser”

“Coaching is increasingly recognised as a tool that enables organisations to release and develop the true potential of its people.”

Coaching is a well respected method of personal, professional, team and organisational development which uses a clearly defined set of communication skills to raise individuals’ awareness, responsibility and effectiveness.

Total	4
-------	---
