



**ISPA**

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO  
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

**O *COACH* REAL VS. O *COACH* IDEAL:  
Características e Competências dos Profissionais de  
Coaching**

**Maria do Rosário Coelho Vidinha Ferreira**

Orientador de Dissertação:  
PROF. DOUTOR PEDRO ALMEIDA

Professor de Seminário de Dissertação:  
Professor Doutor Pedro Almeida

Tese submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de:

**MESTRE EM PSICOLOGIA**  
Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

2019

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação do Professor Doutor Pedro Almeida, apresentada no ISPA – Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida, para obtenção do grau de Mestre na especialidade de Psicologia Social e das Organizações.

## AGRADECIMENTOS

Começo por agradecer às pessoas que tornaram possível a realização deste estudo:

Ao Professor Doutor Pedro Quinteiro, ao Professor Doutor Pedro Almeida, ao Mestre Filipe Loureiro sem eles eu não teria trabalhado este tema, obrigada pelo apoio, pelo conhecimento partilhado e por todas as aprendizagens, foram muitas.

Obrigada a todos os participantes da amostra deste estudo, sem eles não teria sido possível concretizar este trabalho.

Obrigada a todos os que me são próximos, por toda a motivação e compreensão pelos muitos “nãos” que receberam.

Em especial ao JC, obrigada pelo apoio, pelo incentivo diário, pelo sentido de humor que tanto bem me fez, pela tua amizade, daquelas que já não se encontram.

À minha Mãe, pois estes últimos anos não têm sido fáceis, mas tenho o melhor exemplo que alguém podia ter, obrigada por tudo!

Ao meu Pai, apesar de não estares “por cá”, esta etapa da minha vida só é possível por tudo o que me ensinaste, cada acto que pratico tem um pouco de ti, obrigada!

## RESUMO

A presente investigação teve como objetivo compreender a realidade do *Coaching* em Portugal. Para tal foram escolhidas variáveis que permitissem caracterizar o perfil dos *Coaches* portugueses e compreender como a população em geral representa o perfil destes profissionais. Foram realizados dois estudos: o Estudo 1, para analisar as características e competências dos *Coaches* com uma amostra de 10 sujeitos, com idades compreendidas entre os 28 e os 60 anos e o Estudo 2, para compreender como a população em geral representa o profissional de *Coaching*, com uma amostra de 93 sujeitos com idades compreendidas entre os 23 e os 79 anos.

Ambos são estudos exploratórios, com abordagem quantitativa e delineamento correlacional.

No Estudo 1 foram escolhidas as variáveis autoeficácia avaliada através (*Coach's self-efficacy in regard to coaching skills* de Baron e Morin, 2009), a inteligência emocional (questionário desenvolvido por Fernandes, 2005) e, os traços de personalidade (BFI-44). No Estudo 2 foi avaliado o estilo de tomada de decisão (REI-40) e os traços de personalidade (BFI-44) que, idealmente, de acordo com a opinião dos participantes, deverão ter estes profissionais.

Os resultados indicam que estes profissionais dão extrema importância à relação estabelecida com o *Coachee* e que, as suas competências mais relevantes passam pelo auto encorajamento, a compreensão das próprias emoções e a empatia, sendo indivíduos abertos à experiência, amáveis e extrovertidos. A população em geral caracteriza o perfil ideal destes profissionais como conscienciosos, extrovertidos, abertos à experiência e amáveis, demonstrando uma preferência por *Coaches* com um estilo mais intuitivo.

**Palavras-chave:** *Coach*, *Big Five*, Competências.

## ABSTRACT

The present research aimed to understand the reality of Coaching in Portugal. For this purpose, variables were chosen to characterize the profile of the Portuguese Coaches and to understand how the general population represents the profile of these professionals. Two studies were carried out: the Study 1, to analyze the characteristics and competences of the Coaches with a sample of 10 subjects, aged between 28 and 60 years, and the Study 2, to understand how the general population represents the coaching professional, with a sample of 93 subjects aged between of 23 and 79 years. Both are exploratory studies, with quantitative approach and correlation delineation.

In Study 1 the variables self-efficacy, emotional intelligence and personality traits were chosen. The self-efficacy variable was evaluated by Baron and Morin's (Coach's self-efficacy in regard to coaching skills", 2009), emotional intelligence (Fernandes, 2005) and personality traits by (BFI-44).

The Study 2 evaluated the style of decision making and the personality traits that these professionals should ideally have. The decision-making style was evaluated by (REI-40) and the personality traits by the (BFI-44).

The results indicate that these professionals give greatest importance to the professional relationship established with Coachee and, that their most relevant competences go through, self-encouragement, understanding of their own emotions and empathy, being open-minded, loving and extroverted individuals.

The general population, characterizes the ideal profile of these professionals as conscientious, extroverted, open to experience and loving, demonstrating a preference for Coaches with a more intuitive style.

**Keywords:** Coach, Big Five, Skills.

## ÍNDICE

INTRODUÇÃO .....	1
REVISÃO DA LITERATURA .....	2
O Coaching.....	2
A Eficácia do Processo de Coaching.....	4
O Coach.....	9
Autoeficácia.....	11
Inteligência Emocional.....	14
Personalidade.....	17
Tomada de Decisão.....	21
CEST (Cognitive-experiential self-theory) .....	21
Relação entre Traços de Personalidade e Estilos Tomada de Decisão .....	23
ESTUDO 1 .....	25
Método .....	25
Participantes.....	25
Delineamento .....	27
Instrumentos.....	27
Procedimento .....	29
Resultados.....	30
Estatística Descritiva.....	30
Correlações .....	31
ESTUDO 2.....	34
Método.....	34
Participantes.....	34
Delineamento .....	35
Instrumentos.....	35
Procedimento .....	37
Resultados.....	37
Estatística Descritiva.....	37
Correlações .....	38
Anova Medidas Repetidas .....	41
Teste T-Student.....	42
DISCUSSÃO .....	43
REFERÊNCIAS.....	47

ANEXOS .....	54
ANEXO 1 - Padrões ICF de Conduta Ética (Código de Ética) .....	55
ANEXO 1.1 - 11 Competências-chave ICF .....	59
ANEXO 2 - Diferenciação entre Psicoterapia e Coaching .....	61
ANEXO 3 - MODELOS DE COACHING .....	62
ANEXO 4 - Coach interno vs. Coach Externo .....	64
ANEXO 5 - Definições de Personalidade .....	65
ANEXO 5.1- Teoria das disposições (Traços).....	66
ANEXO 6 - Argumentos a favor do Big Five .....	67
ANEXO 6.1 - Limites do modelo Big Five .....	67
ANEXO 7 - Questionário Autoeficácia.....	68
ANEXO 8 – Análises Confiança Interna/Fidelidade/Sensibilidade AE.....	69
ANEXO 9 - Questionário Inteligência Emocional .....	71
ANEXO 10 – Análises Confiança Interna/Fidelidade/Sensibilidade IE .....	73
ANEXO 11 – Questionário BFI-44 .....	75
ANEXO 12 – Análises Confiança Interna/Fidelidade/Sensibilidade BFI.....	77
ANEXO 13 – Dados Demográficos Coaches .....	79
ANEXO 14 – Questionário REI-40 .....	80
ANEXO 15 – Análises Confiança Interna/Fidelidade/Sensibilidade REI .....	82
ANEXO 16 – Análises Confiança Interna/Fidelidade/Sensibilidade BFI .....	84
ANEXO 17 – Dados Demográficos População Geral/Preferências .....	86
ANEXO 18 – Gráfico Pós-Hoc .....	87

## ÍNDICE DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - O que funciona no <i>Coaching</i> .....	<b>5</b>
<b>Tabela 2</b> - O que funciona menos bem no <i>Coaching</i> .....	<b>6</b>
<b>Tabela 3</b> - Fatores críticos no processo de <i>Coaching</i> .....	<b>8</b>
<b>Tabela 4</b> - Vantagens da formação em Psicologia .....	<b>8</b>
<b>Tabela 5</b> - Competências do <i>Coach</i> .....	<b>9</b>
<b>Tabela 6</b> - Dimensões <i>Big Five</i> .....	<b>18</b>
<b>Tabela 7</b> - Diferenciação entre Sistema Intuitivo e Racional .....	<b>22</b>
<b>Tabela 8</b> - Resultados Correlação entre <i>REI-40</i> e traços <i>Big Five</i> .....	<b>23</b>
<b>Tabela 9</b> - Dados Demográficos Estudo 1 .....	<b>26</b>
<b>Tabela 10</b> - Estatística descritiva das variáveis estudo 1 .....	<b>30</b>
<b>Tabela 11</b> - Aspectos considerados Importantes para o sucesso .....	<b>31</b>
<b>Tabela 12</b> - Correlações entre variáveis Estudo 1 .....	<b>33</b>
<b>Tabela 13</b> - Dados Demográficos Estudo 2 .....	<b>34</b>
<b>Tabela 14</b> - Estatística descritiva das variáveis Estudo 2 .....	<b>37</b>
<b>Tabela 15</b> - Preferência pela Formação do <i>Coach</i> .....	<b>38</b>
<b>Tabela 16</b> - Faixa etária preferencial do <i>Coach</i> .....	<b>38</b>
<b>Tabela 17</b> – Correlações Estudo 2 .....	<b>40</b>
<b>Tabela 18</b> - Resultados Anova_meditadas_repetidas .....	<b>41</b>
<b>Tabela 19</b> - Resultados Comparação entre médias (Pós_Hoc).....	<b>41</b>
<b>Tabela 20</b> - Resultados Test T-Student .....	<b>42</b>

## INTRODUÇÃO

As mudanças na sociedade nos últimos tempos levam a inevitáveis mudanças no mundo do trabalho. Hoje as organizações atuam numa envolvimento, onde são forçadas a desenvolver competências e a adaptarem-se para conseguirem sobreviver, num mundo de extrema competitividade e incerteza. É-lhes pedido uma aprendizagem constante, exigindo-se aos líderes a adoção de uma postura de perseverança, humildade, aprendizagem, fomentando o desenvolvimento dos seus colaboradores (Rego, Cunha, Oliveira & Marcelino, 2007). Estas necessidades, de adaptação e aprendizagem, levam muitas empresas a recorrer a técnicas que permitam desenvolver e aperfeiçoar competências nos seus colaboradores, principalmente os que se encontram em posições mais relevantes como as chefias, recorrendo para isso ao *Coaching* (Rego et al., 2007).

O *Coaching* pode assim ser definido como um processo que ajuda a pessoa a desenvolver competências, adquirindo consciência dos seus pontos fortes e das suas dificuldades, aprendendo a tirar partido dessas forças e, a compensar as suas dificuldades (Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2006).

O *Coach* tem, sem dúvida, um papel de extrema relevância. Este deve adotar um papel de professor, observando primeiro para depois compreender e, só depois de compreender, é capaz de ajudar a pessoa a melhorar. O *Coach* reflete antes de agir e encoraja o cliente a fazer o mesmo, daí se poder considerar que existem características essenciais num *Coach*, como por exemplo os traços de personalidade, as competências de escuta, e as várias qualidades inerentes à inteligência emocional, entre outras (Rego et al., 2007). Foram realizados dois estudos em virtude da dimensão da amostra conseguida no Estudo 1. O Estudo 1 para analisar as características e competências do *Coach* Real e, o Estudo 2, para compreender como a população em geral representa o *Coach* “Ideal”.

O estudo 1 tem assim como objetivo analisar a autoeficácia percebida pelos *Coaches* e, compreender o contributo de algumas características e competências pessoais para a eficácia do processo. Desta forma, foram escolhidas como variáveis a Perceção de autoeficácia, a Inteligência Emocional e, a Personalidade, como tendo potencial impacto, influenciando o desempenho profissional do *Coach*.

O estudo 2 tem como objetivo compreender como as pessoas percebem os *Coaches* e, como caracterizam o perfil ideal destes profissionais. Para tal foram escolhidas as variáveis Tomada de decisão e Traços de Personalidade.

## REVISÃO DA LITERATURA

### O Coaching

O *Coaching* em Portugal ainda se encontra a dar os primeiros passos, comparativamente com os países anglo-saxónicos. Uma das razões podem ser questões culturais que dificultam a introdução deste tipo de práticas em muitas empresas portuguesas (Rego et al., 2007). A essência do *coaching* assemelha-se ao método usado por Sócrates: mais do que facultar respostas, ajuda a formular questões. Sócrates formulava perguntas, dando espaço para que as pessoas encontrassem as respostas por si mesmas (Rego et al., 2007).

O *Coaching* pode assim ser descrito como uma forma de ajudar o indivíduo a estruturar os seus pensamentos, a planear formas de agir e, a aumentar as suas capacidades para atingir os seus objetivos, de uma forma mais rápida e fácil do que se o fizesse sem qualquer tipo de apoio. É uma ferramenta que desenvolve a reflexão e, estimula a linha de pensamento habitual, desbloqueando convicções que limitam as potencialidades (Maggie, 2011). Estimula no cliente o autoconhecimento e impulsiona o desejo de mudar, dando a orientação necessária para que a mudança ocorra (Rego et al., 2007).

Através do *Coaching*, os clientes tornam-se conscientes do seu potencial, das suas competências e das suas limitações, reajustando-se e descobrindo a satisfação de sair da sua zona de conforto, tornando-se capazes de enfrentar novos desafios (Catalão & Penim, 2013).

Segundo a ICF, o “*Coaching consiste numa parceria com o cliente, através de um processo estimulante e criativo que o inspira a maximizar o seu potencial pessoal e profissional.*” (ICF, 2019). A ICF refere que “*está empenhada em manter e promover a excelência do coaching, esperando que todos os seus membros e, os coaches por si credenciados, adiram a todas as disposições e princípios de uma conduta ética*” (Ver anexo 1) (ICF, 2019). A mesma estabeleceu 11 Competências Chave criadas com o propósito de gerar um entendimento mais claro das competências e abordagens atualmente utilizadas na profissão, em conformidade com a ICF (Ver anexo 1.1) (ICF, 2019).

Importa mencionar que o *Coaching* ainda é confundido com Formação. Um *Coach* não é um Formador. Não é o *Coach* que define os objetivos a serem alcançados pelo cliente, nem é o *Coach* que ensina ou define o que está certo ou errado, muito menos avalia o que são bons ou maus níveis de desempenho do Cliente (Catalão & Penim, 2013). O

*Coach* facilita a tomada de consciência, a identificação do potencial, definindo objetivos, elaborando e acompanhando os planos de ação para a performance. O *Coach* é um elemento facilitador, que ajuda na mudança do cliente (Catalão & Penim, 2013).

O *Coaching* também é frequentemente confundido com o *Mentoring*, uma relação entre um mentor mais velho e mais experiente e, um mais novo e menos experiente, com o propósito de o ajudar no desenvolvimento da sua carreira, trabalhando ambos na mesma área (Baron & Morin, 2009). O *Mentoring* varia amplamente desde a socialização de novos funcionários até ao desenvolvimento de gestores (Joo, 2005).

Muitos outros autores, também repararam nas muitas semelhanças entre o *Coaching* Executivo e a Psicoterapia, tanto na estrutura do processo como no contacto humano que as caracteriza (Baron & Morin, 2009). De facto, estas duas formas de relacionamento personalizadas tentam ajudar os indivíduos a compreender como as suas reações cognitivas e emocionais, interferem com a sua autoeficácia (Hodgetts, 2002; citado por Baron & Morin, 2009). No entanto, vários elementos as diferenciam (Para mais detalhes sobre a diferenciação entre Psicoterapia e Coaching, ver Anexo 2).

O *coaching* tem sido cada vez mais aceite como uma estratégia de aprendizagem e desenvolvimento que é capaz de melhorar o desempenho da maioria dos indivíduos (CIPD, 2005; citado por Stewart, Palmer, Wilkin, & Kerrin, 2008). Estimula o desenvolvimento de atividades personalizadas para as necessidades individuais que, podem ser aplicadas no dia-a-dia, promovendo a transferência das aprendizagens para as atividades de trabalho, resultando em melhorias de desempenhos (Jones, Woods, & Guillaume, 2016). É usado em ambientes organizacionais para melhorar o desempenho, ajudar a encurtar a curva de aprendizagem numa nova organização, país ou função, planear uma sucessão e/ou carreira, para melhorar a satisfação com o trabalho, a flexibilidade, as relações interpessoais e capacidades de liderança e gestão (Grover & Furnham, 2016).

A evidência indica que, as organizações podem esperar desempenhos positivos e melhorias através do investimento no *coaching* (Jones et al., 2016).

O desenvolvimento e a prática de *coaching* têm sido acompanhados pelo aparecimento de diversos modelos, apresentando-se alguns de forma resumida (Ver Anexo 3).

Independentemente da orientação teórica, a relação de *coaching* é uma relação em que o *coach* e o *coachee* formam uma aliança de trabalho colaborativa, articulam objetivos e desenvolvem planos de ação, construídos para facilitar a obtenção dos objetivos (Grant, 2014). Tem sido sugerido que uma boa relação de trabalho entre o *coach* e o *coachee*

constitui uma condição essencial para o sucesso do *coaching* executivo (Baron & Morin, 2009).

Vários estudos empíricos demonstram que os participantes que relatam níveis elevados de apoio no seu ambiente de trabalho têm maior probabilidade de aplicar novas competências do que, participantes com baixo nível de apoio (Baron & Morin, 2009). Importa assim compreender que fatores, para além da relação, facilitam a eficácia do processo de *coaching*.

### **Eficácia do Processo de *Coaching***

Vários estudos nos últimos anos têm sido realizados, confirmando a eficácia do *coaching* em contexto organizacional. Sherman e Freas (2004), demonstraram que o *coaching* faz os executivos “desacelerar”, ganhar consciência e aperceberem-se dos efeitos das suas ações e palavras. Grant (2014), demonstrou que o *coaching* contribui para a obtenção dos objetivos, um aumento do raciocínio focado na solução, uma maior capacidade para lidar com a mudança, uma liderança mais eficaz e resiliente. Jones e colaboradores (2016) revelaram efeitos positivos gerais, examinando em particular, o tipo de *coach*, revelando melhores resultados para *coaches* internos em comparação com *coaches* externos, referindo como potencial explicação, que os internos, inevitavelmente têm um melhor entendimento da cultura e do clima organizacional.

Kovacs e Corrie, (2017), também encontraram mudanças positivas em todos os casos, demonstrando vários ganhos através do *coaching* como: atingir os objetivos, o que indica que melhoraram as suas capacidades; mudanças na forma de pensar e nos comportamentos, aumento da autoconfiança e da autoconsciência e, uma liderança mais eficaz. Foram identificados vários mecanismos chave, como por exemplo ter um espaço de reflexão, feedback direto e de suporte, contextualização fornecendo exemplos, a credibilidade do *coach*, facilitar a resolução de problemas e estabelecer objetivos claros.

Dippenaar e Schaap, (2017), verificaram que o *coaching* exerceu um impacto positivo significativo ao nível das competências de Inteligência emocional; competências intrapessoais e interpessoais, gestão do *stress*, adaptabilidade emocional, de raciocínio e comportamento, melhoria do estado de humor (otimismo e felicidade) e, nas competências sociais dos líderes, resultando numa liderança mais eficaz.

Os executivos adquirem assim novas competências, capacidades e perspetivas, que lhes permitem alcançar depois do *coaching*, aquilo que antes não conseguiam (Hall, Otazo

& Hollenbeck, 1999). Estes autores, verificaram o que funciona no *coaching*, tanto da perspectiva do *coachee* como do próprio *coach*.

**Tabela 1** – O que funciona no *Coaching*

<b>Da perspectiva do <i>Coachee</i></b>	<b>Da perspectiva do <i>Coach</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Honestidade, realismo, feedback desafiador, tanto negativo como positivo.</li> <li>• Capacidade de escuta, ressonância</li> <li>• Boas ideias de ação, indicadores</li> <li>• Objetivos claros</li> <li>• Acessibilidade, disponibilidade</li> <li>• Feedback direto</li> <li>• Competência, sofisticação</li> <li>• Ver a eficácia do <i>coach</i></li> <li>• Experiência na área</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conexão pessoal, reconhecimento do lugar em que o cliente se encontra</li> <li>• Capacidade de escuta e ressonância</li> <li>• Capacidade de reflexão</li> <li>• Apreciar/querer bem ao cliente</li> <li>• Capacidade de aprendizagem e uma atitude de tentativa de erro</li> <li>• Capacidade de verificação e dar seguimento</li> <li>• Comprometer-se com o sucesso do cliente, com um bom resultado organizacional</li> <li>• Integridade e honestidade.</li> <li>• Abertura.</li> <li>• Ter uma relação <i>coach/coachee</i> ajustada.</li> <li>• Saber as “regras” não escritas.</li> <li>• “Empurrar” o cliente quando necessário</li> </ul>

(Adaptado de Hall et al., 1999)

**Tabela 2** – O que funciona menos bem no *Coaching*

<b>Da perspectiva do <i>Coachee</i></b>	<b>Da perspectiva do <i>Coach</i></b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Quando o feedback é sempre negativo</li><li>• Quando existe apenas feedback, sem boas ideias de ação</li><li>• Quando o feedback não diz respeito a resultados</li><li>• Quando as ações recomendadas parecem ingénuas ou não realistas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fazer julgamentos e críticas</li><li>• Pouco sentido de oportunidade ou ser impaciente</li><li>• Encontrar o nível certo de franqueza e honestidade para o <i>coachee</i></li></ul>

(Adaptado de Hall et al., 1999)

De facto, os resultados sugerem que o *coaching* é uma ferramenta que beneficia as organizações (Grover & Furnham, 2016). No entanto, o *coaching* é um processo complexo que é provável que vários fatores contribuam para o seu sucesso e que esses fatores, também podem interagir uns com os outros, existindo uma considerável variação de resultados sem dados suficientes para fazer julgamentos definitivos sobre a eficácia, uma vez que poucos estudos fizeram investigações longitudinais com rigor experimental ou amostras suficientemente grandes (Grover & Furnham, 2016).

Num artigo da *Harvard Business Review*, Sherman e Freas (2004), declararam que: “*Such is life in the untamed terrain of executive coaching. Like the Wild West of yesteryear, this frontier is chaotic, largely unexplored, and fraught with risk, yet immensely promising.*”

Assim, os investigadores procuram agora compreender quais os “ingredientes” de sucesso desta prática (De Haan, Grant, Burger & Eriksson, 2016).

As novas linhas de investigação na área do *coaching*, desviam o seu foco da avaliação da eficácia *per se*, e procuram identificar os fatores associados à relação de *coaching* que contribuem mais significativamente para a sua eficácia (De Haan, Duckworth, Birch, & Jones, 2013). Baron e Morin, (2009) concluem que a relação constitui um pré-requisito para a eficácia do *coaching* e, que é pelo efeito da relação, que o *coaching* recebido influencia o desenvolvimento de competências no *coachee*.

Vários autores têm argumentado sobre a adaptação da aliança de trabalho estabelecida na psicoterapia ao processo de *coaching* executivo (Joo, 2005). Na psicoterapia, a qualidade dessa aliança parece ser o preditor mais robusto do sucesso da terapia (Baron & Morin, 2009).

Wampold e colaboradores (1997) mencionam que o papel das características relacionais como a empatia, a consideração incondicional positiva, a confiança, o respeito e suporte, são considerados componentes essenciais para uma aliança de trabalho eficaz. Apesar do *coaching* não ser terapia existem algumas semelhanças, principalmente quando o foco é o desenvolvimento pessoal, como as competências emocionais ou questões de resolução de conflitos, sendo que ambas pertencem à classe das relações de ajuda (De Haan et al., 2016).

Assim como na psicoterapia, a eficácia do *coaching* é provavelmente dependente dos objetivos a serem atingidos, dos caminhos para os atingir e, do nível de conforto interpessoal do executivo para com o *coach* (Baron & Morin, 2009).

De Haan e colaboradores (2013) verificou que a percepção dos resultados do *coaching* pelos *coachees*, estava significativamente relacionada com a percepção da aliança de trabalho. De Haan e colaboradores (2016) também verificaram uma correlação positiva entre a relação e a eficácia do *coaching*, alertando que não se trata de uma causalidade e, que tanto o *coach* como o *coachee* têm a sua própria experiência da relação e, por isso, podem avalia-la de forma diferente, uma vez que os objetivos e tarefas estabelecidos na relação estão fortemente relacionados com a eficácia para ambos e não tanto com o vínculo.

Grant (2014) comparou vários aspetos relacionados com a relação *coach-coachee* e, os seus resultados indicam que a satisfação com a relação não prediz a eficácia do *coaching* mas sim, a relação focada nos objetivos, um preditor muito mais poderoso do sucesso do *coaching*, afirmando assim a importância dos objetivos no processo.

Podemos assim concluir que o *coaching* é uma atividade essencialmente focada nos objetivos e tarefas e, quem o procura quer fazer mudanças na sua vida profissional ou pessoal, sendo o papel do *coach* facilitar essas mudanças, usando a relação como ferramenta (De Haan et al., 2016).

Vandaveer, Lowman, Pearlman, e Brannick (2016) revelaram quais os fatores mais críticos para o sucesso e, quais os fatores percebidos que contribuem para o fracasso do *coaching*, no que diz respeito ao *Coach*:

**Tabela 3** – Fatores críticos no processo de *Coaching*

<b>Fatores críticos que contribuem para o sucesso:</b>	<b>Fatores percebidos que contribuem para o fracasso:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- A qualidade do profissional (a perícia, o insight, a autoeficácia);</li><li>- A qualidade/força da relação de <i>coaching</i>;</li><li>- A qualidade/clareza dos objetivos;</li><li>- O estabelecimento de objetivos e visão;</li><li>- A compreensão do <i>coach</i> e sensibilidade para com o contexto onde o <i>coachee</i> exerce funções.</li><li>- Alinhar e equilibrar as necessidades, objetivos e agendas do cliente e da organização</li><li>- A natureza e qualidade do processo</li><li>- A clareza e compreensão dos dados acedidos por instrumentos utilizados.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- As características e comportamentos do <i>Coach</i> (julgamentos prematuros, ego/dogmatismo, não ouvir o cliente, achar que sabe o que é melhor para o cliente, dar demasiados conselhos, colocar os próprios objetivos acima dos do cliente) e,</li><li>- A perceção do <i>Coach</i> de falta de perícia ou fracas técnicas, métodos ou conhecimentos, falhando em gerir o processo.</li></ul>

(Vandaveer et al., 2016).

O facto dos profissionais de *coaching* terem formação em psicologia foi considerado muito relevante ou mesmo essencial sendo referidas vantagens como:

**Tabela 4** – Vantagens da formação em Psicologia

<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Ter uma compreensão aprofundada e específica do comportamento humano, do seu desenvolvimento, aprendizagem, diferenças individuais, dinâmicas intra e interpessoais e dinâmicas organizacionais;</li><li>✓ Uma capacidade de avaliar adequadamente as situações, os problemas e, as necessidades identificando potenciais patologias;</li><li>✓ Um conhecimento e adesão ao código de ética que ajuda a assegurar que nenhum mal é feito;</li><li>✓ Um nível de compreensão avançado e, capacidade para avaliar com precisão os instrumentos de medida de avaliação;</li><li>✓ Uma compreensão de si próprio e da natureza da relação de <i>coaching</i>, incluindo o impacto do próprio <i>coach</i> na interação <i>coach/coachee</i>, no processo e nos resultados.</li></ul>
--

(Vandaveer et al., 2016)

Bluckert, (2005) citado por Rego e colaboradores (2007) refere igualmente que a formação em psicologia são fundamentais assim como, os conhecimentos e a experiência no mundo empresarial. Kauffman e Coutu (2009) referem que os *coaches* para além de variarem significativamente em termos de formação também variam na sua experiência pessoal e profissional e, nas técnicas e modelos que usam.

Importa assim compreender, que características e competências devem de facto ter os *Coaches*, para um desempenho eficaz.

### **O Coach**

Existem dois tipos de *coaches*: o interno e o externo. O *coach* interno é um membro da organização, não superior hierárquico direto, que realiza *coaching* a colaboradores da mesma, sendo já profissionais remunerados pela empresa, conhecendo melhor a realidade da mesma e do setor de atividade. O *coach* externo, é uma pessoa exterior á organização, preferencialmente com grande formação e experiência em *coaching* e, elevado desenvolvimento profissional e pessoal, que realiza *coaching* a membros da organização (Rego et al., 2007). Ambas as práticas possuem as suas vantagens e inconvenientes (Ver anexo 4).

Joo (2005) sugere que os resultados do *coaching* estão em parte relacionados com o estilo dos *coaches*. As competências do *Coach*, para uma prática de *coaching* eficaz, são identificadas em vários estudos:

**Tabela 5** – Competências do *Coach*

- 
- A escuta ativa, a construção e manutenção da relação, a recolha de informação, a comunicação oral, o pensamento estratégico, a resolução de conflitos, a facilitação de processos e o trabalho de equipa e colaboração (Vandaveer et al., 2016).
  - Hall e colaboradores (1999) conclui que a honestidade, um feedback desafiante e, sugestões úteis, são fatores que contribuem para a eficácia do *coaching*.
  - O carácter e o *insight* da experiência pessoal do *coach* e a sua formação académica, a integridade, a confiança e um nível elevado de desenvolvimento (Joo, 2005).
  - Sherman e Freas (2004) referem uma perceção apurada, um julgamento saudável e, a capacidade de resolução de conflitos com integridade.
  - Baron e Morin (2009) mencionam o facilitar as aprendizagens, os resultados e, o encorajar a colocar em prática as aprendizagens.
  - Hernández (2003); citado por Rego e colaboradores (2007) referem como qualidades
-

---

desejáveis a credibilidade, integridade, benevolência (querer bem ao cliente), experiência, sinceridade e tacto relacional (delicadeza no trato).

- Vandaveer e colaboradores (2016) identificaram a integridade/honestidade, a autoconsciência, a credibilidade profissional, a adaptabilidade e o pensamento crítico, assim como a abertura e a empatia.
- Rego e colaboradores (2007) salientam o comprometimento e perseverança, acompanhando o cliente de forma dedicada e persistente, não desistindo às primeiras dificuldades; o carácter, mantendo os compromissos e honrando a sua palavra; a cooperação franca e o encorajamento; a confidencialidade de toda a informação partilhada; a competência profissional, não atuando em áreas em que não está qualificado, prosseguir um desenvolvimento contínuo em si próprio; respeitar a individualidade dos seus clientes; capacitar a autonomia dos seus clientes, a consistência e a confiança.
- *Coaches* bem formados e qualificados possuem uma excelente escuta ativa, são especialistas em perguntas intuitivas e uma competência avançada em técnicas de reflexão (Maggie, 2011).
- Dagley (2010) refere que, o que os *coaches* de sucesso fazem de diferente é manter a motivação, conseguir ter conversas mais profundas, motivar os indivíduos a assumir a sua responsabilidade pessoal pelo seu próprio desenvolvimento, produzindo uma mudança mais rápida, fazendo com que os indivíduos acreditem que existe uma razão para as coisas e, assim, conseguem as mudanças.
- Castiello (2018) acredita que um *Coach* que não seja capaz de reconhecer as fraquezas e os traços patológicos dos seus clientes, adicionalmente às forças e qualidades positivas, não poderá fazer um bom trabalho.

---

Bacon e Spear (2003) referem que quanto mais rica e aprofundada é a experiência, maior a probabilidade de já se ter experienciado situações semelhantes anteriormente e, recordar o que foi feito para solucionar essas situações.

Bachkirova (2016) menciona que em qualquer profissão, a forma como somos enquanto indivíduos interrelaciona-se com as nossas competências e conhecimentos profissionais. A natureza do *coaching* requer que os profissionais se relacionem com o cliente a um nível pessoal, criem relações baseadas na confiança.

Os *coaches* excepcionais possuem uma capacidade de diagnóstico, de intuir e compreender os fatores subjacentes. Esta capacidade refere-se a ter uma compreensão aprofundada da condição humana e uma consciência das questões “em cima da mesa”, o ser excepcional a observar padrões, respostas inconscientes, defesas e comportamentos e,

chegar ao cerne da questão ou seja, aos sítios difíceis onde o *coachee* não quer ir (Dagley, 2010).

*Coaches* excepcionais conseguem trabalhar em situações de conflitos, proporcionam feedback desconfortável e desafiador, enquanto mantêm a conexão com o *coachee* sendo que, este tipo de funcionamento eficaz pode requer competências mais elaboradas do que técnicas cognitivo-comportamentais e, estão relacionadas com as qualidades pessoais e com o desenvolvimento pessoal do *coach* (Dagley, 2010). Outra característica é a capacidade de identificar e persistir com tarefas difíceis, de tal forma que o *coachee* cria uma sensação de realização e aumenta a sua autoconfiança no final do trabalho de *coaching* (Dagley, 2010). Um fator diferenciador é a capacidade dos *coaches* excepcionais serem eficazes em vários tipos de necessidades; fazendo com que o que os diferencia, não é o que eles fazem mas a forma como o fazem, para além da sua perícia, as suas qualidades humanas e pessoais (Dagley, 2010).

Sendo o *Coaching* um processo focado no Cliente em que não existem dois contextos, pessoas ou momentos iguais, um *Coach* nunca deve usar apenas uma única ferramenta mas possuir várias ferramentas quer internas quer externas de modo a tornar o processo de *Coaching* mais eficiente e eficaz (Catalão & Penim, 2013).

O estudo 1 pretende assim analisar algumas dessas ferramentas. Foram escolhidas como variáveis a autoeficácia percebida pelos *Coaches*, a sua Inteligência emocional e os traços de personalidade.

### **Autoeficácia**

O conceito de autoeficácia é um dos principais componentes da teoria social cognitiva de Albert Bandura (1977). Segundo este autor, o constructo de autoeficácia pode ser definido como a crença que as pessoas desenvolvem sobre as suas capacidades para iniciar, executar e desempenhar com sucesso, tarefas específicas que possam exigir esforço e perseverança face às adversidades (Bandura, 1977).

As crenças de autoeficácia determinam como as pessoas se sentem, pensam, se motivam a si próprias e se comportam, produzindo diversos efeitos através de quatro grandes processos: processos cognitivos, motivacionais, afetivos e de seleção (Bandura, 1993).

Nos processos cognitivos, uma das muitas funções do pensamento é permitir às pessoas prever acontecimentos e, desenvolver formas de controlar aqueles que afetam as suas

vidas. Estas competências requerem processamento cognitivo efetivo, de informações com muitas ambiguidades e incertezas (Bandura,1994). As crenças das pessoas na sua eficácia moldam o tipo de cenários antecipatórios que constroem (Bandura, 1993).

No que diz respeito aos processos motivacionais, as pessoas motivam-se a si próprias e, guiam as suas ações antecipatórias pela previsão. Criam crenças acerca do que podem fazer e, antecipam resultados prováveis de potenciais ações (Bandura,1994).

As crenças de autoeficácia influenciam as atribuições causais que, por sua vez, afetam a motivação, o desempenho e as reações afetivas. A motivação é assim regulada, pela expectativa que um determinado comportamento irá produzir certo resultado e, o valor desse resultado. No entanto, as pessoas agem de acordo com as suas crenças sobre o que conseguem fazer, assim como, sobre as suas crenças acerca dos resultados prováveis do seu desempenho.

As crenças de autoeficácia contribuem para a motivação de várias formas: determinam os objetivos que as pessoas estabelecem para si próprias, a quantidade de esforço que dispõem, quanto tempo persistem diante de dificuldades e, a sua resiliência mediante fracassos (Bandura,1994).

Quanto aos processos afetivos, as crenças dos indivíduos acerca das suas capacidades de  *coping*  afeta a quantidade de  *stress*  e depressão que experienciam, em situações difíceis e ameaçadoras bem como, o seu nível de motivação. Estes processos regulam os estados emocionais e despoletam reações emocionais (Bandura,1994).

Por último, nos processos de seleção, os indivíduos são em parte produto do seu meio ambiente portanto, as crenças de autoeficácia, podem moldar o curso das suas vidas influenciando o tipo de atividades e ambientes que escolhem. As pessoas evitam atividades e situações que acreditam excederem as suas capacidades mas, imediatamente escolhem atividades e situações que consideram ser perfeitamente capazes de lidar, ou seja, pelas escolhas que fazem, desenvolvem diferentes competências, interesses e redes sociais, que acabam por determinar o curso das suas vidas (Bandura,1994).

Qualquer fator que influencie o comportamento de escolha pode afetar consideravelmente a direção do desenvolvimento pessoal. Tal acontece pois as influências sociais, que atuam em ambientes selecionados, continuam a promover certas competências, valores e interesses, muito depois do determinante decisório da eficácia ter tido seu efeito inicial (Bandura,1994).

A forma mais eficaz de desenvolver uma forte percepção de eficácia é através de experiências de sucesso. O sucesso cria uma crença robusta de eficácia pessoal (Bandura,

1994). Uma percepção resiliente de eficácia requer experiência em ultrapassar obstáculos, através de esforço perseverante, onde algumas contrariedades e dificuldades servem um propósito útil, ensinando que o sucesso frequentemente requer um esforço sustentável (Bandura, 1994). Depois de os indivíduos estarem convencidos de que têm o que é preciso para ter sucesso, persistem face às adversidades e, rapidamente reagem às contrariedades emergindo mais fortes (Bandura, 1994).

Observar indivíduos semelhantes a terem sucesso, pelo esforço continuado, aumenta igualmente a crença de que também eles, os observadores, possuem as capacidades para ter sucesso em atividades semelhantes. O impacto da modelação na percepção de autoeficácia é fortemente influenciado pela semelhança percebida com o modelo. Quanto maior a semelhança, mais persuasivos são os sucessos e os fracassos do modelo (Bandura, 1994; 1977). As pessoas podem também ser levadas a acreditar, pela persuasão verbal, que conseguem alcançar o sucesso, qualquer que seja a dificuldade. No entanto as expectativas de eficácia induzidas desta forma são mais fracas do que as desenvolvidas pelo próprio sucesso e, podem ser rapidamente extintas, pela experiência que a não confirme (Bandura, 1977).

A estimulação emocional pode igualmente afetar a autoeficácia percebida. Situações stressantes geralmente provocam estimulação emocional que, dependendo das circunstâncias, pode ter valor informativo sobre a competência pessoal, uma vez que as pessoas baseiam-se, em parte, no seu estado fisiológico, ao avaliar a sua ansiedade e vulnerabilidade ao *stress*, onde uma estimulação emocional elevada, geralmente debilita o desempenho (Bandura, 1977).

Assim, um indivíduo com as mesmas competências e conhecimento pode ter um desempenho fraco, adequado ou extraordinário, dependendo das flutuações da sua percepção de autoeficácia (Bandura, 1993). A investigação sugere que, a percepção de autoeficácia generalizada pode ser considerada como um preditor do desempenho, numa grande diversidade de situações e períodos temporais (Cunha et al., 2006). A autoeficácia é em grande medida específica da tarefa e, os estudos revelam, que indivíduos com percepções elevadas de autoeficácia têm tendência para serem mais eficazes, a definirem objetivos mais desafiantes e, a empenharem-se mais na obtenção dos mesmos (Rego et al., 2007).

As mudanças rápidas da tecnologia na sociedade moderna nomeadamente no local de trabalho, estão a colocar num lugar cada mais elevado as competências de resolução de problemas, resiliência e autoeficácia, para lidar eficazmente com as mudanças do trabalho

e a reestruturação das atividades profissionais (Bandura, 1994). Bandura (1994) refere ainda que, as competências psicossociais contribuem mais fortemente para o sucesso na carreira do que as competências técnicas.

Somos hoje avaliados não exclusivamente pelas nossas habilitações ou pela nossa inteligência mas também pelas nossas capacidades de nos gerimos a nós próprios e uns aos outros. Estas novas competências acabam por determinar quem tem maior probabilidade de se tornar um excelente profissional (...) seja qual for a área de trabalho (Goleman, 2012). De facto, várias investigações revelam quais as qualidades que marcam um profissional de exceção e, demonstram, quais as aptidões humanas que perfazem a excelência profissional, qualquer que seja o seu trabalho, compreender a forma de cultivar estas capacidades pode ser essencial para o êxito (Goleman, 2012). Para um desempenho excelente em todo o tipo de trabalho, em todas as áreas, a competência emocional é duas vezes mais importante, que as aptidões puramente cognitivas (Goleman, 2012).

### **Inteligência Emocional**

A Inteligência emocional (IE) foi definida pela primeira vez na década de 90 por Salovey e Mayer, tendo origem no conceito de inteligência social identificado por Thorndike (Cunha, Rego & Cunha, 2007).

A inteligência emocional é também parte da visão de inteligência social de Gardner, á qual chamou de inteligência pessoal, dividida em intrapessoal e interpessoal, onde está incluído o conhecimento acerca do próprio e dos outros (Salovey & Mayer, 1990).

Estes autores definiram-na pela primeira vez, como uma subcategoria da inteligência social, que envolve a capacidade de monitorizar os próprios sentimentos e as emoções, assim como os sentimentos e emoções dos outros, de discriminar entre eles e, usar essa informação para guiar o próprio pensamento e as ações (Salovey & Mayer, 1990).

Mais tarde, Mayer, Salovey e Caruso, (2004; 2008) definem a IE como, a capacidade de se envolver num processamento sofisticado de informação acerca das próprias emoções assim como das emoções dos outros e, a capacidade de usar essa informação como um guia para o pensamento e comportamento; isto é, indivíduos com elevado nível de IE, prestam atenção, usam, compreendem e gerem as emoções e, estas capacidades servem funções adaptativas que potencialmente beneficiam os próprios assim como os outros.

Salovey e Mayer (1990) referem que avaliar e expressar as emoções com precisão é uma parte da IE ou seja, aqueles que são mais precisos, podem mais rapidamente compreender e responder às suas próprias emoções e, expressar essas emoções aos outros. Esses indivíduos, emocionalmente inteligentes, podem também responder de forma mais apropriada aos seus próprios sentimentos, devido á precisão com que os percebem. Estas competências capacitam os indivíduos de avaliar com precisão as respostas emocionais nos outros e, escolher os comportamentos socialmente adaptativos em resposta (Salovey & Mayer, 1990).

Vários autores têm divulgado diferentes modos de classificar as competências inerentes à IE; a estrutura tetra-dimensional sugerida por Mayer, Salovey e seus colaboradores e, os modelos mistos de Bar-On e de Goleman (Cunha et al., 2006).

Daniel Goleman popularizou o conceito de IE e adaptou o modelo para uma versão que lhe pareceu mais útil para compreender como esses talentos importam na vida laboral (Goleman, 1995). Para Goleman (2012) a inteligência emocional baseia-se em cinco elementos: Autoconsciência, Autorregulação, Motivação, Empatia e Aptidões sociais.

Mayer e colaboradores (2004) referem que as relações com os clientes podem ser favoravelmente influenciadas pela IE, fazendo pensar que a IE é mais importante em profissões que têm contacto direto com clientes, contribuindo positivamente para o desempenho profissional, quando a manutenção de um compromisso pessoal positivo é importante para o sucesso.

Para obter êxito aos níveis mais elevados, a competência emocional explica praticamente a totalidade da vantagem (Goleman, 2012). Interessa assim compreender que competências demonstram os indivíduos emocionalmente inteligentes.

Cunha e colaboradores (2006) referem que os indivíduos emocionalmente inteligentes usam a razão para compreenderem as suas emoções e as emoções dos outros, sabem lidar com elas, recorrendo às emoções para interpretar o que os rodeia e tomar decisões mais racionais. Assim, a inteligência, permite pensar e usar de uma forma mais apurada as emoções e, a emoção acaba por tornar o pensamento mais inteligente.

O indivíduo emocionalmente inteligente usa as emoções para melhorar os processos cognitivos e as decisões, compreende as causas e as consequências das emoções, é capaz de manter estados de espírito positivos e de corrigir estados de espírito negativos, evita a expressão disruptiva de emoções e é capaz de gerir as emoções – em si próprio e nos demais. Sabe escutar os outros, revelando um interesse genuíno pelas pessoas, é empático, tem maturidade emocional, tem capacidade de auto compreensão, confia e é confiável, é

capaz de estabelecer relações interpessoais saudáveis e de gerir conflitos, lida naturalmente com situações de tensão emocional, mantendo o autocontrolo emocional, capacidades essas que fazem com que a pessoa atue de forma adulta e controlada (Rego et al., 2007).

A investigação sobre a IE indica que pessoas com elevada IE, tendem a ser mais competentes socialmente, têm melhores relações e, são vistas como mais sensíveis do ponto de vista interpessoal, do que aqueles com níveis mais baixos de IE. São também mais capazes de reconhecer e raciocinar sobre as consequências emocionais dos eventos, isto é, em prever como se vão sentir em algum ponto no futuro em resposta a um evento (Brackett et al., 2006; Brackett, Warner & Bosco, 2005; Lopes et al., 2004; Lopes, Salovey, Côté & Beers, 2005; Lopes, Salovey & Straus, 2003; citado por Mayer et al., 2008).

Mayer e colaboradores (2004) mencionam que um indivíduo com elevada IE, consegue compreender melhor as emoções, usá-las no pensamento, compreender o seu significado. Para estes indivíduos, resolver problemas emocionais requer menor esforço cognitivo, uma tendência para uma inteligência verbal e social mais elevada, serem mais abertos e agradáveis, serem atraídos por ocupações que envolvem interações sociais como o ensino e o aconselhamento, terem mais interações sociais positivas e, maiores capacidades no que diz respeito a atingir objetivos, metas e missões motivacionais. À medida que a IE aumenta, também aumenta a capacidade de comunicar mensagens motivacionais como visões, já quando a IE diminui, aumentam os problemas comportamentais.

Rosete e Ciarrochi (2005; citado por Mayer et al., 2008) refere que executivos com elevada IE são mais capazes de cultivar relações de trabalho produtivas com os outros e, demonstrar maior integridade pessoal.

Compreende-se assim que estamos perante uma característica fundamental no *Coaching*. O *Coach* compreende mais facilmente o seu cliente, escuta-o ativamente, denota empatia para com ele, gere as emoções positivas que surgem no processo relacional e, evita os efeitos disruptivos das emoções negativas. Fica mais apto a auxiliá-lo nos seus desejos desenvolvimentistas e, pode ajudá-lo a desenvolver competências emocionais necessárias a uma melhor gestão (Rego et al., 2007).

Assim a IE indica ser uma variável útil e, pode ser definida como uma inteligência que explica variações importantes ao nível individual, na resolução de problemas e nas relações sociais (Mayer et al., 2008).

## Personalidade

A personalidade para além de central na área da psicologia, também o é na vida quotidiana, uma vez que não hesitamos em utilizar regularmente este conceito para descrever ou categorizar os outros. Reconhecemos assim uma mesma pessoa por ela se comportar de forma coerente em diferentes situações, podendo prever o seu comportamento, tendo por base os elementos que possuímos sobre a sua personalidade (Hansenne, 2003).

Existem muitas definições de personalidade e a maioria dos grandes psicólogos da personalidade apresentaram uma. São destacadas algumas (Ver Anexo 5). É importante fazer a distinção entre temperamento, carácter e personalidade.

Buss e Palomin (1984; citado por Hansenne, 2003) definem temperamento como traços inatos da personalidade que aparecem desde a infância, ou seja, são manifestações precoces de determinados traços de personalidade cuja origem é genética mas, que podem ser modificados pela experiência, apesar da base hereditária. O carácter pode ser definido como dimensões da personalidade, determinadas pela aprendizagem social e pela aprendizagem cognitiva, não sendo influenciadas, por fatores hereditários (Cloninger et al., 1993; citado por Hansenne, 2003). Classicamente distingue-se traços de personalidade de tipo de personalidade. Um traço representa uma característica durável, a disposição de um indivíduo para se comportar de uma determinada maneira, enquanto um tipo de personalidade corresponde ao composto de diferentes traços (Hansenne, 2003).

O estudo da personalidade tem suscitado inúmeras teorias e classificações. Existem quase tantas teorias como autores. Para este estudo, interessa falar na teoria das disposições que refere que as pessoas têm predisposições (traços) que as leva a responderem de certa maneira, nas mais variadas situações, e que cada pessoa é única, em função dos seus traços de personalidade (Ver Anexo 5.1) (Hansenne, 2003).

Depois de muitos anos de discussão, um grande número de psicólogos da personalidade acabou por considerar que as diferenças individuais podem ser determinadas por cinco dimensões principais, o modelo dos 5 fatores (*Big Five*). O modelo considera que a personalidade pode ser descrita em função de um conjunto de cinco dimensões. Evidência empírica sugere que os cinco fatores (*Big Five*) são universais, ou seja, capazes de descrever a personalidade de qualquer pessoa (Cunha et al., 2006). Apresenta-se uma breve descrição das cinco dimensões:

**Tabela 6** – Dimensões *Big Five*

<b>Dimensões</b>	<b>Traços associados</b>	<b>Descrição</b>
<b>Extroversão</b>	Sociável Gregário Falador Ativo	Traço de personalidade que predispõe as pessoas a experienciarem estados emocionais positivos e a sentirem-se bem quer consigo quer com o mundo. Tendem a ser sujeitos afetuosos, sociáveis e amistosos.
<b>Neuroticismo</b>	Ansiedade Depressão Ira Embaraço Insegurança	Tendência para experienciar estados emocionais negativos, sentirem-se sob <i>stress</i> , com uma visão do mundo e de si próprios, negativa.
<b>Amabilidade</b>	Cortesia Flexibilidade Confiabilidade Cooperação Perdão Tolerância	Este traço permite diferenciar pessoas de fácil relacionamento com os outros e, aquelas que não o conseguem fazer.
<b>Conscienciosidade</b>	Responsabilidade Organização Perseverança Capacidade de trabalho Orientação para os resultados	Representa o grau em que a pessoa é conscienciosa, cautelosa e perseverante. Demonstra seriedade de propósitos. São indivíduos autodisciplinados e resistentes a impulsos distrativos e “tentações”. São organizados, planeiam e concluem as tarefas.
<b>Abertura à experiência</b>	Imaginação Curiosidade Originalidade Inteligência Sensibilidade artística	Diferencia pessoas com um campo alargado de interesses e pessoas que preferem dedicar-se a atividades limitadas em campos restritos. Se é original ou conservadora, se assume o risco ou prefere evitá-lo.

(Adaptado de Cunha et al., 2006, Barrick & Mount, 1991)

Costa e McCrae (1992) referem quatro argumentos a favor deste modelo (Ver anexo 6).

O modelo dos 5 fatores foi objeto de muitas validações contudo, são referidos certos limites (Ver anexo 6.1). Foram, no entanto, desenvolvidas, adaptadas e validadas para a população portuguesa algumas versões reduzidas como é o caso do 44-item Big-Five Inventory (BFI), que será utilizado neste estudo.

Segundo diversos estudos das últimas décadas (Barrick & Mount, 1991; Barrick, Mount & Judge, 2001; Vandaveer, Meiring & Wiernik, 2017) o modelo dos 5 fatores é considerado o mais útil na investigação da personalidade e, tem fornecido, uma compreensão teórica para avaliar a relação entre traços específicos de personalidade e o desempenho profissional.

No que diz respeito à Conscienciosidade, indivíduos com elevada Conscienciosidade perante adversidades, podem responder trabalhando arduamente e persistentemente, enquanto indivíduos com baixos níveis de Conscienciosidade podem desistir rapidamente (Neal, Yeo, Koy & Xiao, 2012). Em profissões que envolvem considerável interação interpessoal ser mais confiável, minucioso, persistente e trabalhador (elevada Conscienciosidade), resulta em interações mais eficazes (Barrick et al., 2001). A maioria das meta-análises tem demonstrado que a Conscienciosidade é a mais fortemente relacionada com a maioria dos desempenhos profissionais, sendo de facto difícil conceber uma profissão onde é benéfico ser descuidado, irresponsável, preguiçoso, impulsivo e ter poucos objetivos alcançados (Barrick & Mount 1991; Barrick et al., 2001).

Quanto à Estabilidade Emocional, a maioria das meta-análises tem demonstrado que a Estabilidade Emocional está positivamente correlacionada com o desempenho em praticamente todas as profissões (Barrick & Mount 1991; Barrick et al., 2001).

A Extroversão, tem sido relacionada com o desempenho quando a função exige grande interação com outros, especialmente quando envolve influenciar outros e obter *status* e poder, ou seja, ser sociável, assertivo, energético e ambicioso, contribui para o sucesso na função (Barrick et al., 2001).

A Amabilidade também é um importante preditor em profissões que envolvem uma interação interpessoal significativa, no entanto, apenas quando as profissões envolvam ajuda e cooperação (Barrick & Mount, 2005).

Segundo Barrick, Stewart, Neubert e Mount, 1998; Barrick e colaboradores (2001), quando a interação envolve ajudar, cooperar e estimular os outros, a amabilidade pode ser o melhor preditor.

No que diz respeito à Abertura à Experiência, indivíduos com sensibilidade artística, intelectuais, curiosos, civilizados, originais e independentes, têm maior

capacidade para lidar com a mudança e contribuir para a inovação no trabalho (Barrick & Mount, 2005).

Indivíduos com elevada Abertura á experiência podem responder com adaptabilidade e proatividade mediante novos procedimentos, desenvolvendo novos métodos de trabalho; já alguém com níveis mais baixos pode resistir á mudança, ou continuar a usar os métodos tradicionais de trabalho (Neal et al., 2012). A abertura à experiência parece ainda ser útil em situações onde o indivíduo necessita de iniciar mudanças (Neal et al., 2012).

Tett e Burnett, (2003) refere que fatores situacionais levam á expressão de traços de personalidade no trabalho e, como resultado, o mesmo traço pode ser expresso de forma diferente em diferentes contextos ou em diferentes profissões

Mais recentemente Vandaveer e colaboradores (2017) constataram que os seus resultados são comparáveis com os resultados encontrados noutros contextos internacionais, com a Conscienciosidade, a Estabilidade emocional e, a Extroversão a emergirem como fortes preditores do desempenho técnico e da formação. Stajkovic, Bandura, Locke, Lee e Sergent, (2018) constataram também na sua meta-análise, que a conscienciosidade e a estabilidade emocional foram preditores fortes tanto da autoeficácia como do desempenho.

A personalidade, pode assim fornecer informação valiosa sobre o que um indivíduo pode ou não fazer no desempenho da sua profissão (Barrick & Mount, 2005).

Assim, tendo em conta o objetivo do estudo 1, de analisar a autoeficácia percebida pelos *coaches* e, compreender o contributo da inteligência emocional e dos traços de personalidade dos *coaches* para a eficácia do processo, foram colocadas algumas hipóteses:

**H1:** Existe uma relação positiva entre a IE e a percepção de autoeficácia.

**H2:** *Coaches* com níveis elevados de conscienciosidade e estabilidade emocional terão uma percepção de autoeficácia mais elevada.

No estudo 2 pretende-se compreender como a população em geral percebe os *Coaches* e, como caracterizam o perfil ideal destes profissionais. Foram assim escolhidas as variáveis Tomada de decisão e Traços de Personalidade.

## **Tomada de Decisão**

A tomada de decisão é um processo que resulta da seleção de uma opção entre várias alternativas. É definida como um processo que envolve: a identificação do problema (recolha e análise de informação, com objetivo de aferir a situação) e, a resolução (busca de possíveis alternativas à situação e seleção e aplicação de uma delas) (Cunha et al., 2006).

O estilo de tomada de decisão será assim o padrão de resposta habitual aprendido pelo indivíduo, quando tem que tomar uma decisão. Não é um traço de personalidade mas, uma propensão baseada no hábito para reagir de certa maneira num contexto decisório específico (Scott & Bruce, 1995).

Várias tentativas para avaliar as diferenças individuais, levaram à existência de uma serie de inventários. (Plessner, Betsch, & Betsch, 2008).

O *Myers-Briggs Type Indicator*, avalia principalmente a disposição para a pessoa se comportar de forma intuitiva (Plessner et al., 2008). A Escala “*Preference for Intuition and Deliberation Scale*” (PID; C. Betsch, 2004), avalia as preferências pelo estilo intuitivo ou racional. O *Rational-Experiential Inventory-40*, de Pacini e Epstein, (1999) mede os estilos de pensamento intuitivo e racional (Plessner et al., 2008).

Neste estudo serão apenas avaliados o estilo racional e intuitivo, conforme a escala utilizada; *Rational-Experiential Inventory-40* (REI-40) de Pacini e Epstein (1999), adaptada e validada para a população portuguesa por Pimentel (2016). Assim, será utilizada a *Cognitive-experiential self-theory* (CEST) para avaliar os dois estilos de tomada de decisão.

### **CEST (Cognitive-experiential self-theory):**

A *Cognitive-experiential self-theory of personality* (CEST) é uma teoria integrativa da personalidade introduzida por Seymour Epstein em 1973 e, desde essa altura, tem passado por consideráveis desenvolvimentos e extensa investigação (Epstein, 2003).

É assumida na CEST que todos construímos automaticamente uma teoria implícita da realidade que inclui, uma teoria do self, uma teoria do mundo e, respetivas conexões. Esta teoria implícita da realidade consiste numa organização hierárquica de esquemas: Os esquemas gerais são normalmente estáveis e dificilmente invalidados. No outro extremo da hierarquia encontram-se esquemas específicos das situações que, ao contrário dos

esquemas gerais, são suscetíveis a mudanças, tendo pouco efeito na estabilidade da estrutura da personalidade (Epstein, 2003).

De acordo com a CEST, os seres humanos operam através de dois sistemas de processamento de informação: o sistema racional e o sistema experiencial (Epstein, 2003). Cada um dos sistemas tem as suas vantagens e desvantagens e, as vantagens de um podem compensar as limitações do outro (Epstein, 2003).

**Tabela 7 – Diferenciação entre Sistema Intuitivo e Racional**

<b>Sistema Intuitivo</b>	<b>Sistema Racional</b>
✓ Holístico (responde de forma adaptativa a problemas da vida real extremamente complexos para serem analisados nos seus componentes).	✓ É um sistema inferencial que opera de acordo com a compreensão pessoal das regras do raciocínio e evidências, que são sobretudo transmitidas culturalmente.
✓ Opera de uma forma pré-consciente, automática, rápida (orientado para a ação), sem esforço.	✓ Opera de uma forma consciente, analítica, esforçada e relativamente lenta, livre de afeto e altamente exigente em recursos cognitivos.
✓ É concreto, não-verbal, exigindo poucos recursos cognitivos.	✓ É capaz de níveis elevados de abstração e complexidade e possibilita o planeamento, retardar a gratificação, fazer generalizações complexas e discriminações e a compreensão das relações de causa-efeito.
✓ Codifica a realidade em imagens concretas, metáforas e narrativas.	✓ Aprende por inferência lógica.
✓ Forma de operar intimamente relacionada com a experiência afetiva, influencia e é influenciado pelo afeto.	✓ É Intencional.
✓ Direciona o comportamento de forma antecipatória para alcançar resultados satisfatórios e evitar os desagradáveis.	✓ Com conexões lógicas.
✓ Comportamento mediado por sensações/sentimentos de experiências passadas.	✓ O comportamento é mediado pela avaliação consciente dos eventos.
✓ Mais resistente à mudança (mudança por repetição ou experiência intensa).	✓ Codifica a realidade em símbolos abstratos, palavras e números.
✓ Codifica a informação de duas formas: como memórias de acontecimentos individuais, em particular eventos que foram experienciados como emocionalmente relevantes e, de uma	✓ As mudanças são mais rápidas e fáceis, acontecendo com a força de um argumento e novas evidências.
	✓ Maior diferenciação.

forma mais abstrata e geral, tomando a forma de estímulos generalizados.	✓ Experiencia de forma ativa e consciente – com controlo dos próprios pensamentos.
✓ Está fortemente associado com a capacidade de estabelecer relações interpessoais satisfatórias, com a criatividade e com a empatia.	✓ Requer justificação através da lógica e da evidência.
✓ Adapta-se aprendendo com a experiencia.	
✓ Processamento heurístico.	
✓ Conexões associacionistas.	

(Adaptado de Epstein, 2003)

Os dois sistemas influenciam-se mutuamente, e operam de forma independente, paralela e interativa contribuindo para o comportamento (Pacini & Epstein, 1999).

### **Relação entre traços de Personalidade e Estilos de tomada de decisão**

Segundo a literatura (Allinson & Hayes, 1996; Dane & Pratt, 2007; Feger, 1975; Fields, 2001; Hauschildt et al., 1983; Pretz & Totz, 2007; citado por Neuert & Hoeckel, 2013), a personalidade parece ser um contribuidor para o grau de eficácia da tomada de decisão. Pacini e Epstein (1999) analisaram a relação dos estilos de pensamento racional e intuitivo, medidos pela REI-40 com os traços de personalidade avaliados pelo *Big Five*.

**Tabela 8** – Resultados Correlação entre *REI-40* e traços *Big Five*

<b>Racionalidade</b>	<b>Intuição</b>
✓ Mais fortemente e diretamente associada com o baixo Neuroticismo, Abertura à experiencia e Conscienciosidade.	✓ Mais fortemente associada a relações interpessoais
✓ Com fraca significância, foi positivamente associada com a Extroversão.	✓ Positivamente associada com a Extroversão.
✓ Não relacionada significativamente com Amabilidade.	✓ Com fraca significância, positivamente relacionada com a Abertura à experiencia, Amabilidade e Conscienciosidade.
✓ Preditor único do Neuroticismo.	✓ Não relacionada significativamente com o Neuroticismo.
	✓ Preditor único da Amabilidade.

Adaptado de Pacini e Epstein (1999)

A racionalidade foi mais fortemente associada a várias medidas de bom ajustamento do que a intuição e, a intuição foi mais fortemente associada a relações interpessoais favoráveis do que a racionalidade (Pacini & Epstein, 1999).

Weller, Ceschi, Hirsch, Sartori, e Costantini, (2018); Bajwa, Batool, Asma, Ali e Ajmal, (2016) e, Whitteman, Bercken, Claes e Godoy (2009), confirmam nos seus resultados que a Conscienciosidade está associada à tendência para a tomada de decisão racional.

No estudo de Riaz, Riaz, e Batool, (2012) os resultados indicam que os mais importantes preditores dos estilos de tomada de decisão foram: a conscienciosidade para o estilo racional e a extroversão para o estilo intuitivo e espontâneo.

Assim podemos colocar as seguintes hipóteses:

**H1:** A extroversão, a abertura à experiência e a amabilidade terão uma correlação positiva com o estilo intuitivo.

**H2:** A conscienciosidade terá uma correlação positiva com o estilo racional de tomada de decisão.

## ESTUDO 1

### Método

#### Participantes

A amostra do estudo 1 é composta por 10 Coaches portugueses, 5 do género feminino e 5 do género masculino, com idades compreendidas entre os 28 e os 60 anos e, ( $M = 43.70$ ,  $DP = 11.16$ ).

Em relação às habilitações literárias, 3 (30%) possuem Licenciatura, 5 (50%) possui Mestrado e 2 (20%), possui Doutoramento.

A área de estudos é abrangente desde Ciências da Comunicação, 1 (10%), Direito, 1 (10%), Filosofia, 1 (10%), Gestão, 1 (10%), Sociologia, 1 (10%), Engenharia, 2 (20%) e Psicologia, 3 (30%).

Sendo todos os participantes Coaches, alguns desempenham também outras profissões; Advogada/Coach, 1 (10%), Docente/Coach, 1 (10%), Psicólogo/Coach, 1 (10%), RH/Coach, 1 (10%) e exclusivamente Coach, 6 (60%).

No que diz respeito aos anos de experiência como Coach variam entre 3 e 20 anos e, ( $M = 7.50$ ,  $DP = 5.04$ ).

**Tabela 9** – Dados Demográficos Estudo 1

		Frequência	Porcentagem
Habilitações Literárias	Doutoramento	2	20%
	Licenciatura	3	30%
	Mestrado	5	50%
Área de Estudos	Ciências	1	10%
	Comunicação	1	10%
	Direito	2	20%
	Engenharia	1	10%
	Filosofia	1	10%
	Gestão	1	10%
	Psicologia	3	30%
	Sociologia	1	10%
Profissão	Advogada/Coach	1	10%
	Apenas Coach	6	60%
	Docente/Coach	1	10%
	Psicólogo/Coach	1	10%
	RH/Coach	1	10%
Anos de Experiência como Coach	3	1	10%
	4	2	20%
	5	2	20%
	6	1	10%
	8	1	10%
	10	2	20%
20	1	10%	

## **Delineamento**

O presente trabalho é um estudo exploratório, com abordagem quantitativa e delineamento correlacional.

## **Instrumentos**

No Estudo 1 foram utilizados 3 instrumentos para avaliar as variáveis Autoeficácia, Inteligência Emocional e Personalidade. Foram ainda colocadas algumas questões como idade, gênero, habilitações literárias, área de estudos, profissão, anos de experiência como *Coach* e, o que consideram ser mais importante no sucesso enquanto *Coach*.

### *Autoeficácia*

O questionário usado para avaliar a autoeficácia dos *Coaches* foi o “*Coach’s self-efficacy in regard to coaching skills*” de Baron e Morin (2009), traduzido do original para português por Aranha, (2012) na sua tese de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações. O questionário é compreendido por 18 itens, divididos em três grupos: 1) Relacional (seis primeiros itens); 2) Comunicação (quatro itens seguintes); 3) Facilitação de aprendizagem e resultados (oito itens seguintes). Os participantes foram informados que as afirmações colocadas eram relativas a eles enquanto *Coaches*, á sua relação com o *Coachee* e em relação ao processo de *Coaching*. Foi-lhes pedido para atribuírem um grau de concordância para cada afirmação numa escala entre 0 (discordo totalmente) e 10 (concordo totalmente) (ver anexo 7).

Para examinar as qualidades métricas utilizou-se o SPSS, para analisar a fiabilidade e sensibilidade. Os índices de consistência interna para cada dimensão (após serem retirados os itens 3, 4 e 7 por possuírem variância zero e após verificada a sensibilidade dos itens da escala) foram: dimensão Relacional ( $\alpha = 0.60$ ), dimensão Comunicação ( $\alpha = 0.64$ ) e a dimensão Facilitação ( $\alpha = 0.69$ ). (ver anexo 8).

## *Inteligência Emocional*

Quanto à IE foi utilizado o questionário desenvolvido por Fernandes, (2005) na sua tese de Mestrado em Gestão da Informação. A elaboração dos itens da medida de IE baseou-se na revisão da literatura acerca do tema e das descrições de testes e escalas assim como das suas respetivas aferições e validações.

A maioria dos itens foi traduzida, de instrumentos já existentes outros foram criados por Fernandes (2005) (Ver anexo 9).

O questionário possui 42 itens, (Sensibilidade emocional – itens 1, 2, 4, 8, 9, 12, 14, 15, 18, 24, 27, 29, 38); (Empatia – itens 5, 16, 20, 26, 34, 39); (Compreensão emoções próprias – itens 3, 19, 25, 33, 37, 41); (Auto-encorajamento – itens 13, 28, 30, 36, 40); (Compreensão emoções outros – itens 7, 21, 31, 35, 42); (Autocontrolo emocional – itens 6, 10, 11, 17, 22, 23, 32). Foi pedido aos participantes para referirem em que grau as afirmações se aplicam ou não a eles e para recorrerem à escala de 1 a 7 (1 – A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim; 2 – Não se aplica; 3 – Aplica-se muito pouco; 4 – Aplica-se alguma coisa; 5 – Aplica-se bastante; 6 – Aplica-se muito; 7 – A afirmação aplica-se completamente a mim), informando que não existem respostas certas ou erradas (ver anexo 9).

Para a escala de IE os índices de consistência interna para cada dimensão, após verificada a sensibilidade dos itens foram: Sensibilidade Emocional ( $\alpha = 0.59$ ), a Empatia ( $\alpha = 0.78$ ), a Compreensão emoções próprias ( $\alpha = 0.88$ ), o Auto encorajamento ( $\alpha = 0.79$ ), a Compreensão emoções dos outros ( $\alpha = 0.90$ ) e o Autocontrolo emocional ( $\alpha = 0.84$ ) (ver anexo 10).

## *Personalidade*

Para a avaliação da personalidade foi usado o questionário BFI-44 (Big Five Inventory), versão original (BFI, John & Srivastava,1999), adaptado por Palma (2012), constituído por 44 itens com o objetivo de avaliar as 5 dimensões: Extroversão (itens 1, 12, 29, 37, 42, 5, 16, 26), Amabilidade (itens 3, 15, 30, 40, 27, 2, 18, 28, 8), Conscienciosidade (itens 4, 17, 31, 38, 19, 6, 20, 32, 22), Neuroticismo (itens 7, 21, 34, 41, 14, 10, 23, 36) e Abertura à Experiência (itens 9, 25, 35, 33, 11, 13, 24, 39, 43, 44). Os participantes foram informados que iriam ser apresentadas algumas características que lhes podiam ou não dizer respeito. Foi-lhes pedido para escolherem as que melhor expressassem a sua opinião,

informando também que não existiam respostas certas ou erradas. As características foram apresentadas através de uma escala de Likert de 5 pontos, (1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo; 3 – Não concordo nem discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente). (ver anexo 11).

Os índices de consistência interna para cada dimensão após verificada a sensibilidade dos itens da escala foram: A dimensão Extroversão apresentou um ( $\alpha = 0.54$ ), a Amabilidade ( $\alpha = 0.58$ ), a Conscienciosidade ( $\alpha = 0.70$ ), o Neuroticismo ( $\alpha = 0.78$ ) e a Abertura à Experiência ( $\alpha = 0.78$ ) (ver anexo 12).

### **Procedimento**

A escolha dos sujeitos foi realizada através de um processo de pesquisa na internet sobre profissionais de *coaching* e, recolha dos respetivos contactos/emails.

Para realizar a recolha dos dados foram inseridas na plataforma *Google Forms* as três escalas (Autoeficácia, Inteligência Emocional, BFI-44), assim como as questões sobre os dados demográficos (idade, género, habilitações literárias, área de estudos e profissão). Foi igualmente questionado os anos de experiência como Coach e os aspetos que consideram ser mais importante no sucesso enquanto Coach (aspetos técnicos, modelos teóricos, relação coach-coachee) (ver anexo 13).

No mês de Fevereiro, foram enviados os questionários explicando o objetivo do estudo, tendo sido obtidas apenas 10 respostas.

Posteriormente foi realizada a análise descritiva das variáveis e o cálculo das correlações entre variáveis.

## Resultados

Começamos por analisar as estatísticas descritivas das variáveis em estudo.

**Tabela 10** – Estatística descritiva das variáveis em estudo

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
AE_Relacional	9	10	9.72	0.377
AE_Comunicação	5	10	7.88	1.823
AE_Facilitação	8	10	9.11	0.742
IE_Sensibilidade_Emocional	1	3	1.94	0.416
IE_Empatia	5	7	5.92	0.584
IE_Compreensão emoções próprias	5	7	6.12	0.614
IE_Auto-encorajamento	6	7	6.28	0.501
IE_Compreensão_emoções_outros	5	7	5.86	0.574
IE_Autocontrolo_Emocional	4	6	5.44	0.665
BFI_Extroversão	3	4	4.10	0.367
BFI_Amabilidade	4	5	4.13	0.395
BFI_Conscienciosidade	3	5	4.00	0.513
BFI_Neuroticismo	1	3	2.14	0.473
BFI_Abertura à experiência	3	5	4.20	0.442

De acordo com a análise descritiva das variáveis, podemos avaliar as respostas dadas pelos *Coaches* e caracterizar estes profissionais. Podemos assim verificar que a dimensão com a média mais elevada corresponde à Autoeficácia Relacional ( $M = 9.72$ ,  $DP = 0.38$ ) seguida da Autoeficácia Facilitação ( $M = 9.11$ ,  $DP = 0.74$ ).

No que diz respeito à Inteligência Emocional a dimensão mais elevada é o Autoencorajamento ( $M = 6.28$ ,  $DP = 0.50$ ), seguido da Compreensão emoções próprias ( $M = 6.12$ ,  $DP = 0.61$ ), da Empatia ( $M = 5.92$ ,  $DP = 0.58$ ), da Compreensão emoções dos outros ( $M = 5.86$ ,  $DP = 0.57$ ), do Autocontrolo Emocional ( $M = 5.44$ ,  $DP = 0.67$ ) e, da Sensibilidade Emocional ( $M = 1.94$ ,  $DP = 0.42$ ).

Quanto aos traços de personalidade podemos verificar que a dimensão com média mais elevada é a Abertura à experiência ( $M = 4.20$ ,  $DP = 0.44$ ) seguida da Amabilidade ( $M$

= 4.13,  $DP = 0.39$ ), da Extroversão ( $M = 4.10$ ,  $DP = 0.37$ ), da Conscienciosidade ( $M = 4.00$ ,  $DP = 0.51$ ) e por último o Neuroticismo ( $M = 2.14$ ,  $DP = 0.47$ ).

Idealmente seria realizada a análise estatística ANOVA de medições repetidas para comparar as médias entre as diferentes dimensões descritas acima, no entanto, devido ao tamanho da nossa amostra ( $N = 10$ ), não será adequado proceder a esta análise, uma vez que seria aconselhado um  $N$  maior ou igual a 30.

Em relação á questão sobre o que consideram ser mais importante no sucesso enquanto *Coach* (aspetos técnicos, modelos teóricos, relação coach-coachee), podemos concluir que a Relação Coach/Coachee foi a resposta mais frequente ( $M = 2.10$ ,  $DP = 0.88$ ) seguida da Ética/Formação/Credenciais.

**Tabela 11** – Aspetos considerados Importantes para o sucesso

	Frequência	Percentagem
1 – Ética/Formação/Credenciais	2	20%
2 – Relação Coach/Coachee	6	60%
3 – Competências Técnicas e Pessoais	1	10%
4 – Narrativa	1	10%

Para estudar a intensidade e a direção da associação entre variáveis, recorreu-se ao estudo das correlações, utilizando o Coeficiente de Pearson (ver Tabela 12).

A idade correlaciona-se significativamente com a Autoeficácia ( $r = 0.82$ ;  $p < .001$ ), sendo uma correlação muito forte. Os Anos de experiência correlacionam-se positivamente com a idade ( $r = 0.61$ ;  $p < .001$ ), uma correlação forte. O Neuroticismo ( $r = 0.39$ ;  $p < .001$ ) apresenta uma correlação moderada com a Idade. A abertura à experiência ( $r = 0.35$ ;  $p < .001$ ) possui uma correlação moderada com a Idade. A Extroversão ( $r = - 0.35$ ;  $p < .001$ ) e a Amabilidade ( $r = - 0.38$ ;  $p < .001$ ) possuem uma correlação negativa com a Idade.

Os anos de experiência correlacionam-se positivamente com a Inteligência Emocional ( $r = 0.50$ ;  $p < .001$ ), uma correlação forte; moderadamente com a Autoeficácia ( $r = 0.39$ ;  $p < .01$ ) e com a Extroversão ( $r = 0.34$ ;  $p < .001$ ).

A Extroversão possui uma correlação negativa forte com o Neuroticismo ( $r = - 0.59$ ;  $p < .001$ ), e positiva forte com a Inteligência Emocional ( $r = 0.52$ ;  $p < .001$ ). Apresenta ainda uma correlação moderada com a Amabilidade ( $r = 0.43$ ;  $p < .001$ ).

A Amabilidade ( $r = 0.51$ ;  $p < .001$ ) possui uma correlação forte com a Inteligência Emocional e, uma correlação negativa moderada com a Autoeficácia ( $r = - 0.32$ ;  $p < .001$ ).

A Conscienciosidade apresenta uma correlação negativa moderada com a Inteligência Emocional ( $r = - 0.44$ ;  $p < .001$ ) e, uma correlação fraca ( $r = 0.16$ ;  $p < .001$ ) com a Autoeficácia.

A Abertura à experiência possui uma correlação moderada com a Autoeficácia ( $r = 0.44$ ;  $p < .001$ ) e com a Inteligência Emocional ( $r = 0.31$ ;  $p < .001$ ).

A Autoeficácia obteve uma correlação fraca de ( $r = 0.07$ ;  $p < .001$ ) com a Inteligência Emocional e com o Neuroticismo ( $r = 0.22$ ;  $p < .001$ ).

A hipótese colocada de que existe uma relação positiva entre a Inteligência emocional e a percepção de autoeficácia não se confirmou.

A hipótese de que *Coaches* com níveis elevados de conscienciosidade e estabilidade emocional terão uma percepção de autoeficácia mais elevada, não se confirmou no que diz respeito à conscienciosidade, uma vez que este traço de personalidade obteve uma correlação fraca com a autoeficácia.

**Tabela 12** – Correlações entre variáveis Estudo 1

		<b>M</b>	<b>DP</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>
<b>1</b>	<b>Idade</b>	43.70	11,166	--								
<b>2</b>	<b>Anos_Exp</b>	7.50	5.04	.61	--							
<b>3</b>	<b>Extr.</b>	4.10	0.37	-.35	.35	--						
<b>4</b>	<b>Amab.</b>	4.13	0.40	-.38	.06	.43	--					
<b>5</b>	<b>Consc.</b>	4.00	0.51	.19	.24	.12	-.43	--				
<b>6</b>	<b>Neuro.</b>	2.14	0.47	.39	-.15	-.59	-.13	-.19	--			
<b>7</b>	<b>Abert_E</b>	4.20	0.44	.35	.01	-.27	.13	-.49	-.09	--		
<b>8</b>	<b>AE_G</b>	8.90	0.74	.82**	.40	-.10	-.32	.16	.22	.44	--	
<b>9</b>	<b>IE_G</b>	4.67	0.26	.14	.50	.52	.51	-.44	-.17	.31	.07	--

Anos\_E: Anos de experiência; Extr: Extroversão; Amab: Amabilidade; Consc: Conscienciosidade; Neuro: Neuroticismo; Abert\_E: Abertura à Experiência; AE\_G: Autoeficácia Geral; IE\_G: Inteligência Emocional Geral

\*\* A correlação é significativa no nível 0.01 (2 extremidades).

## ESTUDO 2

### Método

#### Participantes

No estudo 2 a amostra é constituída por 93 participantes, 51 do género feminino e 42 do género masculino, com idades compreendidas entre os 23 e os 79 anos ( $M = 42.62$ ;  $DP = 10.47$ ). No que diz respeito às habilitações literárias, 18 (19.4%) possui o 12º ano de escolaridade ou inferior, 45 (48.4%) possui Licenciatura e 30 (32.3%) possui Mestrado. As profissões são bastante heterogéneas, podendo ser consultadas na tabela 13. Quanto á questão *Já alguma vez participou num processo de Coaching*, cerca de um terço da amostra (32.3%) referiu já ter participado num processo de *Coaching*.

**Tabela 13** – Dados Demográficos Estudo 2

		Frequência	Percentagem
Habilitações Literárias	12º Ano de Escolaridade ou inferior	18	19.4%
	Licenciatura	45	48.4%
	Mestrado	30	32.3%
Profissão	1 – Psicólogo	9	9.7%
	2 – Consultor	4	4.3%
	3 – Gestor	13	14%
	4 – Professor	10	10.8%
	5 – Informática	4	4.3%
	6 – Diretor	4	4.3%
	7 – Logística	3	3.2%
	8 – Financeira/contabilidade/Economia	3	3.2%
	9 – Engenheiro	2	2.2%
	10 – Advogado	1	1.1%
	11 – Comercial	7	7.5%
	12 – Estudante	5	5.4%
	13 – Motorista	3	3.2%
	14 – Vigilante/Segurança	2	2.2%
	15 – Trabalhador Independente	1	1.1%
	16 – Arquiteta	1	1.1%
	17 – Investigadora	1	1.1%

18 – Fotógrafo	1	1.1%
19 – Coordenação serviços	2	2.2%
20 – Serviço Social/Socióloga	4	4.3%
21 – Marketing	1	1.1%
22 – Treinador/Desporto	1	1.1%
23 – Administrativos/Técnicos/Secretariado	7	7.5%
24 – Enfermagem	1	1.1%
25 – Assistentes/Empregados Armazém	2	2.2%
26 – Desempregada	1	1.1%

---

### **Delineamento**

O presente trabalho é um estudo exploratório, com abordagem quantitativa e delineamento correlacional.

### **Instrumentos**

Neste estudo foram utilizados 2 instrumentos, para avaliar as variáveis Personalidade, BFI-44 (*Big Five Inventory*) e o Estilo de tomada de decisão *Rational-Experiential Inventory-40* (REI-40).

Foram colocadas algumas questões iniciais: 1 – Se já alguma vez participou num processo de *Coaching*; 2 – O que entende ser mais relevante neste profissional em termos de formação (Formação académica superior em qualquer área de estudos; Formação académica superior na área da Psicologia; Apenas Formação em *Coaching*; Formação académica superior em qualquer área de estudos e formação em *Coaching*; Formação académica superior na área da Psicologia e formação em *Coaching*); e 3 – a faixa etária preferencial do *Coach* (dos 20 aos 30 anos; dos 31 aos 40 anos; dos 41 aos 50 anos; superior a 51 anos) (ver anexo 17).

### *Tomada de decisão*

Para a avaliação do estilo de tomada de decisão, foi utilizada *Rational-Experiential Inventory-40* (REI-40), (Pacini & Epstein, 1999), adaptada por Pimentel (2016). A escala é dividida em duas sub-escalas: a intuitiva ou experiencial, (itens 1 a 20) e a racional (itens 21 a 40) (anexo 14).

Pedi-se aos participantes para refletirem sobre o que será para eles o “Coach ideal”, que competências e características deverão ter estes profissionais, informando que seriam colocadas algumas afirmações onde deveriam escolher uma opção, tendo em conta a sua opinião, numa escala de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente).

Os índices de consistência interna para cada sub-escala, após verificada a sensibilidade dos itens foram: Para a Sub-Escala Intuitivo ( $\alpha = 0.53$ ) e para a Sub-Escala Racional ( $\alpha = 0.54$ ) (ver anexo 15).

### *Personalidade*

Para avaliar a personalidade, foi utilizada a mesma versão da escala usada no Estudo 1 (anexo 11).

Os participantes foram informados que iriam ser apresentadas algumas características pessoais e, foi-lhes pedido para escolherem, quais as que deveriam ou não caracterizar os profissionais de coaching. As características foram apresentadas através de uma escala de Likert de 5 pontos, (1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo; 3 – Não concordo nem discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente).

Os índices de consistência interna para cada dimensão após verificada a sensibilidade dos itens da escala foram: Extroversão apresentou um ( $\alpha = 0.79$ ), a Amabilidade ( $\alpha = 0.71$ ), a Conscienciosidade ( $\alpha = 0.86$ ), o Neuroticismo ( $\alpha = 0.76$ ) e a Abertura à Experiência ( $\alpha = 0.78$ ). (ver anexo 16).

Foram ainda solicitados alguns dados demográficos como idade, género, habilitações literárias e, profissão (anexo 17).

## Procedimento

A escolha dos participantes foi realizada através de contactos pessoais, redes sociais e grupos de investigação na área da psicologia, obtendo-se 93 respostas.

Para a recolha de dados, foram inseridas na plataforma *Google Forms* as duas escalas assim como as questões: Já alguma vez participou num processo de Coaching; O que entende ser mais relevante neste profissional em termos de formação e a faixa etária preferencial do *Coach*, sendo posteriormente enviadas para os contactos.

Posteriormente foi realizada a análise descritiva das variáveis, o cálculo das correlações entre variáveis e testes de estatística inferencial.

## Resultados

Começamos por analisar as estatísticas descritivas das variáveis em estudo.

**Tabela 14** – Estatística descritiva variáveis Estudo 2

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
REI_Intuitivo	2	5	3.38	0.60
REI_Racional	2	4	2.81	0.57
BFI_Extroversão	3	5	4.08	0.50
BFI_Amabilidade	2	5	3.82	0.49
BFI_Conscienciosidade	3	5	4.11	0.52
BFI_Neuroticismo	2	4	2.17	0.50
BFI_Abertura à experiência	3	5	3.96	0.39

De acordo com a análise descritiva das variáveis, podemos verificar que em relação aos estilos de tomada de decisão o estilo Intuitivo obteve uma média mais elevada ( $M = 3.38$ ,  $DP = 0.60$ ) comparativamente com o estilo Racional ( $M = 2.81$ ,  $DP = 0.57$ ). Quanto aos traços de Personalidade, a Conscienciosidade obteve a média mais elevada ( $M = 4.11$ ,  $DP = 0.52$ ) seguida da Extroversão ( $M = 4.08$ ,  $DP = 0.49$ ), Abertura à experiência ( $M = 3.96$ ,  $DP = 0.39$ ) e da Amabilidade ( $M = 3.82$ ,  $DP = 0.49$ ).

Em relação á questão sobre a formação preferencial do Coach, obteve-se uma preferência considerável pela formação acadêmica superior na área da Psicologia e formação em Coaching (tabela 15).

**Tabela 15** – Preferência pela Formação do Coach

Formação	Frequência	Porcentagem
1. Formação acadêmica superior em qualquer área de estudos	5	3.7%
2. Formação acadêmica superior na área da Psicologia	5	3.7%
3. Apenas Formação em Coaching	2	1.5%
4. Formação acadêmica superior em qualquer área de estudos e formação em Coaching	19	14.1%
5. Formação acadêmica superior na área da Psicologia e formação em Coaching	62	45.9%

Quanto á faixa etária preferencial do *Coach*, verificamos na tabela 16 que existe uma preferência pela faixa etária dos 41 aos 50 anos ( $M = 2.63$ ,  $DP = 0.64$ ).

**Tabela 16** – Faixa etária preferencial do Coach

Faixa etária	Frequência	Porcentagem
1 – Dos 20 aos 30 anos	5	5.4%
2 – Dos 31 aos 40 anos	27	29%
3 – Dos 41 aos 50 anos	58	62.4%
4 – Superior a 51 anos	3	3.2%

Para estudar a intensidade e a direção da associação entre variáveis, recorreu-se mais uma vez ao estudo das correlações, utilizando o Coeficiente de Pearson.

Analisando a tabela 17 podemos verificar que, em relação às HABILITAÇÕES LITERÁRIAS, existe uma correlação positiva significativa com a idade preferencial do *Coach* ( $r = 0.38$ ;  $p > .001$ ), a Extroversão ( $r = 0.26$ ;  $p < .005$ ), a Amabilidade ( $r = 0.31$ ;  $p < .001$ ) e a Conscienciosidade ( $r = 0.34$ ;  $p < .001$ ) e, uma correlação negativa com o Neuroticismo ( $r = -0.45$ ;  $p < .001$ ) e o estilo Racional ( $r = -0.32$ ;  $p < .005$ ).

Em relação à idade preferencial do *Coach*, verificamos uma correlação significativa positiva com a Extroversão ( $r = 0.35$ ;  $p < .001$ ), com a Conscienciosidade ( $r = 0.31$ ;  $p < .001$ ), com a Amabilidade ( $r = 0.24$ ;  $p < .005$ ) e uma correlação negativa com o estilo racional ( $r = -0.28$ ;  $p < .001$ ) e com o Neuroticismo ( $r = -0.47$ ;  $p < .001$ ).

O estilo Intuitivo apresenta uma correlação significativa positiva com a Extroversão ( $r = 0.31$ ;  $p < .001$ ), com a Amabilidade ( $r = 0.27$ ;  $p < .001$ ) e com a Abertura à Experiência ( $r = 0.35$ ;  $p < .001$ ).

O estilo Racional possui uma correlação positiva significativa com o Neuroticismo ( $r = 0.34$ ;  $p < .001$ ) e negativa com a Amabilidade ( $r = -0.31$ ;  $p < .001$ ) e com a Conscienciosidade ( $r = -0.41$ ;  $p < .001$ ).

No que diz respeito à Extroversão verificamos uma correlação positiva significativa com a Amabilidade ( $r = 0.55$ ;  $p < .001$ ), com a Conscienciosidade ( $r = 0.67$ ;  $p < .001$ ), a Abertura à Experiência ( $r = 0.57$ ;  $p < .001$ ) e, uma correlação negativa com o Neuroticismo ( $r = -0.69$ ;  $p < .001$ ).

Quanto à Amabilidade podemos constatar uma correlação significativa com a Conscienciosidade ( $r = 0.76$ ;  $p < .001$ ), com a Abertura à experiência ( $r = 0.51$ ;  $p < .001$ ). Existe ainda uma correlação negativa significativa com o Neuroticismo ( $r = -0.57$ ;  $p < .001$ ).

No que diz à Conscienciosidade verificamos uma correlação positiva significativa com a Abertura à experiência ( $r = 0.55$ ;  $p < .001$ ) e uma correlação significativa negativa com o Neuroticismo ( $r = -0.70$ ;  $p < .001$ ).

O Neuroticismo apresenta uma correlação significativa negativa com a Abertura à experiência ( $r = -0.40$ ;  $p < .001$ ).

A hipótese colocada de que a Extroversão, a Abertura à experiência e a Amabilidade terão uma correlação positiva com o estilo intuitivo foi confirmada.

Já a hipótese de que, a Conscienciosidade tem uma correlação positiva com o estilo racional não foi confirmada apresentando uma correlação negativa.

**Tabela 17 – Correlações Estudo 2**

	<b>M</b>	<b>DP</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<b>1 Idade</b>	42.62	10.47	-									
<b>2 Habilitações</b>	2.12	0.72	.01	-								
<b>3 Idade pref.</b>	2.63	0.64	.43**	.38**	-							
<b>4 REI_I</b>	3.38	0.60	-.17	-.01	-.09	-						
<b>5 REI_R</b>	2.81	0.57	.01	-.32*	-.28**	.05	-					
<b>6 Extr.</b>	4.08	0.49	.05	.26*	.35**	.31**	-.19	-				
<b>7 Amab.</b>	3.82	0.49	-.15	.31**	.24*	.27**	-.31**	.55**	-			
<b>8 Consc.</b>	4.11	0.52	-.08	.34**	.31**	.24*	-.41**	.67**	.76**	-		
<b>9 Neuro.</b>	2.17	0.50	.03	-.45**	-.47**	-.17	.34**	-.69**	-.57**	-.70**	-	
<b>10 Abert_E</b>	3.96	0.39	-.08	.15	.19	.35**	-.15	.57**	.51**	.55**	-.40**	-

\*\* . A correlação é significativa no nível 0.01 (2 extremidades).

\* . A correlação é significativa no nível 0.05 (2 extremidades).

Seguidamente foi realizada a ANOVA de medidas repetidas para as dimensões do BFI-44, para comparar as médias das diferentes dimensões da personalidade, confirmando as preferências da população, em relação aos traços de personalidade dos *Coaches*.

**Tabela 18** – Resultados para Anova de Medidas Repetidas

Dimensões BFI	p	F	Eta-quadrado parcial	Médias	Desvio-padrão
Extroversão				4.08	0.496
Amabilidade				3.82	0.485
Conscienciosidade	.000	307.239	.770	4.11	0.515
Neuroticismo				2.17	0.500
Abertura à Exp.				3.96	0.385

Podemos verificar na Tabela 18 que, as médias das diferentes dimensões de personalidade diferem significativamente entre si,  $F(1,87) = 307.24$ ,  $p < .001$ ,  $\eta_p^2 = 0.77$ .

Foi ainda realizado o Teste post hoc da ANOVA, de forma a analisar quais as médias das diferentes dimensões de personalidade que diferem significativamente entre si.

**Tabela 19** – Teste Post hoc da ANOVA Medidas Repetidas

(I) BFI	(J) BFI	Diferença média (I-J)	Erro	Erro	Sig. <sup>b</sup>	95% Intervalo de Confiança para Diferença <sup>b</sup>	
						Limite inferior	Limite superior
Extrov	Amab	,252*	,048	,000	,114	,391	
	Consci	-,033	,043	,997	-,155	,089	
	Neur	1,906*	,095	,000	1,634	2,178	
	Abert	,116	,044	,089	-,009	,242	
Amab	Extrov	-,252*	,048	,000	-,391	-,114	
	Consci	-,286*	,036	,000	-,389	-,182	
	Neur	1,654*	,090	,000	1,394	1,913	
	Abert	-,136*	,046	,036	-,266	-,005	
Consci	Extrov	,033	,043	,997	-,089	,155	
	Amab	,286*	,036	,000	,182	,389	
	Neur	1,939*	,097	,000	1,661	2,218	

	Abert	,150*	,046	,015	,019	,281
Neur	Extrov	-1,906*	,095	,000	-2,178	-1,634
	Amab	-1,654*	,090	,000	-1,913	-1,394
	Consci	-1,939*	,097	,000	-2,218	-1,661
	Abert	-1,790*	,077	,000	-2,010	-1,569
Abert	Extrov	-,116	,044	,089	-,242	,009
	Amab	,136*	,046	,036	,005	,266
	Consci	-,150*	,046	,015	-,281	-,019
	Neur	1,790*	,077	,000	1,569	2,010

Baseado em médias marginais estimadas

\*. A diferença média é significativa no nível,05.

b. Ajustamento para diversas comparações: Sidak.

Podemos verificar na tabela 19 que, a dimensão Extroversão difere significativamente da Amabilidade e do Neuroticismo, mas não difere significativamente da Conscienciosidade e da Abertura à experiência. Para a Amabilidade verificamos que difere significativamente de todas as outras dimensões. A Conscienciosidade difere significativamente de todas as dimensões excepto da Extroversão. No que diz respeito ao Neuroticismo as diferenças são significativas de todas as outras dimensões. Por último a Amabilidade difere significativamente de todas as dimensões com exceção da Extroversão (ver gráfico Pós-Hoc anexo 18). Podemos concluir que as dimensões que não diferem são a Extroversão e a Conscienciosidade.

Para confirmar a preferência por um Coach mais intuitivo foi realizado o Teste T-Student para amostras emparelhadas.

**Tabela 20** – Resultados Teste T-Student

Sub-escalas REI-40	<i>t</i>	Médias	Desvio padrão	<i>p</i>
Sub-Escala_Intuitivo	6.735	3.38	0.60	,000
Sub-Escala_Racional		2.81	0.57	

Podemos verificar na tabela 20 que, para o Teste T-Student os resultados foram mais elevados na Sub-Escala\_Intuitivo ( $M = 3.38$ ,  $DP = 0.602$ ),  $t(92) = 6.74$ ,  $p < .001$ , comparativamente à Sub-escala Racional ( $M = 2.81$ ,  $DP = 0.57$ ) confirmando assim a preferência da população por *Coaches* mais intuitivos, conforme a análise descritiva efetuada.

## DISCUSSÃO

Os estudos presentes nesta tese tiveram como objetivo compreender a realidade do *coaching* em Portugal, através das competências e características dos *Coaches* portugueses e das perceções da população em geral sobre o perfil “ideal” destes profissionais.

No estudo 1, os resultados indicam que ao nível da autoeficácia, os *Coaches* da amostra possuem competências mais elevadas na dimensão relacional e na dimensão facilitação.

Ao nível da Inteligência emocional as competências mais salientes foram o auto-encorajamento, a compreensão das emoções próprias e a Empatia.

Quanto aos traços de personalidade, revelaram-se indivíduos abertos à experiência, amáveis e extrovertidos. Estes profissionais, quando questionados sobre que fatores são de facto importantes para o seu sucesso profissional, referem a relação Coach/Coachee como o fator principal.

É, de facto, sugerido na literatura que uma boa relação de trabalho entre o *coach* e o *coachee* constitui uma condição essencial para o sucesso do *coaching* e que, é pelo efeito da relação, que o *coaching* recebido influencia o desenvolvimento de competências no *coachee* (Baron & Morin, 2009). É referido também que a relação constitui a ferramenta de trabalho principal do Coach (De Haan et al., 2016).

A hipótese colocada sobre a existência de uma relação forte entre Inteligência emocional e Autoeficácia não se confirmou revelando que é a idade que possui uma forte correlação com a Autoeficácia.

Os anos de experiência revelaram uma correlação positiva e forte com a Inteligência Emocional e moderada com a Autoeficácia.

Estes resultados podem indicar que a idade traz consigo mais experiência profissional, não exclusiva da profissão de Coach e, experiência de vida. Segundo Bandura (1994) a forma mais eficaz de desenvolver uma forte perceção de eficácia é através de experiências de sucesso. Assim a probabilidade de alguém com mais anos de idade ter tido mais experiências de sucesso, ter adquirido mais conhecimentos e competências a vários níveis, é sem dúvida maior, resultando em crenças mais elevadas de autoeficácia.

Os anos de experiência e a sua correlação positiva forte com a Inteligência Emocional, revela assim que esta é uma competência que exige prática e que é, em grande parte, assimilada e continua a desenvolver-se ao longo da vida, á medida que aprendemos com as nossas experiências (Goleman, 2012).

Quanto à hipótese de, níveis elevados de conscienciosidade e estabilidade emocional resultar numa percepção de autoeficácia mais elevada, podemos constatar que a Estabilidade emocional é elevada nos profissionais avaliados uma vez que, os níveis de Neuroticismo foram baixos. Quanto à conscienciosidade, esta revelou níveis mais baixos comparativamente com os outros traços, demonstrando que a percepção de autoeficácia avaliada pela nossa amostra, não se baseou neste traço mas sim na Abertura à experiência, na Amabilidade e na Extroversão.

Pensando na profissão de Coach, a abertura à experiência acaba por ser fundamental em situações onde o indivíduo necessita de iniciar mudanças; onde o Coach necessita de responder com adaptabilidade e proatividade (Neal et al., 2012); onde é necessário ter maior capacidade para lidar com a mudança (Barrick & Mount, 2005).

A Amabilidade também é um importante preditor em profissões que envolvam ajudar, cooperar e estimular os outros (Barrick & Mount, 2005; Barrick et al., (2001). Quanto à Extroversão, tem sido relacionada com o desempenho quando a função exige grande interação com outros, especialmente quando envolve influenciar (Barrick et al., 2001).

O estudo 2 revelou que um terço da amostra (32.3%) ainda não participou num processo de *coaching*. A preferência pela formação superior na área da psicologia, com formação específica em *coaching* é evidente assim como, a preferência por profissionais mais maduros, remetendo para indivíduos com mais experiência tanto profissional como de vida e, para um conhecimento mais aprofundado do comportamento humano.

A hipótese colocada de que a extroversão, a abertura à experiência e a amabilidade possuem uma relação positiva com o estilo intuitivo foi confirmada.

A segunda hipótese, de que a conscienciosidade possui uma correlação positiva, com o estilo racional de tomada de decisão, não se confirmou obtendo-se uma correlação negativa.

Temos que ter em conta que os traços e estilos avaliados correspondem a uma opinião sobre como devem ser estes profissionais e não a uma avaliação dos profissionais em si. Podemos pensar que para este tipo de profissões, na opinião da nossa amostra, não é necessariamente benéfico ser racional, ou seja, operar de uma forma analítica, esforçada e relativamente lenta, livre de afeto e altamente exigente em recursos cognitivos e que, a Conscienciosidade provavelmente foi interpretada, com base na confiança estabelecida na relação, na orientação para os objetivos e na responsabilidade que se coloca no profissional, uma vez que este tipo de relação é, sem dúvida, uma relação de ajuda.

A população em geral considera que o perfil ideal de um *Coach*, passa por indivíduos conscienciosos, extrovertidos, abertos à experiência e amáveis, demonstrando uma preferência por *Coaches* com um estilo intuitivo.

Plessner e colaboradores (2008) referem vários estudos em que as pessoas beneficiam da intuição e que a suposição de uma superioridade dos processos analíticos demonstra estar errada. Para se esperar uma vantagem em relação à intuição, é necessário que os profissionais possuam conhecimento baseado em experiências anteriores e, que os resultados obtidos, através de conhecimento implícito, seja diferente dos resultados através do conhecimento explícito. Depois, o conhecimento implícito deve ser útil para resolver a situação em causa e não deixa de estar dependente de várias características do contexto em que foi adquirido.

### **Implicações Práticas**

Os resultados deste estudo levam-nos a pensar sobre a idade como uma mais-valia no mercado de trabalho. Podemos pensar nas várias competências e conhecimentos adquiridos e desenvolvidos ao longo dos anos, quer profissionalmente quer pela própria experiência de vida, que levam os indivíduos a serem mais eficazes no seu desempenho profissional, a terem maior estabilidade emocional e a desenvolverem e aperfeiçoarem diversas competências, como é o caso da Inteligência emocional. A preferência evidente, demonstrada pela amostra representativa da população portuguesa, por Psicólogos para este tipo de funções, indica-nos que talvez estes sejam os profissionais mais adequados para este tipo de funções, devido à sua formação e conhecimento específico do comportamento humano.

A preferência por *Coaches* com um estilo intuitivo indica-nos que, para este tipo de profissões, será sem dúvida benéfico responder de forma holística, rápida e orientada para a ação, baseada na experiência anterior e intimamente relacionada com a experiência afetiva e com as relações interpessoais.

A revisão de literatura realizada sugere que os processos de *Coaching* trazem benefícios ao nível individual mas também ao nível organizacional, sendo essencial que as organizações apostem no desenvolvimento dos seus colaboradores através do *Coaching* para elas próprias crescerem, tornarem-se mais competitivas e alcancarem os seus objetivos.

## **Limitações e estudos futuros**

No que diz respeito às limitações, temos que considerar a longa extensão dos questionários assim como as dimensões das amostras, principalmente no Estudo 1. Seria desejável, amostras de muito maior dimensão para que os resultados fossem mais fidedignos e fiáveis.

O nível de consistência interna observado nas escalas utilizadas no estudo 1, pode resultar do tamanho reduzido da amostra.

Para estudos futuros sugere-se, para além de replicar este estudo com amostras substancialmente maiores, que seria interessante analisar de que forma o *Coach* ideal poderá ser um reflexo da forma como a própria pessoa se percebe, isto é, um *match*, no sentido em que as pessoas podem preferir *Coaches* mais semelhantes a si próprios (possivelmente por se sentirem melhor compreendidas) ou a preferência por um profissional com determinadas características que eles próprios não têm mas gostariam de ter.

Poderá também ser colocada a hipótese de que as pessoas possam preferir *Coaches* diferentes de si, como forma de se sentirem complementados e, terem acesso a perspetivas diferentes acerca das diversas situações em que se encontram e com as quais têm de lidar.

## REFERÊNCIAS

- Aranha, M. H. (2012). *Executive coaching em Portugal: uma percepção dos coaches Portugueses*. ISCTE-IUL. (Tese de Mestrado para obtenção do grau de Mestre em Psicologia Social e das Organizações).
- Bachkirova, T. (2016). The self of the coach: Conceptualization, issues, and opportunities for practitioner development. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 68(2), 143-156. <http://dx.doi.org/10.1037/cpb0000055>
- Bacon, T. R., & Spear, K. I. (2003). *Adaptive coaching: The art and practice of a client-centered approach to performance improvement*. Palo Alto, CA: Davis-Black.
- Bajwa, R. S., Batool, I., Asma, M., Ali, H., & Ajmal, A. (2016). Personality Traits and decision Making Styles among University Students. *Pakistan Journal of Life & Social Sciences*, 14(1), 38-41.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- Bandura, A. (1993). Perceived self-efficacy in cognitive development and functioning. *Educational Psychologist*, 28(2), 117-148.
- Bandura, A. (1994). Self-efficacy. *Encyclopedia of human behavior* (Vol. 4 pp. 71-81). New York: Academic Press. (Reprinted in H. Friedman (Ed.) *Encyclopedia of mental health*. San Diego: Academic Press, 1998).
- Baron, L. & Morin, L. (2009). The coach-coachee relationship in executive coaching: A field study. *Human Resource Development Quarterly*, 20(1), 85-106. <http://dx.doi.org/10.1002/hrdq.20009>
- Barrick, M. R. & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1-26. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x>
- Barrick, M. R. & Mount, M. K. (2005). Yes, Personality Matters: Moving on to More Important Matters. *Human Performance*, 18(4), 359-372. [http://dx.doi.org/10.1207/s15327043hup1804\\_3](http://dx.doi.org/10.1207/s15327043hup1804_3)
- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Judge, T. A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next? *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1-2), 9-30. <http://dx.doi.org/10.1111/1468-2389.00160>

- Barrick, M. R., Stewart, G. L., Neubert, M. J., & Mount, M. K. (1998). Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 377-391. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.83.3.377>
- Castiello D'Antonio, A. (2018). Coaching psychology and positive psychology in work and organizational psychology. *The Psychologist-Manager Journal*, 21(2), 130-150. <http://dx.doi.org/10.1037/mgr0000070>
- Catalão, J. A. & Penim, A. T., (2013). *Ferramentas de Coaching*. 7ª Edição. Lisboa: Lidel Edições Técnicas, Lda.
- Coelho, A. M. (2010). *O Big Five Inventory em Portugal: Contribuições para a sua adaptação à população portuguesa*. (Tese de Mestrado, não publicada, ISPA Instituto Universitário, Lisboa).
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). Multiple uses for longitudinal personality data. *European Journal of Personality*, 6(2), 85-102. <http://dx.doi.org/10.1002/per.2410060203>
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e gestão*. 5ª Edição. Editora RH.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. (2007). *Organizações Positivas*. 1ª Edição. Publicações Dom Quixote.
- Cunha, M. P., Marques, C. A. (1996). *Comportamento organizacional e gestão de empresas*. Lisboa: Dom Quixote
- Dagley, G. R. (2010). Exceptional executive coaches: Practices and attributes. *International Coaching Psychology Review*, 5(1), 63-80.
- De Haan, E., Grant, A. M., Burger, Y., & Eriksson, P. - O. (2016). A large-scale study of executive and workplace coaching: The relative contributions of relationship, personality match, and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 68(3), 189-207. <http://dx.doi.org/10.1037/cpb0000058>
- De Haan, E., Duckworth, A., Birch, D., & Jones, C. (2013). Executive coaching outcome research: The contribution of common factors such as relationship, personality match, and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65(1), 40-57. <http://dx.doi.org/10.1037/a0031635>
- Dippenaar, M. & Schaap, P., (2017). The impact of coaching on the emotional and social competencies of leaders. *South African Journal of Economic and management sciences*, 20(1), a1460. <https://doi.org/10.4102/sajems.v20i1.1460>

- Epstein, S. (2003). Cognitive experiential self theory of personality. *Handbook of Psychology: Personality and Social Psychology*, Vol. 5. Hoboken, NJ: Wiley & Sons Inc.
- Fernandes, C. J. (2005). *Desempenho docente: competências pedagógicas, emocionais e de gestão da informação*. Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial. Universidade de Aveiro. (Tese de Mestrado para obtenção do grau de Mestre em Gestão da Informação).
- Grant, A. M., (2014). The Efficacy of Executive Coaching in Times of Organizational Change. *Journal of Change Management*, 14:2, 258-280. <http://dx.doi.org/10.1080/14697017.2013.805159>
- Grover, S. & Furnham, A. (2016). Coaching as a Developmental Intervention in Organisations: A Systematic Review of Its Effectiveness and the Mechanisms Underlying It. *PLoS ONE 11*(7). ID do artigo e0159137.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why can it Matter More than IQ?* New York: Bantan Books.
- Goleman, D. (2012). *Trabalhar com Inteligência Emocional*. 5ª ed. Temas e Debates Círculo de Leitores. Lisboa.
- Hansenne, M. (2003). *Psicologia da Personalidade*. Lisboa: Climepsi Editores.
- Hall, D. T., Otazo, K. L., e Hollenbeck, G. P. (1999). Behind closed doors: What really happens in executive coaching. *Organizational Dynamics*, 27(3), 39-53. [http://dx.doi.org/10.1016/S0090-2616\(99\)90020-7](http://dx.doi.org/10.1016/S0090-2616(99)90020-7)
- Jones, R. J., Woods, S. A., e Guillaume, Y. R. F. (2016). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 249-277. <http://dx.doi.org/10.1111/joop.12119>
- Joo, B. K., (B.) (2005). Executive coaching: A conceptual framework from an integrative review of practice and research. *Human Resource Development Review*, 4(4), 462-488. <http://dx.doi.org/10.1177/1534484305280866>
- John, O. P., & Srivastava, S. (1999). The Big Five trait taxonomy: history measurement and theoretical perspectives. In L. A. Pervin, & O. P. John (Eds.), *Handbook of Personality: theory and research* (pp. 102-138). New York: Guilford Press.
- Kauffman C, Coutu D. (2009). The Realities of Executive Coaching. Harvard Business Review: HBR Research Report

- Kovacs, L. C., & Corrie, S. (2017). Executive coaching in an era of complexity. Study 1. Does executive coaching work and if so how? A realist evaluation. *International Coaching Psychology Review*, 12(2), 74-89.
- Maggie, J. (2011) *Coaching: O guia essencial ao sucesso do coach, do gestor e de quem quer ser ainda mais feliz*. Editora smartbook.
- Marôco, J. & Bispo, R. (2003). *Estatística aplicada às ciências sociais e humanas* (1ª ed.). Lisboa: Climepsi.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*. 15(3), 197-215.  
[http://dx.doi.org/10.1207/s15327965pli1503\\_02](http://dx.doi.org/10.1207/s15327965pli1503_02)
- Mayer, J. D. Salovey, P. & Caruso, D. R. (2008). Emotional intelligence: New ability or eclectic traits? *American Psychologist*, 63(6), 503-517.  
<http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.63.6.503>
- Neal, A., Yeo, G., Koy, A., & Xiao, T. (2012). Predicting the form and direction of work role performance from the big 5 model of personality traits. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 175-192. <http://dx.doi.org/10.1002/job.742>
- Pacini, R., & Epstein, S. (1999). The relation of rational and experiential information processing styles to personality, basic beliefs, and the ratio-bias phenomenon. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(6), 972-987.  
<http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.76.6.972>
- Pimentel, D. (2016). *A Family matter? Perfil do negócio, decisão e empreendedorismo em empresas familiares: O caso dos Açores*. Universidade dos Açores. Faculdade de Economia e Gestão. (Tese de Doutoramento).
- Plessner, H., Betsch, C., & Betsch, T., Eds. (2008). *Intuition in judgment and decision making*. Cap.14: Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Rego, A., Cunha, M. P., Oliveira, C. M., Marcelino, A. R. (2007). *Coaching para executivos*. 2ª Edição. Escolar Editora.
- Salovey, P. & Mayer, J. (1990). *Emotional Intelligence*. Baywood Publishing Co., Inc.
- Sherman, S. e Freas, A., (2004). <https://hbr.org/2004/11/the-wild-west-of-executive-coaching>
- Stewart, L. J., Palmer, S., Wilkin, H., & Kerrin, M. (2008). The influence of character: Does personality impact coaching success? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 6(1), 32-42.

- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1995). Decision-making style: The development and assessment of a new measure. *Educational and Psychological Measurement*, 55(5), 818-831. <http://dx.doi.org/10.1177/0013164495055005017>
- Tett, R. P., & Burnett, D. D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 500-517. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.500>
- Van Aarde, N., Meiring, D., & Wiernik, B. M. (2017). The validity of the Big Five personality traits for job performance: Meta-analyses of South African studies. *International Journal of Selection and Assessment*, 25(3), 223-239. <http://dx.doi.org/10.1111/ijisa.12175>
- Vandaveer, V. V., Lowman, R. L., Pearlman, K., & Brannick, J. P. (2016). A practice analysis of coaching psychology: Toward a foundational competency model. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 68(2), 118-142. <http://dx.doi.org/10.1037/cpb0000057>
- Wampold, B. E., Mondin, G. W., Moody, M., Stich, F., Benson, K., & Ahn, H. (1997). A meta-analysis of outcome studies comparing bona fide psychotherapies: Empirically, “all must have prizes.” *Psychological Bulletin*, 122, 203–215. <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0033-2909.122.3.203>
- Weller, J., Ceschi, A., Hirsch, L., Sartori, R., & Costantini, A. (2018). Accounting for individual differences in decision-making competence: Personality and gender differences. *Frontiers in Psychology*, 9, Article ID 2258. <http://dx.doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02258>
- Witteman, C., van den Bercken, J., Claes, L., & Godoy, A. (2009). Assessing rational and intuitive thinking styles. *European Journal of Psychological Assessment*, 25(1), 39-47. <http://dx.doi.org/10.1027/1015-5759.25.1.39>
- Riaz, M. N., Riaz, M. A., & Batool, N. (2012). Personality Types as Predictors of Decision Making Styles. *Journal of Behavioural Sciences*, 22(2), 99–114.
- <https://www.icf.pt/11-competencias-chave-icf> Consultado 30/01/2019
- <https://www.icf.pt/definicao-de-coaching> Consultado 30/01/2019

## **ANEXOS**

## ANEXO 1

### Os Padrões ICF de Conduta Ética (Código de Ética)

#### **Secção 1: Conduta Profissional Em Geral**

Enquanto Coach:

1. Agirei de acordo com o Código de Ética da ICF em todas as interações que venha a estabelecer, tanto como formador, mentor ou supervisor de atividades de coaching.
2. Comprometo-me a adotar o comportamento apropriado com o coachee, o formador e o mentor, e contactarei a ICF para a informar de qualquer possível brecha ou violação ética assim que tomar conhecimento desse facto, quer envolva terceiros ou a minha própria pessoa.
3. Informarei e farei com que outros tomem consciência, incluindo organizações, trabalhadores, patrocinadores, coaches ou outros que necessitem de serem informados das responsabilidades estabelecidas por este código.
4. Abster-me-ei de fazer qualquer discriminação contrária à lei, em questões relativas à vida profissional, incluindo idade, raça, género, etnia, orientação sexual, religião, nacionalidade ou deficiência.
5. Produzirei afirmações, verbais ou escritas, verdadeiras e exatas acerca dos serviços que presto, da profissão de coaching ou da ICF.
6. Identificarei rigorosamente as minhas qualificações, competências, conhecimentos, experiência, certificação e as minhas credenciais ICF.
7. Reconheço e honrarei os esforços e os contributos de outros e apenas reivindicarei a propriedade daquilo que tenha produzido. Compreendo que violar este princípio me tornará susceptível de ser legalmente processado por terceiros.
8. Lutarei sempre para reconhecer os interesses pessoais que podem impactar, conflitar ou interferir com o meu desempenho como coach, ou nas relações profissionais que estabeleço enquanto coach. Procurarei diligentemente assistência profissional relevante e adaptarei a ações que devam ser levadas a efeito, incluindo mesmo as que impliquem a suspensão ou interrupção definitiva das minhas relações enquanto coach, sempre que os factos e circunstâncias o tornarem necessário.
9. Reconheço que o Código de Ética se aplica por inteiro às relações que estabeleço com clientes de coaching, estudantes, mentorados e supervisionados.

10. Conduzirei e publicarei qualquer investigação com competência, honestidade e dentro de padrões científicos reconhecidos e sujeitos às normas aplicáveis. As minhas pesquisas serão realizadas com o consentimento e a aprovação necessárias das pessoas envolvidas e com uma abordagem que proteja os participantes de qualquer potencial risco. Todos os esforços de pesquisa serão realizados em conformidade com todas as leis aplicáveis do país em que a pesquisa estiver a ser realizada.
11. Mantereí, guardarei e organizarei qualquer tipo de registos, incluindo ficheiros informáticos e comunicações eletrónicas, decorrentes do meu trabalho como coach, de forma a garantir a confidencialidade, a segurança e a privacidade dos clientes, e em conformidade com quaisquer leis e acordos aplicáveis.
12. Usarei os contactos de outros membros da ICF (endereços eletrónicos, números de telefone, entre outros) apenas de acordo com as regras definidas pela ICF.

## **Secção 2: Conflitos de Interesse**

Enquanto Coach:

1. Procurarei estar consciente de qualquer conflito de interesse, real ou potencial, e revelarei abertamente qualquer conflito que ocorra, e afastar-me-ei voluntariamente quando tal ocorrer.
2. Clarificarei os papéis de coaches internos, estabelecerei os limites necessários e verificarei com os *stakeholders* os conflitos de interesse que possam emergir entre coaching e outro tipo de funções.
3. Revelarei ao meu cliente e patrocinador todas as compensações antecipatórias de terceiras partes que possa vir a receber, e que digam respeito a clientes ou à sua angariação.
4. Honrarei uma relação equitativa entre coach e cliente, independentemente da forma de compensação que ocorrer.

## **Secção 3: Conduta Profissional com os Clientes**

Enquanto Coach:

1. Anunciarei eticamente a clientes, patrocinadores ou potenciais clientes, aquilo que sei ser verdade sobre o valor potencial do processo de coaching ou de mim como coach.

2. Explicarei e assegurarei cuidadosamente, antes ou durante o estabelecimento inicial do contrato, que o meu cliente e patrocinador (es) compreendam a natureza do processo de coaching, a natureza e as limitações da confidencialidade e a modalidade de compensação financeira, ou qualquer outro termo do acordo de coaching.
3. Estabelecerei um contrato de coaching claro com clientes e patrocinadores, antes de iniciar a relação de coach e honrarei esse contrato. O contrato deverá incluir os papéis, as responsabilidades e os direitos de todas as partes envolvidas.
4. Tomarei a responsabilidade de estar consciente e de ter claro o enquadramento cultural que governa as interações que eu possa ter com os clientes ou patrocinador (es).
5. Evitarei qualquer relação sexual ou amorosa com atuais clientes, patrocinador (es), estudantes, mentorados ou supervisionados. Para além disso, tomarei atenção à possibilidade de qualquer potencial intimidade sexual entre elementos envolvidos no processo de coaching, incluindo pessoal de apoio e/ou assistentes, e tomarei as devidas providências para tomar conta dessa ocorrência ou para cancelar o contrato, por forma a manter um ambiente de segurança para todos.
6. Respeitarei o direito do cliente de terminar o relacionamento de coaching em qualquer momento do processo, no quadro das disposições do contrato estabelecido. Estarei atento aos indícios de mudança de valor da relação de coaching.
7. Encorajarei o cliente ou o patrocinador a mudar, caso acredite que possam ser melhor servidos por outro coach ou outro recurso, e sugerirei que procurem os serviços de outro profissional, quando tal for absolutamente necessário ou apropriado.

#### **Secção 4: Confidencialidade/Privacidade**

Enquanto Coach:

1. Mantereis na mais rigorosa confidencialidade todas as informações do cliente e do patrocinador, salvo nas situações requeridas por força de lei aplicável.
2. Obterei um acordo claro sobre como a informação do processo de coaching será trocada entre o coach, o cliente e o patrocinador.
3. Celebrarei um acordo claro com clientes e patrocinadores, estudantes, mentorados ou supervisionados, quando atuar como coach, mentor, supervisor ou formador, sobre as condições em que a confidencialidade poderá não ser mantida (p.e., atividades ilegais, processos judiciais a correr em tribunal civil ou criminal, risco eminente ou potencial para o próprio ou terceiros, etc.), e garantirei que, tanto o cliente como o patrocinador,

estudante, mentorado ou supervisionado, voluntaria e conscientemente, aceitem por escrito estes limites de confidencialidade. Quando acreditar fundamentadamente que uma das circunstâncias acima mencionadas ocorra, poderei ter de informar as autoridades competentes.

4. Exigirei a todos os que trabalhem comigo, nas atividades de suporte aos meus clientes, que adiram ao número 26, secção 4 (confidencialidade e princípios de privacidade) do Código de Ética da ICF, e a toda e qualquer secção do Código de Ética que possa ser aplicável.

### **Secção 5: Desenvolvimento Contínuo**

Enquanto Coach:

1. Comprometo-me com a necessidade de desenvolvimento contínuo das minhas competências profissionais de coach.

## ANEXO 1.1

### 11 Competências-chave ICF

As seguintes 11 Competências Chave foram criadas com o propósito de gerar um entendimento mais claro das competências e abordagens atualmente utilizadas na profissão de coaching, em conformidade com a ICF. A ordem pela qual são apresentadas não traduz uma hierarquia de importância, uma vez que todas são críticas para o desempenho profissional do coach.

1. **Princípios éticos e profissionais** – Compreender o código de conduta e as Boas Práticas do Coaching (os standards e ética de Coaching e capacidade para) e aplicá-los, adequadamente, em todas as situações de Coaching;
2. **Contrato de Coaching** – Capacidade de compreender o que é exigido na interação específica de Coaching e de chegar a acordo com o novo cliente sobre o processo de Coaching, as suas regras de limites (e de relacionamento);
3. **Confiança com o cliente** – Capacidade de criar um espaço seguro, um ambiente favorável, que permita progressivamente o respeito mútuo e a confiança;
4. **Presença** – Capacidade para ser plenamente consciente e criar espontaneamente um relacionamento com o cliente, empregando um estilo aberto, flexível e confiante;
5. **Escuta ativa** – Capacidade de se concentrar totalmente naquilo que o cliente está a dizer ou a omitir, de forma a compreender o significado do que é dito no contexto dos desejos do cliente e para apoiar a autoexpressão desses conteúdos (do cliente);
6. **Perguntas Poderosas** – Capacidade de fazer perguntas que revelem informações necessárias para o máximo benefício do relacionamento de Coaching e do cliente;
7. **Comunicação direta** – Capacidade de comunicar eficazmente durante as sessões de Coaching, bem como de utilizar a linguagem, que tiver o maior impacto positivo no cliente;
8. **Desenvolvimento da consciencialização** – Capacidade de integrar e avaliar com precisão as fontes múltiplas de informação, e para fazer interpretações que ajudam o cliente a ganhar consciência e, conseqüentemente a alcançar os resultados pré-estabelecidos;
9. **Definição de planos de ação** – Capacidade de criar com o cliente oportunidades de aprendizagem contínua, durante o Coaching e nas situações trabalho / vida, e para

proporcionar a tomada de novas ações que irão conduzir eficazmente aos resultados de Coaching pré-estabelecidos;

10. **Planeamento e estabelecimento de objetivos** – Capaz de desenvolver e manter um plano eficaz de Coaching com o cliente;
11. **Acompanhamento do progresso e autorresponsabilização** – Capacidade para manter a atenção sobre o que é importante para o cliente, e para deixar responsabilidade ao cliente para tomar medidas.

## ANEXO 2

### Diferenciação entre Psicoterapia e *Coaching*

- 
- ✓ Visando desenvolver competências profissionais, o coaching executivo é especificamente direcionado para o ambiente de trabalho (Peltier, 2001; citado por Baron e Morin, 2009);
  - ✓ O coaching foca-se no presente e futuro, enquanto a psicoterapia coloca a ênfase no passado (Gray, 2006; citado por Baron e Morin, 2009);
  - ✓ O coaching é mais diretivo e, mais orientado para a ação do que muitas formas de terapia (Levinson, 1996; citado por Baron e Morin, 2009);
  - ✓ No coaching executivo, a organização é quase sempre o cliente, o que automaticamente cria uma responsabilidade entre o coach e a organização (Kilburg, 2002; citado por Baron e Morin, 2009) e, esta particularidade, pode levar a uma menor autorrevelação por parte do coachee, do que no caso da terapia (Barner & Higgins, 2007; citado por Baron e Morin, 2009);
  - ✓ A terapia explora muito mais profundamente questões pessoais, as causas da resistência à mudança, como padrões comportamentais e, traços disfuncionais de personalidade (Kilburg, 2000; Peltier, 2001; citado por Baron e Morin, 2009).
- 

Adaptado de Baron e Morin, (2009)

## ANEXO 3

---

### MODELOS DE COACHING

---

Modelo G.R.O.W.	<p>Modelo definido por Sir John Whitmore, provavelmente o mais utilizado, uma vez que facilita uma interação e desenvolvimento de forma organizada.</p> <p>G.R.O.W. é um acrónimo resultante das iniciais das seguintes palavras de língua inglesa:</p> <p><b>Goal setting</b> – Definição de objetivos.</p> <p><b>Reality checking</b> - Avaliar a realidade e explorar a situação atual.</p> <p><b>Options</b> - identificar opções, estratégias e cursos de ação alternativos.</p> <p><b>What, When, Whom e Will</b> - o que é feito, quando, por quem e, a vontade de fazê-lo. (Este último estágio é também denominado <i>Wrap-up</i>).</p> <p>Com recurso á técnica das perguntas, o Coach conduz o Cliente através de vários passos do modelo.</p>
Modelo ARROW	<p>Este modelo é próximo do Modelo G.R.O.W., representado pelos seguintes elementos:</p> <p><b>Aims</b> - quais os objetivos?</p> <p><b>Reality</b> - qual a situação atual, qual a realidade com que tem de lidar?</p> <p><b>Reflection</b> - reflexão sobre a realidade e o melhor modo de lidar com ela.</p> <p><b>Options</b> - que opções de ação tem? Quais as vantagens e desvantagens de cada uma?</p> <p><b>Way forward</b> - o que vai fazer, quando? Como? Como medirá o sucesso?</p>
Modelo C.R.A.	<p>Modelo básico de identificação dos três principais momentos de um processo de Coaching:</p> <p>C – consciencialização</p> <p>R – responsabilização</p> <p>A – ação</p> <p>Os momentos de Consciencialização, Responsabilização e Ação devem ser encarados como interdependentes. Modelo simples, extremamente útil para clarificar a estrutura do processo de Coaching, por parte de Coaches iniciados e por parte dos Clientes.</p>
Modelo C.L.E.A.R.	<p>O modelo C.L.E.A.R., desenvolvido por Peter Hawkins. C.L.E.A.R. é um acrónimo para:</p>

---

- *Contracting*
- *Listening*
- *Exploring*
- *Action*
- *Review*

Negociar o Contrato e a fase de Revisão são os dois momentos mais determinantes na eficácia do modelo. Este modelo exige Coaches muito bem preparados e com muita maturidade.

Modelo  
ACHIEVE

---

O modelo ACHIEVE engloba sete elementos:

- *Assess current situation* - qual é a situação actual?
- *Creative brainstorming of alternatives to current situation* - que alternativas dispomos para lidar com a situação?
- *Hone goals* - definir os objetivos a alcançar com o coaching
- *Initiate options* - descortinar opções que permitam alcançar os objetivos
- *Evaluate options* - avaliar as alternativas de ação identificadas
- *Valid action program design* - trabalhar conjuntamente para desenvolver um plano concreto de ação
- *Encourage momentum* – o coach ajuda o cliente a manter-se focado nos objetivos e nas melhores formas de alcançá-los, apoia-o e encoraja-o em momentos de maior desmotivação.

---

(Adaptado de Catalão et al., 2013 e Rego et al., 2007)

## ANEXO 4

### *Coach Interno vs. Coach Externo*

	<b>Interno</b>	<b>Externo</b>
<b>Vantagens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Maior conveniência (Coach e cliente situam-se no mesmo local).</li> <li>✓ Maior oportunidade para transformar o quotidiano de trabalho em situações de aprendizagem.</li> <li>✓ Menor dispêndio de recursos.</li> <li>✓ O coach conhece mais profundamente a organização e o sector em que esta se situa.</li> <li>✓ O coach conhece de perto as necessidades do cliente. O tempo decorrido entre a identificação da necessidade de desenvolvimento e a intervenção de coaching é reduzido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ O cliente fica mais propenso a “abrir o jogo” com o coach.</li> <li>✓ O coach traz consigo uma visão exterior da cultura organizacional. Pode facultar um enfoque mais distanciado e objetivo dos problemas.</li> <li>✓ A relação não é enviesada pelo relacionamento anterior.</li> <li>✓ Pela sua experiência em várias organizações, o coach aporta uma perspectiva mais rica dos assuntos.</li> </ul>
<b>Inconvenientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ O cliente pode sentir reservas em expor dúvidas e fraquezas.</li> <li>✓ Cliente e Coach partilham os mesmos pressupostos culturais.</li> <li>✓ O relacionamento anterior entre coach e cliente pode interferir na relação de coaching.</li> <li>✓ Podem surgir imagens de favoritismo (do coach relativamente ao cliente).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ O processo é mais dispendioso.</li> <li>✓ Por desconhecimento podem ser descurados aspetos culturais relevantes.</li> <li>✓ O coach incorre no risco de ser interpretado como alguém que não compreende a organização e o sector.</li> </ul>

(Adaptado de Rego, et al., 2007)

## ANEXO 5

<b>Autor</b>	<b>Definição de Personalidade</b>
<b>Allport (1937)</b>	<i>“É a organização dinâmica, no seio do indivíduo, de sistemas psicofísicos que determinam o seu comportamento característico e os seus pensamentos.”</i>
<b>Cattell (1950)</b>	<i>“Aquilo que permite uma predição do que uma pessoa, numa dada situação, vai fazer”</i>
<b>Eysenck (1953)</b>	<i>“É a organização mais ou menos firme e durável do carácter, do temperamento, da inteligência e da dimensão física de um sujeito; tal organização determina a sua singular adaptação ao meio.”</i>
<b>Byrne (1966)</b>	<i>“A combinação de todas as dimensões relativamente duráveis de diferenças individuais que podem ser medidas.”</i>
<b>Pereira (1999)</b>	<i>“A estrutura comum que explica o comportamento de todo e qualquer ser humano” ou a “estrutura peculiar e caracterizadora de um indivíduo em particular”</i>

(Hansenne, M. 2003 e Cunha, et al., 2006)

## ANEXO 5.1

### Teoria das disposições (Traços)

<b>Allport</b>	Este autor foi o primeiro a usar o termo traço de personalidade e, esta noção é central na sua teoria, pois considera que se trata da melhor unidade de análise da personalidade, pois os traços são predisposições para se responder sempre do mesmo modo a diversos estímulos. Os traços garantem a estabilidade do comportamento ao longo do tempo e nas várias situações de vida, acabando por influenciar bastante a percepção dos acontecimentos.
<b>Cattell</b>	Os traços constituem a base da personalidade na sua teoria, tratando-se de entidades permanentes, herdadas e que se desenvolvem ao longo da vida, dando forma ao comportamento. Cattell adotou uma conceção hierárquica dos traços, dos mais gerais aos mais específicos: o traço comum, que pode ser medido em todos os indivíduos e, o traço único, traços específicos de um indivíduo que não encontramos noutros sujeitos. Estabeleceu também os traços de segunda ordem ou supertraços, que incluem os outros. Distinguiu igualmente traços fortes (de base) de traços de superfície (características da personalidade) correlacionadas, mas que não constituem um fator, ainda que determinadas por mais do que uma influência, sendo frequente serem características visíveis. Elaborou o questionário 16-PF, para apreender a personalidade.
<b>Eysenck</b>	Para este autor bastam três supertraços ou dimensões para descrever a personalidade. O principal elemento da sua teoria é a organização hierárquica da personalidade, em quatro níveis: os tipos, os traços, as respostas habituais e as respostas específicas. Os traços, construções teóricas, baseadas em correlações entre respostas habituais dos indivíduos, como a impulsividade, a sociabilidade. Estes traços são agrupados em tipos, ou superfatores, designando-os por fatores de segunda ordem (E para a dimensão extroversão-introversão; N para a dimensão neuroticismo-estabilidade emocional; P para a dimensão psicoticismo-força do Eu. Cada indivíduo caracteriza-se por uma nota intermédia para cada uma das dimensões. Cada dimensão é composta por diversos traços e os traços são, por sua vez, compostos por respostas habituais e respostas específicas, onde as habituais são comportamentos em determinadas situações, enquanto as específicas apenas se verificam ocasionalmente, sendo desencadeadas em situações particulares.

Adaptado de (Hansenne, M. 2003)

## ANEXO 6

---

### **Argumentos a favor do *Big Five*:**

---

- ✓ Estudos mostram que os 5 fatores constituem disposições reais para que a pessoa se comporte de determinada forma, em certas situações.
  - ✓ Os 5 fatores encontram-se na linguagem corrente e nos principais questionários de personalidade.
  - ✓ Os fatores encontram-se em diferentes culturas, não sendo influenciados nem pela idade nem pelo género.
  - ✓ Têm uma base biológica.
- 

(Adaptado de Hansenne, M. 2003)

## ANEXO 6.1

---

### **Limites do modelo *Big Five*:**

---

- ✓ O método de análise fatorial, um instrumento estatístico e não uma teoria da personalidade.
  - ✓ Dá poucos elementos em relação á forma como a personalidade funciona e ao modo como a explica.
  - ✓ A natureza dos traços implica uma estabilidade que nos leva a agir de forma constante em diversas situações e, alguns autores consideram que a noção de traço não é interessante para explicar a personalidade, pois a maneira como agimos nem sempre é idêntica de acordo com as situações. Defendem que são as situações que determinam de que forma nos comportamos.
-

## ANEXO 7

### Questionário Autoeficácia

De seguida são apresentadas afirmações relativas a si enquanto *Coach*, à sua relação com o *Coachee* e, em relação ao processo de *Coaching*.

Atribua, por favor, um grau de concordância para cada afirmação.

Os graus variam entre 0 (discordo totalmente) e 10 (concordo totalmente)

- 1 - Faço o que for preciso para estar completamente disponível.
- 2 - Demonstro um interesse sincero pelo meu *coachee* e o seu plano de desenvolvimento.
- 3 - Empenho-me por ter uma boa relação com o *coachee*.
- 4 - Trato o *coachee* com respeito.
- 5 - Esforço-me por perceber as experiências do *coachee*.
- 6 - Demonstro confiança no *coachee*.
- 7 - Faço perguntas que ajudem o *coachee* a entender melhor a sua situação, identificar causas e ver possíveis ações de melhoria.
- 8 - Reformulo para verificar a minha compreensão.
- 9 - Reforço e critico construtivamente os comportamentos do *coachee*.
- 10 - Confronto, quando necessário, as crenças e as verdades do *coachee*.
- 11 - Estabeleço acordos de *coaching* que tenham em conta as necessidades e expectativas de todas as pessoas envolvidas.
- 12 - Utilizo uma abordagem estruturada durante os encontros de *coaching*.
- 13 - Ajudo o *coachee* a fazer ligações entre as situações e aquilo que o *coachee* aprendeu
- 14 - Revejo, com o *coachee*, a nossa abordagem e faço alguns ajustes, caso seja necessário.
- 15 - Ajudo o *coachee* a identificar oportunidades para pôr em prática aquilo que aprendeu, bem como ações concretas para alcançar os seus objetivos.
- 16 - Ajudo o *coachee* a reconhecer a sua responsabilidade no *coaching* e o poder que detém nesta situação.
- 17 - Ajudo o *coachee* a identificar as dificuldades que pode encontrar durante a implementação do seu plano de desenvolvimento, bem como os meios para resolver essas dificuldades.
- 18 - Dou o meu apoio ao *coachee* durante a implementação do seu plano.

## ANEXO 8

### *Fiabilidade*

Fiabilidade da escala de Autoeficácia

Escala	$\alpha$	Dimensões	$\alpha$
Autoeficácia	.683	Relacional	.602
		Comunicação	.643
		Facilitação	.692

### Sensibilidade

Foi analisada a sensibilidade da escala constatando-se que tinham respostas mínimas e máximas em todos os itens. De seguida foi efetuada a análise da assimetria e curtose, analisando o valor dos respetivos índices.

### Sensibilidade da escala de Autoeficácia

Itens	Mínimo	Máximo	Assimetria	Curtose
AE_1	6	10	- 1,406	1,738
AE_2	9	10	- 1,035	- 1,224
AE_3	10	10	Removido	
AE_4	10	10	Removido	
AE_5	8	10	- 3,162	10,000
AE_6	8	10	- 3,162	10,000
AE_7	10	10	Removido	
AE_8	9	10	- 3,162	10,000
AE_9	0	10	- 0,207	- 1,313
AE_10	0	10	- 0,542	- 1,559
AE_11	8	10	- 0,780	- 0,146
AE_12	6	10	- 0,920	- 0,655
AE_13	6	10	- 0,870	- 1,348
AE_14	6	10	- 0,843	- 0,895
AE_15	8	10	- 0,473	- 1,807
AE_16	9	10	- 1,779	1,406
AE_17	9	10	- 1,779	1,406
AE_18	4	10	- 2,208	5,241

## ANEXO 9

### Questionário - Inteligência Emocional

Peço-lhe agora que refira em que grau as afirmações seguintes se aplicam ou não a si. Para tal, recorra por favor à escala de 1 a 7. Não existem respostas certas nem erradas.

1 - A afirmação não se aplica rigorosamente a mim; 2 - Não se aplica; 3 - Aplica-se muito pouco; 4 - Aplica-se alguma coisa; 5 - Aplica-se bastante; 6 - Aplica-se muito; 7 - A Afirmação aplica-se completamente a mim.

- 1 - Quando as pessoas falam comigo, tenho tendência para pensar noutras coisas.
- 2 - Raramente penso acerca do que estou a sentir
- 3 - Compreendo os meus sentimentos e emoções
- 4 - Não lido bem com as críticas que me fazem
- 5 - Quando algum amigo meu ganha um prémio, sinto-me feliz por ele
- 6 - Reajo com calma quando estou sob tensão
- 7 - Posso identificar as emoções dos outros olhando-os "olhos nos olhos"
- 8 - Não reparo nas minhas reações emocionais
- 9 - Sou indiferente à felicidade dos outros
- 10 - Consigo permanecer calmo mesmo quando os outros ficam zangados
- 11 - Sinto-me bem quando um amigo meu recebe um elogio
- 12 - Nunca tomo em conta os meus sentimentos para orientar a minha vida
- 13 - Concluo a maior parte das coisas que começo
- 14 - Quando sou derrotado num jogo, perco o controlo
- 15 - O sofrimento alheio não me afeta
- 16 - Vivo os problemas dos meus amigos como se fossem os meus problemas
- 17 - Consigo acalmar-me sempre que estou furioso
- 18 - Não gosto de festas de aniversário de crianças
- 19 - Compreendo as causas das minhas emoções
- 20 - Empenho-me em compreender os pontos de vista das outras pessoas
- 21 - A maior parte das pessoas sentem-se à vontade para falarem comigo acerca dos seus sentimentos
- 22 - Quando necessito de me concentrar, afasto as emoções que podem prejudicar-me
- 23 - Sou realmente capaz de controlar as minhas próprias emoções

- 24 - Sou indiferente aos ferimentos num animal
- 25 - Tenho aprendido muito sobre mim mesmo prestando atenção aos meus sentimentos
- 26 - Fico alegre quando vejo as pessoas ao meu redor felizes
- 27 - Tenho dificuldade em conversar com pessoas que não partilham os pontos de vista idênticos aos meus
- 28 - Normalmente encorajo-me para dar o meu melhor
- 29 - Fico irritado quando me criticam, mesmo sabendo que os outros têm razão
- 30 - Sou uma pessoa auto-motivada
- 31 - Percebo bem os sentimentos das pessoas com quem me relaciono
- 32 - Raramente fico furioso
- 33 - De uma forma geral tenho consciência dos meus sentimentos
- 34 - Procuro compreender os sentimentos da pessoa que estou a ouvir
- 35 - Consigo compreender as emoções e sentimentos dos meus amigos vendo os seus comportamentos
- 36 - Dou o meu melhor para alcançar os objetivos a que me propus
- 37 - Quando estou triste, sei quais os motivos
- 38 - É difícil para mim aceitar uma crítica
- 39 - Preocupo-me com um amigo que está doente
- 40 - De uma forma geral costumo estabelecer objetivos para mim próprio
- 41 - Sei bem o que sinto
- 42 - Consigo compreender as emoções e sentimentos dos meus amigos vendo os seus comportamentos

## ANEXO 10

*Fiabilidade*

Fiabilidade da escala de Inteligência Emocional

Escala	$\alpha$	Dimensões	$\alpha$
IE	.745	Sensibilidade Emocional	.596
		Empatia	.782
		Compreensão emoções próprias	.877
		Auto encorajamento	.785
		Compreensão emoções dos outros	.901
		Autocontrolo emocional	.840

*Sensibilidade*

Sensibilidade da escala de Inteligência Emocional

Itens	Mínimo	Máximo	Assimetria	Curtose
IE_1	1	4	0,000	-1,764
IE_2	1	4	1,048	-0,394
IE_3	5	7	-0,223	-1,734
IE_4	1	5	1,323	2,816
IE_5	5	7	-0,407	-1,074
IE_6	4	7	-0,042	-1,238
IE_7	4	7	0,234	-0,347
IE_8	1	6	1,763	3,058
IE_9	1	2	3,162	10,000
IE_10	4	7	0,272	-0,896
IE_11	5	7	-0,434	-0,283
IE_12	1	4	1,444	1,258
IE_13	5	7	0,000	0,080
IE_14	1	4	1,085	0,914
IE_15	1	2	0,484	-2,277
IE_16	3	6	0,661	-0,709

IE_17	4	7	- 0,234	-0,347
IE_18	1	6	1,852	3,751
IE_19	5	7	0,000	-1,393
IE_20	5	7	- 0,407	-1,074
IE_21	5	7	- 0,434	-0,283
IE_22	3	6	- 0,342	-1,227
IE_23	5	7	0,780	-0,146
IE_24	1	2	1,779	1,406
IE_25	5	7	- 1,001	-0,665
IE_26	5	7	- 1,179	0,571
IE_27	1	3	- 0,166	-0,734
IE_28	5	7	- 0,780	-0,146
IE_29	1	3	- 0,434	-0,283
IE_30	5	7	- 0,687	-1,043
IE_31	5	7	0,000	0,080
IE_32	4	6	- 0,687	-1,043
IE_33	5	7	- 0,132	0,179
IE_34	5	7	- 0,407	-1,074
IE_35	5	7	- 0,091	1,498
IE_36	6	7	0,484	-2,277
IE_37	4	7	- 0,994	1,185
IE_38	1	3	- 0,434	-0,283
IE_39	5	7	- 0,407	-1,074
IE_40	5	7	- 0,434	-0,283
IE_41	5	7	0,000	4,500
IE_42	5	6	- 1,779	1,406

## ANEXO 11

### Questionário BFI-44

Seguidamente encontram-se algumas características que lhe podem, ou não, dizer respeito. Por favor, escolha a que melhor expresse a sua opinião em relação a si próprio. Não existem respostas certas nem erradas.

Escala: 1 - Discordo Totalmente; 2 - Discordo; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo totalmente

- 1 - É Conversador, comunicativo
- 2 - Às vezes é frio e distante\*
- 3 - Tende a ser crítico com os outros\*
- 4 - É minucioso e detalhista no trabalho
- 5 - É assertivo, não teme expressar o que sente
- 6 - Insiste até concluir a tarefa ou o trabalho
- 7 - É depressivo, triste
- 8 - Gosta de cooperar com os outros
- 9 - É original, tem sempre novas ideias
- 10 - É temperamental, muda de humor facilmente
- 11 - É inventivo, criativo
- 12 - É reservado\*
- 13 - Valoriza o artístico, o estético
- 14 - É emocionalmente estável, não se altera facilmente\*
- 15 - É prestativo e ajuda os outros
- 16 - É, às vezes, tímido e inibido\*
- 17 - Pode ser um tanto descuidado\*
- 18 - É amável, tem consideração pelos outros
- 19 - Tende a ser preguiçoso\*
- 20 - Faz as coisas com eficiência
- 21 - É relaxado, controla bem o *stress*\*
- 22 - É facilmente distraído\*
- 23 - Mantém-se calmo nas situações de tensão\*

- 24 - Prefere trabalho rotineiro\*
- 25 - É curioso sobre muitas coisas diferentes
- 26 - É sociável, extrovertido
- 27 - É geralmente confiável
- 28 - É, às vezes, rude com os outros\*
- 29 - É cheio de energia
- 30 - Começa discussões, disputas com os outros\*
- 31 - É um trabalhador de confiança
- 32 - Faz planos e segue-os à risca
- 33 - Tem uma imaginação fértil
- 34 - Fica tenso com frequência
- 35 - É engenhoso, alguém que gosta de analisar profundamente as coisas
- 36 - Fica nervoso facilmente
- 37 - Gera muito entusiasmo
- 38 - Tende a ser desorganizado\*
- 39 - Gosta de refletir, brincar com as ideias
- 40 - Tem capacidade de perdoar, perdoa facilmente
- 41 - Preocupa-se muito com tudo
- 42 - Tende a ser quieto, calado\*
- 43 - Tem poucos interesses artísticos\*
- 44 - É sofisticado em artes, música ou literatura

\* Itens invertidos.

## ANEXO 12

### *Fiabilidade*

Fiabilidade da escala *Big Five*

Escala	$\alpha$	Dimensões	$\alpha$
BFI	-.174	Extroversão	.536
		Amabilidade	.578
		Conscienciosidade	.702
		Neuroticismo	.777
		Abertura à Experiência	.775

### Sensibilidade

Sensibilidade da escala *Big Five*

Itens	Mínimo	Máximo	Assimetria	Curtose
BFI_1	4	5	-1,035	-1,224
BFI_2	2	5	0,280	-1,663
BFI_3	2	5	-0,042	-1,238
BFI_4	2	5	-0,601	0,396
BFI_5	2	5	-0,601	0,396
BFI_6	4	5	0,484	-2,277
BFI_7	1	2	1,779	1,406
BFI_8	3	5	-1,658	2,045
BFI_9	4	5	0,484	-2,277
BFI_10	1	3	-0,132	0,179
BFI_11	3	5	-0,132	0,179
BFI_12	2	5	0,042	-1,238
BFI_13	2	5	-0,863	-0,522
BFI_14	1	3	-0,091	1,498
BFI_15	4	5	0,000	-2,571
BFI_16	3	5	0,780	-0,146
BFI_17	2	5	-0,659	-0,406
BFI_18	3	5	-1,658	2,045
BFI_19	2	5	-0,342	-1,227

BFI_20	4	5	1,035	-1,224
BFI_21	1	3	-0,166	-0,734
BFI_22	1	5	-0,815	0,254
BFI_23	1	3	0,000	0,080
BFI_24	3	5	-0,687	-1,043
BFI_25	3	5	-1,658	2,045
BFI_26	3	5	-1,658	2,045
BFI_27	4	5	-3,162	10,000
BFI_28	3	5	-0,223	-1,734
BFI_29	4	5	1,035	-1,224
BFI_30	2	5	-0,601	0,396
BFI_31	4	5	-3,162	10,000
BFI_32	3	5	0,132	0,179
BFI_33	3	5	-0,780	-0,146
BFI_34	1	4	-0,234	-0,347
BFI_35	3	5	0,166	-0,734
BFI_36	1	4	0,806	1,237
BFI_37	3	5	-0,132	0,179
BFI_38	1	5	-1,156	0,201
BFI_39	4	5	0,484	-2,277
BFI_40	3	5	0,000	0,080
BFI_41	1	5	0,743	2,090
BFI_42	2	5	-1,018	1,831
BFI_43	2	5	-0,712	-0,450
BFI_44	3	5	0,434	-0,283

---

ANEXO 13

**Dados demográficos – Questionário *Coaches***

Dados Biográficos:

Idade:

\_\_\_\_\_

Género:

F

M

Habilitações Literárias:

12º de Escolaridade ou inferior

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

Área de Estudos:

\_\_\_\_\_

Profissão

\_\_\_\_\_

Anos de experiência como Coach

\_\_\_\_\_

Refira o que considera ser mais importante no seu sucesso enquanto Coach (aspetos técnicos, modelos teóricos, relação coach-coachee).

\_\_\_\_\_

Muito obrigada pela sua colaboração!

## ANEXO 14

### **Rational-Experiential Inventory-40 (REI-40)** **(Pacini & Epstein, 1999) – Pimentel, 2016**

*Experiential Subscale (rating scale 1-5; Discordo totalmente a Concordo totalmente)*

1. Gosto de confiar nas minhas intuições.
2. Usar minha intuição costuma funcionar bem quando tenho que resolver problemas na minha vida.
3. Não sou muito intuitivo.
4. A intuição pode ser uma forma muito útil de resolver problemas.
5. Confio nos meus palpites.
6. Sigo frequentemente os meus instintos ao decidir sobre alguma coisa.
7. Não acho que seja uma boa ideia confiar na intuição para tomar decisões importantes.
8. Não gosto de situações em que tenho que confiar na intuição.
9. Sou do tipo que coloca o coração na frente da razão.
10. Confio nas minhas primeiras impressões sobre as pessoas.
11. Acho que em certos momentos é necessário confiar na nossa intuição.
12. Quando se trata de confiar nas pessoas, geralmente, posso contar com a minha intuição.
13. Acho que é insensato tomar decisões importantes com base na minha intuição.
14. Se eu confiasse nos meus instintos cometeria erros com frequência.
15. Em geral, não confio nos meus sentidos para me ajudar a tomar decisões.
16. Raramente engano-me quando escuto os meus mais profundos “instintos” para encontrar uma resposta.
17. Não gostaria de depender de alguém que se autodenominasse intuitivo.
18. Acho que meus palpites podem ser tanto precisos quanto imprecisos.
19. Em geral, consigo sentir se uma pessoa está certa ou errada, mesmo sem saber explicar como o sei.
20. Os meus pareceres instintivos provavelmente não são tão bons quanto os das outras pessoas.

*Rational Subscale (rating scale 1-5; Discordo totalmente a Concordo totalmente)*

21. Não sou muito bom a resolver problemas que exigem uma análise lógica cuidadosa.
22. Não gosto de pensar muito.
23. Gosto de resolver problemas difíceis que exijam muito raciocínio.
24. Tento evitar situações que exigem pensar profundamente nas coisas.
25. Tenho um raciocínio lógico.
26. Não sou muito bom a resolver problemas complicados.
27. Sou muito melhor a encontrar a solução lógica das coisas do que a maioria das pessoas.
28. Gosto de desafios intelectuais.
29. Refletir cuidadosamente sobre as coisas não é um dos meus pontos fortes.
30. Não sou uma pessoa que fica a analisar as coisas.
31. Prefiro problemas complexos a problemas simples.
32. Ficar a pensar sobre alguma coisa muito tempo não me dá prazer nenhum.
33. Sob pressão não consigo raciocinar bem.
34. Não tenho dificuldades em refletir sobre as coisas com clareza.
35. Gosto de fazer reflexões abstratas.
36. Saber a resposta sem entender o raciocínio que está por trás, para mim é o suficiente.
37. Pensar não é a minha ideia de uma atividade agradável.
38. No geral, as razões das minhas decisões são claramente explicáveis.
39. Na minha vida usar a lógica costuma funcionar bem para resolver problemas.
40. Aprender novas maneiras de pensar seria muito atraente para mim.

## ANEXO 15

*Fiabilidade*

## Fiabilidade Intuitivo-Racional (REI-40)

Escala	$\alpha$	Dimensões	$\alpha$
(REI-40)	.641	Sub_Escala_Intuitivo	.533
		Sub_Escala_Racional	.537

*Sensibilidade*

## Sensibilidade da escala REI-40

Itens	Mínimo	Máximo	Assimetria	Curtose
REI_1	2	5	-0,672	-0,260
REI_2	2	5	-0,335	-1,112
REI_3	1	4	0,757	0,258
REI_4	1	5	-0,421	-0,609
REI_5	1	5	-0,472	-0,427
REI_6	1	5	-0,418	-0,583
REI_7	1	5	-0,251	-0,930
REI_8	1	4	-0,452	-1,046
REI_9	1	5	0,294	-0,402
REI_10	1	5	-0,309	-1,099
REI_11	2	5	-1,016	1,141
REI_12	2	5	-0,071	-0,983
REI_13	1	5	-0,593	-0,853
REI_14	1	5	-0,507	-0,805
REI_15	1	5	0,142	-1,019
REI_16	2	5	-0,047	-1,245
REI_17	1	5	-0,602	-0,544
REI_18	1	5	-1,241	1,999
REI_19	1	5	-0,804	-0,614
REI_20	1	5	1,166	1,677
REI_21	1	4	1,142	2,888
REI_22	1	4	1,131	1,423
REI_23	1	5	-0,591	-0,288
REI_24	1	5	1,067	0,720
REI_25	2	5	-0,630	8,079

REI_26	1	4	1,353	2,494
REI_27	2	5	-0,019	-0,994
REI_28	2	5	-0,695	2,986
REI_29	1	4	1,252	1,788
REI_30	1	4	1,274	1,017
REI_31	1	5	0,147	-0,878
REI_32	1	5	-0,175	-1,386
REI_33	1	5	1,030	0,489
REI_34	1	5	-1,226	2,168
REI_35	1	5	-0,372	-0,630
REI_36	1	4	1,062	0,699
REI_37	1	4	1,106	3,431
REI_38	2	5	-0,887	4,163
REI_39	2	5	-1,112	2,106
REI_40	3	5	0,356	0,161

---

## ANEXO 16

### *Fiabilidade*

Fiabilidade da escala dos *BFI-44*

Escala	$\alpha$	Dimensões	$\alpha$
BFI	.822	Extroversão	.793
		Amabilidade	.709
		Conscienciosidade	.864
		Neuroticismo	.759
		Abertura à Experiência	.779

### *Sensibilidade*

Sensibilidade da escala *BFI-44*

Itens	Mínimo	Máximo	Assimetria	Curtose
BFI_1	2	5	-0,972	1,594
BFI_2	1	4	0,925	-0,358
BFI_3	1	5	0,017	-1,240
BFI_4	1	5	-0,878	0,514
BFI_5	2	5	-0,881	1,425
BFI_6	2	5	-0,235	2,881
BFI_7	1	5	2,100	5,381
BFI_8	2	5	-1,188	1,758
BFI_9	2	5	-0,495	0,852
BFI_10	1	5	1,402	1,564
BFI_11	2	5	-0,351	0,564
BFI_12	2	5	-0,556	-0,391
BFI_13	2	5	-0,156	-0,096
BFI_14	2	5	-0,835	0,765
BFI_15	2	5	-0,987	0,997
BFI_16	1	5	-0,730	-0,344
BFI_17	2	5	-1,030	0,390

BFI_18	2	5	-0,820	1,415
BFI_19	1	5	-1,412	2,869
BFI_20	3	5	-0,092	-0,874
BFI_21	1	4	0,822	0,392
BFI_22	1	5	-1,321	3,037
BFI_23	1	4	0,756	0,807
BFI_24	2	5	-0,414	0,616
BFI_25	3	5	-0,071	-0,684
BFI_26	2	5	-0,685	-0,197
BFI_27	3	5	-0,507	-0,623
BFI_28	2	5	-0,724	-0,986
BFI_29	2	5	-0,236	0,012
BFI_30	2	5	-0,524	-1,199
BFI_31	2	5	-0,750	0,984
BFI_32	2	5	-0,232	-0,360
BFI_33	2	5	0,337	-0,493
BFI_34	1	4	0,942	0,689
BFI_35	2	5	-0,715	0,539
BFI_36	1	5	1,494	2,952
BFI_37	2	5	-0,731	1,459
BFI_38	2	5	-1,151	1,444
BFI_39	3	5	-0,076	-0,556
BFI_40	1	5	-0,090	0,371
BFI_41	1	5	0,383	-0,718
BFI_42	1	5	-0,906	1,122
BFI_43	2	5	-0,029	-0,202
BFI_44	1	5	-0,377	1,564

---

## ANEXO 17

### Dados demográficos – Questionário População geral

A sua Idade:

\_\_\_\_\_

Género:

F

M

Habilitações Literárias:

- 12º de Escolaridade ou inferior
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

Profissão:

\_\_\_\_\_

### Questões - Preferências sobre os Profissionais de Coaching:

Considere agora o profissional de Coaching, ou seja, o Coach. O que entende ser mais relevante neste profissional:

Em termos de Formação:

- Formação académica superior em qualquer área de estudos
- Formação académica superior na área da Psicologia
- Apenas Formação em Coaching Formação académica superior em qualquer área de estudos e formação em Coaching
- Formação académica superior na área da Psicologia e formação em Coaching

Faixa etária preferencial do Coach:

- Dos 20 aos 30 anos
- Dos 31 aos 40 anos
- Dos 41 aos 50 anos
- Superior a 51 anos

ANEXO 18  
Gráfico Pós-Hoc

