

***Coaching* de executivos para o desenvolvimento da liderança: Revisão da literatura**

Lurdes Neves¹, Filomena Jordão¹ e Miguel Pina e Cunha²

1. Universidade do Porto, Portugal
2. Universidade Nova de Lisboa, Portugal

Resumo

Em resultado das transformações atuais das sociedades e das mudanças organizacionais dos contextos de trabalho, os líderes têm de lidar com desafios permanentes à flexibilidade do seu perfil de liderança, o que justifica a disseminação do coaching de executivos como uma metodologia de desenvolvimento de competências para que se atinjam as metas organizacionais necessárias à adaptação a essas mudanças.

A revisão da literatura efetuada acerca do coaching de executivos tem como objetivo sistematizar os modelos de coaching de executivos criados com o propósito de desenvolver as competências de liderança em contextos diversificados.

Como resultados, apresentamos uma proposta de descrição das principais etapas dos modelos de coaching de executivos para desenvolvimento de competências de liderança.

Adicionalmente, são dadas orientações para a definição de um quadro concetual de apoio à sua planificação, o que permitirá no futuro avaliar a eficácia das intervenções de coaching de executivos no desenvolvimento de competências de liderança.

Palavras-chave: Revisão narrativa da literatura; Coaching de executivos; modelos de coaching de executivos; liderança

Abstract

The current transformations in societies and work contexts are challenging managers and have consequent impact on their leadership profile. It is in this context that executive coaching models and coaching programs aim to help leaders develop new skills to adapt to those changes. Empirical research on executive coaching, however, has lagged far behind, and theoretical work on the processes underlying effective coaching has been limited.

This literature review about executive coaching aims to systematize the executive coaching models created for the purpose to develop leadership skills in diverse contexts.

As result, we propose the identification and description of the main steps of coaching executives models created with the purpose of developing leadership skills. Further guidance is given to the development of executive coaching and the definition of conceptual framework to support their planning, which will allow in the future the evaluation of business coaching interventions effectiveness on leadership skills.

Keywords: review of the literature, executive coaching, executive coaching models, leadership

Introdução

Coaching de executivos para o desenvolvimento da liderança: revisão da literatura

A popularidade do coaching de executivos tem apresentado um crescimento exponencial, ao longo da última década o que se tem refletido no acréscimo da literatura acerca da temática e na implementação da metodologia de coaching em contexto organizacional (Augustijnen, Shnitzer & Esbroeck, 2011). Por conseguinte, o coaching tornou-se numa das cinco melhores estratégias para o desenvolvimento da liderança e mudança para enfrentar os contínuos desafios nas organizações (Bennett & Bush, 2009). De acordo com Kilburg (2000), a intervenção do coaching de executivos constitui uma alternativa à formação convencional de executivos.

Podemos definir o coaching como um relacionamento de confiança “um para um” que pretende fomentar a aprendizagem pessoal e profissional e estimular o crescimento, no qual a relação visa dar o impulso para “avanços profissionais”, ou seja, uma mudança significativa que potencia o desenvolvimento individual (Haynor, 1994; Price, 2009).

Já o coaching de executivos, emerge da aplicação do coaching à gestão organizacional e constitui uma das metodologias que mais poderá contribuir para o desenvolvimento do desempenho profissional dos líderes e para os ajudar no desenvolvimento de novas atitudes e competências que lhes possibilite a adaptação às mudanças organizacionais.

Das várias definições de coaching de executivos apresentadas na literatura adotamos aqui a perspetiva de Cunha, Marcelino, Oliveira e Rêgo (2007) que o consideram como um processo continuado e planeado de aperfeiçoamento e superação profissional e pessoal, baseado especialmente na aprendizagem-ação e na maiêutica.

O processo de coaching de executivos possibilita a otimização de estratégias de auto-conhecimento e a operacionalização de ações que permitam o desenvolvimento individual. De acordo com Reis e Nakata (2010), tem vindo a ser defendida a necessidade de uma prática de coaching baseada nos melhores conhecimentos empíricos disponíveis. Trata-se, de facto, de uma área na qual a prática e os praticantes se encontram em número muito maior do que as teorias e pesquisas consistentes (Reis & Nakata, 2010; Grant & Cavanagh, 2002), o que pode, inclusive, dificultar os avanços do conhecimento teóricos a ela relacionados. Os construtos associados ao processo de coaching e mesmo a formação (e competências) do coach ainda necessitam de maior esclarecimento e investigação já que de acordo com Joo (2005) esta profissão tem sido exercida por profissionais com os mais diversos perfis: psicoterapeutas, ex-executivos, advogados, atletas, entre outros.

Como a prática do coaching de executivos se tem disseminado de um modo descentralizado e não regulado (Barosa-Pereira, 2006), o seu desenvolvimento no mercado tem sido marcado

pela diversidade na experimentação de diferentes abordagens e paradigmas o que se reflete na proliferação dos modelos de coaching de executivos propostos na literatura. A título de exemplo, encontram-se abordagens da psicologia tão diferenciadas como a psicanálise, a Gestalt (Barosa-Pereira, 2006; Grant, 2007) e diferentes propostas de modelos de coaching de executivos como o coaching psicodinâmico (Kilburg, 2004; Rotenberg, 2000), o coaching com enfoque em soluções (Grant & Cavanagh, 2002) ou o coaching cognitivo (Neenan & Dryden, 2001).

Tais factos, justificam a necessidade da compreensão do estado atual do conhecimento acerca desta temática e a sistematização do conhecimento que tem vindo a ser construído sobre as características de um modelo de coaching de executivos.

Dada a ausência de uniformização da descrição dos modelos de intervenção apresentados bem como da definição das suas etapas, no presente artigo temos como objetivo elaborar a revisão e a sistematização da literatura dos modelos de coaching de executivos para o desenvolvimento de competências de liderança e a apresentação de uma proposta de sistematização e uniformização das suas principais etapas. Para responder a este propósito, propomo-nos responder às seguintes questões de investigação:

-Quais as fases propostas pelos autores para a implementação dos modelos de coaching de executivos?

-Como se caracterizam as fases de implementação dos modelos de coaching de executivos?

Metodologia

Baseamo-nos nos pressupostos da revisão tradicional ou narrativa da literatura (Cronin; Ryan & Coughlan, 2008). Trata-se de uma abordagem que permite resumir a literatura e estabelecer conclusões acerca de um determinado tópico em estudo. Este tipo de revisão tradicional ou narrativa é ainda útil para sistematizar a literatura numa determinada área, neste caso, sobre os modelos de coaching de executivos para o desenvolvimento da liderança, uma vez que o seu principal objectivo é proporcionar ao leitor um enquadramento compreensível do estado atual do conhecimento acerca dos modelos de coaching de executivos através da descrição das suas principais fases de investigação. Foram contemplados os artigos publicados em língua inglesa durante os últimos 22 anos, ou seja, durante o período compreendido entre 01 de janeiro de 1990 e 31 de dezembro de 2012.

Foram consultadas oito bases de dados eletrónicas, a saber: a Business Source Complete, a Academic Search Complete, a Educational Research Complete, a Medline, a PsycArticles, a PsychINFO e Académica, a Psybooks e a Psychology and Behavioral Sciences Collection. Os termos de pesquisa utilizados foram os seguintes: *coaching* AND *business* AND “(model OR theory OR Framework)” AND *leadership”, de forma a podermos contemplar o maior número possível de modelos de coaching aplicados ao contexto da liderança.

O procedimento adotado para a implementação da revisão da literatura realizou-se em quatro fases. Numa primeira fase, as bases de dados consideradas permitiram a localização de 342 resumos relevantes com pelo menos dois dos termos de pesquisa identificados *coaching * AND *business* AND (model OR theory OR Framework) AND *leadership”. Esta análise inicial da pesquisa revelou uma multiplicidade de artigos e livros sobre a aplicação de modelos de coaching e sobre os efeitos positivos resultantes da sua aplicação, bem como alguns artigos sobre propostas de modelos de coaching de executivos. Todos os papers de opinião, estudos empíricos, estudos de carácter concetual, estudos de caso qualitativos e quantitativos foram incluídos na revisão.

Numa segunda fase, para os 342 resumos considerados foram definidos os seguintes critérios de inclusão: definição do construto coaching; descrição detalhada ou estrutura concetual de um modelo de coaching; grau de desenvolvimento do modelo de coaching e eficácia do modelo de coaching para o desenvolvimento da liderança. No final deste processo, foram selecionados 30 artigos com pelo menos dois dos termos de pesquisa que preenchiam os critérios de inclusão.

As publicações que se baseavam em modelos que já constavam noutras publicações por nós consideradas nesta revisão foram excluídas para evitar a duplicação dos modelos originais. Qualquer publicação secundária foi alvo de avaliação dos critérios de inclusão/exclusão por nós considerados e, em caso de dúvida quanto à sua elegibilidade, considerou-se elegível apenas o artigo primário.

Numa terceira fase, foram selecionados destes 30 artigos os que integravam os quatro termos de pesquisa identificados *coaching* AND (model OR theory OR Framework) AND *business* and *leadership” e que apresentavam os seguintes elementos na sua descrição: desenvolvimento do processo de Coaching para a liderança; definições do construto de coaching; e descrição de um modelo de coaching de executivos (sendo considerados neste critério como requisitos a descrição das *etapas de desenvolvimento/implementação do modelo, os conceitos e processos associados e a viabilidade de replicação). Nesta fase, selecionámos 13 artigos que cumpriam as condições definidas.

A análise e sistematização da informação dos modelos apresentados nos 13 artigos selecionados envolveu a definição de uma matriz de informações gerais sobre os artigos, a descrição e a classificação completa dos componentes críticos do modelo e a identificação de outros elementos-chave que afetam o processo de coaching (e.g. a personalidade do coach ou do cliente) de forma a ser possível determinar os padrões comuns ou diferenciadores dos vários modelos de coaching.

Finalmente, e numa quarta fase, os 13 artigos considerados foram organizados de acordo com a seguinte informação: Autor; Revista onde foi publicado; Objetivo do artigo e enquadramento teórico-prático do processo de coaching; Fases do modelo de coaching.

Discussão de Resultados

Antes de apresentarmos os resultados, importa referir que os modelos apresentados nos artigos selecionados poderão enquadrar-se em dois tipos de abordagens de *coaching*: abordagens mais próximas da intervenção terapêutica ou do aconselhamento psicológico e abordagens mais próximas da perspetiva da consultadoria, sendo que em cada uma das abordagens os modelos se diferenciam ao nível dos métodos de coaching usados.

As abordagens mais próximas do aconselhamento psicológico caracterizam-se por enfatizar o processo de tomada de consciência por parte do cliente e apresentam uma definição do processo menos estruturada ao nível da descoberta dos comportamentos e sentimentos associados. Trata-se de uma lógica mais corretiva do que preventiva (Keil, Rimmer, Williams & Doyle, 1996; Giglio, Diamant & Urban 1998; Passmore, 2007). Em alternativa, as abordagens mais próximas da consultoria são mais orientadas para a tarefa, centram-se no cliente e envolvem a estruturação e a concretização de planos de ação, orientando-se mais para a preparação dos líderes para um novo papel ou para o desenvolvimento de competências complementares (Joo, 2005; Mujtaba & Sungkhawan, 2009). A seleção da abordagem em que se enquadra o modelo varia ainda de acordo com o contexto e de acordo com as necessidades da organização e do coachee.

Passamos à apresentação detalhada dos resultados em função de cada uma das questões de investigação definidas para o presente estudo, com a apresentação e descrição das fases propostas para a implementação dos modelos de coaching de executivos.

Etapas propostas para a implementação dos modelos de *coaching* de executivos

De acordo com os modelos apresentados pudemos constatar que não existe uniformidade, na proposta de etapas apresentadas pelos autores nos artigos selecionados, sendo que os autores propõem de uma a seis etapas para o desenvolvimento do processo de coaching. Embora se verifique uma grande variedade de propostas de etapas de estruturação dos modelos de *coaching*, podemos considerar, genericamente, a referência a quatro etapas de implementação do processo que passaremos a descrever: 1. Construção da relação entre *coach* e cliente; 2. Definição do problema/ área de desenvolvimento/ objetivo a atingir no processo de coaching; 3. Desenvolvimento dos planos de ação e 4. Avaliação dos resultados:

Fase 1. Construção da relação entre coach e cliente

É evidente a importância atribuída à criação de uma relação de confiança baseada na comunicação aberta e num ambiente sem julgamentos que viabilize o suporte afetivo necessário ao

desenvolvimento de um processo de coaching eficaz (Giglio et al, 1998; Hoojiberg & Lane, 2009; Joo, 2005; Kowalski & Casper, 2007; Passmore, 2007; Truijen & Woerkom, 2008) sendo que para Sherman e Freas (2004) o estabelecimento de uma relação triangular (relação contractual) entre coach, cliente e coachee é essencial para a definição e concretização dos objetivos.

A relação é ainda necessária para preservar a confidencialidade (Saporito, 2006) e para desenvolver empatia entre coach e cliente (Passmore, 2007) e possibilita o conhecimento do cliente ao nível pessoal e profissional, sendo estabelecidos os seus limites no contrato de coaching de forma a serem antecipadas eventuais situações de insucesso (Sherman & Freas, 2004). O nível de confiança deve ser suficiente para permitir a abertura à mudança e à recetividade do cliente de forma a ser influenciado pelo coach (Keil et al. 1996). O interesse do coach assume igualmente importância (Giglio et al., 1998) e poderá contribuir para o grau de envolvimento do cliente (Keil et al., 1996). Inclusive a própria credibilidade do coach é reconhecida e aceite pelo cliente através da forma como apresenta a compreensão acerca do estatuto do cliente dentro da organização, bem como acerca da cultura e necessidades da organização (Giglio et al, 1998; Keil, et al., 1996; Kowalski & Casper, 2007). Finalmente, os modelos psicodinâmicos aplicados ao coaching de executivos acrescentam a importância da duração da relação e, conseqüentemente, da necessidade do estabelecimento de uma relação de confiança a longo prazo para possibilitar quer a iniciação quer a manutenção da mudança comportamental (Keil et al., 1996; Passmore, 2007).

Fase 2. Definição do problema/ área de desenvolvimento/ objetivo a atingir no processo de coaching

As ferramentas de diagnóstico para obter feedback acerca do desempenho ou do estágio de desenvolvimento do cliente são particularmente importantes para que o mesmo proceda à tomada de consciência dos seus pontos fortes e fracos, motivações, expectativas, estratégias de resolução de conflitos (Hoojiberg & Lane, 2009; Keil et al., 1996; Saporito, 1996; Sherman & Freas, 2004).

Na revisão da literatura efetuada, existe também concordância relativamente às técnicas de avaliação/ diagnóstico das áreas de melhoria a desenvolver no processo de coaching, incluindo o instrumento de avaliação de feedback 360 graus (Saporito, 1996; Sherman & Freas, 2004), que fornece uma avaliação do desempenho do executivo baseada em múltiplas fontes. Como fontes de avaliação e informação adicional sobre o desempenho podemos considerar a auto-avaliação, a integração das perspetivas dos pares, dos superiores e dos subordinados no diagnóstico do problema e na definição dos objetivos (Koortzen & Oosthuizen, 2010; Saporito, 1996; Sherman & Freas, 2004) estabelecendo uma compreensão mais realista do perfil de liderança do cliente e do seu grau de alinhamento com as necessidades da organização. O feedback recebido é promotor do desenvolvimento da autoconsciência e da melhoria da compreensão dos comportamentos

que afetam o desempenho e influencia a promoção da motivação para a mudança (Koortzen & Oosthuizen, 2010; Saporito, 1996; Sherman & Freas, 2004), sendo considerado como particularmente relevante (Feldman & Lankau, 2005; Giglio et al., 1998; Koortzen & Oosthuizen, 2010; Hoojiberg & Lane, 2009; Saporito, 2006). Nesta etapa, o coach precisa de ajudar o cliente a ultrapassar qualquer resistência ao feedback, que pode ser individual ou com algum representante-chave da organização.

Podemos ainda considerar como ferramentas de diagnóstico as entrevistas qualitativas e os instrumentos psicológicos como os inventários de estilo de personalidade e liderança, os questionários (Hoojiberg & Lane, 2009) ou as entrevistas individuais (Keil et al., 1996). O propósito desses instrumentos é reunir dados para delinear o perfil profissional e pessoal do executivo alvo. A informação recolhida através do feedback, quando fornecido com dados confiáveis, fará ainda com que os líderes se envolvam com confiança no processo de coaching. Outros métodos de diagnóstico como a reflexão ou a classificação/enumeração das áreas de desenvolvimento a trabalhar através do processo de coaching, poderão constituir uma alternativa em substituição de instrumentos de avaliação mais formatados (Giglio, Diamant & Urban, 1998; Passmore, 2007; Truijen & Woerkom, 2008), bem como a utilização de perguntas abertas promotoras da autoconsciência e de ressignificação de pensamentos automáticos e intrusivos (Passmore, 2007).

O cliente é o responsável por identificar as áreas de desenvolvimento que deverão ser alvo de mudança e reflexão com a ajuda do coach (Kowalski & Casper, 2007). Contudo, deverá verificar-se a definição conjunta do problema pelo coach e pelo cliente (Feldman e Lankau, 2005), o que poderá constituir um aspeto determinante para a sua delimitação e para a definição dos objetivos e metas de processo (Giglio et al., 1998; Keil et al., 1996; Sherman & Freas, 2004).

Finalmente, a revisão da literatura efetuada aponta para a necessidade de participação da gestão de topo ao nível da adaptação da definição do objetivo às necessidades da organização e da cultura organizacional (Giglio, et al., 1998; Keil et al., 1996; Saporito, 1996). Os autores reconhecem que na fase de definição do objetivo do processo de coaching a gestão de topo poderá determinar o foco e as prioridades no estabelecimento de metas, devendo a definição dos objetivos ficar a cargo do cliente através do desenvolvimento de competências de resiliência e de superação dos pontos fracos.

Fase 3. Definição do plano e das metas de ação

Todos os modelos de coaching de executivos apresentados sugerem a necessidade de criação de planos de ação específicos tendo em vista a prossecução dos objetivos estabelecidos, à exceção do modelo de Passmore (2007) e de Truijen e Woerkom (2008), em que as metas são definidas

com base no feedback do coach, que deverá focar o comportamento do cliente, mas sem fornecer qualquer solução imediata (Truijen e Woerkom, 2008). O plano de ação permite a definição de metas mensuráveis para a mudança de um comportamento específico e a definição de novas perspectivas de resolução do problema (Sherman & Freas, 2004) sendo baseado na perspectiva pessoal do cliente e nos dados recolhidos, o que implica a sua colaboração, a do coach, a do superior hierárquico e, eventualmente da gestão de topo (Keil et al., 1996). O coach contribuirá, pois, para ajudar o cliente a descobrir as alternativas e a discutir as suas consequências (Kowalski & Casper, 2007). Trata-se de uma fase de determinação dos pensamentos e comportamentos que impedem a concretização do objetivo do cliente e a escolha de técnicas adequadas que visam o desenvolvimento de pensamentos alternativos e comportamentos adaptativos (Darren, Yeganeh & Yeganeh, 2010).

Nesta fase prevêem-se as estratégias de aprendizagem para trabalhar as áreas de desenvolvimento (que poderão incluir a formação formal, ou outras formas de formação, leitura, apresentações e as sessões com o coach) e que deverão ser apresentadas às partes envolvidas da organização, a fim de avaliar a adequação das mesmas (Koortzen & Oosthuizen, 2010). As metas organizacionais a serem implementadas pelo cliente prendem-se com a capacidade de lidar com eficácia com as pressões internas e externas de mudança (Giglio, et al., 1998), com o crescimento organizacional, e com a necessidade de proporcionar o aumento da margem de lucro (Keil et al., 1996); Saporito, 1996; Sherman & Freas, 2004).

Como técnicas que permitem a definição de planos e metas para a ação podemos considerar as técnicas psicológicas como a reformulação/ reenquadramento, a imersão, a visualização ou a definição de trabalhos de casa (Passmore, 2007) bem como o role playing, a dramatização de papéis, a leitura de documentos e o debate com o objetivo da promoção de competências e atitudes mais adequadas a cada objetivo (Giglio, et al., 1998; Keil et al., 1996).

Fase 4. Resultados e medidas de avaliação da eficácia do processo de coaching

Quanto a medidas para determinar o progresso do desenvolvimento do modelo de coaching existe alguma variabilidade nas propostas apresentadas pelos autores.

Destaca-se a importância das técnicas de automonitorização (Giglio, et al., 1998) e a possibilidade de realização de entrevistas periódicas de monitorização com pares, colaboradores ou superiores hierárquicos de forma a ser avaliado o grau de progresso do desempenho do cliente e os objetivos a implementar (Keil et al., 1996; Saporito, 1996)

A mudança e a transformação do pensamento na liderança surgem quando o cliente eleva a autoconsciência, o que lhe possibilita a reavaliação das suas próprias perceções e,

consequentemente conceber alternativas à medida que começa a experimentar sucessos e a ver o futuro com otimismo e responsabilidade (Keil et al., 1996; Kowalski & Casper, 2007; Passmore, 2007; Giglio et al., 1998). A transformação pessoal do cliente depende, pois, da sua capacidade de estar mais focado, do seu compromisso com a mudança (Giglio et al., 1998; Saporito, 1996; Sherman & Freas, 2004), bem como da compreensão das consequências do seu comportamento (Passmore, 2007; Sherman & Freas, 2004).

No que concerne aos resultados do processo de coaching poderemos ainda considerar os fatores que condicionam a eficácia da sua implementação: 1. A tipologia de Coaching (interno ou externo) e o perfil do coach e o 2. Perfil dos clientes do processo de coaching;

Tipologia de Coaching (Interno ou Externo) e Perfil do Coach

No que concerne ao vínculo à organização, verificamos que nos processos de coaching apresentados é mais frequente a seleção de um coach interno (por supervisores ou gestores) por apresentar como benefícios a experiência da cultura da organização e o conhecimento de como se estabelecem as relações hierárquicas, em alternativa a um coach externo (Kowalski & Casper, 2007).

Considera-se aqui a função de coach interno como representada pelo coach que é selecionado na própria organização e faz parte da mesma e a função de coach externo como representada pelo coach que não faz parte da organização. A este nível, destaca-se a importância dos critérios de seleção do coach, sendo sugerido que a seleção do coach interno não recaia num amigo ou subordinado direto (Kowalski & Casper, 2007) nem sejam considerados os pares mais séniores ou com nível hierárquico superior, que poderão adotar papéis de tutoria e de apresentação de soluções imediatas para o cliente/ coachee em oposição aos papéis de coaching que possibilitem autonomia na reflexão sobre as metas a desenvolver (Truijen & Woerkom, 2008).

Em contrapartida, o coach externo garante a confidencialidade para o cliente (Keil et al., 1996; Passmore, 2007; Saporito, 1996) e pode ser visto como agente promotor de relações de confiança e de feedback autêntico sobretudo no que concerne à necessidade de melhoria de competências do cliente (Saporito, 1996). Se partirmos do pressuposto que a liderança eficaz do cliente depende da sua capacidade de autoconsciência e autoperceção, o coaching externo proporcionará, também, uma melhor oportunidade de analisar a perceção que os outros têm de si próprio na organização. Além disso, o coach externo terá maior facilidade em interpretar toda a informação recolhida na fase de diagnóstico proporcionando uma nova perspetiva na análise dos processos organizacionais (Giglio, et al., 1998).

Importa referir que na revisão da literatura efetuada os modelos diferem quanto à participação de um coach interno ou externo, sendo que o critério de escolha varia de acordo com a posição que o coach assume dentro da organização e com as necessidades do cliente.

No que concerne ao tempo de duração, nos programas de coaching de média e longa duração é salientada a importância do trabalho colaborativo do coach com o cliente para o encorajar e motivar à aprendizagem, para testar novas competências e a compreender os padrões de relacionamentos entre as pessoas e a organização (Giglio, et al., 1998; Keil, et al., 1996; Kowalski & Casper, 2007; Passmore, 2007; Saporito, 1996; Sherman & Freas, 2004).

O Perfil dos Clientes do Processo de Coaching

Com vista ao sucesso do processo, recomenda-se como critérios de seleção dos clientes, a capacidade de adaptação e de aceitação de novos desafios bem como a capacidade de desafiar um estilo de liderança mais autocrático ou verticalizado (“top down”) (Saporito, 1996). Acresce o valor que o colaborador assume para a organização, que deve justificar, por conseguinte, o custo inerente ao processo de coaching (Sherman & Freas, 2004).

Finalmente, Giglio et al. (1998) acrescentaram que todos os executivos deveriam ser clientes de um processo de coaching, sendo determinante para o sucesso do processo os seus traços de personalidade e fatores de motivação.

Contacto para Correspondência

--

Lurdes Neves · pdpsi11006@fpce.up.pt · mluneves@gmail.com

Telefone (+351) 963488833

Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Rua Alfredo Allen, 4200-135 Porto, Portugal

--

Lurdes Neves

Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade do Porto;

--

Filomena Jordão

Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade do Porto;

--

Miguel Pina e Cunha

Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa.

Referências

- Augustijnen, M.T., Schnitzer, G. & Esbroeck, R. V. (2011). A model of executive coaching: A qualitative study. *International Coaching Psychology Review*, 6(2),150-164. *September 2011*, (16 pages), *The British Psychological Society – ISSN: 1750-2764*.
- Barosa-Pereira, A. (2006). *Coaching: Estudo sobre a prática dos coaches em Portugal*. Dissertação de Mestrado em Psicologia do Desenvolvimento Profissional, Universidade de Évora, Évora.
- Bennett, J. & Bush, M. (2009). *Coaching in organizations*. *OD Practitioner*, 41(1), 2–7.
- Cronin, P.; Ryan, F. & Coughlan, M. (2008). *Undertaking a literature review: a step-by-step Approach*. *British Journal of Nursing*, 17(1), 38-43.
- Cunha, M. P., Marcelino, A. R., Oliveira, C. & Rêgo, A. (2007). *Coaching para executivos*. Lisboa. Livraria Escolar Editora.
- Darren, G.; Yeganeh, B. & Yeganeh, R. (2010). Cognitive Behavioral Executive *Coaching*: A Structure for Increasing Leader Flexibility. *Od Practitioner*, Vol. 42, No. 3.,18-24.
- Feldman, D.C., & Lankau, M.J. (2005). Executive *coaching*: A review and future research agenda. *Journal of Management*, 31, 829–848.
- Giglio, L., Diamante, Y., & Urban, J. (1998). Coaching a leader: Leveraging change at the top. *Journal of Management*, 17(2), 93–105. DOI: 10.1177/0149206305279599
- Grant, A. (2007). Enhancing coach skills and emotional intelligence through training. *Industrial and Commercial Training*, 39(5), 257–266. *International Coaching Psychology Review*, Vol. 1, No. 1.pp.01-100, ISSN: 1750-2764.
- Grant, A., & Cavanagh, M. (2002). *Coaching psychology: A solution focused approach, cognitive behavioral approach*. Discussion paper, University of Sydney, Australia.
- Haynor, P. (1994). The coaching, perceiving, and mentoring roles of the leader within an organizational setting. *Holistic Nurse Practitioner*, 9(1), 31–40.
- Hoojiberg, R. & Lane, N. (2009). Using multisource feedback coaching effectively in executive education. *Academy of Management Learning & Education*, 8(4), 483–493.
- Joo, B. (2005). Executive coaching: A conceptual framework from an integrative review of practice and research. *Human Resource Development Review*, 4(4), 462–488.

- Keil, F., Rimmer, E., Williams, K. & Doyle, M. (1996). *Coaching at the top*. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 67–77.
- Kilburg, R. (2000). Towards a conceptual understanding and definition of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, vol. 48 (2), p. 134-144.
- Kilburg, R. (2004). When shadows fall: Using psychodynamic approaches in executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56, 246–268.
- Koortzen, P. & Oosthuizen, R. (2010). A competence executive coaching model. *Journal of Industrial Psychology*. -121. Open Journals Publishing. DOI: 10.4102/sajip.v36i1.837.
- Kowalski, K. & Casper, (2007). The coaching process: An effective tool for professional development. *Nursing Administration Quarterly*, 31(2), 171–179.
- Mujtaba, B. & Sungkhawan, J. (2009). Situational leadership and diversity management *coaching* skills. *Journal of Diversity Management*, 4(1)1-12.
- Neenan, M. & Dryden, W. (2001). *Life coaching: A cognitive behavioral approach*. London: Brunner-Routledge.
- Passmore, J. (2007). An integrative model for executive *coaching*. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 59(1), 68–78. Performance Coaching International. (2006).
- Price, A. (2009). Using *coaching* interventions to develop clinical skills. *Nursing Standard*, 23(44), 48–55.
- Reis, G. G. & Nakata, L. E. (2010). Modelo Transteórico de Mudança: Contribuições para o *coaching* de executivos. *Revista Brasileira de orientação profissional* (Revista Latino Americana). Jun 2010, vol.11, no.1, p.61-72. ISSN 1679-3390.
- Rotenberg, C. (2000). Psychodynamic psychotherapy and executive *coaching*—overlapping paradigms. *Journal of American Academy of Psychoanalysis*, 28, 653–663.
- Saporito, T. (1996). Business-linked executive development: *Coaching* senior executives. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 96–103.
- Sherman, S. & Freas, A. (2004). The Wild West of executive *coaching*. *Harvard Business Review*, Nov;82(11):82-90.
- Truijen, K. & Woerkom, M. (2008). The pitfalls of collegial coaching. *Journal of Workplace Learning*, 29(5), 316–326. DOI 10.1108/13665620810882923