



**LISBOA  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT**

**MESTRADO**

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

**DISSERTAÇÃO**

**10 ANOS (2002-2012) DE PRODUÇÃO CIENTÍFICA EM *COACHING* E  
*COACHING* EXECUTIVO: META-ANÁLISE**

**CATARINA MANUELA RODRIGUES CALADO TORRES**

**SETEMBRO - 2013**



**LISBOA  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT**

**MESTRADO EM  
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO  
DISSERTAÇÃO**

**10 ANOS (2002-2012) DE PRODUÇÃO CIENTÍFICA EM *COACHING* E  
*COACHING* EXECUTIVO: META-ANÁLISE**

**CATARINA MANUELA RODRIGUES CALADO TORRES**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSOR DOUTOR PAULO ALEXANDRE GUEDES LOPES HENRIQUES**

**SETEMBRO - 2013**

## **Agradecimentos**

Agradeço a todos aqueles que sempre me apoiaram e me incentivaram para a elaboração desta dissertação, que é o elemento fundamental para a conclusão do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos.

Agradeço a motivação, a compreensão e também o esforço de todos os que me rodeiam, em especial aos meus pais e ao meu namorado que sempre pretenderam que alcançasse os meus objetivos neste percurso.

Gostaria também de agradecer ao meu orientador, o Prof. Dr. Paulo Lopes Henriques, que apoiou a realização de uma meta-análise neste tema e me ajudou na concretização da mesma, dando sempre o melhor apoio, ajuda e sugestões na realização da dissertação, mostrando-se sempre inteiramente disponível.

Por último, mas não menos importante, um grande muito obrigada à minha colega e amiga Teresa, pelos conselhos, disponibilidade, palavras de incentivo e amizade nas fases difíceis desta etapa das nossas vidas.

Obrigada a todos. Este trabalho também é vosso.

## Índice

Agradecimentos.....	I
Índice de Figuras.....	II
Índice de Tabelas.....	II
Resumo.....	1
Abstract.....	1
Introdução.....	2
<i>Coaching</i> .....	3
<i>Coaching</i> executivo.....	6
O papel do <i>coach – coaching</i> .....	8
O papel do <i>coach – coaching</i> executivo.....	9
Características do <i>coach</i> .....	10
Características do <i>coach</i> executivo.....	11
Características do <i>coachee (coaching e coaching executivo)</i> .....	12
Relação <i>coach-coachee (coaching)</i> .....	13
Relação <i>coach</i> executivo-cliente ( <i>coaching</i> executivo).....	15
<i>Coaching</i> e <i>coaching</i> executivo interno ou externo.....	16
Eficácia do <i>coaching</i> e do <i>coaching</i> executivo.....	17

Metodologia.....	18
Recolha e Análise dos Dados.....	22
Discussão.....	28
Comparação com estudos similares.....	30
Conclusões.....	32
Limitações.....	34
Investigação Futura.....	35
Referências.....	36

## Anexos

Anexo I – Grelha de Análise

## **Índice de Figuras**

Figura 1 – Quadro das fases da metodologia.....	19
Figura 2 – Número de artigos publicados.....	26
Figura 3 – Localização dos estudos por Continente.....	27
Figura 4 – Número de artigos por autores.....	27

## **Índice de Tabelas**

Tabela I – Listagem de artigos.....	22
-------------------------------------	----

## **Resumo**

O *coaching* e o *coaching* executivo têm tido um papel cada vez mais importante nas organizações. O *coaching* permite que os colaboradores se desenvolvam a nível profissional e de desempenho e o *coaching* executivo ajuda a promover a gestão das suas carreiras, contribuindo assim para uma vantagem competitiva. A principal contribuição deste trabalho consiste na análise de uma síntese da produção científica sobre a temática do *coaching* e do *coaching* executivo e sua evolução na última década (2002-2012), através do agrupamento de conclusões de vários autores numa matriz de análise, tendo em conta as componentes da temática: a definição do conceito, os objectivos, a relação entre o *coach* e o *coachee*, os papéis do *coach* e suas características, características do *coachee*, o *coaching* interno/externo e a sua eficácia.

**Palavras-chave:** *Coaching*, *Coaching* Executivo, Formação, Gestão de Carreiras

## **Abstract**

Coaching and executive coaching have been an increasingly important role in organizations. Coaching allows employees to develop themselves at a professional and performance level and executive coaching helps to promote the management of their careers, thereby contributing to a competitive advantage. The main contribution of this work consists in the analysis of a scientific production synthesis on the theme of coaching and executive coaching and its evolution in the last decade (2002-2012), by grouping several authors conclusions in a matrix of analysis taking into account the components of the theme: the definition of the concept, the goals, the relationship between coach and coachee, the role of the coach and their characteristics, the coachee characteristics, internal/external coaching and effectiveness.

**Key Words:** Coaching, Executive Coaching, Training, Career Management

## Introdução

O *coaching* está a emergir como uma das abordagens mais importantes para o desenvolvimento profissional e processo de melhoria do desempenho (Gray, 2006), sendo consumado em tempo real, focando questões específicas e de contexto do negócio (Bougae, 2005, cit. por Jones, Rafferty & Griffin, 2006). A competitividade das organizações demonstra a robustez das mesmas e consiste na sua capacidade de adquirirem uma quota de mercado. Assim, a formação torna-se efectivamente um elemento crucial para o desenvolvimento dos Recursos Humanos, possibilitando o objectivo traçado pela organização, assim como uma resposta adequada às exigências do exterior (Noe, 2010). Para que a formação se afirme como um instrumento de Gestão de Recursos Humanos eficaz, deverá estar enquadrada na estratégia da empresa ou instituição para que, desta forma, esteja orientada para o alcance das metas organizacionais, através da transmissão de estratégias para melhoria do desempenho de uma função. A amplitude desta descrição permite a inclusão de alguns dos mais recentes avanços na área, tal como o *coaching* (Noe, 2010), surgindo a necessidade de clarificar a definição do conceito e a sua evolução.

O *coaching* é entendido como “*o papel mais importante a ser desempenhado na maximização da competitividade de uma organização, mas também como uma das armas estratégicas e táticas mais poderosas para abrir negócios actualmente*” (O’Shaughnessy, 2001, cit. por Du Toit, 2007, pp. 283). Desta forma, é necessário compreender como é que o *coaching* evoluiu de um método de formação trivial, para um método de excelência onde é assente a sua posição estratégica em torno de um negócio, com vista à competitividade onde actua. Para isso, é necessário compreender o conceito do *coaching* em geral, para depois serem percebidas as especificidades do

*coaching* executivo, um método mais particular que tem como área de actuação as organizações, sendo mais específico no que respeita à gestão de carreiras, do que à formação propriamente dita.

O presente trabalho visa há compreensão desta importante ferramenta de desenvolvimento de Recursos Humanos. Dessa forma, este trabalho analisa a evolução conceptual do *coaching* e do *coaching* executivo durante a última década (2002-2012), através da análise de um conjunto de artigos publicados, dando origem à construção de uma matriz de análise, que contém como dimensões a definição do conceito, os objectivos, a relação entre o *coach* e o *coachee*, os papéis do *coach* e suas características, características do *coachee*, o *coaching* interno/externo e a sua eficácia.

### ***Coaching***

O principal objectivo do *coaching* tem sido definido através da facilitação do desempenho, da aprendizagem e do desenvolvimento de um outro indivíduo (Downey, 2003, cit. por McDowall & Mabey, 2008). Assim, sendo um processo de formação pode desenvolver a autoconfiança, a autoeficácia e contribuir para acções que geram resultados (Cox et al, 2010, cit. por Berg & Karlsen, 2012), o que faz com que ajude o indivíduo a desenvolver melhores padrões de aprendizagem (Berg & Karlsen, 2007), estimulando a mesma para que sejam testadas novas ideias, suposições e teorias. Estes factos devem ter posteriormente um feedback, para que sejam implementados novos pensamentos e formas de melhorar o desenvolvimento da aprendizagem (Berg, 2006, cit. por Berg & Karlsen, 2007). O feedback objectivo é assim fornecido através do *coaching* e da experiência, mas sempre mantendo o foco nos objectivos e nas habilidades específicas, proporcionando a motivação para que o *coachee* continue a aprender e para o impulsionar a ir mais além da sua zona de conforto (Handschin &

Sonderup, 2010). Este tipo de formação “*on-the-job*” visa melhorar o desempenho e aprimorar habilidades de liderança, (Goldsmith & Lyons, 2005, cit. por Noer, Leupold & Valle, 2007), podendo reproduzir relações organizacionais, facilitar a aprendizagem organizacional e, possivelmente, poder ser utilizada como uma estratégia para alcançar o poder (Reissner & Du Toit, 2011) no contexto de gestão (Yu, 2007; Joo, 2005, autores cit. por Ladyshevsky, 2010) e o foco no desempenho, através do estabelecimento de metas, proporcionando uma aplicação prática e feedback (Ladyshevsky, 2010). Os diferentes *stakeholders* vêm o *coaching* a partir de diferentes abordagens e perspectivas, implicando diferentes métodos, compreensão, interesses, expectativas e ambições, mas o *coaching*, no seu geral, respeita várias etapas: o desenvolvimento da confiança, o diagnóstico, a definição de objectivos, a implementação e o acompanhamento de desenvolvimento de pensamentos, comportamentos, sentimentos e aprendizagem (Berg & Karlsen, 2007).

A maioria das definições de *coaching* giram em torno das noções que capacitam as pessoas a tomarem as suas próprias decisões, libertar o seu potencial, possibilitar a aprendizagem e melhorar o desempenho (Rogers, 2000, cit. por Ellinger, Ellinger & Keller, 2005), podendo ser definido como um processo contínuo (Tobias, 1996, cit. por Mosca, Fazzari & Buzzza, 2010) que tem como finalidade desafiar e apoiar uma pessoa (ou equipa) de modo a desenvolver formas de pensar, modos de ser e formas de aprendizagem, em que o objectivo é alcançar metas pessoais e/ou organizacionais (Berg, 2006, cit. por Berg & Karlsen, 2007). É também considerado como uma prática de desenvolvimento profissional que envolve a ajuda de um profissional a outro (Anderson & Shannon, 1988; Clutterbuck & Ragins, 2002; Ng, 2005, autores cit. por Ng, 2012), de modo a promover a aprendizagem e o desenvolvimento, tendo como base

uma relação que se estabelece, através da confiança mútua, respeito e abertura (Orland-Barak & Yinon, 2005; Timperley, 2001; Jeruchim & Shapiro, 1992; Stowers & Barker, 2010, autores cit. por Ng, 2012). A definição de *coaching* tem vindo a ser complementada ao longo destes 10 anos (período de estudo), estando também mais direccionada para a componente estratégica de uma organização (através do *coaching* executivo) e não só para o desenvolvimento de um indivíduo em termos da sua formação e/ou carreira, sendo apresentadas várias definições, de vários autores, ao longo do período analisado.

Segundo Redshaw (2000, cit. por Hagen, 2010, pp. 64), “*coaching focuses on the practice of improving individual employees performance through the development of specific job skills*”, no sentido de desenvolver o desempenho do indivíduo enquanto empregado. Na definição de Berg (2006, cit. por Berg & Karlsen, 2007, pp. 4) o *coaching* é apresentado “*as the process of challenging and supporting a person or a team to develop ways of thinking, ways of being and ways of learning. The purpose is to achieve personal and/or organizational goals*”. Esta definição é um pouco mais completa que a anterior, pois salienta o lado pessoal e a aprendizagem do próprio indivíduo. Noer et al (2007), citam vários autores (Day, 2001; Hall et al, 1999; Kilburg, 1996) para a definição do conceito, tendo seleccionado a definição do *coaching* “*has been generally described as a one-on-one approach to facilitate individual learning and behavioral change (...) It involves the use of a wide variety of behavioral methods and techniques to assist a client to achieve personal and/or professional*”.

In Noer et al (2007), pp. 273

## **Coaching executivo**

Em 1993, Sperry (cit. por Baron, Morin & Morin, 2011) defendia que o *coaching* executivo envolvia o ensino de habilidades no contexto de um relacionamento pessoal com o aluno, fornecendo feedback sobre as relações e habilidades interpessoais do indivíduo. Em 1996, Kilburg apresenta o *coaching* executivo como:

*"A helping relationship formed between a client who has managerial authority (...) in an organization and a consultant who uses a wide variety of behavioral techniques and methods to help the client achieve a mutually identified set of goals (...) within a formally defined coaching agreement"*.

In Thach, 2002, pp. 205

Apesar destas definições serem anteriores ao período de estudo mencionado, é pertinente verificar qual a sua evolução e estado em que estava a definição do *coaching* executivo para melhor entender o conceito. O *coaching* executivo pode ser visto como o processo que consiste numa intervenção “*one-on-one*” (Orenstein, 2002), em que é proposto um desafio a um indivíduo ou equipa para desenvolver formas de pensar, de ser e de aprendizagem (Berg, 2006, cit. por Berg & Karlsen, 2007). O *coach* profissional assume o papel de formador profissional e um membro executivo assume o papel de *coachee*/cliente, a fim de melhorar o seu comportamento através da autoconsciência e da aprendizagem, para que seja possível melhorar o desempenho organizacional (Levin, Bozer & Charmine, 2008), seguindo um contrato de *coaching* formalmente definido (Bono et al, 2009, cit. por Smither, 2011). O *coaching* executivo trás muitos benefícios inerentes à sua actuação. Um deles flui a partir de uma formação bem sucedida e proveito por parte dos gestores, sendo ele a retenção, pois qualquer gestor tem interesse em manter os seus funcionários produtivos, nos quais foram

investidos recursos em formação. A própria actividade de *coaching* transmite para a pessoa que está a ser formada que é importante para a organização e que os seus esforços são valorizados (Handschin & Sonderup, 2010).

Visser (2010) definiu o *coaching* executivo com base na definição de Feldman & Lankau (2005, cit. por Visser, 2010), em que o mesmo se poderia dividir em 3 elementos: (1) aconselhamento sobre questões relacionadas com o trabalho, (2) feedback 360 graus sobre os pontos fortes e fracos dos executivos, e (3) melhoria da eficácia dos gestores nas suas posições. O *coaching* executivo constitui um envolvimento mais pessoal, em profundidade, com o desenvolvimento de executivos (Berman & Bradt, 2006, cit. por Visser, 2010) e melhoria da eficácia do trabalho dos mesmos (Feldman & Lankau, 2005, cit. por Smither, 2011). Este tipo de *coaching* pode ser usado para melhorar o desempenho, para melhorar ou desenvolver comportamentos executivos, para trabalhar com questões organizacionais ou para melhorar a carreira (Hall et al, 1999, cit. por Smither, 2011).

O *coaching* e o *coaching* executivo têm a mesma essência, sendo o executivo mais direccionado para a componente organizacional, sendo que cada um se adequa à prática dos Recursos Humanos, através de formação ou de gestão e evolução de carreira. Em qualquer um dos tipos de *coaching*, há que ter em consideração a relação entre o *coach* (formador) e o *coachee* (formando), estando este relacionamento ligado aos papéis do *coach* e às suas necessidades pessoais, assim como às características pessoais do *coachee*, para que a mesma seja entendida. Estas componentes do *coaching* serão analisadas ao longo deste trabalho, assim como as vantagens e benefícios do *coaching* e do *coaching* executivo externo e/ou interno, não esquecendo a sua eficácia.

## O papel do *coach* - *coaching*

Um *coach* é como “*uma ferramenta de apoio ideal para usar numa situação de desenvolvimento*” (Thach, 2002, pp. 206). Berg & Karlsen (2007) defendem que o *coach* pode ser alguém com determinadas características, como por exemplo, um gestor de projecto que prepara os membros da sua equipa através do *coaching* (*coaching* interno). No contexto da gestão e das organizações, o gestor como *coach* constitui uma estratégia de desenvolvimento organizacional que se concentra em mudar a relação entre o gestor e o funcionário (Ellinger et al, 2003, cit. por Ladyshevsky, 2010). O “*manager as a coach*” usa uma abordagem do *coaching* com a sua equipa, mas esse papel não é a sua função principal. O “gestor como *coach*” que adopta o *coaching* como parte da sua base de competências, rejeita o modelo de liderança e controlo e constrói uma relação em torno da confiança, acreditando nas capacidades dos indivíduos que fazem parte da sua equipa (Ladyshevsky, 2010).

Há um conjunto de *skills* específicas que o “*manager as a coach*” exige para ser bem sucedido neste papel: a capacidade de desenvolver uma parceria, foco nos objectivos, *skills* de comunicação, respeitar a individualidade do *coachee* e ter abertura e sensibilidade (Evered & Selman, 1989, cit. por Ladyshevsky, 2010). Esta ideia, apesar de ser anterior ao período do estudo (2002-2012), não é de todo descabida e é até bastante actual, pois o *coach* participa activamente no desenvolvimento dos seus *coachees* e no próprio processo, sejam eles funcionários (*coaching* interno) ou não.

Assim, o papel do *coach* não é só para desafiar suposições sobre a realidade actual, mas também para facilitar o processo de ampliação do vocabulário do *coachee* através das opções disponíveis, a partir de técnicas que exploram as mesmas e as suas consequências (Du Toit, 2007).

Remetendo para ideias anteriores, o gestor deve desempenhar o papel do *coach*/professor e tornar-se parte activa neste desenvolvimento dos funcionários, a fim de ser pró-activo, aceite e bem sucedido (Hammer, 1995, cit. por Lancaster, 1995, autores cit. por Mosca et al, 2010). O'Neil & Hopkins (2002, pp. 402) também defenderam o *coach* como professor, já que “*um educador combina o melhor da instrução com uma estratégia personalizada (...) aplicando conceitos e teorias (...) a fim de desenvolver os seus conhecimentos individuais, competências e habilidades*”. O professor como *coach*, estabelece uma relação com o *coachee* para ajudá-lo a projectar e implementar estratégias, traduzindo os conceitos teóricos para a aplicação prática (O'Neil & Hopkins, 2002). Desta forma, o principal papel do *coach* é o de capacitar, orientar, estar disponível sempre que necessário e aconselhar, para que sejam atingidos os níveis de desempenho desejados, através da implementação de planos de desenvolvimento e aconselhamento constante com feedback sempre que necessário (Mosca et al, 2010). Assim, o *coach* é o “*veículo*” que facilita a mudança de desempenho, mas cabe a cada *coachee* que está a ser formado o “*querer*” de fazer a mudança, pois o *coach* apenas ajuda a mudança a acontecer, fazendo também parte do processo (Brocato, 2003).

### **O papel do *coach* – *coaching* executivo**

O papel do *coach*, quando se fala em *coaching* executivo, não difere muito do papel que o *coach* exerce no *coaching*, acrescentando somente algumas particularidades. Os *coaches* de carreira profissional começaram a surgir para ajudar os funcionários a lidar com decisões e questões de carreira, ajustes e avanços, bem como para alcançar o equilíbrio entre a carreira e a vida pessoal (Chung & Gfroerer, 2003).

Apesar de não pertencer ao período analisado (2002-2012), esta definição continua a fazer sentido: "(...) *the coach as one who inspires, models, guides, trains, challenges, and sponsors and who helps people succeed through motivation, enhancing abilities, and providing support*" (Longenecker & Pinkel, 1997, cit. por O'Neil & Hopkins, 2002, pp. 403). O *coach* executivo forma o executivo de uma organização, principalmente através do *coaching* externo, a fim de desenvolver, motivar e reter o Capital Humano nas organizações (Joo, 2005).

### **Características do *coach***

Há certas *skills* de que o *coach* não pode abdicar se quiser ser bem sucedido nesta função, tais como a eficácia interpessoal, ser bom ouvinte, ser empático, paciente, ter capacidade de adaptação e ter capacidade de resolução de um problema (Wasylysyn, 2003, cit. por Ladyshewsky, 2010).

Joo (2005, cit. por Mavor, Sadler-Smith & Gray, 2010) sugeriu que as qualificações mais importantes para um *coach* são "*o carácter e o discernimento*", desenvolvidos através de experiências pessoais aliados à percepção e ao bom senso.

Assim, o *coach* deve ser bom comunicador, observador, atento (Bachkirova & Cox, 2007) excelente ouvinte e conveniente no sentido de saber quando deve dar um feedback honesto, sincero (Du Toit, 2007) e imparcial (Stevens & Frazer, 2005) ao seu *coachee*. Como características igualmente importantes deve ter conhecimento e experiência acerca do próprio *coaching*. Assim, demonstra ser confiável, ter interesse nas pessoas (Berg & Karlsen, 2007), ser objectivo e curioso para que seja possível captar os comportamentos, talentos e habilidades do *coachee* (Du Toit, 2007), através de uma atmosfera reconfortante (Berg & Karlsen, 2007). O envolvimento não deixa de ser uma característica igualmente importante para o papel do *coach* (Critchley, 2010),

assim como a inteligência emocional que é fundamental para os resultados que se querem obter através do *coaching* (Ladyshevsky, 2010). Para que um *coach* tenha sucesso na sua função, é necessário ter uma grande tendência para a aprendizagem, ter tempo disponível e ter *skills* necessárias para a prática do *coaching*, para que seja fomentada a confiança por parte do *coachee* (Ladyshevsky, 2010). O *coach* tem de se esforçar por se sentir como o *coachee* e, assim, construir um vínculo de confiança com o mesmo (Rogers, 1980, cit. por Berg & Karlsen (2007).

Em 2006, O'Connor & Ertmer realizaram um estudo empírico em que foi realizada uma avaliação do *coaching* através de uma empresa. O estudo de carácter qualitativo consistia na forma como os *coaches* definiam o *coaching* e o que eles pensavam que fosse preciso para ser bem sucedido na função. No estudo, três dos quatro *coaches* participantes neste estudo são do sexo feminino, a idade média dos *coaches* é de 38 anos e a experiência de ensino tem a média de 11,5 anos. Assim, os *coaches* identificaram (quase todos) as características que um *coach* deve possuir: *skills* interpessoais (4), *skills* de comunicação (4), flexibilidade (4), colaboração (3), reconhecer o pequeno sucesso (3) e relações de confiança (3).

### **Características do *coach* executivo**

Tal como o *coach*, o *coach* executivo deve utilizar uma série de acções, tais como ouvir, resumir, fornecer feedback, interpretar e descobrir as ligações com outros temas e com a própria interacção do *coaching*, para que sejam promovidas a aprendizagem e a mudança (De Haan, Culpin & Curd, 2011).

O *coach* executivo deve atender às directrizes éticas de uma profissão, estabelecendo uma relação íntima e de transmissão de confiança para com o cliente/*coachee*, para que haja uma forte ligação com o executivo (Wasylyshym, 2003,

cit. por Bluckert, 2005) e estar totalmente presente e consciente. Deve também ser directo, comunicativo, capaz de criar e aumentar a consciencialização do cliente, projectar e criar planos de acção e comportamentos (Joo, 2005). O *coach* executivo deve ter respeito para com o cliente enquanto pessoa, ser cortês, ser empático e possuir tacto para lidar com certos aspectos (Kilburg, 1997, cit. por Bluckert, 2005). Para que o cliente tenha plena confiança na competência do *coach*, este além das características anteriores, deve transmitir integridade e a própria competência, sendo que muitas vezes os *coaches* têm na sua posse informações extremamente sensíveis e delicadas sobre as organizações e sobre os seus indivíduos-chave. É o *coach* que promove o *coaching* “one-on-one” (Orenstein, 2002), se bem que muitas das vezes pode formar uma equipa e não um indivíduo só e está habilitado para tal através da sua experiência, habilitações, integridade, experiência e alto nível de desenvolvimento (Bluckert, 2005). O *coach* que transmite conhecimentos e credibilidade, potencia a confiança que os *coachees* têm no *coaching* (Bacon & Spear, 2003, cit. por Joo, 2005). Desta forma, a função de um *coach* é criar as condições necessárias para assegurar o sucesso de um indivíduo e/ou posteriormente de uma equipa (Noe, 2010).

### **Características do *coachee* (*coaching* e *coaching* executivo)**

O *coachee* é desafiado e apoiado para que reconheça os seus próprios pensamentos e comportamentos, com a finalidade de serem atingidos objectivos específicos (Berg & Karlsen, 2012). O *coachee*, no geral, possui algumas características específicas para o processo de *coaching*, tais como possuir determinadas *skills*, estar motivado para o processo e para a mudança e ter personalidade (Ladyshevsky, 2010). A ligação entre a emoção e a motivação é particularmente relevante para o *coaching*, porque o seu sucesso é muitas vezes atribuído à qualidade da motivação do *coachee*

(Bachkirova & Cox, 2007). Os gestores/executivos enquanto *coachees*/clientes, são significativamente mais propensos do que outros *coachees* a definir metas específicas, a solicitar ideias de melhoria aos seus superiores e a obter classificações mais elevadas nos relatórios directos (De Haan et al, 2011).

### **Relação *coach-coachee* (*coaching*)**

A questão do relacionamento é extremamente importante no processo de *coaching*. O *coaching* não é, portanto, apenas relacional entre si, mas é parte de uma ampla rede de relacionamentos (Critchley, 2010), sendo a relação de *coaching* especialmente valiosa no que diz respeito à exploração da emoção associada à construção de sentido, em que o *coachee* aprende a tornar-se consciente das suas emoções e aprende a geri-las ao invés de ser controlado por elas. Uma das vantagens do *coaching* é que o *coachee* pode ter ideias e exprimi-las "*off-the-record*", sem correr o risco de fracasso ou do ridículo (Du Toit, 2007).

Segundo Boyce, Jackson & Neal (2010), o relacionamento de *coaching* consiste em quatro processos-chave: harmonia, confiança, compromisso e colaboração. A atribuição de um *coach* a um *coachee* estabelece por si mesmo a confiança e a abertura necessária no relacionamento. A relação entre o *coach* e o *coachee* deve incluir a compreensão mútua e a confiança e deve ser uma ligação autêntica (Noer et al, 2007), sendo também uma relação de trabalho confidencial (Chung & Gfroerer, 2003). A confiança num contexto de *coaching* refere-se à confiança mútua que suporta a disposição do *coachee* para a relação ser aberta, honesta e vulnerável, e permite ao *coach* ser solidário, não julgar e ser desafiador, proporcionando um ambiente seguro que suporta o crescimento pessoal, enquanto a ausência de confiança reduz a satisfação com o mesmo (Boyce et al, 2010). A confiança, tal como a confidencialidade, fornecem

a segurança mútua necessária para gerir as expectativas, estabelecer limites e desenvolver um diálogo aberto e honesto. Na relação *coach-coachee*, a questão do compromisso é igualmente importante como a confiança e a confidencialidade. O compromisso está relacionado com a dedicação que tanto o *coachee* como o *coach* têm em relação ao trabalho e inclui a garantia mútua de cumprir as suas responsabilidades, prevendo uma melhoria do desempenho. Assim, incentivar e apoiar o compromisso individual é considerado essencial para garantir a eficácia<sup>1</sup> do *coaching* se as tarefas difíceis e as discussões necessárias forem concluídas (Kilburg, 2001; Gregory et al, 2008; Peterson e Miller, 2005, autores cit. por Boyce et al, 2010). A relação *coach-coachee* é importante para a eficácia do *coaching*, na medida em que influencia a mesma.

Reissner & Du Toit (2011) apresentam quatro fases que são particularmente importantes na maioria dos relacionamentos de *coaching* da organização, que são a fase da contratação (o *coach* vai apresentar os seus serviços a uma organização - *coach* externo - convencendo-a da sua abordagem, reputação e credenciais, enquanto a organização vai apresentar a sua necessidade de *coaching* ao *coach* que a procura), a fase da selecção (a organização apresenta a ideia do *coaching* para o funcionário em questão - *coachee* - convencendo-o das necessidades e potenciais benefícios), a fase da orientação (*coach* e *coachee* interagem) e a fase da divulgação (uma nova história será apresentada às partes interessadas na organização, para convencer a mesma da necessidade de mudança).

---

<sup>1</sup> A “Eficácia do *coaching* e do *coaching* executivo” está mais desenvolvida posteriormente no presente trabalho

### **Relação *coach* executivo-cliente (*coaching* executivo)**

A relação entre *coach* e executivo tem recebido cada vez mais atenção. Manter um relacionamento forte e produtivo com os clientes tem sido identificado como um factor crítico de sucesso nos resultados de *coaching* (Boyce et al, 2010). O relacionamento é visto como o principal meio de influência que os *coaches* executivos podem ter para com os seus clientes/*coachees* (De Haan, 2008; Hall et al, 1999, autores cit. por Visser, 2010).

O relacionamento no *coaching* executivo e/ou de liderança é uma relação de ajuda “*one-on-one*” (Orenstein, 2002) entre um cliente e um *coach*, que é celebrada com mútuo acordo para melhorar o desempenho profissional e a satisfação pessoal do *coachee*. O relacionamento entre o cliente e o *coach* é muito importante, pois uma boa relação entre os profissionais significa uma relação de sucesso (Boyce et al, 2010) e de confiança, que requer cuidado e exploração mútua do outro (Natale & Diamante, 2005).

Joo (2005) também refere que a relação de *coaching* também pode ser triangular (no *coaching* executivo), agregando o *coach*, o *coachee* e o cliente (organização, alto executivo ou Recursos Humanos). Há que construir e manter uma boa relação, estabelecendo e mantendo a confiança e incentivo ao compromisso (Boyce & Hernez-Broome, 2010; Ely et al, 2010; Ting & Hart, 2004; Ting & Riddle, 2006, autores cit. por Boyce et al, 2010). A percepção do cliente para as qualificações e experiências do *coach* também vai influenciar o aumento de confiança (Boyce et al, 2010).

Em 1996, Crockett (cit. por Chung & Gfroerer, 2003, pp. 143) defendia que “*os técnicos de carreira, tendiam a trabalhar com os empregadores e empregados que querem melhorar o desempenho no trabalho e produtividade através do foco e estratégia*”. Actualmente não é diferente. Os técnicos de carreira, hoje *coaches*

executivos, trabalham com os empregadores e com os empregados cada vez mais com o foco na gestão estratégica.

Natale & Diamante (2005) defendem que a melhor prática para um relacionamento bem sucedido é um contrato escrito pelo qual as partes (executivo, *coach* e empresa) definem os termos de desempenho e evitam assim qualquer mal-entendido, onde duas questões éticas devem ser sempre respeitadas pelo *coach*, que são a questão da confidencialidade (contemplada em cada contrato escrito) e o conflito de interesses. Esta questão dos autores remete para a formalidade do *coaching*. No que diz respeito à confidencialidade, o *coach* tem o dever de respeitar a confidencialidade das informações do executivo e de se privar de divulgar o que quer que seja, excepto quando dispensado, quando acordado pelo executivo ou conforme exigido por lei. Na questão do conflito de interesses, o *coach* deve evitar conflitos entre os próprios interesses e os interesse do executivo, promovendo sempre os do executivo em primeiro lugar. Visser (2010) apresenta quatro elementos característicos de um relacionamento de *coaching* executivo, baseados numa perspectiva de comportamentos, sendo eles que o *coaching* executivo é sistémico, sendo caracterizado por regras entre o *coach* e o *coachee*, comportamental, comunicativo e padronizado. A relação entre o *coach* e o executivo pode ser fomentada através de um determinado número de reuniões, onde o *coach* e o *coachee* estão focados num objectivo ou em múltiplos e complexos objectivos (Smither, London, Flautt, Vargas & Kucine, 2003).

### **Coaching e coaching executivo interno ou externo**

O *coaching* tanto pode ser interno ou externo e ter um diferente impacto. É interno quando o *coach* (geralmente pessoas dos Recursos Humanos ou um gestor individual) pertence à organização que necessita de uma formação “*on-the-job*” deste

género (Handschin & Sonderup, 2010) e externo quando a organização contrata um *coach* que não pertence aos seus quadros ou quando os executivos frequentam programas de *coaching* e *workshops* (Boyce et al, 2010).

O *coaching* interno e externo possuem vantagens e desvantagens. Como vantagens do *coaching* interno, são de destacar o grande conhecimento que o *coach* tem da organização e do projecto e o facto de o mesmo ser menos dispendioso. Como desvantagens, pode existir o conflito de interesses (enunciado anteriormente), existir pouca confiança, pouca confidencialidade e pouco nível de conhecimento acerca do *coaching* (Berg & Karlsen, 2007; Thach, 2002). As vantagens do *coaching* externo (mais utilizado no *coaching* executivo) podem ser verificadas através da confiança, da confidencialidade (tal como no *coaching* interno) e da experiência do *coach* noutras empresas, tendo em atenção também, a objectividade e a integridade do mesmo. O facto do *coaching* exterior ser mais dispendioso, apresenta uma das desvantagens, tais como o pouco conhecimento que o *coach* pode ter da organização em que foi inserido para o processo e do próprio projecto (Berg & Karlsen, 2007). Um *coach* executivo, quer seja ele de dentro ou de fora da organização, não tem autoridade directa sobre o trabalhador que assume o papel de *coachee* (Baron & Morin, 2010).

### **Eficácia do *coaching* e do *coaching* executivo**

A qualidade da relação entre o *coach* e o *coachee*, a própria personalidade do *coach*, e as expectativas do *coachee* enquanto cliente, influenciam um *coaching* eficaz (De Hann et al, 2011). Uma atitude inconsciente e não examinada da emoção no *coaching* pode resultar em posições e estratégias rígidas e ineficazes para intervenções, prejudicando, assim, o valor do *coaching* como uma abordagem para o desenvolvimento de uma liderança eficaz nas organizações (Bachkirova & Cox, 2007). A sua implicação

para os *coaches* pode potencialmente ter um impacto significativo sobre o bem-estar emocional dos clientes, sendo que a criação de um contexto relacional favorável à aprendizagem e mudança é um pré-requisito para a prática de um *coaching* eficaz (Critchley, 2010). Assim, os resultados de *coaching* eficazes levarão ao desenvolvimento de competências sólidas, ao aumento de desempenho e a maiores níveis de impacto, confiança e influência (Peitler, 2009, cit. por Mosca et al, 2010).

Relacionada com a eficácia do *coaching* está também a relação entre o *coach* e o cliente/*coachee*. Esta relação é fundamental para a eficácia do *coaching* e deve ser considerado o ajuste entre o *coachee* e as características (pessoais) do *coach* (Boyce et al, 2010), que podem ser a comunicação, o feedback, o respeito, a experiência, o valor mútuo acrescentado e a confiança, sendo estas características apontadas como factores críticos de sucesso para um *coaching* bem sucedido (Corcoran et al, 1995; Richardson, 1996; Rich, 1998, autores cit. por Onyemah, 2009). A eficácia do *coaching* também deriva do acordo mútuo entre as metas, os caminhos escolhidos para alcançá-las, o nível de conforto interpessoal entre o *coach* e *coachee* (Joo, 2005; Latham & Heslin, 2003, autores cit. por Baron et al, 2011), e quando as fontes de motivação para a mudança através do *coaching* são interiorizadas (Natale & Diamante, 2005).

## **Metodologia**

A metodologia utilizada neste trabalho é a meta-análise, como método qualitativo para interpretar e compreender o tema e seus conceitos inerentes, a fim de aprofundar os tópicos de pesquisa com algum rigor, de forma a entender os quadros teóricos que existem (Quivy & Campenhoudt, 2003) através das técnicas de pesquisa bibliográfica e análise documental. Para este trabalho ser possível, a investigação tem de ter em conta uma grelha de análise de documentos precisa e com as suas componentes

em pormenor, sendo esta somente possível com a exploração que se fundamenta em “*ler e reler*” a mesma grelha para que sejam entendidos os pormenores mais importantes (Quivy & Campenhoudt, 2003). A análise documental tem como principais vantagens (1) analisar as referências ideológicas ou normativas de outros autores, nunca as julgando, a partir de critérios que incidem sobre a organização interna do discurso, ou seja, o investigador mantém uma certa distância em relação às suas próprias interpretações e (2) controlar posteriormente o trabalho de investigação. Como desvantagens, a análise documental (1) pode muitas vezes basear-se em propósitos simplistas, o que faz com que o investigador tenha de se interrogar frequentemente se a investigação se adapta ao seu objecto de estudo e (2) a análise de conteúdo pode ser aplicada a um campo de investigação muito vasto, o que dificulta posteriormente a mesma, por não se tornar tão sintetizada (Quivy & Campenhoudt, 2003). De uma forma sistemática, a metodologia utilizada na elaboração do presente estudo científico foi:

**Figura 1: Quadro das fases da metodologia**

1ª fase	Pesquisa de artigos científicos
2ª fase	Leitura dos artigos científicos seleccionados
3ª fase	Análise das informações
4ª fase	Listagem dos artigos por subtema
5ª fase	Construção da matriz de análise

**Fonte: Elaborado pela autora**

Este estudo evidenciou-se na recolha e análise de estudos sobre o *coaching* e o *coaching* executivo e a sua evolução ao longo da última década (Janeiro de 2002 a Dezembro de 2012), com o objectivo de elaborar uma matriz de análise e verificar qual a evolução da definição do conceito, dos objectivos, da relação entre o *coach* e o *coachee*, características pessoais do *coach* e do *coachee*, dos papéis do *coach*, do

*coaching* interno/externo e sua eficácia (componentes/dimensões do *coaching* e *coaching* executivo). A matriz de análise, do ponto de vista teórico, tornou possível a viabilidade deste trabalho. Na matriz estão identificados os autores, a publicação e o seu ano, o nome do artigo, as principais ideias, objectivos e definições. Dentro deste “modelo” estão desconstruídos os artigos científicos lidos e analisados, através de colunas que representam classificações, tais como as apresentadas ao longo desta dissertação principalmente, entre outras de igual importância (ver Anexo I) mas que não foram consideradas na mesma. Esta grelha de análise está sempre presente em toda a elaboração do trabalho, pois o mesmo incide sobretudo nos artigos que nela constam, sobre as componentes do *coaching* e do *coaching* executivo apresentadas ao longo do mesmo.

Para a recolha dos artigos científicos sobre o tema de estudo, acedeu-se à biblioteca digital do site do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) e à sua base de dados bibliográficos. A base de dados a que se recorreu para a pesquisa e posterior recolha dos artigos científicos foi a PROQUEST, devido à sua extensa oferta relativamente a artigos sobre o tema e à sua facilidade de manuseamento e utilização. A pesquisa de artigos (1ª fase) foi efectuada entre Janeiro e Abril de 2013, tendo a mesma sido feita sobre estudos empíricos na sua maioria, mas também teóricos para tentar encontrar aspectos similares deste trabalho com outros. Para que a pesquisa fosse de melhor qualidade e mais rápido acesso, foi seleccionada a opção “*peer reviewed*” e “*full text*” e escolhidos artigos entre o ano 2002 e 2012 através da opção “*date range*” na “*basic search*”, através da escolha de 3 palavras-chave que possibilitaram as conclusões pretendidas do tema, palavras-chave essas que foram “*Executive coaching survey*”, que permitiu a recolha de 38 artigos, “*Definition of executive coaching*”, permitiu recolher

18 artigos e “*Executive coaching*”, que permitiu retirar 31 artigos. Apesar de só serem utilizadas palavras-chave que tinham como o objectivo o *coaching* executivo, estas também possibilitaram a pesquisa sobre o *coaching*, verificando-se que muitos artigos eram transversais a todas as palavras escolhidas, visto aparecerem repetidos nos resultados da mesma.

Após a pesquisa, da qual foram recolhidos 87 artigos, foram efectuadas as leituras dos mesmos (2ª fase), com a atenção especial a estudos empíricos e suas conclusões, tendo em atenção as componentes classificadas na temática. Os artigos que não podem ser aplicados ao estudo nem à construção da matriz de análise, referem-se àqueles que apesar de aparecerem como resultados da pesquisa efectuada através das palavras-chave, não dizem respeito ao tema e não permitem a classificação dos artigos tendo em conta as variáveis da matriz, não sendo considerados para a mesma. A esta conclusão chega-se através da análise das informações (3ª fase) dos artigos científicos e através da própria interpretação, devido à oferta de tratamento metódico dessas mesmas informações, que apresentam um grau de complexidade e profundidade capazes de satisfazer as exigências do “*rigor metodológico*” (Quivy & Campenhaut, 2003).

Após a exclusão dos artigos acima mencionados, procedeu-se à elaboração de uma listagem de artigos (4ª fase), onde são classificados por subtemas de informação, como os autores dos artigos, data, publicação científica a que os artigos foram submetidos e país em que o estudo foi realizado. Esta listagem facilita a leitura e elaboração da matriz de análise do *coaching* e do *coaching* executivo. Depois da listagem dos artigos, foi efectuada a construção da própria matriz de análise (5ª fase), tendo em consideração todos os subtemas importantes e subjacentes ao tema principal, o *coaching* e o *coaching* executivo.

## Recolha e Análise dos Dados

Ao ser realizada a leitura dos artigos, verificou-se que alguns dos artigos consistem em revisões de literatura e outros em estudos empíricos. Após a exclusão dos artigos que não acrescentam valor ao trabalho, pois não se focam especificamente na temática, elaborou-se uma listagem dos artigos para a posterior construção da grelha de análise (Tabela I).

**Tabela I: Listagem de artigos**

	Ano	Autores	Artigo	Publicação	País do estudo	
1 <sup>2</sup>	2006	Gray, D. E.	Executive Coaching: Towards a Dynamic Alliance of Psychotherapy and Transformative Learning Process	<i>Management Learning</i> , vol. 37, n.º 4, pp. 475-497	Reino Unido	C. E. <sup>3</sup>
2	2005	Bluckert, P.	Critical factors in executive coaching - the coaching relationship.	<i>Industrial and Commercial Training</i> , vol. 37, n.º 7, pp. 336-340	S. P. - Europa	C. E.
3	2005	Joo, B. K.	Executive coaching: A Conceptual Framework From an Integrative Review of Practice and Research	<i>Human Resource Development Review</i> , vol. 4, n.º 4, pp. 462-488	EUA	C. E.
4	2011	Baron, L., Morin, L. & Morin, D.	Executive coaching: The effect of working alliance discrepancy on the development of coachees self-efficacy	<i>Journal of Management Development</i> , vol. 30, n.º 9, pp. 847-864	Canadá	C. E.
5	2007	Berg, M. E. & Karlsen, J. T.	Mental Models in Project Management Coaching	<i>Engineering Management Journal</i> , vol. 19, n.º 3, pp. 3-13	Noruega	C.
6	2006	Jones, R. A., Rafferty, A. E. & Griffin, M. A.	The executive coaching trend: towards more flexible executives	<i>Leadership &amp; Organization Development Journal</i> , vol. 27, n.º 7, pp. 584-596	Austrália/Reino Unido	C. E.
7	2002	Orenstein, R. L.	Executive Coaching: It's Not Just About the Executive	<i>The Journal of Applied Behavioral Science</i> , vol. 38, n.º 3, pp. 355-374	EUA	C. E.
8	2007	Du Toit, A.	Making sense through coaching	<i>Journal of Management Development</i> , vol. 26, n.º 3, pp. 282-291	Reino Unido	C.

<sup>2</sup> Numeração de acordo com a numeração atribuída ao Anexo I

<sup>3</sup> C. – Coaching; C. E. – Coaching Executivo; S. P. – Sem país

9	2010	Critchley, B.	Relational coaching: taking the coaching high road	<i>Journal of Management Development</i> , vol. 29, n.º 10, pp. 851-863	Reino Unido	C.
10	2010	Mosca, J. B., Fazzari, A. & Buzzza, J.	Coaching To Win: A Systematic Approach To Achieving Productivity Through Coaching.	<i>Journal of Business &amp; Economics Research</i> , vol. 8, n.º 5, pp. 115-130	EUA	C.
11	2007	Bachkirova, T. & Cox, E.	Coaching with emotion in organisations: investigation of personal theories	<i>Leadership &amp; Organization Development Journal</i> , vol. 28, n.º 7, pp. 600-612	Reino Unido	C.
12	2010	Boyce, L. A., Jackson, R. J. & Neal, L. J.	Building successful leadership coaching relationships: Examining impact of matching criteria in leadership coaching program	<i>Journal of Management Development</i> , vol. 29, n.º 10, pp. 914-931	EUA	C.
13	2007	Ladyshevsky, R. K.	A strategic approach for integrating theory to practice in leadership development	<i>Leadership &amp; Organization Development Journal</i> , vol. 28, n.º 5, pp. 426-443	Austrália	C.
14	2005	Natale, S. N. & Diamante, T.	The Five Stages of Executive Coaching: Better Process Makes Better Practice	<i>Journal of Business Ethics</i> , vol.59, n.º 4, pp. 361-374	EUA	C. E.
15	2010	Hagen, M.	Black Belt Coaching and Project Outcomes: An Empirical Investigation	<i>The Quality Management Journal</i> , vol. 17, n.º 2, pp. 54-67	EUA	C.
16	2007	Noer, D. M., Leupold, C. R. & Valle, M.	An analysis of Saudi Arabian and U.S. Managerial Coaching Behaviors	<i>Journal of Managerial Issues</i> , vol. 19, n.º 2, pp. 271-288	EUA	C.
17	2011	Reissner, S. C. & Du Toit, A.	Power and the tale: coaching as storyselling	<i>Journal of Management Development</i> , vol. 30, n.º 3, pp. 247-259	Reino Unido	C.
18	2012	Du Toit, A. & Reissner, S. C.	Experiences of coaching in team learning	<i>International Journal of Mentoring and Coaching in Education</i> , vol. 1, n.º 3, pp. 177-190	Reino Unido	C.
19	2012	Ng, P. T.	Mentoring and coaching educators in the Singapore education system	<i>International Journal of Mentoring and Coaching in Education</i> , vol. 1, n.º 1, pp. 24-35	Singapura	C.
20	2010	Baron, L. & Morin, L.	The impact of executive coaching on self-efficacy to management soft-skills	<i>Leadership &amp; Organization Development Journal</i> , vol. 31, n.º 1, pp. 18-38	Canadá	C. E.

21	2007	Bowles, S., Cunningham, C. J. L., De La Rosa, G. M. & Picano, J.	Coaching leaders in middle and executive management: goals, performance, buy-in	<i>Leadership &amp; Organization Development Journal</i> , vol. 28, n.º 5, pp. 388- 408	EUA	C. E.
22	2012	Lewis-Duarte, M. & Bligh, M. C.	Agents of "influence": exploring the usage, timing, and outcomes of executive coaching tactics	<i>Leadership &amp; Organization Development Journal</i> , vol. 33, n.º 3, pp. 255- 281	EUA	C. E.
23	2011	Glunk, U. & Follini, B.	Polarities in executive coaching	<i>Journal of Management Development</i> , vol. 30, n.º 2, pp. 222-230	Reino Unido/Holanda	C. E.
24	2010	Visser, M.	Relating in executive coaching: a behavioural systems approach	<i>Journal of Management Development</i> , vol. 29, n.º 10, pp. 891-901	Holanda	C. E.
25	2008	Levin, L., Bozer, G. & Charmine, H.	Executive Coaching in a Family Business Environment	<i>The Business Review</i> , vol. 9, n.º 2, pp. 200-211	Austrália	C. E.
26	2010	Ladyshefsky, R. K.	The manager as coach as a driver of organizational development	<i>Leadership &amp; Organization Developmental Journal</i> , vol. 31, n.º 4, pp. 292- 306	Austrália	C.
27	2011	De Haan, E., Culpin, V. & Curd, J.	Executive coaching in practice: what determines helpfulness for clients of coaching?	<i>Personnel Review</i> , vol. 40, n.º 1, pp. 24-44	Reino Unido	C. E.
28	2002	Thach, E. C.	The impact of executive coaching and 360 feedback on leadership effectiveness	<i>Leadership &amp; Organization Developmental Journal</i> , vol. 23, n.º 4, pp. 205- 214	EUA	C. E.
29	2006	O'Connor, D. L. & Ertmer, P. A.	Today's coaches prepare tomorrow's mentors: sustaining results of professional development	<i>Academy of Education Leadership Journal</i> , vol. 10, n.º 2, pp. 97-112	EUA	C.
30	2002	O'Neil, D. A. & Hopkins, M. M.	The teacher as coach approach: pedagogical choices for management educators	<i>Journal of Management Education</i> , vol. 26, n.º 4, pp. 402-414	EUA	C.
31	2003	Arnaud, G.	A coach or a couch? A Lacanian perspective on coaching and consulting	<i>Human Relations</i> , vol. 56, n.º 9, pp. 1131-1154	França	C.
32	2003	Chung, Y. B. & Gfroerer, M. C. A.	Career Coaching: Practice, Training, Professional, and Ethical Issues	<i>The Career Development Quarterly</i> , vol. 52, n.º 2, pp. 141-152	EUA	C.

33	2003	Brocato, R.	Coaching for Improvement: An Essential Role for Team Leaders and Managers	<i>The Journal for Quality and Participation</i> , vol. 26, n.º 1, pp. 98-104	EUA	C.
34	2006	Blackman, A. & Cook, J.	Factors that Contribute to the Effectiveness of Business Coaching: The Coaches Perspective	<i>The Business Review</i> , vol. 5, n.º 1, pp. 98-104	Austrália	C. E.
35	2005	Stevens, G. H. & Frazer, G. W.	Coaching: The Missing Ingredient in Blended Learning Strategy	<i>Performance Improvement</i> , vol. 44, n.º 8, pp. 8-13	EUA	C.
36	2011	Smither, J. A.	Can Psychotherapy Research Serve as a Guide for Research About Executive Coaching? An Agenda for the Next Decade	<i>Journal of business and psychology</i> , vol. 26, n.º 2, pp. 135-145	EUA	C. E.
37	2010	Handschin, B. & Sonderup, K. J.	Coaching: Development, Performance, Retention in the Equipment Leasing and Financing Industry	<i>Journal of Equipment Lease Financing</i> , vol. 28, n.º 3, pp. 1-8	EUA	C.
38	2008	Neenan, M.	Tackling Procrastination: An REBT Perspective for Coaches	<i>Journal of Rational-Emotive Behavioural Therapy</i> , vol. 26, pp. 53-62	Reino Unido	C.
39	2005	Ellinger, A. E., Ellinger, A. D. & Keller, S. B.	Supervisory coaching in a logistics context	<i>International Journal of Physical Distribution &amp; Logistics Management</i> , vol. 35, n.º 9, pp. 620-636	EUA	C.
40	2003	Luthans, F. & Peterson, S. J.	360-degree feedback with systematic coaching: empirical analysis suggests a winning combination	<i>Human Resource Management</i> , vol. 42, n.º 3, pp. 243-256	EUA	C.
41	2009	Onyemah, V.	The effects of coaching on salespeople's attitudes and behaviors: A contingency approach	<i>European Journal of Marketing</i> , vol. 43, n.º 7/8, pp. 938-960	EUA	C.
42	2003	Smither, J. W., London, M., Flautt, R., Vargas, Y. & Kucine, I.	Can working with an executive coach improve multisource feedback ratings over time? A quasi-experimental field study	<i>Personnel Psychology</i> , vol. 56, n.º 1, pp. 23-44	EUA	C. E.
43	2012	Berg, M. E. & Karlsen, J. T.	An evaluation of management training and coaching	<i>Journal of Workplace Learning</i> , vol. 24, n.º 3, pp. 177-199	Noruega	C.
44	2010	Mavor, P., Sadler-Smith, E. & Gray, D. E.	Teaching and learning intuition: some implications for HRD and coaching practice	<i>Journal of European Industrial Learning</i> , vol. 34, n.º 8/9, pp. 822-838	Reino Unido	C.
45	2008	McDowall, A. & Mabey, C.	Developing a framework for assessing effective development activities	<i>Personnel Review</i> , vol. 37, n.º 6, pp. 629-646	Reino Unido	C.

Fonte: Elaborado pela autora

Através da listagem de artigos (Tabela I), constata-se que as duas revistas científicas com mais publicações sobre o *coaching* e o *coaching* executivo são a *Leadership & Organization Development Journal* e a *Journal of Management Development*, com 8 e 7 artigos publicados, respectivamente, entre 2002 e 2012. Existem também, outras revistas científicas que publicaram mais que um artigo sobre o tema ao longo da última década, como a *International Journal of Mentoring and Coaching in Education* e a *Personnel Review*, com 2 artigos publicados, cada uma. A listagem de artigos permitiu verificar que foram publicados mais artigos na segunda metade da década, considerando os anos de 2008 a 2012, onde foram publicados 28 artigos, enquanto que na primeira metade da década, foram publicados 23 (Figura 2). Verificou-se ainda que foi durante o ano de 2010 que foram publicados mais artigos científicos e mais informação sobre o *coaching* e o *coaching* executivo, com 9 artigos publicados. O segundo ano em que foram publicados mais artigos foi o ano de 2007, com 6 artigos sobre a temática deste trabalho (Figura 2). O ano de 2004 não foi contemplado, pois não foram considerados estudos científicos neste período para a construção da matriz de análise.

**Figura 2: Número de artigos publicados**

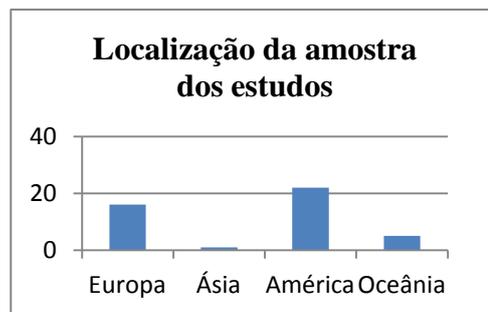


Fonte: Elaborado pela autora

Dos artigos publicados, pode-se observar que o estudo de 17 artigos foi realizado na Europa (sendo que um não tem o país identificado), 1 na Ásia, 23 na América e 5 na Oceânia (Figura 3), na última década.

Na Europa, o país que mais estudos teve foi o Reino Unido, com 12 estudos (sendo dois dos quais em parceria, um com a Austrália e outro com a Holanda), e o país mais estudado na América são os Estados Unidos da América, com 20 trabalhos científicos. Apenas um estudo se refere à Ásia (Singapura) e 5 à Oceânia (considerando também o estudo em que a parceria Reino Unido/Austrália é evidente).

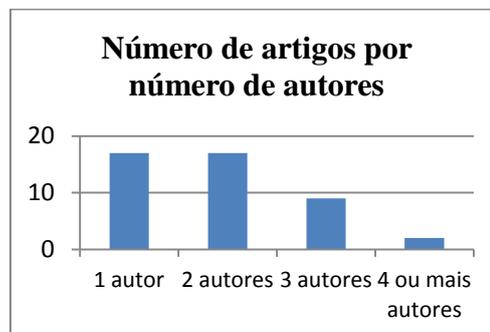
**Figura 3: Localização dos estudos por Continente**



Fonte: Elaborado pela autora

Dos artigos publicados e que fazem parte da construção da grelha de análise, 17 são escritos somente por um autor, 17 são escritos por dois autores, 9 por três autores e 2 por quatro autores ou mais (Figura 4).

**Figura 4: Número de artigos por autores**



Fonte: Elaborado pela autora

Após a listagem dos artigos científicos, foi procedida a construção da grelha de análise, que tem como objectivo prover uma visão global dos estudos sobre o *coaching* e o *coaching executivo* que foram realizados e publicados ao longo da última década. Todos os artigos depois têm em consideração a definição do conceito (tanto de *coaching* como de *coaching executivo*), os objectivos, a relação *coach-coachee*, os papéis do *coach*, as características do *coach* e do *coachee*, o *coaching* interno/externo e a eficácia do *coaching*.

## **Discussão**

Através da listagem dos artigos decorrentes da pesquisa efectuada para este trabalho, verificou-se que a maioria dos artigos têm como referência uma aplicação prática em contexto organizacional e não somente uma abordagem completamente teórica.

É de realçar que com a construção da matriz de análise se evidenciou que o *coaching*, enquanto método de formação ao longo da última década, é uma área que parece estar estabilizada, enquanto que o *coaching executivo* teve algumas alterações, tendo em conta principalmente o nome dos conceitos dos seus componentes. É de salientar que no início da década, os *coaches* executivos eram denominados “*técnicos de carreira*” (Crockett, 1996, cit. por Chung & Gfroerer, 2003), apesar de a denominação ser de um período anterior ao deste estudo, mas ainda utilizado pelos autores supra citados no ano de 2003 (período de transição). Tal como apresentado anteriormente neste trabalho, Crockett (1996, cit. por Chung & Gfroerer, 2003, pp. 143), defendeu que os técnicos trabalhavam “(...) *com os empregadores e empregados que queriam melhorar o trabalho e a produtividade através do foco e estratégia*”.

Actualmente, só o nome do conceito alterou, pois o conteúdo do próprio hoje em dia ainda se mantém, podendo ser então considerado em 1996<sup>4</sup> um conceito visionário, que presentemente está ainda actual. Desta forma, pode-se verificar uma evolução do *coach* de carreira para o *coach* executivo, mas há que ter em conta que o que evolui é o nome da função e não o próprio conceito em si.

De acordo com a revisão de literatura, o *coaching* é mais apropriado como formação individual propriamente dita, focado nas necessidades de formação de um colaborador, no seu geral, sendo também adequado por vezes a uma equipa de trabalho, sem esquecer o acompanhamento individual. Assim, pode-se afirmar que o *coaching* é maioritariamente promovido através da própria organização em que o colaborador está inserido (*coaching* interno), ao contrário do *coaching* executivo, em que muitas das vezes é contratado um *coach* externo. É patente através da matriz de análise que o *coaching* e o *coaching* executivo como ferramenta de desenvolvimento de Recursos Humanos, podem funcionar através da formação (*coaching*) e da gestão de carreiras (*coaching* executivo), consoante o objectivo do próprio desenvolvimento dos mesmos.

É através do *coaching* que os trabalhadores de uma organização têm contacto com uma formação em contexto de trabalho e recebem feedback por parte do seu *coach*. É possível verificar que além de ser uma formação “*on-the-job*” (Goldsmith & Lyons, 2005, cit. por Noer et al, 2007), o *coaching* também é uma relação “*one-on-one*” (Orenstein, 2002), caracterizando-se pelo acompanhamento individual de um colaborador durante um período estimado de tempo.

Muitas das definições do conceito referem-se ao mesmo como um “*processo*” (Downey, 2003, cit. por McDowall & Mabey, 2008; Cox et al, 2010, autores cit. por

---

<sup>4</sup> É de salientar que esta data não pertence ao período de estudo (2002-2012), mas durante e após o período estudado não existem interpretações no que respeita a este conceito

Berg & Karlsen, 2012), que promove o “*desempenho*” do indivíduo (Rogers, 2000, cit. por Ellinger et al, 2005), através de padrões de “*aprendizagem*” (Berg & Karlsen, 2007), o que pode constituir um padrão de palavras utilizadas para definir o conceito, utilizado na década alvo de análise. Em síntese, uma definição que parece adequada para o *coaching* (e também para o *coaching* executivo) é que é um processo contínuo de formação e desenvolvimento promovido por uma relação “*one-on-one*”, que tem como objectivo promover o alto desempenho de um indivíduo, através de padrões específicos de aprendizagem, tendo em conta as *skills* necessárias para uma mudança e para o exercício de uma função, podendo esta estar alinhada com a estratégia da organização em que o indivíduo está inserido (*coaching* executivo). Esta proposta de definição tem como inspiração a súpula de teorias dos autores: Berg & Karlsen (2007), Oreinstein (2002), Reissner & Du Toit (2011), Tobias (1996), Ellinger et al (2005), tendo estes autores também pendido para teorias de outros autores e teóricos.

### **Comparação com estudos similares**

Ao longo das leituras dos artigos científicos, para sua inclusão na grelha de análise, constatou-se o artigo de Joo (2005) sobre a construção de um quadro conceptual, a partir da revisão de literatura acerca da pesquisa e prática acerca do *coaching* executivo.

Apesar da presente dissertação ser sobre o *coaching* e o *coaching* executivo, o estudo supra citado parece similar quanto à sua estrutura e característica temporal (a maioria da pesquisa refere-se a trabalhos publicados nos últimos 10 anos – 1995-2005), e também quanto ao facto de apresentar algumas definições e teorias acerca da temática, tendo em conta a evolução do *coaching* executivo. Assim, tal como Joo (2005), o presente trabalho tem como objectivo analisar a prática do *coaching* e do *coaching*

executivo (somente presente no estudo de Joo, 2005), investigando as teorias existentes através da pesquisa da literatura. A diferença é que o estudo de Joo (2005) deu origem posteriormente a um quadro conceptual, enquanto que neste trabalho há uma contribuição para uma definição do conceito de *coaching*. O artigo de Joo (2005) encontra-se dividido em 5 partes: (1) pesquisa e literatura em *coaching* executivo, (2) definições, objectivos e abordagens do *coaching* executivo, (3) pesquisa sobre a investigação existente, (4) quadro conceptual sobre o *coaching* executivo e (5) discussão, pesquisa futura, implicações com a Gestão de Recursos Humanos e conclusões. Na presente dissertação também estão evidentes o resumo de literatura sobre o *coaching* e sobre o *coaching* executivo, assim como as suas dimensões analisadas, as definições e objectivos da temática, a discussão, investigação futura, relação entre a temática e a Gestão de Recursos Humanos e respectivas conclusões. No que se refere ao uso de palavras-chave, Joo (2005) utilizou “*Executive coaching*” e “*Coaching*”, enquanto que as utilizadas na presente dissertação foram “*Executive coaching survey*”, “*Definition of executive coaching*” e “*Executive coaching*”. Neste trabalho, foram só analisados artigos científicos e uma obra que complementou algumas considerações sobre alguns tópicos. Joo (2005) optou por, além de artigos, capítulos de livros em *coaching* executivo e discussões sobre o tópico divulgados noutra tipo de publicações.

No que respeita à pesquisa propriamente dita, foram recolhidos 78 artigos tanto de publicações académicas como revistas para o trabalho de Joo (2005), enquanto que para este estudo foram recolhidos 45. Joo (2005) categorizou a sua análise da literatura pelo tipo de forma: académico, metodologia de pesquisa, definição, propósito e foco no

*coaching*, enquanto que no presente trabalho, as dimensões do *coaching* é que foram categorizadas para a construção da grelha de análise.

## Conclusões

A principal contribuição do presente trabalho para a academia é a análise de uma amostra de estudos empíricos e alguns teóricos, publicados durante o período de Janeiro de 2002 e Dezembro de 2012, sobre a temática do *coaching* e do *coaching* executivo. É fornecida uma visão geral sobre o tema de estudo, através da grelha de análise resultante da pesquisa de artigos científicos para este trabalho. Neste sentido, para o período de análise foi encontrado e analisado somente um estudo semelhante (estudo de Joo, 2005), mas noutra período temporal, e o presente trabalho contribui para uma síntese da produção científica sobre a temática do *coaching* e do *coaching* executivo, o que se traduz num valor acrescentado para a matéria em estudo, através de uma análise bibliográfica.

Para os profissionais e empresas de *coaching*, este trabalho também é relevante, na medida em que fornece uma ideia geral do estado em que o *coaching* e o *coaching* executivo se encontram e qual a sua evolução, tendo por base o período de análise (2002-2012) e as componentes analisadas. Tomando os estudos representativos para este trabalho, sobre o *coaching* e o *coaching* executivo, pode-se inferir que a temática estudada influencia a formação (*coaching*) e a gestão de carreiras (*coaching* executivo) de um indivíduo.

Cada vez mais, a estratégia de uma organização deve estar alinhada com a Gestão de Recursos Humanos, se a mesma tiver como objectivo desenvolver os seus activos, através quer da formação, quer da gestão de carreiras. O *coaching* como formação tem como objectivo melhorar o desempenho de uma dada função, enquanto

que o *coaching* executivo pretende actuar em novas e potenciais competências que permitam percorrer o caminho crítico das organizações estratégicas e que permitam a uma organização melhorar as competências que os seus *coachees*/clientes detêm e que são essenciais para o negócio (Noe, 2010). Para a boa prática de *coaching* e de *coaching* executivo, a competência do *coach* (papel e características) é um dos factores fundamentais, na medida em que é sempre parte integrante do processo (Brocato, 2003).

Neste estudo, tentou-se perceber se existiu uma evolução (significativa ou não) do *coaching* e do *coaching* executivo tal como das suas componentes, que constituem as classificações apresentadas ao longo do presente trabalho, através da matriz de análise proveniente da leitura dos artigos científicos. No que respeita à definição e objectivos do *coaching*, há uma estabilidade dos mesmos, na medida em que foram somente complementados por vários autores ao longo do tempo de análise, sendo considerada uma área estável, pois a essência do conceito e dos objectivos do *coaching* e do *coaching* executivo são as mesmas no período analisado, salvo algumas particularidades.

Da relação *coach-coachee*, pode-se concluir que a mesma foi evoluindo, no sentido da alteração do papel do *coach* - ao longo do trabalho entende-se que anteriormente o *coach* poderia ser considerado como que um professor e não um formador como actualmente (O'Neil & Hopkins, 2002; Mosca et al, 2010). Há uma evolução, tendo em conta que a questão da confiança e do compromisso eram importantes, sendo desenvolvida ao longo do período analisado a questão da confidencialidade, que anteriormente não era tão pertinente (Natale & Diamante, 2005).

Em termos de eficácia, a relação de *coach* também se encontra estabilizada, pois o relacionamento sempre foi parte integrante da eficácia (ou não) do *coaching*, como é

patente neste trabalho. A relação entre o *coach* e o *coachee* e entre o *coach* e o cliente é mais complexa do que se imagina, no sentido em que no relacionamento estão presentes as características de cada um, sendo evidenciado o papel do *coach* no que respeita a todo o processo (Brocato, 2003). No fundo, o relacionamento de *coaching* influencia todo o processo do mesmo, na medida em que constitui o principal factor de sucesso ou insucesso dos resultados, sendo eles traduzidos na eficácia do *coaching*.

### **Limitações**

Uma das limitações do presente estudo é a utilização da base de dados PROQUEST em exclusivo para a recolha dos artigos e estudos científicos sobre o tema do *coaching* e *coaching* executivo. Se fossem utilizadas outras bases de dados, como é o caso da B-ON, poder-se-ia obter outros artigos científicos distintos dos que foram recolhidos através da PROQUEST. Outra das limitações foi também a utilização exclusiva das palavras-chave que permitiram obter os artigos que foram posteriormente utilizados na grelha de análise do presente trabalho. As palavras-chave utilizadas foram escolhidas por retratarem o que era pretendido estudar, mas se outras tivessem sido utilizadas, talvez também permitiriam obter artigos científicos de qualidade e passíveis de serem utilizados na matriz de análise.

Como limitação, também pode ser considerada a não distinção entre estudos, no sentido de poderem ser empresas, organizações ou associações, onde o *coaching* era utilizado e também a falta de distinção no sector de actividade das mesmas. Os vários artigos retirados da pesquisa também não têm como padrão um único país de estudo nem um único continente, o que pode ser considerada também uma limitação, visto não corresponder a uma uniformidade de estudo. O aparecimento de várias concepções anteriores ao período analisado (2002-2012) ao longo do mesmo, também pode ser

considerada uma limitação do presente trabalho, visto ser muito complicada a abstracção das informações dadas nos artigos que pertencem à grelha de análise. O aparecimento de muitas citações de autores ao longo do texto também constitui uma limitação, devido à dificuldade de acesso às fontes originais, tendo em conta a questão temporal e ao encontro de determinadas referências bibliográficas.

### **Investigação Futura**

O presente trabalho permite o estudo de várias dimensões do *coaching*. Seria interessante efectuar uma nova matriz de análise com dimensões diferentes das estudadas ou uma matriz de análise tendo em conta a realidade portuguesa, verificando a evolução do *coaching* e do *coaching* executivo em Portugal na última década (2002-2012). Também seria pertinente estudar a evolução do conceito e sua prática num determinado sector de actividade, visto existirem determinados sectores que têm um diferente objectivo de evolução no mercado, prioridades, recursos financeiros e humanos, e verificar qual a importância que o *coaching* tem nesse mercado específico.

De uma forma mais ambiciosa, outra sugestão seria estudar vários sectores de actividade e verificar em qual deles o *coaching* ou o *coaching* executivo seriam mais utilizados, o que iria permitir obter conclusões sobre que sectores recorriam mais a este tipo de formação “*on-the-job*”, tanto como formação propriamente dita, como gestão de carreiras.

## Referências

Arnaud, G. (2003). A coach or a couch? A Lacanian perspective on coaching and consulting. *Human Relations*, vol. 56, n.º 9, pp. 1131-1154

Bachkirova, T. & Cox, E. (2007). Coaching with emotion in organisations: investigation of personal theories. *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 28, n.º 7, pp. 600-612

Baron, L. & Morin, L. (2010). The impact of executive coaching on self-efficacy to management soft-skills. *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 31, n.º 1, pp. 18-38

Baron, L., Morin, L. & Morin, D. (2011). Executive coaching: The effect of working alliance discrepancy on the development of coachees self-efficacy. *Journal of Management Development*, vol. 30, n.º 9, pp. 847-864

Berg, M. E. & Karlsen, J. T. (2007). Mental Models in Project Management Coaching. *Engineering Management Journal*, vol. 19, n.º 3, pp. 3-13

Berg, M. E. & Karlsen, J. T. (2012). An evaluation of management training and coaching. *Journal of Workplace Learning*, vol. 24, n.º 3, pp. 177-199

Blackman, A. & Cook, J. (2006). Factors that Contribute to the Effectiveness of Business Coaching: The Coaches Perspective. *The Business Review*, vol. 5, n.º 1, pp. 98-104

Bluckert, P. (2005). Critical factors in executive coaching - the coaching relationship. *Industrial and Commercial Training*, vol. 37, n.º 7, pp. 336-340

Bowles, S., Cunningham, C. J. L., De La Rosa, G. M. & Picano, J. (2007). Coaching leaders in middle and executive management: goals, performance, buy-in. *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 28, n.º 5, pp. 388-408

Boyce, L. A., Jackson, R. J. & Neal, L. J. (2010). Building successful leadership coaching relationships: Examining impact of matching criteria in leadership coaching program. *Journal of Management Development*, vol. 29, n.º 10, pp. 914-931

Brocato, R. (2003). Coaching for Improvement: An Essential Role for Team Leaders and Managers. *The Journal for Quality and Participation*, vol. 26, n.º 1, pp. 98-104

Chung, Y. B. & Gfroerer, M. C. A. (2003). Career Coaching: Practice, Training, Professional, and Ethical Issues. *The Career Development Quarterly*, vol. 52, n.º 2, pp. 141-152

Critchley, B. (2010). Relational coaching: taking the coaching high road. *Journal of Management Development*, vol. 29, n.º 10, pp. 851-863

De Haan, E., Culpin, V. & Curd, J. (2011). Executive coaching in practice: what determines helpfulness for clients of coaching? *Personnel Review*, vol. 40, n.º 1, pp. 24-44

Du Toit, A. (2007). Making sense through coaching. *Journal of Management Development*, vol. 26, n.º 3, pp. 282-291

Du Toit, A. & Reissner, S. C. (2012). Experiences of coaching in team learning. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, vol. 1, n.º 3, pp. 177-190

Ellinger, A. E., Ellinger, A. D. & Keller, S. B. (2005). Supervisory coaching in a logistics context. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 35, n.º 9, pp. 620-636

Glunk, U. & Follini, B. (2011). Polarities in executive coaching. *Journal of Management Development*, vol. 30, n.º 2, pp. 222-230

Gray, D. E. (2006). Executive Coaching: Towards a Dynamic Alliance of Psychotherapy and Transformative Learning Process. *Management Learning*, vol. 37, n.º 4, pp. 475-497

Hagen, M. (2010). Black Belt Coaching and Project Outcomes: An Empirical Investigation. *The Quality Management Journal*, vol. 17, n.º 2, pp. 54-67

Handschin, B. & Sonderup, K. J. (2010). Coaching: Development, Performance, Retention in the Equipment Leasing and Financing Industry. *Journal of Equipment Lease Financing*, vol. 28, n.º 3, pp. 1-8

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

Joo, B. K. (2005). Executive coaching: A Conceptual Framework From an Integrative Review of Practice and Research. *Human Resource Development Review*, vol. 4, n.º 4, pp. 462-488

Ladyshevsky, R. K. (2007). A strategic approach for integrating theory to practice in leadership development. *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 28, n.º 5, pp. 426-443

Ladyshevsky, R. K. (2010). The manager as coach as a driver of organizational development. *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 31, n.º 4, pp. 292-306

Levin, L., Bozer, G. & Charmine, H. (2008). Executive Coaching in a Family Business Environment. *The Business Review*, vol. 9, n.º 2, pp. 200-211

Lewis-Duarte, M. & Bligh, M. C. (2012). Agents of "influence": exploring the usage, timing, and outcomes of executive coaching tactics. *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 33, n.º 3, pp. 255-281

Luthans, F. & Peterson, S. J. (2003). 360-degree feedback with systematic coaching: empirical analysis suggests a winning combination. *Human Resource Management*, vol. 42, n.º 3, pp. 243-256

Mavor, P., Sadler-Smith, E. & Gray, D. E. (2010). Teaching and learning intuition: some implications for HRD and coaching practice. *Journal of European Industrial Learning*, vol. 34, n.º 8/9, pp. 822-838

McDowall, A. & Mabey, C. (2008). Developing a framework for assessing effective development activities. *Personnel Review*, vol. 37, n.º 6, pp. 629-646

Mosca, J. B., Fazzari, A. & Buzza, J. (2010). Coaching To Win: A Systematic Approach To Achieving Productivity Through Coaching. *Journal of Business & Economics Research*, vol. 8, n.º 5, pp. 115-130

Natale, S. N. & Diamante, T. (2005). The Five Stages of Executive Coaching: Better Process Makes Better Practice. *Journal of Business Ethics*, vol.59, n.º 4, pp. 361-374

Neenan, M. (2008). Tackling Procrastination: An REBT Perspective for Coaches. *Journal of Rational-Emotive Behavioural Therapy*, vol. 26, pp. 53-62

Ng, P. T. (2012). Mentoring and coaching educators in the Singapore education system. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, vol. 1, n.º 1, pp. 24-35

Noe, R.A. (2010). *Employee Training and Development* (5th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.

- Noer, D. M., Leupold, C. R. & Valle, M. (2007). An analysis of Saudi Arabian and U.S. Managerial Coaching Behaviors. *Journal of Managerial Issues*, vol. 19, n.º 2, pp. 271-288
- O'Connor, D. L. & Ertmer, P. A. (2006). Today's coaches prepare tomorrow's mentors: sustaining results of professional development. *Academy of Education Leadership Journal*, vol. 10, n.º 2, pp. 97-112
- O'Neil, D. A. & Hopkins, M. M. (2002). The teacher as coach approach: pedagogical choices for management educators. *Journal of Management Education*, vol. 26, n.º 4, pp. 402-414
- Onyemah, V. (2009). The effects of coaching on salespeople's attitudes and behaviors: A contingency approach. *European Journal of Marketing*, vol. 43, n.º 7/8, pp. 938-960
- Orenstein, R. L. (2002). Executive Coaching: It's Not Just About the Executive. *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 38, n.º 3, pp. 355-374
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (2003). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (3ª Ed.). Lisboa: Gradiva.
- Reissner, S. C. & Du Toit, A. (2011). Power and the tale: coaching as storyselling. *Journal of Management Development*, vol. 30, n.º 3, pp. 247-259
- Smither, J. A. (2011). Can Psychotherapy Research Serve as a Guide for Research About Executive Coaching? An Agenda for the Next Decade. *Journal of business and psychology*, vol. 26, n.º 2, pp. 135-145
- Smither, J. W., London, M., Flautt, R., Vargas, Y. & Kucine, I. (2003). Can working with an executive coach improve multisource feedback ratings over time? A quasi-experimental field study. *Personnel Psychology*, vol. 56, n.º 1, pp. 23-44

Stevens, G. H. & Frazer, G. W. (2005). Coaching: The Missing Ingredient in Blended Learning Strategy. *Performance Improvement*, vol. 44, n.º 8, pp. 8-13

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

Visser, M. (2010). Relating in executive coaching: a behavioural systems approach. *Journal of Management Development*, vol. 29, n.º 10, pp. 891-901

# **ANEXOS**

# Anexo I - Grelha de Análise

Nº	1	2	3	4	5	6	7	
Ano	2005	2005	2005	2011	2007	2006	2002	
Autores	Gray, D. E.	Bluckert, P.	Joo, B. K.	Baron, L., Morin, L. & Morin, D.	Berg, M. & Karlsen, J.	Jones, R. A., Rafferty, A. E. & Griffin, M. A.	Orenstein, R. L.	
Artigo	Executive Coaching: towards a dynamic alliance of psychotherapy and transformative learning process	Critical factors in executive coaching - the coaching relationship	Executive coaching: a conceptual framework from an integrative review of practice and research	Executive coaching: the effect of working alliance discrepancy on the development of coachee's self-efficacy	Mental Models in Project Management Coaching	The executive coaching trend: towards more flexible executives	Executive coaching: It's not just about the executive	
Principais ideias			O artigo pretende fornecer um quadro conceptual do coaching executivo.					
O que é a formação?								
Transferência de formação								
O que é o coaching?								
Objetivos do coaching	Eggers and Clark (2000) report that executive coaching is the fastest growing area among consultancy companies and individual management consultants; Downey (2003) refers to it as "the art of facilitating the performance, learning and development of another"; Whitmore (2002) links it to "optimizing people's potential and performance".		O coaching executivo é proposto como uma intervenção para ajudar os executivos a melhorarem o seu desempenho, com vista ao desempenho da organização; Coaching executivo como uma prática relativamente nova no campo de formação, que enfatiza o auto-conhecimento/consciência e a aprendizagem de relacionamento one-to-one entre o coach e o executivo; O coaching executivo pode ser uma ferramenta de aprendizagem estratégica na organização; De acordo com Sherman & Freas (2004), o propósito do coaching executivo é produzir aprendizagem, mudança de comportamentos e crescimento do coachee para o benefício económico do cliente que o emprega; Coaching executivo - promove a mudança comportamental, auto-conhecimento, aprendizagem, carreira de sucesso e desempenho organizacional elevado; O coaching executivo providencia aproximações sistemáticas, incluindo inventários de personalidade, entrevistas, feedback 360º e um plano de acção (Ivey, McKanas, Simon & Russell, 2000); O coaching deve ter um efeito transformativo (Laske, 1999); O coaching executivo envolve práticas, objetivos focados, formas de aprendizagem "one-to-one" e mudança comportamental (Hall, Otazo & Hollenbeck, 1999; Peterson, 1996).	O coaching executivo tem vindo a desempenhar um papel-chave na área da liderança e desenvolvimento de gestão (O'Leary, 2009; Jones et al., 2009); Ennis et al (2003) argumentaram que o coaching executivo é "baseado na confiança e respeito entre um executivo e o seu coach"; O coaching executivo envolve o ensino de habilidades no contexto de uma relação pessoal com o coachee e fornecendo feedback sobre as relações interpessoais do executivo e habilidades (Sperry, 1993, cit. por Baron, Morin & Morin, 2005); O coaching executivo é uma oportunidade para criar uma verdadeira relação pessoal entre o coach e o coachee, através de um foco consistente sobre a realização dos objetivos de desenvolvimento individuais significativos, e é esta relação que parece ser fundamental no apoio aos gestores e líderes no seu desenvolvimento. significativos, e é esta relação que parece ser fundamental no apoio aos gestores e líderes no seu desenvolvimento.		"[...] coaching as the latest tool in the leadership toolbox" (Berg & Karlsen, 2007); O coaching é uma ferramenta que pode desenvolver-se auto-confiança, e as suas ações contribuem para criar resultados. O coaching é sobre ajudar as outras pessoas a terem sucesso; Coaching como uma ferramenta de liderança para desenvolver as habilidades dos empregados numa empresa; Coaching para facilitar a aprendizagem e mover os executivos de um excelente desempenho para o mais alto nível de desempenho; Coaching para ajudar as outras pessoas a terem sucesso no presente e no futuro; este artigo, o coaching significa ajudar os gestores de projecto e os seus membros de equipa através de um diálogo orientado para a acção para atingir os seus objetivos pessoais, assim como os objetivos do projecto; O coaching deve ser utilizado em problemas de liderança, incertezas, stress e desafios criados pela motivação em muitos projectos; O coaching é um método que ajuda o gestor de um projecto a alcançar melhores resultados seguindo 4 áreas de desenvolvimento: desenvolver padrões de pensamento, padrões de comportamento, padrões de aprendizagem e padrões emocionais; O coaching pode ajudar o gestor do projecto a desenvolver os outros com melhores padrões de comportamento. Isto envolve o desenvolvimento de skills para definir objetivos para si mesmo, delegar responsabilidades, ouvir e dar feedback; Berg (2006) defende que o coaching estimula a aprendizagem para testar novas ideias tendo feedback, avaliação, suposições e teorias, implementando novos pensamentos e de forma a melhorar o desenvolvimento da aprendizagem; O coaching ajuda ao desenvolvimento pessoal e a melhorar os padrões emocionais.	O coaching executivo é um dos meios possíveis para ajudar os executivos a envolverem-se num auto-desenvolvimento contínuo; O coaching tem sido promovido como uma formação importante e como uma ferramenta de desenvolvimento de executivos, pois aborda vários das questões exclusivas vivenciadas pelos indivíduos nessas posições; O coaching é feito quase inteiramente em tempo real do negócio e foca questões da vida real contextual e específicas (Bouge, 2005); Ennis et al (2003) argumentaram que o coaching executivo "é baseado na confiança e respeito entre um executivo e seu coach"; Vários autores têm argumentado que o coaching executivo tem um impacto positivo nos resultados, tais como no desenvolvimento de liderança, flexibilidade, níveis de stress e satisfação; Hall et al (1999) argumentam que os resultados do coaching executivo na aquisição de novas competências, habilidades e perspectivas permitem aos executivos realizar coisas que conseguam antes; O coaching tem sido promovido como uma ferramenta para ajudar os gestores a adaptarem-se e a mudar de forma mais rápida e eficaz (Diedrich, 1996).	Kaplan (1991) defende que o coaching executivo trabalha como um todo e que a liderança envolve a pessoa como um todo.
Evolução do coaching								
Definições de coaching	Carter (2001) defines executive coaching more broadly as "a form of tailored work-related development for senior and professional managers which spans business, functional and personal skills"			The process of equipping people with the tools, knowledge, and opportunities they need to develop themselves and become more effective (Peterson, 1996). Executive coaching involves the teaching of skills in the context of a personal relationship with the learner, and providing feedback on the executive's interpersonal relations and skills (Sperry, 1993). An ongoing series of activities tailored to the individual's current issues or relevant problem is designed by the coach to assist the executive in maintaining a consistent, confident focus as he or she tunes strengths and manages shortcomings (Tobias, 1996, cit. por Douglas & Morley, 2000, p.40).	Coaching can thus be defined as the process of challenging and supporting a person or a team to develop ways of thinking, ways of being and ways of learning. The purpose is to achieve personal and/or organizational goals (Berg, 2006, cit. por Berg & Karlsen 2007).		Executive coaches come from a variety of disciplines with a broad range of credentials and use a diverse array of techniques in service of improving the performance of the managers with whom they work (Ludge & Cowell, 1997; Kilburg, 1996); Coaching as a one-on-one intervention with a senior manager for the purpose of improving or enhancing management skills.	
Definições de outros conceitos				Working alliance refers to the "quality and strength of the collaborative relationship between client and therapist in therapy" (Horvath and Bedt, 2002, p. 41).				
Coaching vs Mentoring								
Coaching e a GRH			Questões relacionadas com o coaching executivo (todas do domínio da GRH): aprendizagem, desenvolvimento, mudança de comportamento, desempenho, liderança, carreira de sucesso e compromisso organizacional; Benefícios no desenvolvimento de sites executivos nas organizações com o coaching individual para combater as falhas das soft skills e desempenho (Hodgetts, 2002)					
Coaching e outros conceitos								
História do coaching						Coaching retratado na literatura relacionada com a psicologia, formação e desenvolvimento, negócios e gestão (Kampa-Koehsch & Anderson, 2001).		
Dimensões do coaching								
Dimensões importantes para os coaches		Confiança, integridade e competência - o cliente deve ter confiança na competência do coach; Muitas vezes os coaches têm na sua posse informações extremamente sensíveis e delicadas sobre indivíduos-chave numa organização	É o coach que providencia o coaching "one-on-one" o coachee recebe a formação profissional e o cliente - de todos os stakeholders, incluindo executivos séniores ou representantes do departamento de RH.					
Eficácia do coaching			A relação triangular entre o coach, o coachee e o cliente (organização, alto executivo ou RH), é o facto crítico de sucesso do coaching executivo, baseada no coaching - características do coach, características do coachee e apoio organizacional	Os autores têm recomendado olhar para a aliança de trabalho entre o coach e o coachee (Joo, 2005; Latham e Heslin, 2003); Estes autores argumentaram que a eficácia do coaching é propensa a depender do acordo mútuo entre as metas, os caminhos escolhidos para alcançá-los, e a nível de conforto interpessoal entre o coach e o coachee; Outros autores sugerem ainda mais a noção de que uma aliança positiva de trabalho entre o coachee e o coachee é uma condição essencial de sucesso do coaching (Kampa e White, 2002; Lowman, 2005).				
Abordagens						Várias abordagens do coaching: o que é o coaching, quando se deve usar o coaching, diferentes tipos de coaching, o processo de coaching e os papéis do coaching; como é que o coaching pode ser abordado num ambiente de projecto; Behavioral (Fournies, 2000), humanistic (Whitmore, 2002), cognitive (Beck, 1978), cognitive-behavioral approach (Neenan & Palmer, 2001); Os diferentes stakeholders olham para o coaching a partir de diferentes abordagens e perspectivas, implicando diferentes métodos, compreensão, interesses, expectativas e ambições; 5 diferentes abordagens de coaching foram desenvolvidas (Berg, 2006; Stober & Grant, 2006, cit. por Berg & Karlsen, 2007): the existential approach, the humanistic approach, the cognitive approach, the behavioral approach, the psychodynamic systems approach; The existential approach - significado subjectivo, indivíduo como agente livre, significado da vida, e tentativas de ajudar o individual com grandes questões; the humanistic approach - explora sentimentos para atingir objetivos; the cognitive approach - implica trabalhar com pensamentos e conhecimento; the behavioral approach - comportamentos, o que o indivíduo pode fazer para atingir os seus objetivos ou resultados esperados; the psychodynamic systems approach - inclui mecanismos de defesa, conflitos, consciência, sentimentos e emoções; Nenhuma destas abordagens é mais dominante ou correcta que as outras; Em alguns casos, será apropriado combinar as diferentes abordagens e a isso chama-se coaching eclético (eclectic coaching), dependendo sempre da situação concreta.	Doyle (1990) e Kaplan (1991) partilham a mesma abordagem da pessoa como um todo.	
Tipos de coaching					Knowledge coaching; skill coaching (feedback coaching); personal coaching (life coaching - confiança); results coaching (metas específicas); development coaching (pretende auxiliar a organização e a equipa); Os tipos de coaching variam consoante a sua complexidade e especificidades (Berg, 2006).			
Processo de coaching								
Etapas do coaching					1. Desenvolver a confiança; 2. Diagnóstico; 3. Definir objetivos; 4. Implementação; 5. Acompanhamento. Desenvolvimento de pensamentos, comportamentos, sentimentos e aprendizagem.			

Nº	1	2	3	4	5	6	7
Ano	2006	2005	2005	2011	2007	2006	2002
Autores	Gray, D. E.	Bluckert, P.	Joo, B. K.	Baron, I., Morin, L. & Morin, D.	Berg, M. & Karlson, J.	Jones, R. A., Rafferty, A. E. & Griffin, M. A.	Orenstein, R. L.
Artigo	Executive Coaching: towards a dynamic alliance of psychotherapy and transformative learning process	Critical factors in executive coaching – the coaching relationship	Executive coaching: a conceptual framework from an integrative review of practice and research	Executive coaching: the effect of working alliance discrepancy on the development of coaches' self-efficacy	Mental Models in Project Management Coaching	The executive coaching trend: towards more flexible executives	Executive coaching: It's not just about the executive
Papéis do coach	Whitherspoon and White (1996) - Coaching for skills; coaching for performance; coaching for development; coaching for the executive's agenda; Coaching for skills - foco em diferentes habilidades requeridas pelo emprego; Coaching for performance - foco amplo no presente trabalho - desempenho; Coaching for development - foco na aprendizagem de um trabalho futuro; Coaching for executive's agenda - dirigir a aprendizagem amplamente relacionada com os interesses próprios do executivo; "One of the roles of the coach is that of change agent"		Manager as a coach - Gestor como coach - o gestor desempenha o papel de coach, enquanto que o executivo está a ser formado por um coach profissional (principalmente externo) no coaching executivo - para desenvolver, manter e obter o capital humano nas organizações; Diferença entre coach executivo e gestor como coach.		Bom comunicador, observador, excelente ouvinte e saber quando dar feedback. O coach também deve ter conhecimento e experiência acerca do coaching, mostrar confiança e respeito e ser honesto e confível (Hall et al, 1999; Berg, 2006, cit. por Berg & Karlson, 2007); The project manager as a coach - prepara os outros membros da equipa de projecto através do coaching (coaching interno); The line manager as a coach - com vários gestores de linha; o coach deve discutir com os outros gestores de linha, para que seja possível alargar o coaching para as áreas de sua responsabilidade (coaching interno); The project office as a coach - o coach pode formar membros da equipa (necessária formação para o efeito). Coaching interno descrito pelos autores, mas os membros da equipa vêem-no como um coach externo por ele não faz parte do projecto; A project team member as a coach - num projecto organizacional, um membro de uma equipa altamente especializada pode formar os colegas (coaching interno); An external consultant as coach - um consultor como coach (coaching externo).		
Coaching Interno/externo (vantagens/desvantagens)					Vantagens coaching externo - De acordo com Berg (2006), a confiança confere uma vantagem, assim como a confidencialidade, a experiência noutras empresas, a objectividade e a integridade. Desvantagens coaching externo - Mais dispendioso e não tem tanto conhecimento da organização e do projecto; Vantagens coaching interno - Grande conhecimento da organização e do projecto; menos dispendioso. Desvantagens coaching interno - conflito de interesses, pouca confiança, pouca confidencialidade, pouco nível de conhecimento acerca do coaching;		
Características pessoais do coach		Wasylshym (2003) - capacidade de formar uma forte ligação com o executivo; profissionalismo; uso de uma metodologia clara; Kilburg (1997) - previsibilidade; confiança; o coach mostra consideração, respeito e compreensão para as complexidades da experiência do cliente; o coach demonstra empatia com o cliente; o coach interage de forma autêntica e genuína.	Experiência, habilitações, integridade, experiência, alto nível de desenvolvimento e confiança; Perspectiva de ajuda e capacidade de resolver os conflitos efectivamente com a integridade (Sherman & Freas, 2004); O coach que transmite conhecimentos e credibilidade, potenciam a confiança que os coachees têm no coaching (Bacon & Spear, 2009).		Conhecimento, interesse nas pessoas, criar uma atmosfera reconfortante, dar feedback e estilo de coaching flexível.		
Características que o coach necessita demonstrar ao cliente		Kilburg (1997) - respeito para com o cliente como pessoa; consideração e compreensão para as complexidades da vida do cliente; cortesia; empatia; tacto			O coach tem de se esforçar por se sentir como o coachee e, assim, constrói um vínculo de confiança (Rogers, 1980, cit. por Berg & Karlson 2007).		
Características do coachee			5 tipos gerais de coachees (Stumpf, 2002)- elevado potencial; valioso, mas que pode "descarrilar"; recém contratado ou recém promovido; expatriado; "diamante em bruto".				
Relação coach-coachee							
Teoria adoptada				O estudo contou com a definição proposta por Douglas e Merley (2000, p 40)	Tal como Berg (2006), os autores concordam que o foco está no desenvolvimento de padrões de pensamento, comportamento, aprendizagem e emoções.		
Estudo empírico				O 1º estudo retrospectivo de McGovern et al (2001), relatou que 84% dos coachees identificou a qualidade da relação com o seu coach como fundamental para o sucesso do coaching. No 2º estudo, Dingman (2004) entrevistou, pela internet, 92 coachees que tinham concluído um treinamento processo. Os resultados revelaram uma correlação positiva entre a qualidade do relacionamento de coaching e o coachee de auto-eficácia; O 3º estudo por Berry (2005) fez a comparação de coaching cara-a-cara com a formação à distância através da análise de duas variáveis: a relação coach-coachee e o grau de alteração do desenvolvimento das metas do coachee; Os resultados de Baron e Morin (2009) mostraram que a relação coach-coachee desempenha um papel de mediador entre a quantidade de coaching recebido e o desenvolvimento da auto-eficácia dos coachees; Este resultado sugere que é através do seu efeito sobre a relação coach-coachee que a quantidade de formação, influencia o desenvolvimento do coachee. Isto, por sua vez, indica que a relação entre o coach e o coachee constitui um pré-requisito para a eficácia de coaching. Em suma, como é o caso em psicoterapia, a aliança de trabalho parece ter um papel significativo no contexto do coaching executivo. No entanto, nenhum dos estudos publicados examinaram o impacto de uma discrepância entre a classificação do coachee e a avaliação do coach da aliança de trabalho.			
Países	Reino Unido	S. P. - Europa	EUA	Canadá	Noruega	Austrália/Reino Unido	EUA
Publicação	Management Learning	Industrial and Commercial Training	Human Resource Development Review	Journal of Management Development	Engineering Management Journal	Leadership & Organization Development Journal	The Journal of Applied Behavioral Science

Nº	8	9	10	11	12
Ano	2007	2010	2010	2007	2010
Autores	Du Toit, A.	Critchley, B.	Morcia, J. B., Fazzari, A. & Buzza, J.	Bachkireva, T. & Cox, E.	Boyce, L. A., Jackson, R. J. & Neal, L. J.
Artigo	Making sense through coaching	Relational coaching: taking the coaching high road	Coaching to win: A systematic approach to achieving productivity through coaching	Coaching with emotion in organisations: investigation of personal theories	Building successful leadership coaching relationships: Examining impact of matching criteria in leadership coaching program
Principais ideias	Este artigo argumenta que os processos utilizados dentro de uma abordagem de coaching são particularmente poderosos na assistência ao indivíduo com as suas actividades de construção de sentido; Durante o processo de construção de sentido, o indivíduo precisa filtrar, classificar e integrar as novas informações nos seus quadros de referência existentes; O objetivo do processo de construção de sentido é, portanto, para dar clareza, ordem e um sentido de racionalidade para a ambiguidade com que se está cercado.	A prática do coaching "relacional" sugere que há implicações significativas para a prática do coaching, em particular a necessidade dos coaches para articular e envolver toda a sua pessoa, no que é um processo imprevisível e íntimo; Low road - consiste num processo de coaching bastante seco e instrumental que mantém ambas as partes relativamente seguras e protegidas contra o risco relacional; High road - requer ao coach a auto-consciência e reflexividade, para permitir ao coachee o controlo da mesma.	Becker (1993) defendeu que existem 3 tipos de investimento que têm uma relação directa com o risco de retorno no capital humano: formação on-the-job, outros tipos de conhecimento e F&D. "As pessoas têm mais respeito por um coach/formador do que por qualquer outra figura de autoridade, talvez porque os atletas são tão comuns na nossa cultura" (Professor J. Du Brin at Rochester Institute of Technology); O tamanho de uma organização tem de coincidir com o seu plano de estratégias e com o seu futuro (Drucker, 1989).	O objetivo deste estudo é investigar as teorias pessoais de emoção que os coaches têm e como essas teorias são traduzidas em estratégias de trabalho com as emoções dos clientes; Diferentes pontos de vista em relação a ambos os papéis das emoções no processo de coaching, bem como o papel do coach em relação às emoções de um coachee foram identificados e a correspondência entre eles foi estabelecida; A ideia original foi sugerida por Salovey e Mayer (1990) e popularizada por Goleman (1996, pp 43-6), que descreve cinco principais características da inteligência emocional: 1) estar consciente das próprias emoções; 2) ser capaz de gerir a sua própria emoção; 3) ser sensível às emoções dos outros; 4) ser capaz de responder e negociar com outras pessoas emocionalmente; 5) ser capaz de usar as emoções próprias de auto-motivação; O objetivo da pesquisa foi de explorar as teorias pessoais de emoção realizadas pelos coaches que estão em posição de influenciar o desenvolvimento de líderes em organizações; A literatura psicológica existente sobre o papel das emoções tem muito a contribuir para a compreensão da importância das emoções para facilitar o desenvolvimento (Luzd, Ackerman, 2000; Lazarus, 1991; Frijda, 2000; Buck, 1991; Izard, 1993).	O artigo tem como objetivo empregar um modelo conceptual para analisar os processos de relacionamento e o papel mediador da relação coach-coachee e os resultados de coaching para avançar a compreensão do impacto do coaching no coaching de liderança; O artigo fornece uma estrutura conceptual para analisar o impacto das relações coach-coachee sobre os resultados de coaching e da influência de correspondência coach-coachee na construção e manutenção dos relacionamentos; O artigo representa uma das primeiras tentativas de analisar sistematicamente a relação cliente-coach. É de esperar que este esforço ajude a destacar o valor da estrutura conceptual para a realização da investigação sobre a relação cliente-coach.
O que é a formação?			A formação deve incluir 3 componentes básicos de mudança: comportamentais, processuais e conceituais de mudança estrutural; Para implementar as mudanças estruturais dentro de uma organização, todos os formandos devem ter uma melhor percepção do seu papel individual na organização; Com a formação, os colaboradores entendem melhor a organização no seu todo.		
Transferência de formação					
O que é o coaching?	O coaching é fundamental para a gestão da mudança e é provável que inclua as habilidades cruciais de gestão de pessoas. O coaching tornou-se uma ferramenta importante no desenvolvimento de gestores séniores. O coaching não é uma metodologia passiva, mas baseia-se na aprendizagem activa e experimental; Uma das razões para o sucesso do coaching é que ele aborda crenças mais profundas e comportamentos que prejudicam o desempenho do gestor; A essência do coaching é libertar todo o potencial do indivíduo ou grupo de indivíduos. O desenvolvimento das pessoas em posições de liderança requer a construção de competências intrínsecas, desenvolvendo uma atitude saudável e identidade; O coaching funciona como um espelho que permite que o coachee se torne consciente das suas interpretações; O coaching permite que o coachee faça escolhas mais informadas e conscientes, o que leva a uma mais elevada construção de sentido (sensemaking).	O coaching é uma actividade que geralmente assume uma forma didáctica, com o coach a ser contratado principalmente para estar a serviço do seu cliente individual - coachee.	Hoje, a maioria do coaching é sobre o desenvolvimento das capacidades de alto potencial.		Coaching de liderança é um componente integral da estratégia de liderança da maioria das organizações de desenvolvimento (J. Berry-Travis e Lane, 2006; Underhill et al., 2007).
Objectivos do coaching	Coaching como uma ferramenta para desenvolver os gestores, principalmente os gestores séniores; Coaching entendido como o papel mais importante a ser desempenhado na maximização da competitividade de uma organização, mas também como uma das armas estratégicas e táticas mais poderosas para abrir negócios de hoje (O'Shaughnessy, 2001, p. 195) - "the most powerful strategic and tactical weapons open to business today"; O coaching requer habilidades e competências para além das habilidades práticas e técnicas de gestão; O desafio one-to-one da natureza do coaching fornece a oportunidade de explorar e abordar as consequências da mudança antes os gestores tenham contacto com a mesma; Um benefício importante do coaching é que ele fornece ao coachee a oportunidade de aprender através da acção. Além disso, o acto de construção de sentido (sensemaking) fornece feedback, o que significa que a aprendizagem ocorre; A essência do coaching é fornecer ao coachee espaço e tempo para reflexão.		O coaching está a tornar-se a principal preferência dos supervisores e gerentes, porque prova ser mais eficaz do que os métodos convencionais utilizados anteriormente; Coaching como a arte de avaliar e desenvolver continuamente os vendedores, para que possam ser habilitados a fazer bem o seu trabalho; Coaching como um valor fundamental que também acrescenta processo para o modelo de gestão - possuir um foco de potencial durante o desenvolvimento de funcionários por meio de formação personalizada, formal e informal, capacitando, reforçando positivamente o trabalho aceitável, fornecendo feedback consistente, a recolha de informações, ouvir, agindo como um modelo, criando a cultura de trabalho adequada, a partilha de habilidades, quando a construção de confiança, apoio, gestão do stress, a eliminação de comportamentos desajustados, maior potencial, aspectos emocionais e criação de desempenho, carácter e construção de relacionamentos, acompanhamento e orientação; Com o coaching e com as técnicas de motivação individuais, os gestores podem mais facilmente pensar como parceiros (thinking partners) dentro das suas equipas de vendas; A F&D devem ser contínuas, pois contém um currículo que se concentra em motivar os outros e faz-lhes sentir valorizados como trabalhadores, aliados a uma linha de pensamento para o futuro - coaching e aconselhamento; O coaching convencional tende a ser específico o facto em que o coach é especializado numa profissão ou numa única experiência (Martin, 2005); Os coaches especiais foram originalmente contratados sob o disfarce de consultores de gestão para ajudar uma organização, quando os lucros estavam a diminuir. Eram geralmente mantidos temporariamente, depois do organismo identificar algumas skills em falta, precisava de reengenharia ou de abordar os obstáculos ou conflitos dentro da sua estrutura; O coaching é uma forma eficaz de melhorar os resultados da empresa, quando realizado correctamente (Hall, Trzasko & Hollenbeck, 1999); O coaching deve ser adaptado e focado no problema actual ou problema, ao contrário de um "one-size-fits-all" oferecido a muitos seminários individualmente. A técnica também precisa de ser constantemente focada e as alterações feitas relevantes para esse problema individual; Hoje, no entanto, tem sido provado que o coaching é o modelo escolhido no que diz respeito à gestão de funcionários de vendas (Mathews, 2004); O coaching é um dos papéis que os gestores de vendas devem incluir nas suas futuras metas estratégicas anuais; Kombarakaran, Yang, Baker & Fernandes (2008), identificaram cinco áreas de mudança que resultaram daqueles que preservaram um modelo de coaching: 1) pessoas geridas de forma mais eficaz; 2) criou um melhor relacionamento com os gestores; 3) melhorou as prioridades e as definições; 4) maior compromisso e produtividade; 5) diálogo e comunicação mais eficazes; Desde que o coaching é um processo contínuo de feedback, que tende a influenciar o comportamento para aumentar o conhecimento de trabalho e melhorar a produtividade; O coaching, torna-se uma ferramenta valiosa na gestão de vendas, pois permite que ao vendedor identificar os resultados valorizados pela sua organização; A "arte" do coaching é criada, permitindo que o colaborador sinta que foi ele que colocou o plano de sucesso em prática juntos, enquanto que a "skill" está na capacidade do gestor capacidade implementar inconscientemente (através de coaching) os princípios necessários para o sucesso.	O coaching é usado para o desenvolvimento da liderança no ambiente tradicional e a definição de metas racional e avaliação de resultados.	O objetivo do programa de coaching de liderança é apoiar o desenvolvimento de competências de liderança para a melhoria do desempenho da mesma em cargos actuais ou futuros, enquanto a construção de competências de aprendizagem surge ao longo da vida.
Evolução do coaching					
Definições do coaching			"Coaching is an ongoing process which distinguishes itself from the seminar and workshop oneshot motivational" (Tobias, 1996).		
Definições de outros conceitos					
Coaching vs Mentoring					
Coaching e a GRH					
Coaching e outros conceitos					
História do coaching			As origens da palavra "Coaching" vem da aldeia húngara de Kocs e o mais confortável vagão de rodas recobertas ou de carro (koczi). Foi desenvolvido pela primeira vez para levar seus passageiros através do terreno áspero, protegendo contra os elementos no seu caminho a partir de um ponto para outro (Hendrickson, 1987).		
Dimensões do coaching					
Dimensões importantes para os coaches					
Eficácia do coaching		A implicação para os coaches pode potencialmente ter um impacto significativo sobre o bem-estar emocional dos clientes, e que a criação de um contacto relacional favorável à aprendizagem e mudança é um pré-requisito para a prática de coaching eficaz.	O trabalho comercial (vendas) é difícil devido às rejeições e ao seu desencorajamento posterior (Tracy, 2008). Esta é mais uma razão porque o coaching e o aconselhamento são os métodos mais eficazes de motivação da força de vendas (Kornik, 2007); Os resultados de coaching eficazes levaram ao desenvolvimento de competências sólidas de bons hábitos de vendas (Knippen & Green, 1990), ao aumento de desempenho, à satisfação no trabalho e diminuição de stress (Anonymous, 2009) e a maiores níveis de impacto, confiança e influência (Feltzer, 2009); Para o coaching ter sucesso, Lucas (1994) apresentou 6 elementos que os colaboradores deveriam adoptar: 1) dizer o que se observa; 2) descrever os sentimentos em relação ao desempenho; 3) explicar o impacto do desempenho; 4) solicitar a compreensão e a concordância do seu compromisso; 5) fazer sugestões de melhoria se necessário; 6) reforçar.	A ligação entre a emoção e a motivação é particularmente relevante para o coaching, porque o seu sucesso é muitas vezes atribuído à qualidade da motivação do coachee; Uma atitude inconsciente e não examinada da emoção no coaching pode resultar em posturas e estratégias rígidas e ineficazes para intervenções, prejudicando, assim, o valor do coaching como uma abordagem para o desenvolvimento de uma liderança eficaz nas organizações;	Um quadro altamente aceite para a categorização dos resultados de formação é o de Kirkpatrick (1994), que inclui reacções, comportamentos e resultados (p. 918); A relação cliente-coach de sucesso é fundamental para a eficácia de coaching e deve ser considerado o ajuste entre o cliente e as características pessoais do coach.
Abordagens	Sensemaking is the process in which one engages to understand and deal with change effectively.	O coaching e a psicoterapia têm finalidades diferentes e ocorrem em diferentes contextos, mas em ambos os casos, a dinâmica relacional irá configurar resultados e isso é inevitável.	Abordagem mais humana do coaching: uma nova abordagem de coaching envolveria tratar as pessoas como seres humanos e ao mesmo tempo lidar com o seu estilo de vida e preferências; Mudança de "boss" (chefe) para líder (visionário e transformacional); os empregados são seguidores; Quem é responsável pelos empregados de vendas tem um papel mais activo como coach e mentor do que como gestor ou chefe; O coaching não é uma terapia, onde o foco é muitas vezes um desafio para a saúde interpessoal ou um problema de saúde identificável a interferir com o nível de funcionamento da vida de um cliente. A terapia é retrospectiva, lida com questões e repara os danos de um passado. A orientação do coaching é prospectiva, com foco em objectivos, potencial inexplorado e os factores críticos de sucesso que alguém procura maximizar a sua satisfação na vida e no trabalho (Hart, Blattner & Leipsic, 2001).	"Coaching assumes the presence of emotional reactions to life events and that clients are capable of expressing and handling their emotions. Coaching is not psychotherapy" (International Coaching Federation, 2002); O processo de coaching no contexto organizacional, muitas vezes revela-se emocional - emotividade do coaching.	
Tipos de coaching					
Processo de coaching					
Etapas do coaching					

Nº	8	9	10	11	12
Ano	2007	2010	2010	2007	2010
Autores	Du Toit, A.	Critchley, B.	Messa, J. B., Fazzari, A. & Buzzza, J.	Bachkova, T. & Cor, E.	Boyce, L. A., Jackson, R. J. & Neal, L. J.
Artigo	Making sense through coaching	Relational coaching: taking the coaching high road	Coaching to win: A systematic approach to achieving productivity through coaching	Coaching with emotion in organisations: investigation of personal theories	Building successful leadership coaching relationships. Examining impact of matching criteria in leadership coaching program
Papéis do coach	O coach deve estar empenhado em dar um feedback honesto e sincero; O coach deve ser capaz de auxiliar o gestor no processamento de informações de forma rápida e dar sentido ao seu ambiente de uma forma atemporal; O coach ajuda o indivíduo através de técnicas que exploram as várias opções e consequências; O coach é suportado pelo coach na exploração de eventos passados e novos significados atribuídos a esses eventos; O coach oferece ao coachee a companhia e objetividade para a meta de alcançar a clareza; A objetividade e a curiosidade do coach permite ao coachee explorar os seus hábitos e comportamentos que foram captados ao longo da sua vida, bem como os talentos e habilidades que às vezes aparecem escondidos; O coach actua como um espelho para o coachee ao tomar consciência das lutas que influenciam o comportamento futuro e a construção do sentido; O papel do coach não é só para desafiar suposições sobre a realidade actual, mas para facilitar o processo de ampliação do vocabulário e, assim, as possíveis opções disponíveis; O coach sabe que diferentes acções são muito poderosas no estabelecimento de novos padrões de comportamento e, portanto, crenças e suposições do coachee.	O coach deve estar plenamente envolvido no processo de coaching.	O futuro gestor deve desempenhar o papel do coach/professor e tornar-se parte activa neste desenvolvimento dos funcionários, a fim de ser pro-activo, antes e bem sucedido (Michael Hammer, 1995, cit. por Lancaster, 1995). Durante o processo de coaching, o coach permite que o representante de vendas pratique primeiro, oferecendo feedback consistente e específico, aconselhamento e um esforço para melhorar continuamente; O papel do coach não é ser um terapeuta (Hart, Blatner & Lipsic, 2003), embora haja uma sobreposição por vezes; Os coaches não podem observar, aconselhar ou guiar à distância (Franco, 1995). Têm de integrar continuamente com os vendedores, tentando reestruturar os seus pensamentos cognitivos e padrões de comportamento. Os coaches sugerem também continuamente novas maneiras de obter as mudanças de comportamento desejadas para evitar erros do mesmo no futuro (Ducharme, 2004); O principal papel do coach é o de capacitar, orientar, aconselhar, orientar os vendedores para atingir os níveis de desempenho desejados. O coach ajuda o empregado a implementar planos de desempenho, fornecendo louvor e aconselhamento constante com críticas construtivas quando necessário.	O coach tem de estar constantemente atento para as emoções de acção do cliente e quais os factores que afectam a disponibilidade da acção como uma atitude de mudança fundamental para o processo de coaching.	
Coaching interno/externo (vantagens/desvantagens)			Há dez anos, a maioria das organizações contratou um coach (externo) que tentou corrigir o comportamento tóxico dos empregados e administradores, sem ter qualquer papel activo e real no seu desenvolvimento (Coutu & Kauffman, 2009).		Os coaches também são usados através de empresas de coaching externo ou com os clientes que frequentam programas de coaching e workshops, mas muitas vezes são feitas pelo provedor de coaching.
Características pessoais do coach	O coach está sempre vigilante quanto ao uso, muitas vezes inconsciente, e aplicação de palavras pelo coachee.				
Características que o coach necessita demonstrar ao cliente					
Características do coachee					
Relação coach-coachee	O relacionamento de coaching é especialmente valioso na exploração da emoção associada à construção de sentido. O coachee aprende a tornar-se consciente das suas emoções e aprende a gerir-las ao invés de ser controlado por elas; O coach e o coachee podem, portanto, através de conversas em conjunto criar a realidade que querem experimentar; Uma parte fundamental do coaching é ajudar o coachee a compreender as crenças e suposições que possuem sobre si mesmo, os outros e o seu meio ambiente; Através de coaching, o coachee pode ter ideias e exprimi-las "off-the-record", sem correr o risco de fracasso ou ridículo.	A base filosófica para a palavra "relacional" tem implicações fundamentais para o coaching, que implica que o coach e o cliente são, em certo sentido, a criação um do outro, o significado surge no processo de relacionar-se de modo a que o coach não agir de acordo com o cliente como um instrumento ao serviço do mesmo; A implicação para os coaches é que eles têm de prestar atenção contínua para a dinâmica do relacionamento criado com o coachee e para isso precisam de entender a dinâmica do mesmo, estar cliente dos seus próprios padrões e hábitos, e tomar o risco de reflectir sobre essas mesmas dinâmicas; A relação entre o coach e o cliente (coachee) é pelo menos tão importante quanto qualquer "problema", o cliente escolhe o que fazer, e muitas vezes é o meio para a aprendizagem e a mudança mais importante; A questão do relacionamento é extremamente importante no processo de coaching; O coaching não é, portanto, apenas relacional entre si, mas é parte de uma ampla rede de relacionamentos que constitui o que se chama de "organização".			A importância das relações coach-coachee tem sido discutida (Seamons, 2004; Thach, 2002; Wasylshyn, 2003); O relacionamento de coaching consiste em quatro processos-chave: harmonia, confiança, compromisso e colaboração; Alinhar um coach confidencial a um cliente em termos das suas necessidades de coaching, estabelece a confiança, confiança e abertura no relacionamento; A percepção do cliente para as qualificações e experiências do coach vai influenciar o grau em que a confiança pode aumentar; O relacionamento no coaching de liderança é uma relação de ajuda one-on-one entre um cliente e um coach, que é celebrado com mútuo acordo para melhorar o desempenho profissional do coachee e a manutenção da confiança e incentivo ao compromisso (Boyce e Herma-Broome, 2010; Ely et al, 2010; Ting e Hart, 2004; Ting e Middle, 2005). Estas construções sociais envolvem uma responsabilidade mútua entre o coach e o cliente e, como resultado, pode ser difícil de se desenvolver, pois o coach não pode realizar o processo sozinho; ulância sobre os seus clientes (Gyllenstein e Palmer, 2007; Kamp-Kokesh e Anderson, 2001). O compromisso está relacionado com a dedicação que tanto o cliente como o coach têm em relação ao trabalho. O compromisso inclui a garantia mútua de cumprir as suas responsabilidades na relação, que inclui tarefas (por exemplo, participação em compromissos, preparação para as reuniões, sendo acessível) e comportamentos sócio-emocionais (por exemplo, reconhecendo as limitações, perseverando através de contratempos, identificando e criando motivadores). Um forte compromisso pessoal do coach traduz ao cliente directamente no desempenho comportamental. Incentivar e apoiar o compromisso individual é considerado essencial para garantir a eficácia do coaching; as tarefas difíceis e as discussões necessárias foram concluídas (Edberg, 2001; Gregory et al, 2008; Peterson e Miller, 2005); O compromisso prevê a melhoria de desempenho de liderança. Os resultados fornecem evidências de que a relação cliente-coach é realmente crítica para o sucesso do coaching. A elevada harmonia conduz a reacções positivas à experiência, enquanto o maior compromisso traduz-se em resultados comportamentais.
Teoria adoptada					
Estudo empírico				60 questionários foram distribuídos entre os que recebem ao coaching executivo e organizacional no Reino Unido, com quase 70% de taxa de retorno; 6 temas principais emergiram dos dados. 3 desses temas são especificamente relacionados com as teorias pessoais dos coaches: 1) atitude para com as emoções no trabalho; 2) papel da emoção no processo de coaching; 3) papel do coach em relação às emoções do cliente/coachee; Tabela 1 do artigo ilustra as posições que os coaches tomam em relação ao papel da emoção no processo de coaching, e parece ter uma estreita relação com o papel que eles podem assumir ao trabalhar com a emoção; As opiniões que os coaches possuem na emoção reflectem uma multiplicidade de atitudes para a emoção no seu contexto pessoal e organizacional e são o resultado da confusão antes hipotético aprovada pelas várias teorias que as emoções representam para o coaching como uma profissão.	A fim de enquadrar as questões do coaching, foi formado o input-processo-output (IPO) para identificar os factores-chave que conduzem às experiências de um coaching de sucesso (Boyce e Herma-Broome, 2010). São organizados factores e os problemas na entrada de correspondência, processos de relacionamento e resultados. A correspondência consiste em 3 características: compatibilidade de características pessoais e experiências, compatibilidade nas preferências comportamentais e a credibilidade com habilidades de coaching que satisfazem as necessidades do cliente/coachee; A compatibilidade refere-se ao coach e ao coachee e à sua partilha de características e experiências que podem ser divididas em 3 categorias: demográficas, profissionais e pessoais; A compatibilidade refere-se à combinação das preferências comportamentais entre o coach e o coachee, que influenciam os seus comportamentos nas variadas situações; A credibilidade refere-se à necessidade de o coaching possuir as credenciais necessárias para conhecer as necessidades dos clientes, incluindo a competência e a experiência; A harmonia refere-se ao reduzir as diferenças entre o coach e o cliente e construir similitudes. Inclui a compreensão mútua, o acordo, o gesto entre o cliente e o cliente e construir similitudes. Inclui a compreensão mútua, o acordo, o gesto entre o cliente e o cliente e construir similitudes. Inclui a compreensão mútua e o respeito o outro como indivíduos; Incluiu 145 clientes cadetes voluntários e 85 coaches líderes que participaram num programa de coaching de desenvolvimento de liderança numa academia militar dos EUA; Os dados recolhidos para este estudo foram recolhidos ao longo de 4 semestres lectivos ou 2 ciclos do programa. As medidas são divididas em 3 secções: os preditores (comunhão, compatibilidade e credibilidade), os mediadores do processo de relacionamento (harmonia, confiança e compromisso) e os resultados (reacções, comportamentos e resultados do programa), que são discutidos por sua vez.
Países	Reino Unido	Reino Unido	EUA	Reino Unido	EUA
Publicação	Journal of Management Development	Journal of Management Development	Journal of Business & Economics Research	Leadership & Organization Development Journal	Journal of Management Development

Nº	13	14	15	16	17
Ano	2007	2005	2010	2007	2011
Autores	Ladyshewsky, R. K.	Natale, S. N. & Diamante, T.	Hagen, M.	Noer, D. M., Leupold, C. R. & Valle, M.	Reisner, S. C. & Du Toit, A.
Artigo	A strategic approach for interesting theory to practice in leadership development	The five stages of executive coaching: better process makes better practice	Black belt coaching and project outcomes: na empirical investigation	An analysis of Saudi Arabian and U.S. Managerial coaching behaviors	Power and the tale: coaching as storytelling
Principais ideias	Transferência de formação; Desenvolvimento de liderança.	O coaching executivo continua a ser uma proposta de negócio viável. Este artigo analisa o processo de coaching, sugerindo que uma melhor compreensão do processo irá melhorar a eficácia prática e acelerar as investigações empíricas; Este artigo contribui para as aplicações para a pesquisa empírica que testa a eficácia do coaching. Geralmente, estas fases são: verificação da aliança, a avaliação da credibilidade, ligação e simpatia, o diálogo/missão de competências e planos de ação; Este artigo propõe que existem 5 fases de Coaching Executivo e estes estádios, enquanto podem mudar e voltar para trás até a conclusão de cada estádio estar alcançado. Os problemas enfrentados durante cada estádio e cruzar os limites éticos, legais e profissionais, no contexto de desenvolvimento de pessoas para desenvolver uma organização.	As principais preocupações para esta pesquisa incluem a implementação da formação de coaching em iniciativas de formação de sistemas de qualidade e gestão; O problema abordado na pesquisa é derivado das evidências que sugerem que os "black belts" recebem pouca ou nenhuma formação em coaching skills; Diferença entre "managerial coaching" e "executive coaching".	A pesquisa foi focada no managerial coaching com participantes da Arábia Saudita e de gestores dos Estados Unidos. Examina as influências culturais nos comportamentos de coaching. O coaching pode variar consoante a cultura de cada país; Conceptualização do processo de coaching como a interação dinâmica de três conjuntos de comportamentos - avaliar, desatir e apoiar- Triangle Coaching Model (Noer, 2005).	A conceptualização do processo de coaching como uma série de actividades de storytelling, destaca o poder de contar histórias para facilitar o desenvolvimento da gestão através do coaching de um lado, e do potencial de manipulação e abuso, do outro; Coaches, organizações, coaches e os interessados em coaching precisam estar cientes de que as histórias não são dispositivos de comunicação neutros. Eles representam as raízes das histórias do relacionamento de coaching, os seus preconceitos e enganos (Gabriel, 2004), para avaliar a sua veracidade, autenticidade e identificar eventuais dilemas de poder ocultos; Uma das principais ideias do artigo é que o coaching envolve a negociação e a manutenção de múltiplas relações em que a história e o storytelling são aplicados no processo de reflexão e compreensão, bem como na procura de poder e influência; Storytelling e storytelling estão no centro do coaching nas organizações, pois permitem o desenvolvimento do coachee através de novos conhecimentos, compreensão e construção de sentido e ao mesmo tempo permitem que o coach, a organização e o coachee afirmem o poder de negociação do contrato de coaching e relacionamento. Assim, o coaching nas organizações é um processo complexo de histórias diferentes, que interagem umas com as outras em diferentes épocas e em diferentes estágios.
O que é a formação?					As necessidades de formação são infinitas e podem variar de organização para organização e de indivíduo para indivíduo.
Transferência de formação	"Transfer of training is defined as the degree to which trainees effectively apply the knowledge, skills and attitudes gained in a training context to the job" (Newstrom, 1988); Baldwin e Ford (1988) descrevem três componentes-chave da formação que influenciam a transferência, ou seja, características do formando, projecto/programa de formação e factores de trabalho e meio ambiente; A importância das intervenções pós-formação, tais como o estabelecimento de metas e feedback para aumentar a motivação promovida pela transferência (Baldwin e Ford, 1988).				
O que é o coaching?		O coaching executivo é uma área em expansão no desenvolvimento de executivos.			
Objectivos do coaching	O coaching é um componente importante do desenvolvimento de liderança e está a ser usado mais frequentemente para apoiar a transferência de formação para o local de trabalho; Coaching de pares. Processo de coaching útil no programa de liderança e gestão. Aprender em parceria assistida para alcançar os seus objectivos e mantê-los no caminho certo. Foi construída a confiança entre os colegas de trabalho e foi estendido para o local de trabalho. Isto foi visto como uma estratégia útil de aprendizagem organizacional.	Executivos, empresários, empreendedores, profissionais e outros podem fazer e procurar os serviços de um coach executivo para atender às exigências de trabalho, para gerir o stress, as relações interpessoais ou para melhorar o desempenho geral na empresa; Organizações lider como a Ford e a 3M oferecem o coaching executivo, como parte do seu desenvolvimento e programas de produtividade; O coaching executivo tornou-se associado com os seguintes resultados: realização de ambos os objetivos profissionais e pessoais, aumentar as vendas, aumentar a retenção de clientes, maior nível de satisfação dos funcionários, promoções, aumento de produtividade, melhoria da eficácia organizacional e comunicação, o sucesso da colaboração em equipa, aumento da rentabilidade, transformação dos indivíduos e das equipas, uma maior eficácia através do auto-conhecimento - um novo nível de domínio pessoal, a habilidade de inspirar e possibilitar níveis mais elevados de desempenho e satisfação nos outros, a capacidade de iniciar e conduzir a necessária mudança cultural através do reconhecimento de relações e papéis na organização, a capacidade de tomar decisões rápidas e melhores, maior nível de abertura, evitando comportamento defensivo e criando poderosos relacionamentos eficazes e capacidade de mover-se em maiores e mais complexas responsabilidades; A fim de maximizar a abrangência do coaching executivo, é recomendado administrar processo de coaching no seu todo para garantir a consistência e qualidade; preparar os clientes com antecedência para a formação e não forçar de coaching a ninguém; oferecer aos clientes a capacidade para selecionar seus próprios coaches, porque a química é necessária; obter forte apoio organizacional a partir dos gestores imediatos para incentivar o Executivo a que este esteja receptivo ao coaching, garantir coaches é fundamental no mundo dos negócios e da cultura da empresa; permitir que cada relacionamento de coaching possa seguir o seu próprio caminho e construção de medida de desempenho para o processo de coaching; Há 5 razões pelas quais o mundo utiliza a abordagem de coaching executivo são: apoiar a liderança nos skills de alto potencial nos indivíduos (86%); correção de problemas de comportamento de gestão, tais como a má comunicação, skills, a incapacidade de desenvolver os subordinados, ou indecisão (72%); garantir o sucesso, ou diminuir a taxa de falhas dos gestores recém-promovidos (64%); correção dos problemas nas relações com os empregados, tais como skills de comunicação; desorganização e comportamento humilhante ou arrogante (59%) e proporcionar a gestão e liderança necessárias com habilidades orientadas para os colaboradores (58%). ("Top Five Reasons for Hiring an Executive or Business Coach" at www.odysseycoaching.com [last visit October 6, 2004].	A exposição de comportamentos como o capacitar e facilitar o conjunto (Elinger, Elinger & Keller, 2003) ao incentivo do uso do coaching como uma forma de melhorar o desempenho, é uma reação à necessidade de mais funcionários capacitados, motivados, que são capazes de realizar no local de trabalho altamente competitivo de hoje; Os gestores que aumentaram o uso de comportamentos de coaching resultaram numa melhoria directa com o aumento das vendas no departamento de vendas, proporcionando assim mais um exemplo de como o managerial coaching tem um impacto positivo no desempenho organizacional; A formação de coaching não é tradicionalmente uma parte da formação dos Black Belts, mas muitas vezes uma formação de liderança, que inclui os aspectos da gestão de projetos, com pouca inclusão dos coaching skills.	O uso do coaching como uma forma de melhorar o desempenho e aprimorar habilidades de liderança, é uma estratégia de desenvolvimento de gestão popular e crescente (Goldsmith e Lyons, 2005); Algumas das actividades mais comuns do coaching incluem o desenvolvimento do auto conhecimento, aprender e praticar novas habilidades, role-playing, mudança de comportamento e feedback intensivo. Além disso (1996) sugeriram que o coaching pode ser utilizado para compreender e afectar qualquer número de importantes mudanças organizacionais, melhorando assim o desempenho organizacional.	Pode-se argumentar que o coaching pode reproduzir relações organizacionais, facilita a aprendizagem organizacional e, possivelmente, pode ser utilizado como uma estratégia para alcançar o poder; Em termos de storytelling, o coaching tem como objetivo permitir que o coachee tenha o domínio de reconhecer os seus objectivos que tem vindo a entender através de uma ou mais histórias pessoais (Reisner, 2008) para o seu próprio desenvolvimento e da sua organização;
Evolução do coaching					
Definições de coaching		Managerial coaching is a process by which a manager or another individual with supervisory role, through guided discussion and guided activity, helps a member of his or her staff solve a problem or carry out a task more efficiently and/or more effectively. The focus is on the practical improvement of the staff member's performance and/or on the development of specific skills. (Kalinakaus and King, 1994).	Elinger, Elinger & Keller (2002) defined coaching with these behaviors: questioning, being a resource, transferring ownership, and not providing answers, providing feedback, soliciting feedback, setting and communicating expectations, broadening employee perspectives, using scenarios and examples, and promoting a learning environment; "Coaching, meanwhile, focuses on the practice of improving individual employee performance through the development of specific job skills (Redshaw, 2000) and guidance and support of employees learning for the purpose of creating a high-performance workplace" (Elinger, 1999).	"Coaching has been generally described as a one-on-one approach to facilitate individual learning and behavioral change (Day, 2001; Hall et al., 1999). It involves the use of a wide variety of behavioral methods and techniques to assist a client to achieve personal and/or professional goals" (Ehburg, 1996); "Kolb (2000) echoed this sentiment by conceptualizing coaching as a helping relationship, and Whitworth, Kimsery-House and Sandahl (1998) suggested that coaching would be most effective when the agenda of the person being coached was the sole focus of the coaching relationship";	Coaching as both a developmental process and a profession is continuing to grow and gain popularity with organisations and budding coaches alike (Jarvis, 2004); (...) "we conceptualise coaching in organisations as a process in which coach, organization and coachee sell their stories to one another and by doing to play out power dynamics" (Reisner & Toit, 2011); In line with social constructionism (Berger and Luckmann, 1966; Crotty, 1998; Cunliffe, 2006; Du Toit, 2006, 2007) which is a transformational learning and sensemaking experience (Reisner, 2008a; Du Toit, 2006, 2007) which is facilitated by the interaction between coach and coachee (Downey, 2003; Whitworth et al., 2007); "Coaching involves making sense of past and present experience" (Reisner, 2008; Du Toit, 2007) through observation, critical dialogue and reflection (Brookbank and McGill, 2006; Cronon, 1994; Metzrow, 1997), all of which will inform the coachee's future perceptions and behaviours; power dynamics are a key part of this" (Gabriel, 2008).
Definições de outros conceitos			Dahlgaard & Dahlgaard-Park (2006) defined soft skills as creating and communicating the linkage between personal/employee tasks and values, and goals of the organization, establishing trust, and engaging in open communication; McAdams & Luffery (2006) defined soft skills as a providing the following to employees: empowering, rewarding, and providing with an opportunity for two-way communication; Powell (1995) defined soft skills as communication with employees, employee empowerment, and managerial commitment; Samson & Terziovski (1996) defined human focus as open communication, employee recognition, and employee involvement.	Quick & Macle-Frey (2004) describe the coaching relationship as one that requires mutual trust and respect, and from the coach's perspective, a deep insight into the needs and values of the other person.	Storytelling is becoming an attractive coaching tool to facilitate management development in both the public and private sector. It can indeed facilitate the coaching process (Reisner, 2009), yet more attention needs to be given to the often distorted nature of stories (Gabriel, 2004), their manipulative power (Gabriel, 2008) and their use as a means to deceive and seduce (Lapp and Carr, 2008); "Experiential learning is about making explicit everyday experiences so that the coachee can draw on them in the future (Boud et al., 1985; Kolb, 1984), while transformational learning is about changing the coachee's frame of reference" (Metzrow, 1997); "Storytelling is at the heart of human communication (Bruner, 1986, 1996, 1991) as it allows storytellers to frame and reframe their experiences as well as to establish coherence (Linde, 1993) and temporal order (Czarniawska, 1997); Storytelling is a natural, innocent and often unacknowledged (McAdams, 1997), yet it can be used to exert power, manipulate, distort and abuse (Gabriel, 2004; Lapp and Carr, 2008), contributing to the complex social and power dynamics in organizations"; "Stories are therefore a key element in the coaching process through which coach and coachee communicate, interact and critically engage" (Reisner, 2009) and which supports management development" (Morgan and Densley, 1997); Storytelling is a fundamental activity in organizations that is inextricably linked to power (Gabriel, 2008), which in the context of organisational coaching is a process of storytelling at multiple levels; (...) "storytelling has two faces: on the one hand, it is a fundamental means of communication (Allan et al., 2002) and an innocent means to articulate and make sense of personal experience (Reisner, 2008b), to express hopes and fears (Taylor et al., 2002) and to create a new future that can be enacted by the coachee" (Reisner, 2008).
Coaching vs Mentoring					
Coaching e a GRH					
Coaching e outros conceitos					
História do coaching		O coaching executivo começou na década de 1980 com Thomas J., um planejador financeiro em Seattle que ofereceu primeiro aos seus clientes consultas de planeamento de vida e, em 1992, começou na Coach University, um programa de formação para os profissionais.			
Dimensões do coaching				Triangle Coaching Model Dimensions (Noer, 2005) - p.279 Assessing - "using analytical processes that lead to measurement and goal setting. The behavioral components are: data gathering, gap analysis, goal setting and measurement/feedback"; Challenging - "stimulating the person being coached to confront obstacles, re-conceptualize issues, and move forward with energy and self-reliance. The 4 behavioral components are: contrasting, focusing/shaping, re-framing and empowering/energizing"; Supporting - "creating an interpersonal context that facilitates trust, openness, respect and understanding. The 5 behavioral components are: standing, inquiring, reflecting, affirming and affirming".	
Dimensões importantes para os coaches					

Nº	13	14	15	16	17
Ano	2007	2005	2010	2007	2011
Autores	Ladyshewsky, R. K.	Natale, S. N. & Diamante, T.	Hagen, M.	Noer, D. M., Leopold, C. R. & Valle, M.	Reisner, S. C. & Du Toit, A.
Artigo	A strategic approach for integrating theory to practice in leadership development	The five stages of executive coaching: better process makes better practice	Black belt coaching and project outcomes: an empirical investigation	An analysis of Saudi Arabian and U.S. Managerial coaching behaviors	Power and the tale: coaching as storytelling
Eficácia do coaching		Os princípios do coaching, quando seguidos, produzem fortes alianças com os clientes - eficácia; O coaching é eficaz quando as fontes de motivação para a mudança são interiorizadas (Bandura, 1986; Deci et al, 1989; Londres & Diamante, 2002).			
Abertagens					A noção de "storytelling" no contexto do coaching requer uma exploração da influência do poder sobre a relação entre a organização, o coach e o coachee; Esta visão do coaching é sobre aprendizagem cognitiva, emocional e comportamental, com implicações potencialmente duradouras sobre as percepções e comportamentos (Reisner, 2008a) do coachee; Existem três principais dinâmicas de poder envolvidas nesse processo (ver Figura 1): (1) o poder pessoal do coach para convencer a organização sobre os seus conhecimentos e trabalhar com o coachee, como parte do trabalho de coaching; (2) o poder da organização para vender a história da necessidade de coaching para ambos o coach e o coachee; (3) o poder do coachee para vender a sua própria história, tanto para o coach como para a organização.
Tipos de coaching				O conceito de coaching executivo parece ser orientado para a utilização de técnicos externos, ajudando os clientes executivos individuais (Friedman & Linkas, 2005; Stober, 2005), enquanto o managerial coaching foca-se na utilização dos gestores envolvidos dentro das organizações e ajudadas relações entre os com os colegas de trabalho (Kouzes & Posner, 2005; Noer, 2005).	
Processo de coaching					
Etapas do coaching		Este artigo propõe que existem 5 fases de Coaching Executivo e estas etapas, enquanto podem mudar e voltar para trás até a resolução de cada estágio estar alcançado. Os problemas enfrentados durante cada estágio é cruzar os limites éticos, legais e profissionais, no contexto de desenvolvimento de pessoas para desenvolver uma organização; Existem 5 etapas do processo do coaching executivo: 1) verificação de alianças; 2) avaliação da credibilidade; 3) ligação de simpatia; 4) diálogo e aquisição de skills; 5) planos de acção com base em sugestão; 1) The alliance check - representa a incerteza do executivo sobre "o que está prestes a acontecer" e, talvez, até mesmo "porquê". A aliança activa a conversa que vai levar para a redacção de um roteiro e remoção de resistência. A aliança começa, mas não termina nunca. Como coach, há que aumentar a sua aliança para que sajam ganhos "créditos" por se ser vendido, persuadir e obter; 2) The credibility assessment - é centrado no desejo do executivo de ganhar o controlo e determinar se o coach tem algo para oferecer. O coach deve ser avaliado em termos de credenciais e experiência; 3) The likeability link - esta ligação é estabelecida quando o executivo compara o seu estilo preferido, com o seu estilo. Nesta fase, o executivo mede a sua auto-confiança, o conhecimento (ou pelo menos a articulação desse conhecimento) a importância ou foco de negócios. É a capacidade do coach para avaliar as preferências dos executivos e o comportamento que vai fazer com que se liguem entre si; 4) Dialogue and skill acquisition - está focada na identificação dos 4 factores e na sua integração a fim de preparar o executivo para a mudança. Através do diálogo e da prática, o executivo torna-se mais auto-consciente sobre as reacções automáticas (cognitiva, comportamental e visceral) e reconhece a oportunidade de escolher (livremente) a reacção que melhor se adapta às circunstâncias. O coach executivo precisa trabalhar com as emoções, gerir esses estímulos emocionais e compreendido ou não integrar a forma como o executivo usa/abusa emoção ao comportamento directo ou para justificar o comportamento; 5) Cue-based action plans - é o planeamento de acções. O plano de acção é uma delimitação, em termos comportamentais específicos ou cognitivamente específicos, de que o executivo precisa fazer e quando. O modelo argumenta que as respostas culminam no comportamento e que o mesmo é moldado pela dinâmica interna - sendo estes os pensamentos, emoções e sentidos físicos do que está a ser experimentado; O coaching executivo é visto como uma aliança com foco na mudança e transformação, e está dividido em cinco fases: fase de verificação da aliança, que envolve o processo do programa e remoção de resistência do executivo; fase de avaliação de credibilidade, em que o coach fornece ao executivo a sua formação e mais tarde percebe que o coach pode ser benéfico; ligação simpática, quando o executivo tende a comparar seu estilo preferido ao estilo do coach e decidir se gosta dele ou não; fase de aquisição de diálogo e habilidade, no qual o coach integra a emoção do executivo em processo de coaching e termina com a auto-consciência do executivo e, finalmente, com base na sugestão e planos de acção, em que tanto o coach e o executivo delineiam o que mais tarde precisam fazer e quando.		A s autoras propõem um modelo de quatro estágios em que: (1) o coach vende os seus serviços à organização; (2) a organização convence o coachee a participar; (3) o coachee envolve-se criticamente com as suas histórias, reescreve-as; (4) dibulgar as histórias na organização pode trazer mudanças na mesma.	
Papéis do coach		O coach pode sondar o pensamento e os comportamentos do executivo para melhor captar a compreensão da situação; Os coaches são capazes de abordar as directrizes éticas da profissão, estabelecer um acordo de coaching, estabelecer uma relação íntima e de confiança com o cliente, estar totalmente presente, consciente e espontaneamente, expressa escuta activa, perguntas poderosas, ser directo, comunicador, criar e aumentar a conscientização do cliente, projectar e criar planos de acção e comportamentos, desenvolver planos e estabelecer metas com o cliente, gerir o progresso do cliente e mantê-lo/ser responsável para a acção.			
Coaching interno/externo (vantagens/desvantagens)					
Características pessoais do coach					
Características que o coach necessita demonstrar ao cliente					A organização vai contar a sua história da questão do desenvolvimento de gestão em questão ao coach, enquanto o coach irá dizer (e tentar vender) a história das suas credenciais, reputação e sucesso para a organização; Os coaches têm de ser convencidos pela organização, muitas vezes com a ajuda do coach, que o coaching é a medida certa para o seu desenvolvimento, ou que é a pessoa certa para passar pelo processo de coaching e um coach particular é a pessoa certa para esse trabalho.
Características do coachee	As características do formando são as skills, a motivação e a personalidade.	O executivo deve ter as informações adequadas sobre a formação, experiência e credenciais do coach, bem como os termos do contrato.			
Relação coach-coachee		Esta abordagem reconhece que o coach e o executivo podem encontrar-se envolvidos em dilemas comportamentais e questões éticas e/ou legais no processo de coaching. Desafios comportamentais aparecem como o coach e o movimento executivo no sentido de estabelecer uma relação de confiança que requer cuidado e exploração mútua do outro; A melhor prática para um relacionamento bem sucedido é um contrato escrito pelo qual as partes - executivo, coach, e empresa patrocinadora - definem os termos de desempenho e evitam qualquer mal-entendido; Existem 2 questões éticas que o coach deve sempre respeitar se tem um contrato escrito ou verbal. A primeira é contemplada em cada contrato escrito, e a segunda, quase nunca é mencionada, mas, no entanto, é igualmente importante; A primeira questão é a confidencialidade, o coach tem o dever de respeitar a confidencialidade das informações do executivo, e deve abster-se de divulgar o que que seja, excepto quando dispensado ou acordado pelo executivo, ou conforme exigido por lei; A segunda questão é o conflito de interesses, o coach deve evitar conflitos entre ele e o interesse do executivo, promovendo sempre o interesse do executivo em primeiro lugar; Por fim, o coach deve divulgar ao executivo se ele recebe uma remuneração antecipada de terceiros por causa do seu serviço particular.	Para qualquer coaching ser eficaz, é importante que o coach tenha a possibilidade de estabelecer uma ligação autêntica com o coachee, ou como Peterson & Hicks descrevem "forjar uma parceria" (1996:29) - "forge a partnership".	A natureza colaborativa da relação entre o coach e o cliente é estabelecida no início e a confiança construída permite que o coachee explore num ambiente de coaching seguro a dinâmica do poder potencial que pode ser exposto dentro da organização; Os quatro estágios seguintes parecem ser particularmente importantes na maioria dos relacionamentos de coaching da organização (ver Figura 2): (1) A fase de contratação, em que o coach vai vender os seus serviços para a organização, convencendo-os da sua abordagem, reputação e credenciais enquanto a organização vai vender a sua necessidade de coaching para o coach que procura a nomeação directa; (2) A fase de selecção, em que a organização vai vender a ideia do coaching para o funcionário em questão (coachee), convencendo-o das necessidades de um ou potenciáveis benefícios do coaching. O coach pode ser solicitado para apoiar este processo, em que ele vende a sua própria história para o coachee; (3) A etapa de orientação, em que o coach e coachee interagem e em que o coachee reescreve a sua história e a vende; (4) A fase de divulgação, em que esta nova história será vendida para as partes interessadas na organização para convencê-los da necessidade de mudança; Coach e coachee juntam-se a determinado tempo e envolvem-se criticamente com a questão do desenvolvimento de gestão em questão; O coach e o coachee vão trazar as histórias da sua experiência pessoal e desafiar à luz de eventos organizacionais e contextuais, e criar novas histórias que ambos constroem e reflectem qualquer alteração cognitiva e emocional decorrentes deste processo. Estes irão levar a novos significados, que por sua vez podem ser usados para decretar um novo futuro através de estruturas novas ou revistas de referências, compreensão e comportamentos.	
Teoria adoptada					Políticos, artistas, filósofos e dramaturgos elaboraram histórias de sucesso ao longo dos séculos com o objectivo de transferir conhecimento, provocando sentimentos emotivos e persuadir os outros (Graham, 2006), e os coaches podem usar histórias para facilitar o processo de coaching de forma semelhante (Reisner & Du Toit, 2011).
Estudo empírico			A pesquisa foi realizada online e os dados foram recolhidos durante o 2º e o 3º trimestres de 2008; Os entrevistados responderam à pesquisa online que mede a intenção em que eles concordaram ou discordaram com as declarações fornecidas, numa escala de 6 pontos de Likert.		
Países	Austrália	EUA	EUA	EUA	Reino Unido
Publicação	Leadership & Organization Development Journal	Journal of Business Ethics	The Quality Management Journal	Journal of managerial issues	Journal of Management Development

Nº	18	19	20	21	22	23	24
Ano	2012	2012	2010	2007	2012	2011	2010
Autores	Du Toit, A. & Reissner, S. C.	Ng, P. T.	Baron, L. & Morin, L.	Bowles, S., Cunningham; C. J. L., De La Rosa, G. M. & Picano, J.	Lewis-Duarte, M. & Blligh, M. C.	Glink, U. & Follini, B.	Visser, M.
Artigo	Experiences of coaching in team learning	Mentoring and coaching educators in the Singapore education system	The impact of executive coaching on self-efficacy to management soft-skills	Coaching leaders in middle and executive management: goals, performance buy-in	Agents of "influence": exploring the usage, timing, and outcomes of executive coaching tactics	Polarities in executive coaching	Relating in executive coaching: a behavioural systems approach
Principais ideias	O objetivo do artigo é fornecer evidências empíricas do papel de apoio do coaching na aprendizagem em equipa e desenvolvimento profissional com um curso universitário profissional. A pesquisa sugere que existem 4 elementos relacionados com o curso que permitiu à equipa relacionar-se de forma rápida e eficaz, para que se apoiem uns aos outros em situações de trabalho muitas vezes difíceis e para melhorar o seu desempenho. Estes 4 elementos inter-relacionados incluem o coaching, o ambiente, o conteúdo do curso e os métodos de ensino e aprendizagem. No seu conjunto, estes 4 elementos criam um contexto de aprendizagem poderoso, que é reforçado pelo elemento de coaching do curso. Níveis de aprendizagem: coaching, meio e conteúdo, métodos de ensino e aprendizagem. As autoras sugerem que os 4 elementos (coaching, ambiente, conteúdo e métodos de ensino e de aprendizagem) são importantes na promoção do desenvolvimento da equipa, bem como o desenvolvimento pessoal e profissional entre os funcionários da linha de frente. A pesquisa contribui para a compreensão actual do coaching na educação e em particular em cursos de formação profissional para o pessoal da linha de frente.	O objetivo deste artigo é examinar a prática do mentoring e do coaching no sistema de ensino de Singapura, para mostrar a diferença de filosofia em que estes dois conceitos têm sido aplicados e discutir as questões e desafios envolvidos na sua implementação; Este artigo mostra que o mentoring e o coaching são implementados em muitas áreas do desenvolvimento profissional dos educadores, em Singapura. Estes incluem o mentoring para os professores estagiários, professores, dirigentes escolares; o coaching incide no sistema de gestão de desempenho de todos os professores e dirigentes escolares.	O coaching executivo tomou-se um método cada vez mais comum para o desenvolvimento de skills; O objetivo deste artigo é investigar as ligações entre o coaching executivo e a auto-eficácia em relação aos comportamentos de coaching de supervisão; Até o momento, poucos estudos empíricos têm investigado o coaching executivo. Uma revisão da literatura por Kampa-Koehsch e Anderson (2001), bem como uma pesquisa bibliográfica utilizando os motores de busca Psycit e ABI Infrom para o período 2001-2008, revelam que apenas 7 estudos empíricos quantitativos que vão além de 45 artigos inquéritos foram publicados nos últimos anos (pp.20); Auto-eficácia como o principal resultado da formação.	Este artigo tem como objetivo testar a eficácia do coaching para gestores de nível médio e executivo de uma grande organização de recrutamento.	O presente estudo foi realizado para compreender melhor como as táticas de influência pró-ativas se aplicam a trabalhos de coaching executivo. O uso de táticas de influência; Resultados das táticas de influência; Influência da tática tempo; Objetivos da tática influência; Os resultados deste estudo reforçam o argumento de que os coaches executivos poderão beneficiar-se de uma maior compreensão do que as táticas de influência são escritas, como e quando as táticas são aplicadas durante o trabalho de coaching, e quais os resultados são mais prováveis de ocorrer.	Este artigo tem como objetivo mostrar como a polaridade do coaching pode promover uma mudança significativa entre os clientes executivos, por meio de patrocínio de um entendimento mais profundo e aceitação dos opostos interdependentes; The Polarity Engagement Model as developed by The Polarity Pathway Group (2009) - pp. 226. Este modelo permite que os coaches espalhe os seus clientes na descoberta da sua armadilha de polaridade pessoal e aumente a sua capacidade de manter 2 pólos aparentemente opostos. Mais importante ainda, o modelo oferece o dom de descobrir as possibilidades de transcender ou pensar; Este artigo convida os coaches a criar a partir de polaridades inerentes ao relacionamento de coaching, oferecendo um modelo de polaridades de coaching para apoiar os clientes executivos a lidar com polaridades de liderança nas suas vidas.	A força e a natureza da relação entre coaches e executivos (coachees) aparece como um factor crítico de sucesso nos resultados de coaching.
O que é a formação?							
Transferência de formação			Os resultados de pesquisas empíricas indicam que a auto-eficácia tem um efeito significativo na aprendizagem e transferência de formação (Colquitt et al, 2000). Uma pessoa com uma auto-eficácia forte no que diz respeito a uma tarefa alvo de formação, vai aprender e transferir mais do que uma pessoa com uma auto-eficácia fraca.				
O que é o coaching?							
Objetivos do coaching	O coaching tem sido um meio popular de desenvolvimento de gestão (Chapman et al, 2003; Wilson, 2007) devido ao seu poder de transformar o desempenho de um indivíduo no local de trabalho; O coaching pode fazer uma contribuição significativa para a aprendizagem baseada no trabalho devido aos níveis elevados de auto-conhecimento que ele cria dentro do aluno adulto, independentemente se eles são (aspirante), gestores ou funcionários da linha de frente; Enquanto uma ferramenta popular de desenvolvimento de gestão (Grant, 2007; Wilson, 2007), o coaching é raramente encontrado em cursos para o pessoal da linha de frente. O uso do coaching sobre este curso era duplo. Primeiro, ele incluiu uma introdução às teorias e ferramentas de coaching, visando dotar os participantes com novas formas de abordar o seu trabalho e segundo, a oportunidade para que os participantes têm uma série de sessões de coaching com um coach profissional.	O mentoring e coaching assumem-se como conceitos importantes para o desenvolvimento profissional dos educadores.	Em ambientes organizacionais, o coaching executivo tomou-se cada vez mais um método comum para o desenvolvimento de skills (Bacon & Spear, 2003; Kampa-Koehsch & Anderson, 2001; Peltier (2001) descreveu os 4 contextos nos quais coaching executivo é mais usado. (1) mudanças organizacionais que exigem novas competências; (2) skills de desenvolvimento que que são necessários para uma promoção; (3) a necessidade de desenvolvimento de skills específicas para os gestores em questão; (4) a resolução de problemas de desempenho individual. Nos 3 primeiros contextos, o coaching é proposto a fim de alcançar as metas de desenvolvimento, enquanto que no 4º contexto, o objetivo é correctivo.	O coaching de líderes envolve os indivíduos num processo de trabalho para aprimoramento das habilidades de liderança e skills (Stern, 2004; Wright, 2005); Coaching pode ajudar a corrigir o problema de transferência de formação, incentivando os destinatários do coaching para a prática de habilidades de liderança e para desenvolvê-los mais plenamente com a ajuda de um feedback construtivo (Oliver et al, 1997). O coaching baseado em metas também pode ajudar a criar um ambiente de trabalho caracterizado pela aprendizagem contínua (Neuch e Wachtel, 1996). O coaching baseado em desempenho (Thule, 2002) deve envolver algum tipo de definição de metas e desenvolvimento.	O coaching executivo é vulgarmente utilizado nas organizações para facilitar o crescimento pessoal e profissional dos executivos. Os coaches executivos utilizam uma variedade de táticas de influência pró-ativas para criar uma mudança comportamental nos seus clientes; Yall et al (1995), definiram 5 diferentes objetivos: (1) atribuir o trabalho; (2) mudança de comportamento; (3) obter assistência; (4) obter apoio; (5) obter benefício pessoal.	CEOs e gestores sêniores têm consciência da importância das suas skills pessoais e recursos de rede para manter as suas posições e prosperar nas suas carreiras. Cada vez mais recorrem a coaches executivos para ajudá-los a desenvolver essas habilidades e capacidades, aumentar a sua eficácia organizacional e considerar medidas de carreira apropriadas (De Haan, 2008a; by Hall et al, 1999; Sapp e Heinselman, 1999).	
Evolução do coaching							
Definições de coaching	"At present there is neither a clear definition of coaching (Downey, 2003; Bachkrova, 2007; Garvey et al, 2009) nor a clearly defined body of knowledge associated with it. However, there have been attempts to define coaching, one of which is offered in the National Framework for Mentoring and Coaching (CURTEL, 2005): a structured, sustained process for enabling the development of a specific aspect of a professional learner's practice"; In Hargrove's (1995, p. xvii) words, coaching is "unleashing the human spirit and helping people learn powerful lessons in personal change as well as expand their capacity for action"; "New knowledge and skills need to be grounded in self-awareness: if they are to be sustained (Sisbee, 2008), and coaching provides a vehicle through which the individual is able to reflect on his/her own actions and thoughts for the purpose of alternative ways of being and behaving (De Haan and Burger, 2005; Garvey et al., 2009)". (pp.179)	In actual practice situations, Douglas (1997, p. 83) observes that "although the mentoring/coaching process varies in different organizations and across different relationships, it typically involves a relationship in which an experienced manager provides help, advice, and sponsorship to a junior manager". Properly implemented, mentoring/coaching can have a positive impact on the performance and well-being of educators (e.g. Ng, 2005; Onchwari and Keenge, 2008; Fullstun, 2010). In general, both mentoring and coaching are professional development practices involving one professional helping another in a mutually enriching manner (e.g. Anderson and Shannon, 1988; Clutterback and Ragins, 2002; Ng, 2005) to foster learning and development based on an established relationship, premised on mutual trust, respect and openness (Oland-Sorak and Vrasa, 2005; Timperley, 2001; Jeruchand and Shapiro, 1992; Stowers and Barker, 2010).	These definitions differentiate themselves, to use the taxonomy of Sperry (2004), by their focus either on performance enhancement, skill development, or personal development; "The type of executive coaching studied in this paper refer to skill-focused coaching and is well described by the definition of Douglas and Menley (2008) for which coaching is: The process of equipping people with the tools, knowledge, and opportunities they need to develop themselves and become more effective (Peterson, 1996). Executive coaching involves the teaching of skills in the context of a personal relationship with the learner, and providing feedback on the executive's interpersonal relations and skills (Sperry, 1993). An ongoing series of activities tailored to the individual's current issues or relevant problem is designed by the coach to assist the executive in maintaining a consistent, confident focus as he or she takes strengths and manages shortcomings (Tobias, 1996)".	O coaching, como praticado actualmente, é uma abordagem relativamente nova para o desenvolvimento de líderes. A sua evolução dos métodos anteriores, como o desenvolvimento de executivos ou de supervisão (Maier et al, 1957) ou aconselhamento de desenvolvimento (Tobias, 1996), geralmente é traçada até o final de 1980 (Tobias, 1996) ou 1990 (Feldman e Lankau, 2005; Kilburg, 1996), e é provável que as actividades de estilo de coaching foram utilizadas antes do estabelecimento da terminologia actual de coaching (Harris, 1999).	Sperry (1993, p. 262) argues that consulting with executives involves guiding the executive "to think through the presenting concern by asking key questions, helping the executive formulate the problem, generating and considering various courses of action, as well as anticipating the consequences of these options".		
Definições de outros conceitos	The notion of transformation refers to "a deep, fundamental revision to our beliefs, principles and feelings" (Cox et al., 2010, p. 8) which allow learners to modify their understanding of themselves and others as well as their sense of possibilities (Meisrow, 1991).		"Self-efficacy is defined as the belief that a person has of being capable of accomplishing a given task" (Bandura, 1997).		Lewis (2009) defines paradoxical tensions as socially constructed polarities, whose interrelatedness is obscured.	The behavioural systems approach combines the behavioural and systems approaches in executive coaching and related fields.	
Coaching vs Mentoring		O coaching é mais preocupado com a aprendizagem para o desempenho e tem uma perspectiva de curto e médio prazo. O mentoring está mais preocupado com a aprendizagem para o crescimento profissional e tem uma perspectiva de médio a longo prazo. As habilidades, técnicas e ferramentas são semelhantes. Quando um profissional ajuda o outro, ele ou ela pode desempenhar o papel de coach e mentor, ao mesmo tempo, mudança de ênfase de acordo com o desenvolvimento de situação; O mentoring é considerado um conceito mais amplo do que o coaching, uma vez que o ênfase do coaching é em tarefas específicas de trabalho para a melhoria de competências e desempenho (Simkins et al., 2006); De acordo com Yativ (2009), a principal distinção entre o coaching e o mentoring é que o coaching envolve, principalmente, melhorias específicas da tarefa enquanto o mentoring envolve o conceito que dá. De acordo com Ng (2005), o coaching está mais preocupado com a aprendizagem para o desempenho e toma uma perspectiva de curto a médio prazo, enquanto o mentoring está mais preocupado com a aprendizagem para o crescimento profissional e tem uma perspectiva de médio a longo prazo.					
Coaching e a GRH							
Coaching e outros conceitos	Fundamental para o entendimento entre a aprendizagem de adultos e o coaching é o papel da reflexão e interação social entre o aluno e o ambiente de aprendizagem mais amplo (Vygotzky, 1978). É um processo que estimula o questionamento de ideias estabelecidas através do diálogo dentro de uma comunidade de prática (Lave & Wenger, 1991), e que engloba o valor do conhecimento tácito e pessoal realizado pelo aluno (Brockbank & McGill, 2006).		Executive coaching also differs from mentoring, which refers to "a relationship between an older, more experienced mentor and a younger, less-experienced protégé for the purpose of helping and developing the protégé's career" (Ragins & Kram, 2007, p. 5).				

Nº	18	19	20	21	22	23	24
Ano	2012	2012	2010	2007	2012	2011	2010
Autores	Du Toit, A. & Reinsoner, S. C.	Ng, P. T.	Baron, L. & Morin, L.	Bowles, S., Cunningham, C. J. L., De La Rosa, G. M. & Picano, J.	Lewis-Duarte, M. & Bligh, M. C.	Ghank, U. & Follini, B.	Visser, M.
Artigo	Experiences of coaching in team learning	Mentoring and coaching educators in the Singapore education system	The impact of executive coaching on self-efficacy to management soft-skills	Coaching leaders in middle and executive management: goals, performance buy-in	Agents of "Influence": exploring the usage, timing, and outcomes of executive coaching tactics	Polarities in executive coaching	Relating in executive coaching: a behavioural systems approach
História do coaching				Na história do coaching (Feldman e Lankau, 2005; Kampa-Kokesch e Anderson, 2001), uma tese inédita de Gegner (1997) é frequentemente citada como um dos primeiros estudos empíricos sobre a eficácia do coaching (pp. 390).			
Dimensões do coaching							
Dimensões importantes para os coaches							
Eficácia do coaching			A associação positiva entre o número de sessões de coaching recebidas e a auto-eficácia sugere que uma organização que pretende criar um programa de coaching visando o desenvolvimento de competências de gestão, deve assegurar que os participantes recebam um determinado número mínimo de sessões de coaching.				
Abordagens	Há um interesse emergente em examinar as maneiras pelas quais as teorias de aprendizagem de adultos sustentam a teoria e a prática do coaching (Cox et al., 2010). Em particular, ambas as teorias de coaching: transformacional e as teorias da aprendizagem transformacional dos adultos tem foco na construção de novos conhecimentos, skills, compreensão e significado (Cox, 2006); Os alunos adultos criam significado das suas experiências e adaptam estes significados aos novos desenvolvimentos através da reflexão crítica (Mezirow, 1991).						
Tipos de coaching							
Processo de coaching					Vários exemplos de consultoria são encontrados na literatura sobre como formar um executivo. Sapotito (1996), normalmente cria um plano de desenvolvimento com o executivo/coachee: The plan (plano de coaching) is "constructed in coordination with the individual executive and his or her boss, to ensure ownership and commitment on the part of all concerned" (Sapotito, 1996, p. 6). Similarly, Kilburg (2000, p. 116) describes one coaching method as "asking for assistance and help in learning about the client's world, history, relationships, experiences, and ways in which the person thinks, perceives, feels, responds, solves problems, learns best, defends, manages conflict, and generally behaves" and "working together", which are great examples of the influence tactic consultation. Involving a person in any type of organizational development initiative is likely to increase his or her commitment to its success.		
Etapas do coaching			Revisões da literatura em coaching executivo (Kampa-Kokesch e Anderson, 2001; Smither e Reilly, 2001) propuseram as seguintes 6 etapas de um processo de coaching eficaz: (1) estabelecer uma relação de confiança entre o coach e o coachee; (2) avaliar o coachee e o ambiente profissional em que ele ou ela trabalha; (3) fornecer feedback sobre essa avaliação para o coachee; (4) estabelecer um plano de desenvolvimento e estabelecimento de metas; (5) a execução dos comportamentos a serem desenvolvidos ou melhorados; (6) avaliar os progressos alcançados.				
Papéis do coach					Assim como um gestor influencia os níveis de ambiente e apoio de outros membros da organização, "um coach tem a oportunidade de olhar para além das conversas one-to-one com a pessoa e ajudar a moldar o ambiente" (Peterson, 2006, p. 64). Um coach de desempenho inclui até mesmo o desenvolvimento do clima organizacional como um factor crítico no coaching inteligente (Richards, 2003). Os coaches executivos precisam despertar uma resposta emocional nos seus clientes, para motivar a mudança e promover a confiança na capacidade do cliente para mudar.		
Coaching interno/externo (vantagens/desvantagens)			Um coach de executivos, seja de dentro ou de fora da organização, não tem autoridade directa sobre o trabalhador-coachee; Hall et al (1999) e Wasylshyn (2003) descreveram as principais vantagens e desvantagens de cada tipo de coach (externo ou interno). Por exemplo, enquanto um coach interno sabe melhor o ambiente de trabalho do coachee, um coach externo geralmente aproxima-se da situação de coaching com mais objectividade.				
Características pessoais do coach							
Características que o coach necessita demonstrar ao cliente							
Características do coachee							
Relação coach-coachee						A relação de coaching implica ambiguidades e tensões, se este não for o caso, o coaching torna-se chato e sem inspiração; Se o espaço de coaching não permite esses opostos, o mesmo torna-se superficial e previsível e o relacionamento de coaching sofre.	A relação entre coach e executivo tem recebido cada vez mais atenção. Manter um relacionamento forte e produtivo com os clientes tem sido identificada como um factor crítico de sucesso nos resultados de coaching, atitude profissional e métodos de trabalho do coach executivo (Blackert, 2005; Kilburg, 1996; Wasylshyn, 2003). A relação é considerada como o principal veículo da influência que os coaches executivos podem ter sobre os seus clientes (De Haan, 2006; Hall et al, 1999). A partir de uma perspectiva de sistemas de comportamento, 4 elementos são característicos da relação de coaching executivo. 1) o relacionamento é sistémico, caracterizada por regras ou definições estabelecidas da relação entre coach e executivo (Haley, 1963; Watzlawick et al, 1967); 2) o coaching executivo é comportamental, caracterizado pela causalidade circular e reciprocidade temporal; 3) o relacionamento do coaching executivo é comunicativo; 4) o relacionamento de coaching executivo é padronizado.
Teoria adoptada			Modelo conceptual: Executive coaching (H1); Utility judgment (H2); Learning goal orientation (H3); Affective commitment (H4); Work-environment support (H5); Self-efficacy - Performance.	Modelo conceptual: coaching - participant buy-in - competency development - performance (pp. 392).			
Estudo empírico	Sem excepção, o valor da experiência como coach para a aprendizagem individual e colectiva foi apontada pelos participantes como o elemento mais significativo do curso; O poder da experiência compartilhada de aprendizagem ajudou a criar a identidade da equipa e o sentimento de pertença entre os membros da equipa, o que reforça o argumento para as comunidades de prática como parte do ambiente de aprendizagem (ver Lave & Wenger, 1991).		O artigo relata um estudo de pré e pós-teste de um programa de desenvolvimento de liderança por meio de três métodos de formação: seminários em sala de aula, grupos de aprendizagem de acção e coaching executivo.	Os resultados deste estudo indicam que os gestores de nível médio beneficiam mais do coaching.			
Países	Reino Unido	Singapura	Omaha	EUA	EUA	Reino Unido/Holanda	Holanda
Publicação	International Journal of Mentoring and Coaching in Education	International Journal of Mentoring and Coaching in Education	Leadership & Organization Development Journal	Leadership & Organization Development Journal	Leadership & Organization Development Journal	Journal of Management Development	Journal of Management Development

Nº	25	26	27	28	29	30	31	
Ano	2008	2010	2011	2002	2006	2002	2003	
Autores	Levin, L., Bozer, G. & Charmine, H.	Ladyshewsky, R. K.	De Haan, E., Culpin, V. & Curd, J.	Thach, E. C.	O'Connor, D. L. & Ertmer, P. A.	O'Neil, D. A. & Hopkins, M.	Arnaud, G.	
Artigo	Executive Coaching in a Family Business Environment	The manager as coach as a driver of organizational development	Executive coaching in practice: what determines helpfulness for clients of coaching?	The impact of executive coaching and 360 feedback on leadership effectiveness	Today's coaches prepare tomorrow's mentors: sustaining results of professional development	The teacher as coach approach: pedagogical choices for management educators	A coach or a couch? A Lacanian perspective on coaching and consulting	
Principais ideias	Este artigo faz a primeira tentativa de abordar as principais variáveis de que os coaches executivos precisam de estar cientes para trabalhar no negócio da família.	O objetivo do artigo é explorar o gestor como coach, como uma estratégia de desenvolvimento organizacional, tendo em conta o relacionamento entre o gestor e o empregado; Fatores, tais como a confiança, valores partilhados e benevolência levam ao sucesso no relacionamento organizacional entre o coach e o coachee; O papel do "manager as a coach" é bastante distinto do papel de coach tradicional, onde o único papel do coach é apoiar um indivíduo no seu desenvolvimento profissional e/ou pessoal.	O coaching executivo está a ganhar popularidade, tanto como parte de programas de desenvolvimento pessoal ou organizacional e como uma forma personalizada de consultoria individual; Este estudo pretende analisar quais são os aspectos da intervenção de coaching executivo que os participantes consideram mais úteis.	"Na última década, o coaching executivo combinado com o feedback 360 tem sido uma das opções de desenvolvimento de executivos que mais cresceram dentro das empresas globais (Goldsmith et al., 2000; Judge & Cowell, 1997)"; Esta pesquisa demonstra o efeito positivo do coaching executivo e do feedback 360 no aumento da eficácia da liderança.	Vários tipos de programas de formação e desenvolvimento profissional foram testados, como por exemplo, programas avançados de graduação, auto-avaliação, coaching e mentoring; O artigo pretende examinar, em profundidade, 4 definições de coaching de 4 coaches, as suas percepções para que tenham sucesso como coaches e as suas ideias sobre o que seria necessário para sustentar os resultados da iniciativa.	O artigo tem como objetivo descobrir os comportamentos para o coaching na sala de aula, perceber como os comportamentos devem ser praticados no ensino e descobrir as experiências de coaching em gestão da educação das autoras.	O artigo pretende uma espécie de analogia entre o coaching executivo e a psicanálise.	
O que é a formação?								
Transformação de formação								
O que é o coaching?					Carter (2001) observou que o coaching é uma abordagem temporária para o desenvolvimento profissional e não se destina a ser um compromisso vitalício.			
Objetivos do coaching		Poucas sugerem que o coaching faz aumentar a produtividade organizacional (D'abate et al., 2003), particularmente em organizações onde a gestão de desempenho e o coaching são usados, ao contrário de avaliação de desempenho (Goleman, 2000; Lindbom, 2007; Yu, 2007; Olivero et al., 1997).	O coaching executivo promove a aprendizagem e a mudança (Haan, Culpin & Curd, 2011).	Melhorar o desempenho profissional (do cliente) e satisfação pessoal e, consequentemente, melhorar a eficácia da organização do cliente.		"The aim of coaching is "to review and challenge old values, attitudes, styles of dealing with people, and strategies for getting things done" (Ford, 1992).	Deve-se ressaltar que o coaching executivo tradicionalmente opera sobre a relação específica que os gestores têm com a realidade profissional (que é principalmente uma "realidade humana", comporta por colegas, equipas, hierarquia, gestão, etc) com os quais são confrontados numa economia de fins - de fazer e conseguir (essa é a arte de gestão).	
Evolução do coaching	Existem inúmeras razões para o aumento do uso do coaching executivo: a economia em rápida transformação mundial necessitando de desenvolvimento contínuo (Speery, 1993, Gray, 2006), a falta de oportunidades, proporcionando executivos para o crescimento (Kiel et al., 1996; Saporito, 1996), e uma maior conscientização por parte das empresas que a má liderança executiva e skills interpersonais podem ser um passivo financeiro (Kilburg, 1996; Levinson, 1996). Os autores deste artigo encontram pouca evidência do crescimento do coaching executivo, como resultado de foco directo orientado sobre as necessidades e desafios do sector de negócios da família; O rápido crescimento e popularidade global da indústria do coaching executivo tem sido bem documentado nos últimos anos (Bacon & Langa, 2003; Diederich, 2001; emsa, 2006; Kampa-Kolesch & Anderson, 2001; Kilburg, 1996). Estima-se que existam 30 mil coaches em todo o mundo, e a receita gerada pela indústria do coaching global nos EUA seja de 1.5 bilhões de dólares (de acordo com o relatório de 2005 da PricewaterhouseCoopers). Uma pesquisa realizada em 2004 pelo UK's Chartered Institute of Personnel and Development's (CIPD), Formação e Desenvolvimento descobriu que 95% dos gestores informaram que o coaching tinha aumentado na sua organização no ano passado e 97% viam o coaching como uma parte importante do conjunto de skills de um gestor (Pemberton, 2006). Os membros da International Coaching Federation (ICF), que é a maior fonte mundial de coaches, aumentou de cerca de 1.500 em 1999 para mais de 12.000 (de 80 países), a partir de Julho de 2007.							
Definições do coaching	Sherman and Fries (2004, pp.82-83) stated that executive coaching is "like the Wild West of yesterday, the frontier is chaotic, largely unexplored, and fraught with risk, yet immensely promising"; "Numerous definitions of executive coaching based on different perspectives exist. The definitions range from specific to comprehensive. For instance, some authors define executive coaching as a training technique specifically focused at the individual level (Kampa-Kolesch & Anderson, 2001; McCauley & Houghton, 2001; Drenstein, 2002; Pemberton, 2006; Peterson, 1996), while others adopt a broader definition, extending coaching to the team and organizational levels (Bacon & Spear, 2003; Hall et al., 1999; ICF, 2007; Kilburg, 1996, 2000). Additional components mentioned by various authors include executive coaching as a highly confidential personal learning process that focuses not only on interpersonal issues, but also on intrapersonal ones (O'Brien, 1997; Witherington & White, 1996), it has been defined as an ongoing relationship, usually lasting anywhere from a few months to a year or more (Diederich, 1996; Levinson, 1996). The executive coaching relationship is described as one in which the coach does not have any direct authority over the executive (Witherington & White, 1996), and this distinguishes executive coaching from the other developmental aspects of normal supervisory or managerial roles (Tett et al., 2000)" (Levin, Bozer & Charmine, 2008); In this paper, the term executive coaching is used to refer to a one-on-one relationship between a professional coach and an executive/family member (coachee) in a family business environment for the purposes of enhancing the coachee's behavioral change through self-awareness and learning, and ultimately for enhancing individual, organizational, and family performance (Levin, Bozer & Charmine, 2008).	Coaching is considered a short-term developmental interaction focused on performance, with goal setting, providing practical application, feedback and teaching as components (Ladyshewsky, 2010); In the context of management, coaching is becoming a popular organizational development strategy and is designed to help employees address individual functional knowledge gaps and skills (Yu, 2007; Joo, 2005). "Coaching in the workplace, between a manager and a subordinate, is part of an overall organizational development and performance management philosophy. It is a core skill required of managers and should be emphasized in organizational development initiatives to ensure managers understand the importance of this process in performance management" (Ladyshewsky, 2010).		Kilburg (1996) defines executive coaching as "a helping relationship formed between a client who has managerial authority (...) in an organization and a consultant who uses a wide variety of behavioral techniques and methods to help the client achieve a mutually identified set of goals (...) within a formally defined coaching agreement".	Jones & Showers (1980) defined professional development coaching as "hands-on in-classroom assistance with the transfer of skills and strategies to the classroom"; "In this study, cognitive coaching was adopted as the preferred approach to professional development. Garmon (1992) defined cognitive coaching as "a commitment to the development of the mind of the teacher as a central focus of a school's staff development program, and the promotion of a new school culture in which collegiality, risk taking, honest communication, and experimentation are continuing expressions of school renewal"; "Cognitive coaching follows a non-judgmental process that is based on a pre-conference (plan), observation (practice), post-conference (reflect) format. After gaining the trust of the teacher being coached, the coach works on the capacity of a critica friend in helping the teacher to analyze his/her own teaching practice (McLennan & Costa, 1998)".			
Definições de outros conceitos	"Rouiller and Goldstein (1993) addressed this generically by defining the organizational climate for transfer as "situations and consequences that either inhibit or help to facilitate the transfer of what has been learned in training into the job situation" (p.379). The challenges for the executive coach in assisting a family business in its succession planning is how to manage the interdependencies that exist between the two social constructs of family and business as noted by Davis (1983)"; Lim and Morris (2006) defined "organizational transfer climate variables" as "the work and environmental factors that inhibit, reduce, or promote training transfer".	O conceito do "manager as a coach" foi desenvolvido na literatura desde os anos 1980 (McLennan et al., 2005) e é visto como uma estratégia para modificar a relação entre um chefe e um subordinado; Trust can be defined as the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectations that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party (Nelsson-Jones, 1997); "The two dimensions of interpersonal trust are cognition-based trust and affect-based trust. Cognition-based trust focuses on a person's rational basis for trusting another. Factors which may be considered in this rational process are how competent, reliable and dependable the trusted person has been. Affect-based trust is characterized more so by the emotional bonds between individuals, for example, how much genuine concern is exhibited for the care and welfare of that person"; "There are three decision-making factors at play in trust. The first is risk tolerance. An individual's level of risk tolerance will vary according to their need for control, their personality and culture. The second is level of adjustment and relates to how much time an individual needs to build trust. Well-adjusted people can build trust relatively quickly as opposed to less well-adjusted individuals who see the world as being potentially more threats. The third factor is relative power. Where the person asking for trust has little relative power, then they are more vulnerable and may be less comfortable trusting. This is often the case in manager-subordinate relationships where the staff member has low relative power".	Helpfulness can be defined provisionally as the degree to which the coaching intervention has impacted positively on the conscious mind of the client (Feldman and Larkau, 2005).	"Multi-rater, or 360 feedback has been defined as the process of "gathering information about a person's behavior from a boss or bosses, direct reports, colleagues (...) and other key stakeholders, such as customers and suppliers (Lepsinger & Lucia, 1997)".			"Coaching in the classroom environment as working with students to increase their self-awareness and capacity for the self-discovery, while motivating them to begin a process of continuous learning and development" (O'Neil & Hopkins, 2002)	
Coaching vs Mentoring					O coaching embora possa durar por longos períodos, é temporário e muitas vezes uma parte inerente do papel e responsabilidades de um mentor, cujo trabalho é de longo prazo (Jones, 2001; Williams, 2001); Uma diferença subtil, mas importante entre o coaching e o mentoring, descrito por MacLennan (1995), é que o mentoring é uma relação com alguém a aprender, enquanto o coaching é um relacionamento com alguém para aprender com ele. MacLennan também aponta que alguém pode inadvertidamente ser um mentor, mas ninguém pode, sem saber, ser um coach; Tabela 4 - pp. 109 - comparação entre coaching e mentoring; As skills de coaching e as características interligam-se com as do mentoring, e o mentoring inclui as habilidades necessárias para ser um coach, porque o coaching é temporário e o mentoring é a longo prazo, o papel do coach chega ao fim.			
Coaching e a GRH								
Coaching e outros conceitos								
História do coaching								
Dimensões do coaching								
Dimensões importantes para os coaches								

NR	25	26	27	28	29	30	31
Ano	2008	2010	2011	2002	2006	2002	2003
Autores	Levin, L., Bozer, G. & Chamine, H.	Ladyshewsky, R. K.	De Haan, E., Culpin, V. & Curd, J.	Thach, E. C.	O'Connor, D. L. & Ermer, P. A.	O'Neil, D. A. & Hopkins, M. M.	Arnaud, G.
Artigo	Executive Coaching in a Family Business Environment	The manager as coach as a driver of organizational development	Executive coaching in practice: what determines helpfulness for clients of coaching?	The impact of executive coaching and 360 feedback on leadership effectiveness	Today's coaches prepare tomorrow's mentors: sustaining results of professional development	The teacher as coach approach: pedagogical choices for management educators	A coach or a coach? A Lacanian perspective on coaching and consulting
Eficácia do coaching			A qualidade da relação entre o coach e o coachee, a "aliança de trabalho", o sistema de suporte do cliente, a personalidade do coach, as expectativas do cliente, promovem um coaching eficaz.				
Abordagens							Abordagem baseada na psicanálise.
Tipos de coaching				A literatura mostra claramente os 2 tipos principais de coaching (Koonce, 1994; Olivero et al, 1997; Snyder, 1995; Pham & Heuseleman, 2000). O primeiro pode ser descrito baseado no desempenho e centra-se em questões de negócios práticos e específicos. O segundo tipo de coaching pode ser definido como coaching em profundidade. Este tipo de coaching geralmente dura mais tempo e é mais caro; Independentemente do tipo de coaching utilizado, ambos estão focados em ajudar o executivo a atingir as metas que julga melhorar a produtividade organizacional e a satisfação no trabalho pessoal.	Diferentes tipos de coaching incluem o coaching de pares, o coaching cognitivo, o coaching executivo e o coaching de equipa.		
Processo de coaching				O processo de coaching inclui as seguintes três fases: a contratação, a recolha de dados e o coaching. Na fase da contratação, o coach e o cliente (que às vezes pode ser o cliente individual e/ou a organização) desenvolvem um acordo sobre o contrato de coaching. Isso geralmente inclui os objetivos do coaching, os recursos estimados, o tempo e o compromisso de confidencialidade, os métodos potenciais e custos; A segunda fase envolve algum tipo de recolha de dados. A quantidade e a duração da fase da recolha de dados é determinada pelos objetivos do relacionamento de coaching. A maior quantidade de tempo geralmente é dedicada à terceira fase - a fase do coaching. Aqui, o coach e o cliente gastam tempo a analisar os resultados dos dados e elaboração de um plano de ação para superar os problemas identificados. A fase do coaching também inclui reuniões de acompanhamento para avaliar o progresso, observar interações com o cliente, oferecer conselhos e apoio, e auxiliar o cliente na avaliação dos resultados do processo de coaching e terminar o relacionamento.	Os coaches usaram termos como orientar, consultar e apoiar para descreverem o processo de coaching; O coaching é completo quando a pessoa que está a ser formada adquire comportamentos ou habilidades e demonstra compreensão de novos conhecimentos (Carter, 2001; Veerman & Denessen, 2001).	Ford (1992) propôs que o passo inicial no processo de coaching é ajudar os clientes a aumentar o conhecimento deles de si mesmo, antes de passar para uma carreira e discutir os objetivos de vida e estabelecer medidas de ação para atingir esses objetivos. (pp.405)	
Fases do coaching							
Papéis do coach	Um coach executivo num ambiente de negócios de família, precisa entender a importância relativa das variáveis, suas interdependências e influências dinâmicas sobre o outro e sobre as estruturas de decisão das empresas familiares.	No contexto da gestão e das organizações, o gestor como coach é uma estratégia de desenvolvimento organizacional que se concentra em mudar a relação entre o gestor e o funcionário (Ellinger et al., 2003); O objetivo de trabalhar com a equipa no papel de coach (por parte do gestor), é para ajudar os funcionários a estudar e descobrir como podem trabalhar e comportar de forma diferente com os comportamentos mais eficazes que produzem melhores resultados (Wakoleff, 2006). O "manager as a coach" usa uma abordagem do coaching com a sua equipa, mas esse papel não é a sua função principal. O gestor como coach que adota este papel de coaching como parte da sua base de competências, rejeita o modelo de liderança de comando e controle e constrói uma relação em torno da confiança e acredita nas capacidades dos indivíduos que fazem parte da sua equipa; Há um conjunto de skills específicas que o "manager as a coach" exige para ser bem sucedido neste papel: a capacidade de desenvolver uma parceria, foco nos objetivos, compaixão e aceitação; skills de comunicação; resposta, respetar a individualidade do coachee; prática e preparação, abertura e sensibilidade (Evered & Selman, 1989).	A coach is an ideal support tool to use in a developmental situation. Um coach é uma ferramenta de apoio ideal para usar numa situação de desenvolvimento.			Papel do professor como coach - um educador que combina o melhor da instrução com uma estratégia personalizada para ajudar os estudantes, praticamente aplicando conceitos e teorias para a sua própria experiência de vida, a fim de desenvolver os seus conhecimentos individuais, competências e habilidades; "(...) the coach as one who inspires, models, guides, trains, challenges, and sponsors and who helps people succeed through motivation, enhancing abilities, and providing support (Longenecker & Pankel, 1997)"; O professor como coach, muito parecido com o coach de executivos ou gestores, é aquele que estabelece uma relação com o coachee (estudante); parceiros com o coachee para ajudá-lo a descobrir os seus valores, motivações e aspirações, e trabalhar com o coachee para projectar e implementar estratégias, para trabalhar os conceitos teóricos para a aplicação prática; O professor como coach tem 3 elementos chave: constrói relações, aumento da auto-descoberta do aluno e auto-conhecimento através da co-investigação e procura combinar a teoria com a prática, por meio de uma orientação pragmática; O papel do coach é compreender a estrutura para que as ações resultem nos resultados pretendidos (Flaherty, 1999).	Um coach executivo é como um médico, é levado a desenhá-lo uma lista de vários sintomas, cada um dos quais tem um significado específico (deficiência, limitação cognitiva, etc.) e um tratamento adaptado a ele (resolução do problema) (Arnaud, 2003). Nama configuração do tipo psicanalítico, o objetivo do coach executivo é ajudar o cliente a adaptar-se melhor ao ambiente de trabalho e desenvolver o auto-controlo para reforçar o ego.
Coaching interno/externo (vantagens/desvantagens)				Um impacto no processo de coaching é o tipo de coach usado - um coach interno ou externo. Hill et al (1999) relatam que há pros e contras de ambos os tipos de coaches: os externos são geralmente mais caros, mas são percebidos pelos executivos como sendo mais objetivos, enquanto que coaches internos geralmente custam menos e compreendem a cultura organizacional, mas são percebidos como um risco de confidencialidade.			
Características pessoais do coach		Há certas skills que o gestor como coach não pode deixar de ter se quiser ser bem-sucedido nesta função, tais como a eficácia interpessoal, a escuta, a empatia, a paciência, a capacidade de adaptação e a resolução de problemas (Wasylshyn, 2001); A inteligência emocional do gestor é fundamental na previsão dos resultados de coaching; A tendência para a aprendizagem do gestor, a carga de trabalho e tempo disponível, a habilidade de coaching e a inteligência emocional são fatores que sustentam o sucesso do gestor no papel de "manager as a coach". Esses fatores influenciam a confiança que está a ser desenvolvida entre o subordinado e o gestor como coach.	Para promover a aprendizagem e a mudança, os coaches executivos podem utilizar uma série de intervenções, como ouvir, resumir, fornecer feedback, interpretar e descobrir as ligações com outros temas e com a própria intuição do coaching (Haan, Culpin & Curd, 2011).		Os coaches identificaram (quase todos) estas características que um coach deve possuir: skills interpessoais (4), skills de comunicação (4), flexibilidade (4), colaboração (3), reconhecer o pequeno sucesso (3), relações de confiança (3).		
Características que o coach necessita demonstrar ao cliente							
Características do coachee			Os gestores que trabalham com um coach executivo são significativamente mais propensos do que outros gestores a definir metas específicas, solicitar ideias para melhorias dos seus superiores, obter classificações mais elevadas de relatórios directos e superiores.				
Relação coach-coachee		Importância da confiança na relação entre o coach e o coachee; "Trust is an important component of any coaching relationship (Joo, 2005) and is constructed by individuals in organizations to create a level of predictability".					
Teoria adoptada	"Joo (2005) sugeriu um quadro conceptual de coaching executivo baseado na integração da literatura e da prática em coaching executivo. Este modelo conceptual genérico (Figura 1, pp. 202) é a base para lidar com três questões principais. Em primeiro lugar, quais são os antecedentes de resultados positivos no coaching executivo? Em segundo lugar, qual é o processo através do qual o coaching executivo leva a resultados positivos? Em terceiro lugar, que resultados possa o coaching executivo alcançar?"						
Estudo empírico			O estudo envolveu um questionário baseado na web (183 questões fechadas e 3 questões abertas), completado por 71 executivos (clientes de coaching logo após o início do seu contrato de coaching) e 31 daqueles novamente cerca de 6 meses mais tarde.	A amostra total foi de 281 executivos e potenciais altos gestores que participaram nesta pesquisa-ação. Eram todos membros de uma empresa de telecomunicações com sede no oeste dos EUA; Os resultados para este estudo são fornecidos em 3 áreas: as taxas de participação, a eficácia da liderança e o impacto do coaching.	Foi realizada uma avaliação da iniciativa de coaching do Midwest Metro, com a forma como os coaches definem o coaching e que eles pensavam que fosse preciso para ser bem sucedido; Estudo de caso qualitativo, que examinou as percepções de 4 coaches sobre o desenvolvimento e programas de desenvolvimento da sua escola; 3 dos 4 coaches participantes neste estudo são do sexo feminino. A idade média dos coaches é de 38; experiência de ensino com média de 11,5 anos.		
Países	Austrália	Austrália	Reino Unido	EUA	EUA	EUA	França
Publicação	The Business Review	Leadership & Organization Development Journal	Personnel Review	Leadership & Organization Development Journal	Academy of Educational Leadership Journal	Journal of Management Education	Human Relations



Nº	32	33	34	35	36	37	38	39
Ano	2003	2003	2005	2005	2011	2010	2008	2005
Autores	Chang, Y. B. & Groerer, M. C. A.	Brucato, R.	Blackman, A. & Cook, J.	Stevens, G. H. & Frazer, G. W.	Smither, J. A.	Handschin, B. & Sonderup, K. J.	Neenan, M.	Ellinger, A. E., Ellinger, A. D. & Keller, S. B.
Artigo	Career coaching: practice, training, professional, and ethical issues	Coaching for improvement: the essential role for team leaders and managers	Factors that contribute to the effectiveness of business coaching: the coaches perspective	Coaching: the missing ingredient in blended learning strategy	Can psychotherapy research serve as a guide for research about executive coaching? An agenda for the next decade	Coaching: development, performance, retention in the equipment leasing and financing industry	Tackling procrastination: the REBT perspective for coaches	Supervisory coaching in a logistics context
Processo de coaching	O coaching de carreira difere do aconselhamento de carreira tradicional em que os coaches de carreira muitas vezes fazem um compromisso de longo prazo com os seus clientes, geralmente de 3 meses a 5 anos (Leonard, 1999).	O processo de coaching é vital para o aumento da excelência do desempenho em diversas organizações; O processo do coaching é uma das mais poderosas formas de melhorar o desempenho, mas, para ser eficaz, o coach deve conhecer-se bem a si próprio e vir a valorizar a diferença nos outros.						
Etapas do coaching					No geral, o coaching executivo inclui várias etapas, como a que estabelece o relacionamento de coaching, a recolha de dados (sobre o executivo e a organização), feedback (que apresenta o executivo com os resultados dos dados recolhidos a partir de entrevistas, avaliações psicológicas, feedback de múltiplas fontes, etc), definição de metas, sessões de coaching periódicas e avaliação (para determinar o progresso em direção aos objetivos do coaching) (Feldman & Lankau, 2005; Smither & Reilly, 2001).		O autor defende que existem 4 etapas do coaching: consciência, objetivos, compromisso e persistência (pp. 58-62).	
Papel do coach	Coaches de carreira servem como consultores pessoais para quaisquer preocupações relacionadas com o trabalho, como equilibrar a casa e o trabalho, aprendendo técnicas de entrevista, desenvolver melhores capacidades de gestão, desenvolvimento pessoal e carreira executiva e formação de gestão, mesmo para ajudar os gestores a tornarem-se coaches de carreira para os seus funcionários; Os coaches de carreira ajudam os seus clientes a obter mais do que eles querem da vida, seja o sucesso do negócio, a independência financeira, a excelência académica, o sucesso pessoal, a saúde física, as relações interpessoais ou planeamento de carreira; Coaches de carreira como "consultants who mentor their client through career challenges and motivate them to achieve realistic goals" (Stimpel, 1995); Os coaches de carreira costumam contratar coaches "mentores" para ajudar a guiá-los ao longo da sua carreira; Várias etapas são importantes no conceito de "gestor como coach": construção de uma relação de confiança com os funcionários, fornecendo informações, identificar as melhores opções possíveis para o empregado, planeamento de ações, analisar os resultados e modificar os planos (Career Coaching Comes Out, 1991); Os motivos mais comuns para um indivíduo contratar um coach de carreira incluem a redução de empresas, atingindo um patamar de carreira, a falta de capacidade de decisão, questões de liderança, dificuldades de lidar com o stress e situações problemáticas, sendo preferido para a promoção, ou receber comentários de performance pobre (Eng, 1996).	O coach é o veículo que facilita a mudança de desempenho, no entanto, cabe a cada indivíduo que está a ser formado ter o "querer" de fazer a mudança (Brucato, 2003). O coach apenas ajuda a mudança a acontecer.		Um coach efectivo permite aos alunos construir uma ponte entre a aprendizagem, desempenho técnico e conteúdo do local de trabalho de qualquer organização. Na maioria das organizações, o profissional de aprendizagem está melhor preparado para ser um coach efectivo e esse papel deve ser formalmente integrado na sua posição de responsabilidades; Os bons coaches fornecem a análise de especialistas das atividades de um funcionário com um feedback imparcial e sincero.			É da responsabilidade do coach ajudar o empregado a entender melhor as suas experiências, aprender com elas, e generalizar essas experiências para outras situações que podem acontecer no futuro, onde ele pode aplicar a nova aprendizagem.	
Coaching interno/externo (vantagens/desvantagens)	Os coaches executivos podem ser internos, ou seja, contratados a partir de dentro da organização (Hall, Chaz & Hollenbeck, 1999), e podem ser gestores de recursos humanos e gestores de vendas (Rich, 1998); também podem ser externos, ou seja, contratados a partir de fora da empresa e neste caso a execução é o cliente, em vez da organização ou gestão sendo o cliente (Hall et al, 1999).					O coaching pode vir de fora da organização sob a forma de um consultor externo ou a partir de um coach interno (geralmente pessoal dos recursos humanos) ou de um gestor individual.		
Características pessoais do coach								Um bom gestor/coach tem de acreditar que as pessoas valem o desenvolvimento (Rogers, 2000): A good coach is "an enabler rather than someone with the answer to all questions and problems" (Phillips, 1994).
Características que o coach necessita demonstrar ao cliente								
Características do coachee								
Relação coach-coachee	A relação entre o coach e o cliente é uma relação de trabalho confidencial, tal como a relação entre o consultor e o cliente; No aconselhamento, o passado de cada cliente é importante, no coach não; A interação entre coach-cliente é feita na casa dos clientes, por exemplo, locais de trabalho, através de mail ou telefone, dando feedback imediato e implementar os planos de carreira com os clientes; Os técnicos de carreira, tendem a trabalhar com os empregadores e empregados que querem melhorar o desempenho no trabalho e produtividade através do foco e estratégia (Crockett, 1996).							O coaching é essencialmente dependente da confiança e, portanto, um estilo de coaching de sucesso de liderança implica uma mudança de estilo de comando e controlo da gestão baseada na motivação pela insegurança de emprego, para um estilo de gestão que se baseia mais em "partnership for achieving results and commitment through collaboration to accomplish new possibilities" (Barry, 1992);
Teoria adoptada								
Estudo empírico			Este estudo exploratório pesquisou o factor que os participantes acreditam que fazem o coaching eficaz e deve ser incluído no processo de coaching; Os dados primários foram recolhidos a partir de um questionário concebido pelo pesquisador com os aspectos quantitativos e qualitativos incluídos; O questionário dividido em 2 partes: questões abertas e escala de itens desenvolvida na literatura sobre as melhores práticas do processo de coaching; Amostra: 51 mulheres e 52 homens. Média de idades - 40 anos		As questões e desafios descritos deixam claro que esforço e persistência considerável necessário para, eventualmente, elaborar diretrizes baseadas em evidências sobre o coaching executivo; Questões: 1) Is executive coaching effective? How effective?; 2) Are some approaches to executive coaching more effective than others?; 3) Is executive coaching more effective than alternative human resource interventions?; 4) Is the number of executive coaching sessions related to the efficacy of coaching?; 5) Does the background (e.g., training or experience) of executive coaches affect the efficacy of coaching?; 6) Are the benefits of executive coaching temporary or are they sustained over time?; 7) Does the efficacy of executive coaching depend on face-to-face interactions between the coach and executive?; 8) To what extent is the efficacy of executive coaching influenced by the social and organizational support provided to the executive?			O quadro de amostragem consistiu em trabalhadores e supervisores do armazém de uma amostra de 18 centros de distribuição que concordaram em participar do estudo, concedendo o acesso de pesquisa aos trabalhadores do armazém e aos seus supervisores; Os baixos níveis de comportamento de coaching de supervisão relatada pelos trabalhadores do armazém para as empresas da amostra, são consistentes com o comentário dos estudos que relatam que muitos programas de desenvolvimento supervisor da empresa colocam muito pouca ênfase no desenvolvimento das habilidades e qualidades de coaching do empregado; Os autores acreditam que os seus resultados podem estimular a administração das organizações de logística para colocar mais ênfase na melhoria das competências de desenvolvimento dos supervisores do armazém para que eles, por sua vez, possam desenvolver de forma mais eficaz as pessoas cujo trabalho supervisionam; Apesar dos baixos níveis de comportamento de coaching de supervisão relatados pela amostra, foi encontrada uma associação positiva significativa entre o comportamento de coaching de supervisão do armazém e a satisfação no trabalho do empregado.
Países	EUA	EUA	Austrália	EUA	EUA	EUA	Reino Unido	EUA
Publicação	The Career Development Quarterly	The Journal for Quality and Participation	The Business Review	Performance Improvement	Journal of business and psychology	Journal of equipment lease financing	Journal of Rational-Emotive Behavioral Therapy	International Journal of Physical Distribution & Logistics Management

Nº	40	41	42	43	44	45
Ano	2009	2009	2003	2012	2010	2008
Autores	Luthans, F. & Peterson, S. J.	Onyiah, V.	Smither, J. W., London, M., Fleiss, R., Vargas, Y. & Kucine, J.	Berg, M. E. & Karlson, J. T.	Mavor, P., Sadler-Smith, E. & Gray, D. E.	McDowall, A. & Mabey, C.
Artigo	360-degree feedback with systematic coaching: empirical analysis suggests a winning combination	The effects of coaching on salespeople's attitudes and behaviors A contingency approach	Can working with the executive coach improve multisource feedback ratings over time? A quasi-experimental field study	An evaluation of management training and coaching	Teaching and learning intuition: some implications for HRD and coaching practice	Developing a framework for assessing effective development activities
Principais ideias	O artigo sugere o coaching pró-ativo para melhorar a auto-consciência dos gestores alvo, pois nem sempre têm as skills e os conhecimentos necessários para mudar o seu comportamento e açulê (Maurer, Mitchell & Barrette, 2002). Neste estudo foi elaborado um coaching de intervenção sistemática para o gestor aumentando a sua auto-consciência.	O objetivo deste artigo é fornecer um teste empírico da hipótese de que as atitudes e comportamentos de coaching têm impacto nos vendedores em diversas contingências. O autor sugere que o número de anos de educação formal reduz o impacto do coaching no compromisso afectivo, satisfação com o trabalho e com o supervisor.	O estudo examinou os efeitos do coaching executivo no feedback de múltiplas fontes ao longo do tempo. O artigo analisa duas intervenções que se tornaram cada vez mais difundidas no desenvolvimento da liderança - o feedback de múltiplas fontes e o coaching executivo; Foi também estudado se trabalhar com um coach executivo afecta os objetivos que os destinatários do feedback têm definidos e a probabilidade de que os destinatários do feedback vão discutir o mesmo com os avaliadores para solicitar melhorias.	O foco deste artigo está na formação e no desenvolvimento de gestão. O objetivo foi o de abordar como o coaching pode ser aplicado no aprendizagem com ferramentas de liderança e que efeito isso tem sobre o comportamento de gestão e desenvolvimento; Uma das principais conclusões do artigo é que o coaching é um processo de formação útil para aprender sobre ferramentas do gestor e desenvolver um novo comportamento de gestão. Além disso, os dados revelaram que a formação em gestão deve basear-se nos desafios de trabalho específicos que os participantes vivem no seu local de trabalho. Com base numa variedade de definições de trabalho, os participantes destacaram os followings mais importantes: inteligência emocional, empowering, auto-gestão, signature-strengths e emoções positivas; Neste artigo, os autores estudaram o coaching como um método de formação e aprendizagem com a aplicação de ferramentas de liderança. Neste artigo, o coaching foi estudado como uma metodologia para a formação de 14 gestores de nível médio e gestores de projeto para melhorar as suas skills de gestão; O objetivo deste artigo é abordar como o coaching pode ser aplicado, incluindo ambas as equipas e contextos de coaching de pares, e qual o efeito que isso tem sobre o comportamento de liderança e desenvolvimento. Mais especificamente, este artigo centra-se na capacidade do gestor em aprender e aplicar ferramentas de liderança.	O objetivo deste artigo é examinar as ligações conceptuais e teóricas entre a intuição e o coaching; investigar coaches talentosos, experiências práticas de intuição, identificar um conjunto de skills de um coach intuitivo; discutir as implicações dos resultados para os coaches; profissionais de RH e gestores de linha, aprendizagem e desenvolvimento; Este artigo procura reunir duas áreas cada vez mais importantes da teoria e prática da GRH: o coaching e a intuição. São ambos relevantes para as inovações no ensino e na aprendizagem de desenvolvimento de RH; Dado que o coaching é um dos métodos de RH mais importantes (CIPD, 2008) e que a intuição tem um papel vital a desempenhar no coaching (Murray, 2004; Phillips, 2006 e padrões profissionais da International Coach Federation), é adequado examinar mais detalhadamente as relações entre a intuição e o coaching. A pesquisa sugere que a intuição no coaching tem muito em comum com a definição de intuição, tal como previsto por Dane e Pratt (2007).	
O que é a formação?						
Transferência de formação						
O que é o coaching?					O coaching é uma das práticas de RH mais importantes contemporâneas, especialmente no gestor sênior e a nível executivo (Ioo, 2009) e nos últimos anos temos assistido a um "rápido crescimento num sector de coaching emergente" (Hamlin et al., 2008, cit. por Mavor et al., 2010). Além de desenvolver a sua própria identidade como uma profissão, o coaching também é uma área necessária de especialização para os profissionais de RH que não são formalmente designados como coaches (Hamlin et al., 2008, cit. por Mavor et al., 2010). Coaching as a relational/structured activity involving complex people judgements lends itself to the use of intuition (Mavor et al., 2010).	O coaching pode ser formal mas não precisa de ser, com metas e objetivos e na verdade todo o propósito depende do que é negociado no relacionamento de coaching (Passmore, 2006).
Objetivos do coaching	O coaching não é apenas uma maneira de remediar os problemas, mas também uma avenida para construir sobre os pontos fortes, reforçar as competências subjacentes, e abrir novos e promissores horizontes. Assim, os coaches contribuem para a criação de condições de trabalho ideais; O coaching tem sido citado pelos profissionais de vendas como um importante meio através do qual os gestores de vendas motivam os vendedores e aumentam o seu desempenho (Challagalla e Sherwin, 1996; Corcoran et al., 1995; Dubinsky e Barry, 1982; Rich, 1998); O coaching engloba feedback e vai além da supervisão: é fazer o subordinado consciente de como ele ou ela está a desempenhar e a usar as oportunidades de examinar (Corcoran et al., 1995.; Hague, 1978; Rich, 1998).		Alguns executivos usam o coaching para aprender skills específicas, outros para melhorar o desempenho no trabalho ou para se prepararem para o avanço nos negócios ou na vida profissional [...] (Witherspoon & White, 1995).	A análise dos dados mostra que o coaching é um processo de formação em gestão, onde os participantes podem aprender a resolver os desafios reais de trabalho. Os gestores podem aprender a usar as ferramentas apropriadas e mudar o seu comportamento no próprio local de trabalho; Através do trabalho em equipa e coaching de pares, os gestores podem ajudar-se uns aos outros a aprender. Os autores recomendam também que os superiores e os subordinados dos participantes devem estar envolvidos no processo de formação; O coaching é um processo de formação que pode desenvolver a auto-confiança, a auto-eficácia e contribuir para acções que geram resultados. O coaching ajuda as outras pessoas a ter sucesso. O core do coaching é a aprendizagem e a mudança (Cox et al., 2010); O coaching pode ajudar os gestores através do diálogo e da mudança de comportamento para se tornar uma acção mais focada; O coaching tem o objetivo de atingir as metas pessoais e/ou organizacionais; O coaching é uma abordagem de aprendizagem, onde o coach auxilia o gestor no desenvolvimento dos seus talentos. As técnicas e os métodos utilizados são principalmente questões, incentivando e desafiando a pessoa a fazer algo, dando feedback; Coaching como um processo de formação e como uma caixa de ferramentas do gestor com conteúdos de aprendizagem, que parece ser uma área promissora para o desenvolvimento de gestores executivos, equipas eficazes e organizações concorrentes.		Os autores argumentam que os objetivos bem definidos são cruciais, pelo menos para as actividades formais para que tanto os indivíduos como as organizações possam beneficiar; O conteúdo das sessões de coaching geralmente concentra-se em questões concretas de trabalho que são pertinentes para o coachee (como comportamentos de liderança para coaching executivo, ou gestão do stress).
Evolução do coaching						
Definições de coaching	"Coaching has been defined as a teaching technique for imparting facts and methods for accomplishing a task (Lobson et al., 1993)"; "Coaching is considered as a form of social persuasion where people are led, through suggestion, into believing that they can cope successfully with specific tasks (Bandura, 1977; Bandura and Cervone, 1985)".		"Hall et al (1999) state that executive coaching is "a practical, goal-focused form of personal one-to-one learning for busy executives. It may be used to improve performance, to improve or develop executive behaviors, to work through organizational issues, to enhance a career, or to prevent derailment".	The management training program may be based on simple theories and models, whilst the leadership function is simple with complexity (Barker, 1997); "We acknowledge that there are several definitions of coaching, for example Cox et al (2010), Green and Grant (2003), Kampa-Kokesch (2002), and Zeus and Skiffington (2000). However, we generally agree with Downey's (2003) definition: Coaching is the art of facilitating the performance, learning and development of another in about helping other people succeed as Whitmore (2009) defines: Coaching is unlocking people's potential to maximize their own performance. It is helping them to learn rather than teaching them. Like Berg and Karlson (2007) we argue that coaching can be defined as the process of challenging and supporting a person or a team to develop ways of thinking, ways of being, and ways of learning"; Coaching represents motivational training and is aimed at helping executives and managers enhance their effectiveness in the workplace (Feldman and Lankau, 2005).		"The main purpose of coaching has been defined as the facilitation of the performance, learning and development of another individual (Downey, 2003).
Definições de outros conceitos				"[...] a learning intervention designed to increase collective capability and performance of a group or team, through application of the coaching principles of assisted reflection, analysis and motivation for change" (Klutterbuck, 2010); "Zeus and Skiffington (2000), who present the team coach as someone who facilitates problem solving and conflict management, monitors team performance and coordinates the team and the more senior management sponsor"; Holbeck defines peer coaching as a "developmental relationship with the clear purpose of individuals within it to achieve their job objectives" (Holbeck, 1996, p. 26); "According to Ladipawitay (2010) peer coaching is a management development process involving a coach and a coachee, with relatively equal status, focusing on expanding, refining and building new skills, leadership tools and knowledge in training and workplace situations. Peer coaching is a cost-effective approach in which individuals seek support from those they see as equals to resolve daily issues and integrate new forms of behaviour. The purpose is to enhance the professional practice at the workplace".		"The International Coach Federation (ICF) notes that coaching asks certain things of the individual, all of which begin with "intention" and also require that clients should listen to their intuitions, assumptions, and judgments"; "Even though the term "intuition" is often used to describe both the process and outcome, Dane and Pratt (2007) argue for a clearer distinction to be drawn between intuition (process) and intuition (outcome); "The ICF is more explicit about the role of intuition in their Core Competence Standards ICF identified intuition as part of "Coaching Presence", defined as the ability to be fully conscious and create a spontaneous relationship with the client by employing a style that "accesses own intuition and trusts one's inner knowing – "goes with the gut".
Coaching vs Mentoring	O coach tem, por vezes, sido associado ao processo de orientação (Brashar et al., 2006). Ele foi identificado como uma das muitas funções de aprimoramento da carreira fornecidas pelos mentores: "mentores fornecem aos jovens adultos com funções de carreira de melhoria, como o patrocínio, coaching, facilitar a exposição e visibilidade, oferecendo um trabalho desafiante ou protecção (...) Na esfera psicossocial, o mentor oferece modelagem de papel, orientação, confirmação e estímulo, que ajudam o jovem a desenvolver um sentido de identidade profissional e competência..." (Kram e Isabella, 1985, p. 111); Existem algumas diferenças entre a construção do coaching e do mentoring: o coaching pode ou não envolver o mentoring; os coaches de força de vendas são frequentemente atribuídos enquanto os "protégés" são capazes de escolher os seus mentores; embora os mentores sejam mais velhos alguns anos, os coaches poderiam ter a mesma idade que o coachee ou até mais jovens. Apesar destas diferenças, as condições para um mentoring eficaz também podem ser relevantes para o coaching eficaz.					
Coaching e a GRH						
Coaching e outros conceitos						
História do coaching					Ambo os conceitos (coaching e intuição) proporcionam uma oportunidade para o desenvolvimento, mudança transformacional, inovação e criatividade e questões de profundo interesse para o desenvolvimento de RH.	
Dimensões do coaching				O coaching pode ocorrer de 2 formas diferentes. Um coach pode optar por trabalhar one-to-one com um gestor individual, ou realizar workshops e seminários com grupos maiores de gestores. A última abordagem é um processo de coaching "one-to-many", também definido como "team coaching" (Klutterbuck, 2010).		
Dimensões importantes para os coaches						
Eficácia do coaching	A comunicação, feedback, respeito, experiência, valor mútuo acrescentado e confiança têm sido apontados como factores críticos de sucesso para um coaching bem sucedido (Corcoran et al., 1995.; Richardson, 1996; Rich, 1998).		Muitos artigos abordam o tema do coaching executivo da perspectiva de aconselhamento ou psicologia clínica (Foster & Lendl, 1996; Kibburg, 1996; 1997; Lasko, 1999; Lewinson, 1999; Richard, 1999; Rottenberg, 2000; Sperry, 1993).	O artigo baseia-se principalmente numa combinação de uma abordagem cognitivo-comportamental para o coaching (Newman e Palmer, 2001) e uma abordagem de solução focada para o mesmo (Verde e Grant, 2003).		
Abordagens						
Tipos de coaching				O coaching de pares pode ser útil se um dos participantes tem mais experiência numa área específica do que outra.		O coaching é usado em vários contextos diferentes. No Reino Unido, actualmente a maior aplicação no trabalho é o coaching de negócios, seguido do coaching de carreira e do coaching executivo (Palmer e Whybrow, 2004).

Nº	40	41	42	43	44	45
Ano	2003	2009	2003	2012	2010	2008
Autores	Luthans, F. & Peterson, S. J.	Oryemah, V.	Smither, J. W., Lenihan, M., Flatt, R., Vargas, F. & Kuznetz, I.	Berg, M. E. & Karlsen, J. T.	Mavor, P., Sadler-Smith, E. & Gray, D. E.	McDowall, A. & Mabey, C.
Artigo	360-degree feedback with systematic coaching: empirical analysis suggests a winning combination	The effects of coaching on salespeople's attitudes and behaviors A contingency approach	Can working with the executive coach improve multisource feedback ratings over time? A quasi-experimental field study	An evaluation of management training and coaching	Teaching and learning intuition: some implications for HRD and coaching practice	Developing a framework for assessing effective development activities
Processo de coaching						
Etapas do coaching						
Papéis do coach						
Coaching interno/externo (vantagens/desvantagens)				Sue-Chan e Latham (2004), compararam coaches externos e internos. Os resultados foram, entre outros: Os coaches externos tinham mais credibilidade do que os coaches de pares, indivíduos com um coach externo estavam mais satisfeitos com o processo de coaching, em comparação com indivíduos que tinham um coach de pares. O coaching com um coach externo resulta em maior desempenho.		
Características pessoais do coach						
Características que o coach necessita demonstrar ao cliente					Os coaches remetem para a existência da auto-crença ou auto-confiança como sendo fundamental para ser capaz de aceder e aplicar a sua intuição; importância de existir um nível de distanciamento ou objectividade no acesso e aplicação da intuição, para que não seja feita nenhum julgamento e oferecer em oposição uma "verdade" objectiva; tendo como base os dados das entrevistas, um coach intuitivo: é auto-confiante e centrado no cliente; dá permissão para aceder e usar a intuição; ouve o seu corpo; é mentalmente e fisicamente preparado; é disciplinado, focado e organizado; responde aos desafios do momento; solicita autorização do cliente para usar a intuição; estabelece e mantém um relacionamento com o cliente; não está apoiado às suas intuições; é objectivo sobre suas intuições; é corajoso no seu compromisso com a intuição.	Qualquer feedback dado é geralmente privado e dado nas sessões de coaching, a menos de coaching também seja implementado no nível da equipa (Chapman, 2004). Isto pode ser uma vantagem em termos de coaching de equidade e aceite pelo coachee.
Características do coachee				O coachee é desafiado e apoiado a reconhecer os seus próprios pensamentos e comportamentos para que sejam atingidos objectivos específicos.		
Relação coach-coachee			O coaching executivo pode envolver um pequeno número de reuniões (como no presente estudo), onde o coach e um gestor de nível sénior estão focados num objetivo ou pode envolver um longo relacionamento com múltiplos e complexos objetivos; No estudo actual, os autores examinam 2 maneiras específicas que os coaches executivos podem afectar o impacto do feedback de múltiplas fontes. Em primeiro lugar, os coaches executivos podem ajudar os coachees a estabelecer metas apropriadas com base no feedback; Na medida em que os coaches executivos incentivam e ajudam os destinatários de feedback a definir metas específicas, que devem reforçar o impacto do feedback sobre a mudança de comportamento; Os coaches executivos podem incentivar os beneficiários do feedback a partilhar os seus comentários e solicitar sugestões de melhoria com os avaliadores.		É de salientar a importância da intuição na interacção dinâmica entre o coach e o cliente: "Empathic resonance, intuition, pattern recognition, inquiry, skills, and listening strengthens and deepens our understanding of what has been happening and how our clients are managing their lives and circumstances" (Kilburg, 2004).	
Teoria adoptada				Neste artigo, o coaching é estudado como uma metodologia para o desenvolvimento de gestão (Hackman e Wageman, 2005).		
Estudo empírico	Estudo de campo numa pequena indústria localizada no centro-oeste: Os participantes do estudo foram 20 gestores (presidente/proprietário, vice-presidente, gerente da fábrica, controlador, vários chefes funcionais/divisão e supervisores de primeira linha) e 57 trabalhadores. A idade média dos gestores é de 45 anos de idade, com 15 anos de escolaridade e 14 anos na empresa. A idade média dos trabalhadores é de 35 anos de idade, com 13 anos de escolaridade e 8 anos na empresa; 2 conclusões importantes podem ser referidas a partir dos resultados deste estudo. Em primeiro lugar, para os programas de 360º terem um impacto positivo, os gestores- alvo precisam de um coaching sistemático, juntamente com o feedback de 360 graus, a fim de ganharem auto-consciência e ter um impacto positivo na satisfação do do seu trabalho e do trabalho dos outros, compromisso organizacional e intenção de turnover; Os autores sugerem o feedback de 360 graus, combinado com o coaching, destinado a melhorar a auto-consciência, para que haja uma melhoria das atitudes dos empregados e até mesmo um melhor desempenho.	Verificar como o coaching influencia o compromisso afectivo, a motivação intrínseca, o papel da ambiguidade, a satisfação do trabalho e a satisfação para com o supervisor; Os dados foram recolhidos através de uma pesquisa de vendedores que trabalham em 38 empresas com sede em países de Ásia, Austrália, Europa, Médio Oriente e América do Norte.		Este é um estudo de caso qualitativo, de um programa de desenvolvimento de gestão. Os dados empíricos foram obtidos por meio de entrevistas em profundidade, pesquisas e observações. Além de investigar os 14 participantes, os dados também foram recolhidos a partir dos seus superiores e subordinados.	A pesquisa procurou responder às seguintes perguntas: Qual o papel da intuição no coaching? Como é que os coaches talentosos aplicam a intuição no seu trabalho? Como pode a intuição dos coachees desenvolver-se, assim, contribuir para o inovação de práticas de ensino e aprendizagem de desenvolvimento de RH, e para o desenvolvimento da geração actual e próxima dos profissionais de RH?; Estudo através de uma pesquisa aprofundada de dados qualitativos. Foram realizadas entrevistas individuais semi-estruturadas com uma amostra de coaches executivos experientes e empregados por uma empresa de consultoria de desenvolvimento de desempenho. Foi enviado um e-mail com o convite para participar aos funcionários a tempo inteiro e associados (40 pessoas); Dos 14 coaches seleccionados com base no interesse e disponibilidade, 8 eram do sexo masculino e 6 do sexo feminino, 7 eram de tempo inteiro e 7 associados. A média era 34,5 anos de experiência como coaches e tinham idades entre 33 e 59 anos. 11 eram do Reino Unido, 1 canadense, 1 australiano e um suéco.	
Países	EUA	EUA	EUA	Noruega	Reino Unido	Reino Unido
Publicação	Human Resource Management	European Journal of Marketing	Personnel Psychology	Journal of Workplace Learning	Journal of European Industrial Training	Personnel Review