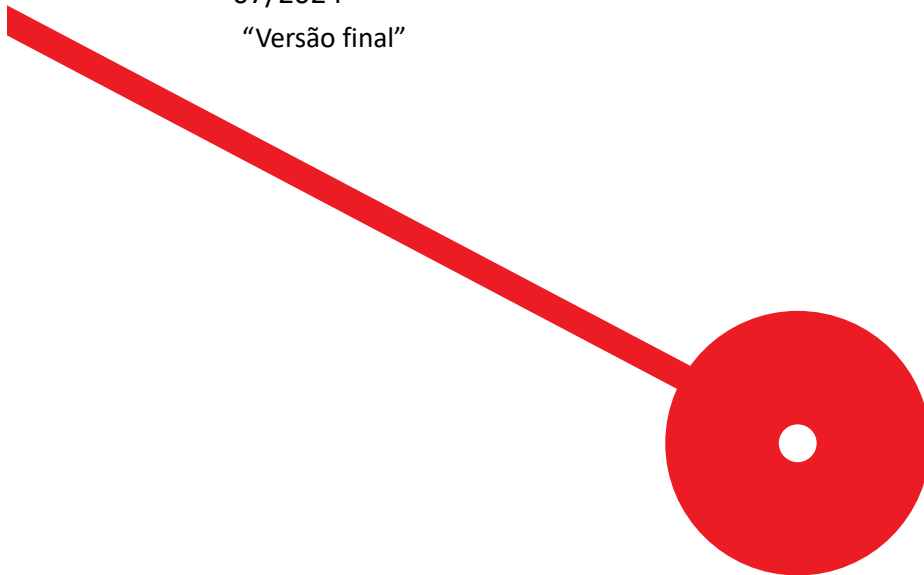




O *Coaching* Executivo como Instrumento de Intervenção na Saúde Mental Integrado na Gestão dos Recursos Humanos

Vanda Gisela Conde Pereira Branco Afonso

07/2024
"Versão final"





O *Coaching* Executivo como Instrumento de Intervenção na Saúde Mental Integrado na Gestão dos Recursos Humanos

Vanda Gisela Conde Pereira Branco Afonso

Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, sob orientação do Professor Doutor Manuel Salvador Gomes de Araújo



“o maior amigo e o maior inimigo está em nós”

Gallwey

Agradecimentos

A conclusão do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos constituiu mais um desafio pessoal e profissional que me propus concretizar, só possível com o apoio dos professores, família, colegas e amigos, a quem dirijo os meus agradecimentos:

- em particular, ao meu orientador, Professor Doutor Manuel Salvador Gomes Araújo, pelo seu inestimável apoio e orientação constantes, prefigurados numa importante fonte de aprendizagem e enriquecimento, no decorrer deste trabalho;

- A todos os professores, em especial às professoras que disponibilizaram o seu tempo, ao longo das sessões de acompanhamento, e colegas do ISCAP, por integrarem uma parte importante deste percurso de aprendizagem coletiva e colaborativamente, permitindo-nos, juntos, chegarmos mais longe.

- A todos os que me têm acompanhado ao longo da minha vida pessoal e profissional, que me fizeram acreditar nas minhas capacidades e sempre me incentivaram a lutar pelos meus ideais.

- À minha família por estar sempre presente em todas as etapas da minha vida, particularmente aos meus pais, que me transmitiram o ADN da honestidade, da humildade e da perseverança como os verdadeiros caminhos para o sucesso. Ao meu irmão e ao Rodriguinho pelo carinho e força transmitidos.

- A todas as pessoas que, de forma direta ou indireta, incluindo a Dra. Brígida, contribuíram para a conclusão desta etapa académica da minha vida, estou profundamente grata.

- Ao Francisco, pelo afeto demonstrado, até hoje, e pela compreensão do tempo que lhe roubei.

Resumo

Estima-se que 12 mil milhões de dias de trabalho são perdidos anualmente devido à saúde mental precária da força de trabalho do século XXI, acometida por riscos psicossociais, carecendo de ajuda urgente e imperiosa, segundo a OMS-OIT (2022). O foco na saúde mental das pessoas representa, portanto, um dos grandes desafios da Gestão dos Recursos Humanos (GRH). Uma das estratégias de promoção e prevenção da doença pode passar pelo *Coaching* Executivo (CE), uma prática emergente e complexa, em ascensão, com impacto substancialmente positivo no universo laboral, segundo vários estudos internacionais. Esta dissertação tem como objetivo geral contribuir para evidenciar as potencialidades do CE como instrumento de intervenção na saúde mental, integrado na GRH. Para tal, foi delineada a questão principal de investigação: “Como é percebida a atividade do *Coaching* Executivo, ao nível da sua relação e impacto na melhoria da saúde mental? Para a realização deste estudo, mobilizou-se a metodologia quantitativa e transversal, com análises descritivas, correlacionais, preditivas e comparativas. Os dados foram recolhidos através de um questionário *online* realizado na plataforma *Google Forms*, onde se obtiveram 268 respostas. A análise dos dados obtidos foi feita utilizando o IBM-SPSS (versão 28.0). Os resultados demonstraram que o CE é um processo com uma representação socialmente positiva na cultura organizacional, com evidências não só a nível comportamental e organizacional, mas também ao nível do desenvolvimento psicológico, permitindo reduzir o *stress* e a ansiedade, com impacto positivo na saúde mental. Para além disso, através da aplicação do *General Health Questionnaire* (GHQ), constatou-se que a saúde mental dos Recursos Humanos, submetidos a processos de CE, é melhor do que os não participantes em CE.

Palavras-chave: *coaching*, *coaching* executivo, saúde mental, GRH

Abstract

It is estimated that 12 billion workdays are lost annually due to the poor mental health of the 21st century workforce, afflicted by psychosocial risks and urgently requiring help, according to the WHO-ILO (2022). Therefore, focusing on people's mental health represents one of the great challenges of Human Resource Management (HRM). One of the strategies for promoting and preventing disease can involve Executive Coaching (EC), an emerging and complex practice on the rise, with a substantially positive impact on the workplace, according to various international studies. This dissertation aims to contribute to highlighting the potential of EC as an intervention tool in mental health, integrated into HRM. To this end, the main research question was outlined: "How is the activity of Executive Coaching perceived in terms of its impact on improving mental health?" For this study, a quantitative and cross-sectional methodology was employed, with descriptive, correlational, predictive, and comparative analyses. Data was collected through an online questionnaire conducted on the Google Forms platform, where 268 responses were obtained. The data analysis was carried out using IBM-SPSS (version 28.0). The results demonstrated that EC is a process with a socially positive representation in organizational culture, with evidence not only at the behavioral and organizational levels but also in psychological development, allowing for the reduction of stress and anxiety, with a positive impact on mental health. Furthermore, through the application of the General Health Questionnaire (GHQ), it was found that the mental health of Human Resources subjected to EC processes is better than that of non-participants in EC.

Keywords: coaching, executive coaching, mental health, HRM

Aos meus pais

Lista de siglas e abreviaturas

AEST	Agência Europeia para a Segurança no Trabalho
AMA	American Management Association
CE	<i>Coaching</i> Executivo
EFAMH	European Framework for Action on Mental Health
EU	European Union (União Europeia)
GHQ	General Health Questionnaire
GRH	Gestão de Recursos Humanos
GROW	Goals, Reality, Opinions e Will
ICF	International Coaching Federation
ICOH	International Commission on Occupational Health
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
OIT	Organização Internacional do Trabalho
OMS	Organização Mundial de Saúde (World Health Organization)
ONU	Organização das Nações Unidas
OPP	Ordem dos Psicólogos Portugueses
RH	Recursos Humanos
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação

ÍNDICE

Introdução	1
Capítulo I – Fundamentação Teórica	5
1.1 Gênese e Evolução do <i>Coaching</i>	5
1.1.1 Tipos e Abordagens do <i>Coaching</i> em Contexto Laboral – a Emergência do <i>Coaching</i> Executivo	10
1.1.2 Modelos e Ferramentas Atuais de <i>Coaching</i> Executivo	15
1.1.3 Controvérsias acerca do <i>Coaching</i> Executivo	18
1.2 Saúde Mental – Uma Preocupação no Universo Laboral Hodierno	21
1.2.1 Conceito de Saúde Mental	24
1.2.2 Fatores Determinantes de Saúde Mental	25
1.3 O <i>Coaching</i> Executivo como Instrumento de Intervenção na Saúde Mental Integrado na GRH	28
1.3.1 Vantagens da Aplicação do <i>Coaching</i> Executivo no Universo Organizacional	32
Capítulo II – Metodologia de Investigação	34
2.1 Problema	34
2.2 Objetivos	35
2.3 Hipóteses	35
2.4 Paradigma Metodológico	36
2.5 Procedimento de Recolha de Dados e Considerações éticas	37
2.6 Instrumentos	38
2.7 Procedimentos Estatísticos e Operacionalização das Variáveis	39
2.8 Amostra	40
2.8.1 Caracterização da Amostra definitiva	42
Capítulo III – Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados	44
3.1 Análise Descritiva	44
3.1.1 Profissionais de <i>Coaching</i> (<i>Coaches</i>)	44
3.1.2 Profissionais de RH	60
3.2 Teste de Hipóteses	79
Capítulo IV – Conclusão	87
4.1 Conclusões	87
4.2 Implicações Teóricas e Práticas para a GRH	89
4.3 Limitações e Pistas de Investigação Futura	90
Referências bibliográficas	91
Apêndice A	109

<i>Conceções de Coaching</i>	109
Apêndice B	110
<i>Vantagens e Desvantagens na Seleção de Coaches Internos/ Coaches externos</i>	110
Apêndice C1 <i>Modelos de Coaching</i>	111
Apêndice C2 <i>Modelos de Coaching</i>	112
Apêndice D	113
<i>Características das diferentes modalidades de suporte organizacional</i>	113
Apêndice E <i>Questionário</i>	114
Apêndice F <i>Amostra Total</i>	141
<i>Caracterização sociodemográfica da amostra global</i>	141

ÍNDICE de TABELAS

Tabela 1 <i>Relação entre as Bases Teóricas do Coaching e o Contexto Organizacional</i>	16
Tabela 2 <i>Riscos Emergentes de Fatores Associados ao Contexto Laboral</i>	27
Tabela 3 <i>Caracterização Sociodemográfica da Amostra Definitiva</i>	43
Tabela 4 <i>Ranking das Entidades Acreditadas que Certificaram os Coaches</i>	47
Tabela 5 <i>Número de Anos de Experiência Profissional dos Coaches</i>	48
Tabela 6 <i>Palavras que Melhor Identificam o Conceito de CE</i>	49
Tabela 7 <i>Razões que Levam as Organizações a Recorrer ao CE</i>	53
Tabela 8 <i>Percentagem de Ocorrência do CE na Modalidade Presencial</i>	54
Tabela 9 <i>Percentagem de Ocorrência do CE na Modalidade a Distância</i>	54
Tabela 10 <i>Percentagem de Ocorrência do CE na Modalidade Telefônica</i>	55
Tabela 11 <i>Tempo de Serviço na Organização</i>	63
Tabela 12 <i>Palavras que Melhor Identificam o Conceito de CE</i>	65
Tabela 13 <i>Razões que levam as Organizações a Recorrer ao CE</i>	66
Tabela 14 <i>Percentagem de Ocorrência do CE na Modalidade Presencial</i>	68
Tabela 15 <i>Percentagem de Ocorrência do CE na Modalidade a Distância</i>	69
Tabela 16 <i>Percentagem de Ocorrência do CE na Modalidade Telefônica</i>	69
Tabela 17 <i>Itens do GHQ-12 Relativamente à média Desvio Padrão nas Diferentes Dimensões entre Coaches e Profissionais de RH</i>	79
Tabela 18 <i>Regressão Linear Simples da Variável "Representação CE eo Impacto na Saúde Mental na Variável "Posição em que se Encontram para o Preenchimento deste Questionário (N= 256)</i>	80
Tabela 19 <i>Regressão Linear Simples da Variável "Evidências Psicológicas do CE" na Variável "Posição em que se Encontram para o Preenchimento deste Questionário" (N= 256)</i>	81
Tabela 20 <i>Teste T para "Literacia CE" em Função da "Posição em que se Encontram para o Preenchimento deste Questionário"</i>	82
Tabela 21 <i>Teste T para "Literacia CEC" em Função da "Posição em que se Encontram para o Preenchimento deste Questionário"</i>	82
Tabela 22 <i>Teste T da Variável Score Total GHQ-12 para os Profissionais de RH Coachees em Relação ao Valor Teste 24</i>	83
Tabela 23 <i>Perceção sobre os Motivos do Absentismo</i>	84
Tabela 24 <i>Perceção sobre os motivos do Presentismo</i>	84

Tabela 25 <i>Teste T para "Score Total GHQ-12" em Função da "Posição em que se Encontram para o Preenchimento deste Questionário</i>	86
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Rede de Influências no Coaching</i>	8
Figura 2 <i>Change Management vs Change Agility</i>	13
Figura 3 <i>Mental Health has Intrinsic Instrumental Value, Helping us to Connect, Function, Cope and Thrive</i>	25
Figura 4 <i>Distribuição dos Coaches por Género</i>	44
Figura 5 <i>Histograma da Idade dos Coaches</i>	45
Figura 6 <i>Nível de Escolaridade dos Coaches</i>	45
Figura 7 <i>Certificação dos Coaches</i>	46
Figura 8 <i>Intenção de Obter Certificação</i>	47
Figura 9 <i>Número de Anos de Experiência Profissional como Coach</i>	48
Figura 10 <i>Conceito de CE</i>	49
Figura 11 <i>Tipo de Coaching Organizacional Praticado</i>	50
Figura 12 <i>Tipo de Vínculo dos Coaches</i>	51
Figura 13 <i>Situação mais Vantajosa para Alcançar os Resultados do CE</i>	51
Figura 14 <i>Modalidade de CE mais Praticada</i>	53
Figura 15 <i>Perceção dos Coaches acerca da Opinião das Pessoas sobre o CE nas Organizações</i>	55
Figura 16 <i>Perceção dos Coaches sobre a Importância que as Organizações Atribuem à Saúde Mental</i>	56
Figura 17 <i>Avaliação dos Resultados do CE na Promoção da Saúde Mental</i>	56
Figura 18 <i>Evidências do Impacto do CE na Saúde Mental, a Nível Psicológico</i>	57
Figura 19 <i>Evidências do Impacto do CE na Saúde Mental, a Nível Comportamental</i>	58
Figura 20 <i>Evidências do Impacto do CE na Saúde Mental, a Nível Organizacional</i>	59
Figura 21 <i>Durabilidade dos Resultados Positivos do CE</i>	60
Figura 22 <i>Distribuição dos Profissionais de RH por Género</i>	60
Figura 23 <i>Histograma da Idade dos Profissionais de RH</i>	61
Figura 24 <i>Escolaridade dos Profissionais de RH</i>	61
Figura 25 <i>Categoria Profissional dos RH</i>	62
Figura 26 <i>Outras Categorias Profissionais</i>	62
Figura 27 <i>Histograma do Número de Anos de Trabalho na Organização</i>	63
Figura 28 <i>Conceito de CE</i>	64
Figura 29 <i>Implementação de Processos de CE nas Organizações</i>	65

Figura 30 <i>Importância Atribuída ao CE pelas Organizações</i>	66
Figura 31 <i>Tipo de Vínculo dos Coaches</i>	67
Figura 32 <i>Critérios de Contração de Coaches</i>	67
Figura 33 <i>Modalidade de CE mais Praticada</i>	68
Figura 34 <i>Tipo de CE mais Comum na Organização</i>	70
Figura 35 <i>Opinião das Pessoas na Organização sobre o CE</i>	70
Figura 36 <i>Participação dos Profissionais de RH em Processos de Coaching</i>	71
Figura 37 <i>Participação dos Profissionais de RH, quer como Coache, quer como Coachee, no CE</i>	71
Figura 38 <i>Aconselhamento do CE a Outros Profissionais</i>	72
Figura 39 <i>Perceção do Registo de Níveis de Absentismo por Motivos de Saúde Mental</i>	72
Figura 40 <i>Perceção do Registo de Níveis de Presentismo por Motivos de Saúde Mental</i> ..	73
Figura 41 <i>Perceção das Taxas de Absentismo nas Organizações</i>	73
Figura 42 <i>Fatores de Stress Associados ao Absentismo</i>	74
Figura 43 <i>Fatores de Stress Associados ao Presentismo</i>	74
Figura 44 <i>Perceção dos RH sobre a Importância que as Organizações Atribuem à Saúde Mental</i>	75
Figura 45 <i>Perceção sobre a Influência do CE para Combater os Riscos da Saúde Mental</i>	75
Figura 46 <i>Avaliação dos Resultados do CE na Promoção da Saúde Mental</i>	76
Figura 47 <i>Evidências do Impacto do CE na Saúde Mental, a Nível Psicológico</i>	76
Figura 48 <i>Evidências do Impacto do CE na Saúde Mental, a Nível Comportamental</i>	77
Figura 49 <i>Evidências do Impacto do CE na Saúde Mental, a Nível Organizacional</i>	77
Figura 50 <i>Durabilidade dos Resultados Positivos do CE</i>	78

Introdução

Com a presente dissertação, elaborada no âmbito do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos do ISCAP, pretendemos investigar “O Coaching Executivo como instrumento de intervenção na saúde mental integrado na Gestão de Recursos Humanos”, a fim de compreender a perceção que as pessoas, nas organizações, têm da sua relação com a saúde mental, assim como do seu impacto na prevenção dos problemas psicossociais predominantes no universo laboral hodierno (Bak & Wawrzyniak, 2021; EU, 2021; OMS-OIT, 2022).

A conjuntura atual, dinâmica e complexa do mercado laboral cada vez mais competitivo, exigindo das pessoas, nas organizações, um desempenho flexível capaz de lidar com as vertiginosas mudanças organizacionais, é propensa à incidência de problemas de saúde mental à escala mundial, repercutindo-se no bem-estar, baixa produtividade, absentismo, presentismo (RANDE Europe, 2022) e muitos outros problemas ocupacionais (OPP, 2023; Toh et al., 2023). De acordo com a OMS (2022b), é um cenário cada vez mais preocupante, tendo em conta que “uma em cada oito pessoas apresenta um distúrbio psicológico” (p. xv).

Segundo a Entidade Reguladora da saúde (ERS, 2023), “Na Europa, Portugal é o país com a mais elevada taxa de prevalência (23%) de sintomas associados a problemas psicológicos” (p.3), por isso, a saúde mental e emocional ocupa o primeiro lugar de entre os problemas relacionados com o bem-estar da força de trabalho, seguido do esgotamento (AON, 2022).

Um estudo do Laboratório Português dos Ambientes de Trabalho Saudáveis (LABPATS – Gaspar et al., 2023) concluiu que cerca de 80% dos trabalhadores portugueses têm, pelo menos, um sintoma de *burnout* e que 63% dos trabalhadores apresenta pelo menos três sintomas. Estes indicadores revelam que Portugal é um país com um elevado risco de *burnout* e depressão relacionado com a atividade profissional (Peralta, 2023), o que há que levar em consideração como prioridade da GRH, uma vez, que para a OMS (2022a; 2022d), a depressão e a ansiedade são a principal causa de incapacidade laboral.

Com base na evidência nacional e internacional, torna-se necessária a integração de políticas de saúde mental nos locais de trabalho, sintonizadas com os ODS da Agenda 2030 da ONU (2015), conforme as diretrizes estipuladas por vários organismos (AEST, 2023; EU, 2021; ICOH, 2022; OCDE, 2021; OIT, 2019; ONU, 2015). É de extrema importância que os

líderes e gestores se consciencializem desta necessidade imperiosa e urgente e se constituam *stakeholders* para alavancar estratégias promotoras da saúde mental dos trabalhadores. O *coaching*, muito embora não tenha como objetivo principal a promoção da saúde mental dos *coachees*, pode configurar uma dessas estratégias pelo facto de ser um processo facilitador de suporte pessoal ou organizacional, considerado eficaz para promover mudanças positivas em indivíduos e organizações (Korotov, 2023; Passarelli et al., 2022; Wang et al., 2022).

Alinhados com o conceito de saúde mental definido pela OMS (2022c), inerente ao estado de bem-estar do indivíduo, permitindo-lhe gerir o *stress* habitual do dia a dia, centramos o nosso foco no estudo do *coaching* executivo (CE) como instrumento de intervenção, em população não clínica (Cavanagh, 2005; Grant, 2008), distinto da psicoterapia e de outros recursos de suporte organizacional, com benefícios para o bem-estar psicológico evidenciados pela investigação científica (Brooks et al., 2023; Spence & Grant, 2007; Theeboom et al. 2013; Wang et al., 2022). Além disso, o *coaching* é, hoje, apontado como “a atividade de aprendizagem e desenvolvimento (L&D) de eleição no local de trabalho” (Wang et al., 2022, p.78).

Segundo Oliveira-Silva et al. (2018), o CE constitui “uma prática profissional em ascensão” (p. 363) cuja finalidade “é proporcionar ambientes organizacionais mais humanizados” (Sarsur & Parente, 2019, p.139), que contribui para encorajar o crescimento pessoal e profissional, melhorando a gestão e a otimização de talentos (Albizu Gallastegui et al., 2019).

Conforme referem Boyatzis et al. (2022), “se o coaching se propõe contribuir para criar e apoiar uma sociedade melhor a nível mundial será crucial estudar, desenvolver e aperfeiçoar a prática do coaching” (p. 203). Constata-se um aumento de pesquisas empíricas, atestando a eficácia do CE, em geral, havendo ainda muito campo para investigação científica da disciplina (Albizu Gallastegui et al., 2019), designadamente ao nível do seu impacto e eficácia, das circunstâncias em que é mais eficaz (De Haan, 2021), bem como dos resultados em saúde (Bachkirova & Borrington, 2020; Boyatzis et al, 2022; Brooks et al., 2023).

Interpelados por este repto e sensíveis a este fenómeno, consideramos ser pertinente, relevante e útil, este nosso contributo académico, pelo que nos propomos investigar o atual estado das práticas de CE, levadas a cabo pela GRH, bem como concluir das suas implicações na prevenção da doença mental. Para além do interesse pessoal nesta problemática, por parte da investigadora, decorrente da sua experiência profissional, no setor de RH, a elaboração deste trabalho constituiu uma motivação adicional, pelo facto de

acrescentar valor às funções desempenhadas, na perspectiva de também poder partilhá-los em contexto organizacional.

Assim, se justifica a escolha do tema, pela particular importância de que se reveste na GRH contemporânea, porquanto se vem reconhecendo, cada vez mais, na metodologia do *coaching*, um potencial recurso estratégico e bem sucedido no desenvolvimento pessoal, profissional e organizacional (Ali et al., 2020; AMA, 2019; De Haan, 2021; Grant, 2020; Grover & Furnham, 2016; McCarthy & Milner, 2020; Sarsur & Parente, 2019; Spence & Grant, 2007; Salvadorinho & Teixeira, 2022; Theeboom et al., 2013; Wang et al., 2022). Desta forma, o objetivo primordial subjacente à presente investigação é compreender a perceção do contributo do CE para a melhoria da saúde mental dos colaboradores, que são a espinha dorsal no sucesso das organizações (Boon et al., 2017; Digirolamo & Thomas, 2020; Salvadorinho & Teixeira, 2022). E aqui surge a questão central da investigação: **Como é percecionada a atividade do *Coaching* Executivo ao nível da sua relação e impacto na melhoria da saúde mental?**

A estrutura da presente dissertação engloba quatro capítulos. No primeiro capítulo, referente à revisão da literatura, contemplaremos três linhas orientadoras de investigação: no primeiro ponto percorremos os conceitos relativos à génese e evolução do *Coaching* que ditaram a emergência do CE na envolvente empresarial, procurando explanar os seus fundamentos, abordagens e ferramentas atuais, à luz dos contributos teóricos de referência. No segundo ponto, analisamos o impacto da Saúde Mental, no universo laboral hodierno, abordando os fatores determinantes associados ao contexto de trabalho. No terceiro ponto, discorreremos sobre o papel do CE integrado nas práticas da GRH e do seu contributo para promover a saúde mental, analisando simultaneamente estudos fundamentados em evidências empíricas recentes com repercussão na melhoria da saúde mental e no desempenho organizacional, levados a cabo por especialistas na área.

No capítulo II, explicitaremos o *modus operandi* seguido na componente prática da investigação, para responder à questão de partida, com base nos pressupostos teóricos da metodologia de investigação. Apresentaremos o problema, os objetivos do estudo, as hipóteses, a filiação paradigmática, bem como os procedimentos de recolha de dados, os instrumentos, as técnicas de análise estatística e a constituição da amostra.

No capítulo III, passaremos à apresentação, análise e discussão dos dados obtidos, a partir da recolha de informação.

No capítulo IV, apresentaremos as principais conclusões do estudo, implicações para a prática profissional da GRH, identificando também as respectivas limitações, sugestões para outras investigações.

Por fim, serão apresentadas as referências bibliográficas.

Capítulo I – Fundamentação Teórica

Em função da especificidade do tema, neste capítulo, definimos áreas de investigação (1.1), (1.2), (1.3), consideradas pertinentes, na fundamentação teórica, para uma clara e organizada concetualização do objeto de estudo (Reis, 2022). Para tal, procedemos a uma revisão da literatura, pesquisando o estado da ciência sobre as temáticas abordadas, recorrendo a obras especializadas, monografias, documentos e relatórios oficiais, artigos científicos publicados em periódicos maioritariamente estrangeiros, uma vez que a produção científica portuguesa, neste âmbito, ainda é escassa.

1.1 Gênese e Evolução do *Coaching*

Ao estudarmos a gênese e evolução do *coaching*, torna-se pertinente pesquisarmos a origem deste estrangeirismo, que começou a circular em Portugal, no início do século XXI, contrariamente aos países anglo-saxónicos com um avanço significativo nesta área (Rego et al., 2007).

Se, na literatura, não há um consenso rigoroso quanto à data da origem da palavra *coaching*, existe, contudo, relativamente à sua filiação na palavra húngara “KOCSEI”, que designava uma carruagem muito confortável puxada a cavalos, fabricada na cidade de Kocs, na Hungria, entre os séculos XV e XVI (Lange & Karawejczyk, 2014; Magalhães et al., 2019; Perez, et al., 2018; Ross, 2018). Dali, o vocábulo foi-se convertendo sucessivamente num empréstimo para outras línguas, “kutsche” (Alemão), “cotchi” (Checo), “coche” (Francês, Castelhana, Português), “cocchio” (Italiano), “coach” (Inglês), conforme esclarece o Dicionário Etimológico da Língua Portuguesa (Machado, 1977, p. 173).

Hoje, no Dicionário *Infopédia da Língua Portuguesa* lê-se que, etimologicamente, o vocábulo “coach”, proveniente do inglês, significa "profissional especializado no processo de desenvolvimento de competências profissionais ou pessoais através de técnicas de motivação do cliente". Por seu turno, o verbo "to coach" significa treinar, preparar e instruir e o termo *coaching* descreve o processo pelo qual um profissional orienta e instrui uma pessoa no treino adequado, segundo o *Oxford Advanced Learner's Dictionary* (2005).

A analogia semântica entre “carruagem” e *coach* cumpre o mesmo propósito: se a carruagem transporta pessoas de um local para outro, a função do *coach* é conduzir o *coachee* - indivíduo/grupo ajudado e orientado para a descoberta do seu “eu” - do estado atual ao estado

desejado, num curto espaço de tempo, com recurso a conhecimento e técnicas específicas (Brock, 2018; Ross, 2018; Cox et al., 2014; Perez, et al., 2018). Mas o uso deste vocábulo, com o significado de instrutor/treinador/preparador, só se popularizou em 1830, já no século XIX, em Oxford, Inglaterra, quando foi adotado informalmente para apelidar os tutores dos universitários, ou seja, pessoas que acompanhavam e orientavam os jovens (Assis, 2016; Cox et al., 2014; Ross, 2018).

Por volta 1950, atribui-se a designação metafórica de *coach* a alguém com capacidade de gerir pessoas, passando a integrar também o léxico desportivo, na década de 70, na Inglaterra, onde as equipas de atletas eram orientadas por um *coach*, ou seja, um treinador responsável por desenvolver os desportistas (Chiavenato, 2002, citado por Lang & Karawejczyk, 2014; Velasques & Bierende, 2019). Ross (2018) refere que, a partir de 1861, a palavra “coaching” foi utilizada para melhorar o desempenho dos atletas.

Percorremos a genealogia e evolução etimológica da palavra *coaching*, até à atual aceção, proposta oficialmente pela *International Coaching Federation*, a principal organização global, sem fins lucrativos, dedicada à formação e desenvolvimento de *coaches*: “Coaching é constituir uma parceria com clientes num processo estimulante e criativo que os inspira a maximizar o seu potencial pessoal e profissional.” ([ICF, 2024](#))

Centramo-nos, agora, na evolução histórica dos seus fundamentos epistemológicos. De acordo com Boyatzis et al (2022), o *coaching* está integrado na sociedade moderna, representando uma das formas mais antigas de comunicação humana, uma vez que as pessoas têm uma tendência natural para “ensinar, orientar e ajudar os outros”. Também Krausz (2007) entende que o conceito de *coaching* emerge desde os primórdios da humanidade, estando incluído nos ensinamentos dos textos bíblicos.

Se o principal objetivo do *coaching* é potenciar o desempenho, a aprendizagem e o desenvolvimento de um outro indivíduo, por intermédio do *coach*, enquanto orientador, adjuvante do conhecimento e desenvolvimento do potencial humano (Ribeiro et al., 2020; Trevisan et al., 2021), então o ADN do *coaching* remonta à Grécia Antiga, onde, na área desportiva, treinadores bem pagos preparavam a *performance* dos atletas participantes nos Jogos Olímpicos (Brock, 2018; Carpenter, 2004, citado por AMA, 2019).

Num périplo pela antiguidade clássica, compreendemos que a prática do *coaching* recebe, primitivamente, influências da filosofia ocidental e oriental, atendendo aos fundamentos básicos da crença no potencial humano e na capacidade de escolha e assunção das respetivas

ações e responsabilidades. Com efeito, no período áureo da filosofia ocidental, encontramos já, nos séculos IV a.C. e V a.C., o processo embrionário do *coaching* no legado filosófico de Platão, Aristóteles e Sócrates, orientando-nos para “viver a vida mais digna de ser vivida” (Andrade, 2022, Perez, et al., 2018). A literatura estabelece um paralelismo entre a metodologia do *coaching* contemporâneo, instigadora da autoconsciência, e o método preconizado pelo filósofo Sócrates, ou seja, a Maiêutica Socrática, baseada na promoção do autoconhecimento e na construção do conhecimento com maior rigor, através da colocação de questões sequenciais, de complexidade crescente e estimuladoras de reflexão, continuando a incrementar-se esta prática na Idade Média (Perez, et al. 2018).

Na perspectiva platônica, a felicidade só se conquista com a ajuda de “alguém”, sendo esse alguém reconhecido, nos nossos dias, como o *coach* - aquele que nos ajuda a conhecer melhor e a desenvolver os hábitos promotores da realização pessoal (Andrade, 2022; Oliveira-Silva et al., 2018).

Na conceção aristotélica, uma coisa é «o que somos», outra, bem diferente é o que podemos «chegar a ser», se perseguirmos o nosso bem-estar, desenvolvendo todas as nossas capacidades. O mesmo acontece no *coaching*, atualmente, cujo objetivo visa que o *coachee* – também designado por cliente - tire o melhor partido da sua essência, descubra e desenvolva as suas capacidades para alcançar uma vida feliz (Andrade, 2022; ICF, 2020).

Para além das bases filosóficas, à medida que o espectro do *coaching* se alarga exponencialmente a outros contextos, sobretudo entre 1980 e 1994, entrosando-se no mundo corporativo, foi absorvendo os contributos da Psicologia Humanista (Brock, 2018), alavancada por Rogers e Maslow, expoentes de uma vertente da psicologia – positiva - (Grant, 2006). Esta corrente centrada numa visão mais otimista da pessoa, na autoestima e autoconfiança, pilares fundamentais para o desenvolvimento das suas potencialidades, encarnados pelo *coaching* (Lai & Palmer, 2019; Wang et al., 2022), contrapõe-se à corrente behaviourista, que encara os comportamentos humanos como resultados de experiência e condicionamentos do meio. Em pleno século XX, assiste-se, portanto, ao renascimento da supremacia do autoconhecimento e valorização do potencial humano, premissas subjacentes ao *coaching* atual, sustentadas em várias correntes da Psicologia que enformam as múltiplas abordagens de *coaching* bem como da Filosofia Humanista (Garvey et al., 2017), da Antropologia, da Sociologia, da Educação, da Economia, da Gestão, da Programação Neurolinguística (PNL), do *Marketing* e de tantas outras áreas de estudo mais recentes (Brock, 2018; Cox, et al., 2014; Grimley, 2016; Marques, 2024), como ilustra a Figura 1:

De entre os grandes impulsionadores do *coaching*, destaca-se, inicialmente, Timothy Gallwey, tenista profissional, nascido em 1938, intitulado o pai do *coaching*, que se internacionalizou com o *best seller* mundial, “The Inner Game of Tennis”, em 1974. Trata-se de uma obra de referência, inspirada nos princípios da filosofia Zen e da Psicologia Humanista cuja mensagem, sintetizada no lema: “o maior amigo e o maior inimigo está em nós” (Gallwey, 2019), sustenta a força pragmática do *coaching*. Foi com base neste pressuposto que a dinâmica do *coaching* ganha repercussão em toda as áreas, reiterando o contributo socrático, que consiste, então, em acreditarmos no nosso maior amigo, o nosso potencial – para mantermos o foco nos nossos objetivos e superarmos conscientemente o desafio dos pensamentos inibidores do bom desempenho e *performance*.

No seguimento de Gallwey, surge, em meados da década de 90, John Whitmore, um prestigiado consultor de negócios de Inglaterra, que se deixa influenciar pelos princípios teóricos do mentor do *coaching*, transferindo-os para a obra “Coaching para Performance”, por forma a integrá-los adequadamente ao mundo corporativo. E assim despontou o *coaching* nas empresas, perfazendo já três décadas de existência (Perez, et al., 2018). Whitmore foi o precursor do conhecido modelo GROW (Goals, Reality, Opinions and Will), que continua a ser aplicado por *coaches* em todo o mundo. Foi ele que lançou a pedra basilar da atual “indústria bilionária” do *coaching*, assim designada por Grover e Furnham (2016), pela sua ampla projeção e dimensão significativa.

De acordo com Ross (2018), desde meados da década de 1990, que a profissão de *coaching* tem evoluído tão rapidamente quanto o número de milhares de profissionais catapultados em todo o mundo, detentores de habilidades específicas, reclamadas pela “abordagem dedicada a estimular o aumento da excelência e o alcance de metas para indivíduos, equipes e organizações” (p.4). O alargamento contínuo do campo de atividade do *coaching*, na era global (Oliveira-Silva et al., 2018) fez com que se desdobrasse em subdisciplinas (Matsuo, 2018), agregando outros qualificativos à nomenclatura de base, consoante a área de intervenção: *coaching* de vida, *coaching* de carreira, *coaching* executivo, *coaching* de saúde, *coaching* de desporto, *coaching* de educação, de entre outras.

Sintetizando esta sinopse concetual, apesar da persistente confusão entre *coaching* e outras abordagens de suporte, parece-nos haver um consenso, desde os pioneiros aos mais recentes seguidores, sobre a sua essência em termos de florescimento do potencial, humano por meio de uma aprendizagem acompanhada tendo em vista atingir objetivos individuais e/ou organizacionais, conforme os estudos mapeados nesta fase do trabalho ([Apêndice A](#)).

1.1.1 Tipos e Abordagens do *Coaching* em Contexto Laboral – a Emergência do *Coaching* Executivo

O *coaching*, em contexto laboral, apresenta-se como um processo dinâmico e evolutivo, em busca de mudanças comportamentais (Lewis-Duarte & Bligh 2012, citados por Albizu Gallastegui et al., 2019), que oferece efetivamente uma ampla variedade de tipos com múltiplas abordagens para responder às diferentes necessidades individuais e organizacionais (Gavin, 2021). Trata-se de um fenómeno designado por “continuum de coaching”, pela ICF (2020), tendo em vista alcançar resultados em diversas áreas afins, nas quais *coaches* profissionais praticantes, gestores, líderes, executivos de RH e profissionais de saúde praticam estratégias e competências de *coaching* no ambiente de trabalho.

Assim, a ramificação do *coaching* estendeu-se a situações e ambientes que vão desde o desenvolvimento de liderança, de carreira, de equipas, até ao apoio a intervenções de cuidados de saúde e à melhoria dos resultados institucionais, não havendo consenso entre as definições e metodologias devido à existência de fronteiras ténues entre os respetivos domínios (Bachkirova & Borrington, 2019).

Na perspetiva de Grover e Furnham (2016), num ambiente organizacional, a moldura do *coaching* engloba vários termos para o descrever, como “*coaching* empresarial”, “*coaching* executivo” e “*coaching* de liderança”. Estes autores referem que o *coaching* empresarial pode ser a designação mais abrangente alocada a qualquer indivíduo recetor do *coaching* para melhorar o desempenho no seio da organização. Na mesma linha, Britton (2013) refere que o *coaching* corporativo é o grande guarda-chuva para os demais processos que envolvem líderes e colaboradores numa organização.

Segundo Oliveira e Silva et al. (2018), a proliferação de termos, para os diferentes “nichos”, consoante a natureza das exigências humanas e de mercado, justifica-se pela adaptabilidade dos princípios do *coaching* a diferentes contextos.

Embora as premissas filosóficas do *coaching* sejam as mesmas para qualquer área de intervenção, partilhando algumas técnicas e procedimentos comuns, serão distintos os objetivos pretendidos, daí a existência de diferentes tipos e abordagens direcionadas para cada setor visado (Bachkirova & Borrington, 2019; Gavin & Bernardi, 2023; Houston, 2022). Neste estudo, interessa-nos explorar o CE, um filão entrosado no *coaching* corporativo em ambiente empresarial (Grover & Furnham, 2016), cujo franco desenvolvimento é dado como o mais musculado e expressivo no mundo (De Haan, 2021; Jordan & Henderson, 2024).

Esta etapa da investigação revelou-se-nos complexa, porquanto se afigura a um “terreno de areias movediças” pelas designações encontradas serem indiferentemente utilizadas como se de sinónimos se tratassem: *coaching* corporativo, *coaching* empresarial, *coaching* executivo, *coaching* de gestão, *coaching* de liderança, *coaching* de supervisão (Baron & Morin, 2009). A título de exemplo, Ely et al. (2010), citados por Rajasinghe e Garvey (2023), consideram que o *coaching*, enquanto ferramenta de intervenção de desenvolvimento de liderança, amplamente recorrente nas organizações, é vulgarmente conhecido como *coaching* de liderança ou CE. Idêntica posição é assumida por Cavanagh e Grant (2004), quando afirmam que o CE ocorre em contexto de liderança e de gestão e foca-se nos objetivos dos executivos e da organização. Estes autores subdividem o *coaching* organizacional em duas categorias: CE para executivos seniores e *coaching* no local de trabalho para funcionários não executivos.

Por outro lado, Halliwell et al. (2023) especificam que o *coaching* de liderança tem como objetivo tornar o *coachee* num líder mais eficaz. Perante este quadro confuso, procuramos compreender os diferentes *insights* através de uma retrospectiva histórica dos trabalhos produzidos neste âmbito. Concluímos que a investigação do *coaching* relativa ao universo laboral só mereceu particular atenção a partir de 1995, logo é uma área relativamente “juvenil”, embora existam alguns estudos anteriores incipientes neste campo (Grant, 2005a).

Desde então, concordando com Athanasopoulou e Dopson (2018), De Haan (2021) e ICF (2023), têm aumentado significativamente as pesquisas empíricas em CE. De entre a literatura consultada, tomámos como referência a obra *What Works in Executive Coaching - Understanding Coaching Outcomes Through Quantitative Research and Practice-Based Evidence* (De Haan, 2021) que, apesar do título, não se circunscreve unicamente ao CE. O autor analisa o estado do CE baseado em todo o “corpus” literário académico sobre a investigação quantitativa rigorosa e válida no CE e no local de trabalho, à data da publicação, avaliando os resultados significativos e explicando como aplicá-lo. Paralelamente, fomos acompanhando outros trabalhos de investigação mais recentes.

Genericamente, confrontamo-nos com duas perspetivas, uma mais reducionista e outra(s) mais abrangente(s). Na perspetiva reducionista, o CE é um processo circunscrito a um *coachee*, na qualidade de líder, conforme Lange e Karawejczyk (2014), o definem: “O *coaching* organizacional, conhecido como o *coaching* de executivos, é um processo individualizado que otimiza a capacidade do líder para alcançar metas organizacionais a curto e longo prazos” (p. 42). Nesta ótica, no CE é especificamente envolvido um executivo

ou um indivíduo da alta administração, ou seja, executivos de topo (Grover & Furn, 2016; Trevisan et al., 2021).

Já Perez et al. (2018) englobam no *coaching* organizacional o *coaching* de negócios e o CE, assentando a prática deste num processo individual ou grupal, que:

tem como objetivo principal a otimização do desempenho no trabalho, através do desenvolvimento das diferentes fases de liderança nos executivos seniores da organização. Inclui a exploração de competências de gestão e comunicação interpessoal que por sua vez influenciarão o ambiente de trabalho. O *coaching* executivo pode ser personalizado, no qual se desenvolve o potencial de uma única pessoa na empresa e os motivos estão relacionados com a atitude, a tomada de decisão, problemas, *stress* e organização; ou num grupo de trabalho que possui missão e valores comuns, foca-se diretamente na resolução de conflitos e no aprimoramento do trabalho em equipa. (p. 148)

Salvadorinho e Teixeira (2022) associam o *coaching* de gestão ao “Comportamento do Coaching de Liderança” pela “forma de motivar, desenvolver e reter a força de trabalho dentro das organizações [...] que influencia os sentimentos, atitudes e comportamentos do subordinado no trabalho por meio de orientação, facilitação e inspiração, o que consequentemente induz satisfação no trabalho nos funcionários” (p. 2735). Em posição idêntica, perfilam-se outros autores (Albizu Gallastegui et al., 2019; De Haan et al. 2013, Wang et al., 2022), que consideram o CE uma grande ferramenta de desenvolvimento de liderança e definem-no como um método que impulsiona o crescimento pessoal e profissional dos executivos, permitindo-lhes uma aprendizagem constante e transformadora com impacto nos seus próprios comportamentos, bem como no comportamento e desempenho dos seus colaboradores diretos.

Baron e Morin (2009) referem que a prática do CE tem sido alastrada a outros *coachees* de níveis mais baixos de gestão ao longo do tempo, mantendo-se a terminologia original, que envolvia unicamente CEOs e vice-presidentes, uma vez que os objetivos das intervenções de *coaching* não mudaram e visam o desenvolvimento de habilidades profissionais. Esta visão é partilhada por outros autores (Grant & Cavanagh, 2004; Marques & Carli, 2012), corroborando que o CE se focaliza no desenvolvimento de competências dos líderes, diretores, gestores, com responsabilidades de gestão e compromissos de liderança, tendo em vista a melhoria dos resultados das respetivas organizações.

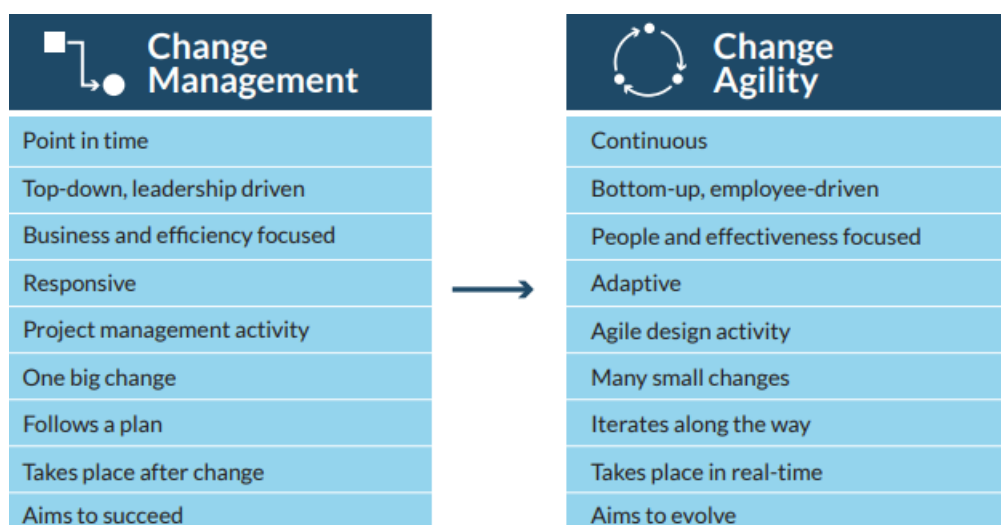
A literatura analisada dá também conta de uma evolução concetual da natureza do CE, mais democratizada, encarado como um processo social e não individual, de particular interesse na “cultura organizacional” para a construção de equipas eficazes (Nicolau & Constantin, 2021). Assim, atualmente, o CE é percebido, de uma forma mais inclusiva (Bozer & Jones, 2018), como uma atividade de desenvolvimento, não necessariamente confinada aos executivos ou líderes, “(independentemente de como estes sejam identificados), mas para vários funcionários, a fim de desenvolver novas habilidades, melhorar o desempenho e capacidade em geral das quais as organizações podem beneficiar” (Bachkirova & Borrington, 2019, p.6). Trata-se de “um instrumento de aceleração de talentos” preconizado “para abraçar novas exigências do trabalho e dominar novos tipos de respostas a estímulos externos muito mais rapidamente do que antes” (Korotov, 2023, p. 63).

Esta mudança perceptível do alargamento do CE a outros quadros da empresa, incluindo à GRH, justifica-se pelas mutações tecnológicas, económicas, sociais, ambientais, de entre outras, que assolam as organizações contemporâneas, implicando a necessidade de um desenvolvimento contínuo e adaptativo dos gestores e colaboradores (Saah et al., 2024).

O atual contexto reclama, portanto, uma alteração do paradigma “gestão da mudança” como um projeto pontual para a “agilidade da mudança”, centrando-se na capacitação das pessoas para a mudança contínua, através de práticas iterativas e flexíveis, que requerem novas aprendizagens e atitudes (The Josh Bersin Company, 2021), conforme ilustra a Figura 2:

Figura 1

Change Management vs Change Agility



Nota. The Josh Bersin Company (2021, p. 22).

A abordagem à mudança e à adaptabilidade, ágil e colaborativa, é essencial para a sobrevivência das empresas num universo cada vez mais volátil e competitivo (Bachkirova & Borrington, 2019; Saah et al., 2024), que exige, dos líderes e gestores dos ativos humanos, um conhecimento aprofundado do sistema, dos talentos e da “arte de liderar pessoas”, numa perspetiva de orientação, facilitação e inspiração (Zhao & Liu, 2020), permitindo-lhes superar os seus níveis de desempenho (Milner et al., 2018; Ribeiro et al., 2020).

O CE como via de resposta à crescente necessidade de soluções adaptativas foi identificado, por Korotov (2023), Ely et al. (2010) citados por Rajasinghe e Garvey (2023), “como uma solução para lidar com essas demandas complexas de liderança” (p. 162). Também outros autores entendem que o CE se tornou uma ferramenta integral para profissionais nas áreas de formação e melhoria de desempenho, bem como uma estratégia vital de desenvolvimento de liderança para superar desafios atuais e futuros de desempenho individual e organizacional (Bachkirova, 2024; De Haan, 2021; Gan et al., 2021).

Na verdade, o CE vem-se afirmando na gramática moderna das empresas e dos seus RH como uma filosofia de referência, imbuída de valores sociais na cultura organizacional, considerada uma estratégia bem-sucedida para estimular o desenvolvimento pessoal e conseqüente sucesso organizacional (ICF, 2020; Milner et al., 2018; Ribeiro et al., 2020; Sasha, 2021). Este processo pode ser fornecido por *coachs* (líderes ou gestores de RH), que integram os quadros da organização (Grover & Furnham, 2016; Korotov, 2023), desde que devidamente habilitados, ou por um *coach* profissional externo, dependendo da melhor abordagem para a organização.¹ Alinhados nesta perspetiva, assumimos o CE, na nossa investigação, como um construto tridimensional (Pandolfi, 2020), que integra os *coaches*, os *coachees* e o serviço da GRH, em que todas as partes descobrem conjuntamente os pontos fortes para superar fraquezas, aprendizagens estas que, por sua vez, vão refletir-se, em cascata, nas competências, habilidades, conhecimentos e capacidades comportamentais indispensáveis ao trabalho dos colaboradores diretos para melhorar a eficácia da organização (Albizu et al., 2019; Swanson et al., 2020).

Num esforço de esclarecer a confusão terminológica, neste ponto, embora seja divergente a opinião dos académicos e profissionais, concluímos que as definições do *coaching*, em contexto laboral, estão interligadas e baseiam-se num relacionamento de apoio, aos *coachees*, dotando-os de ferramentas de que necessitam para enfrentar os desafios e concretizar

¹ No [Apêndice B](#), analisamos as vantagens e desvantagens inerentes à seleção de *coaches* internos e *coaches* externos.

mudanças positivas na cultura organizacional (Halliwell et al, 2013; Souza & Emeterio, 2024). De entre os desafios, integra-se a promoção de cuidados proativos no âmbito da saúde mental das pessoas (Brooks et al., 2023; Toh, 2023), que serve de mote ao nosso trabalho.

1.1.2 Modelos e Ferramentas Atuais de *Coaching Executivo*

Para Cox et al. (2014), “O coaching é um processo de desenvolvimento humano que envolve o uso de interações estruturadas e focadas e de estratégias, ferramentas e técnicas apropriadas para promover mudanças desejáveis e sustentáveis, visando o benefício do indivíduo e, potencialmente, de outros stakeholders” (p.1).

Se há 10 anos, cerca de 50% do CE era prestado presencialmente, hoje, as ferramentas eletrônicas ganham uma tendência crescente pelo seu potencial tecnológico, destacando-se o *software Feedback 360°*, muito útil na avaliação, pois permite obter uma visão de todas as áreas do profissional, bem como em dois momentos cruciais, no início e no final do processo (Sasha, 2021). Vários benefícios são apontados ao *coaching* digital na acessibilidade e bem-estar: conveniência de serviço e apoio, flexibilidade, resposta rápida às necessidades, preço acessível, acesso a recursos, sendo prudente avaliar previamente a relação *coach/coachee* e as especificidades contextuais para identificar a melhor utilização nos vários formatos de *e-coaching* (Doolittle, 2022; Slagter & Wilderom, 2022).

De entre as ferramentas tradicionais e mais versáteis utilizadas no *coaching* em todo o mundo, destacam-se três: a Análise SWOT, a Roda da Vida e o Teste DISC.

Relativamente às estratégias apontadas, com grande unanimidade na literatura, visam: construir um relacionamento de apoio interativo, levar o *coachee* a definir os problemas; estabelecer metas; identificar e potenciar as suas qualidades; envolvê-lo pragmaticamente nas transformações necessárias para a resolução de problemas; definir o tipo de apoio necessário ao *coachee* a nível emocional, financeiro ou físico tendo em vista os resultados pretendidos (Barosa-Pereira, 2007; Vesoloski & Garcia, 2022).

Por seu turno as estratégias, que determinam e direcionam o alinhamento das sessões de *coaching* integram-se numa multiplicidade de processos referenciados, na literatura, como modelos ([Apêndice C1](#), [C2](#)), apresentando, *grosso modo*, variações na concretização das várias etapas (fases ou passos) metodológicas em função dos contextos e dos propósitos dos *coachees*. Cada um deles “parte de uma fundamentação teórica específica que tende a

ênfatar aspetos do processo, atender a um segmento do mercado ou ajustar-se a situação específica” (Krausz, 2007, p. 49). São modelos escudados em múltiplas teorias e propostas epistemológicas, umas de longa tradição, outras resultantes dos recentes avanços teóricos - Gestalt, Ontologia, Existencialismo, Psicologia Positiva, Programação Neuro Linguística, Construtivismo, de entre outras, reivindicadas como exclusivas pelos académicos, em função da sua área científica, como exemplificam Bachkirova e Borrington (2019), na Tabela 1.

Tabela 1

Relação entre as Bases Teóricas do Coaching e o Contexto Organizacional

Contexto Organizacional	Bases teóricas do <i>coaching</i>
1 Orientações teóricas do <i>coach</i> , com base em diferentes filosofias de mudança individual e manifestada em diferentes formas de trabalhar com objetivos, processos, relacionamentos e instrumentos de <i>coaching</i> nas organizações	<i>Coaching</i> focado em soluções (Cavanagh & Grant, 2014); <i>Coaching</i> Gestalt (Bluckert, 2014); <i>Coaching</i> existencial (Spinelli, 2014) e tantos outros oriundos, de tradições teóricas mencionadas no <i>Complete Handbook of Coaching</i> (Cox et al., 2014)
2 Profundidade da capacitação solicitada pelo cliente e/ou apresentada como uma área de especialização pelo <i>coach</i>	Do <i>coaching</i> de habilidades (Tschannen-Moran, 2014) ao <i>coaching</i> de desempenho (Rogers, 2012; Wilson, 2007), ao <i>coaching</i> de desenvolvimento (Berger, 2012; Bachkirova, 2011) ao <i>coaching</i> transformacional (Hawkins & Smith, 2013)
3 O grau de foco nas necessidades individuais ou organizacionais	Desde fortemente centrado no cliente (Joseph, 2014) a centrado na organização ou centrado no sistema mais amplo, por ex. <i>Coaching</i> sistémico (Whittington, 2016)
4 A profundidade da reflexividade envolvida no processo	Desde algoritmos simples, estreitamente focados em objetivos, como GROW (van Nieuwerburgh, 2014), até diálogos profundamente reflexivos, por ex. em linha com o <i>coaching</i> Coconstruído defendido por Kempster & IszattWhite (2012) ou conversa com um “amigo crítico” (Fillery-Travis & Lane, 2006).
5 Resposta às necessidades de grupos específicos de clientes nas organizações	<i>Coaching</i> de gestão de talentos (Bond & Naughton, 2011); <i>coaching</i> para expatriados (Salomaa, 2015); <i>coaching</i> para funcionários com deficiência (Kavanagh, 2015); <i>coaching</i> de maternidade (Filsinger-Mohun, 2011), etc.
6 Ênfase num elemento específico do empenho do <i>coaching</i> considerado mais importante pelo <i>coach</i>	<i>Coaching</i> de resiliência (Lawton-Smith, 2017); <i>Coaching</i> narrativo (Drake, 2017); <i>Coaching</i> de força (Francis & Zarecky, 2017); <i>Coaching</i> intercultural (Abbott & Salomaa, 2017), <i>Coaching</i> somático (Strozzi-Heckler, 2014) etc.
7 Variações do papel do <i>coach</i> baseadas no discurso nas organizações	Do “Guia da Alma” ao “especialista Psy”, ao “Gestor” e ao “ <i>Coach</i> de Rede” (Western, 2012)

Nota. Adaptado de Bachkirova e Borrington (2019, p. 340).

Todas estas perspectivas têm naturalmente pontos fortes e limitações próprias. Cabe ao *coach* adotar o modelo cujos pressupostos teóricos mais beneficiem o(s) *coachee(s)*.

Ballesteros-Sánchez et al. (2019) referem que a abordagem sistêmica prevalece no CE, pois concentra-se no “aqui” e “agora” dos problemas, *coaches* e *coachees* lidam com eles em “tempo real”, não procuram causas passadas enfatizadas pela abordagem psicodinâmica que também pode estar presente em diferentes tipos de *Coaching*, como o *Coaching* de Desempenho, o *Coaching* de Equipe, o *Coaching* de desenvolvimento e o CE (Visser, 2010).

De igual forma o *Coaching* com Foco em Soluções é indicado para processos de *Coaching* de Desempenho, de Desenvolvimento, Executivo e de Liderança. Bluckert (2014) destaca que a Gestalt tem sido a abordagem principal do seu trabalho nas organizações com o foco voltado para o desenvolvimento de pessoas e de líderes, formação de equipes e de CE.

Rego et al. (2007) referem que os modelos podem ser usados isolada ou paralelamente. Também Bachkirova e Borrington (2019) entendem que alguns modelos e abordagens se sobrepõem, se inter-relacionam e, portanto, alimentam-se retroativamente, num movimento característico da teoria que fundamenta a prática e da prática que produz material para a construção da teoria, “tal qual a máxima pragmática fundamental na relação entre conceituação (formar ideias sobre como o mundo é) e ação (agir de acordo com essas ideias e verificando a sua veracidade, ou utilidade)” (p. 340).

Como o CE ainda é um processo em desenvolvimento interconectado por múltiplas influências, Bachkirova e Borrington (2019) argumentam que o pragmatismo filosófico é uma “teoria da ação” particularmente pertinente para o *coaching*, visto que é um empreendimento pragmático e apresentam três exemplos dos benefícios alcançáveis desta forma:

- (1) Baseando-se nas ideias dos pragmatistas, particularmente as de John Dewey, demonstramos como a compreensão teórica do *coaching* organizacional pode ser melhorada considerando a sua natureza como uma investigação conjunta;
- (2) O pragmatismo sugere o desenvolvimento como um propósito último para o *coaching* organizacional, o que também ajuda a resolver debates conceituais fundamentais; e
- (3) À luz da complexidade e diversidade envolvidas na forma como o *coaching* organizacional é praticado, o pragmatismo oferece aos *coaches* uma estrutura útil para desenvolver a flexibilidade necessária para navegar na multiplicidade de influências na sua prática. (p.337)

1.1.3 Controvérsias acerca do *Coaching Executivo*

Apesar da enorme expansão e popularidade do *coaching*, desde a década de 90, em todas as latitudes (Cavanagh et al., 2005), e em áreas bem diversificadas, prevalece algum ceticismo relativamente aos seus fundamentos teóricos e à clareza concetual, que tem sido alvo de grandes controvérsias (McCarthy & Milner, 2020). A falta de clareza também se espelha na pesquisa científica, um campo que ainda carece de um “senso claro e consensual” sobre quais deveriam ser os “resultados” ou como deveriam ser medidos (De Haan et al., 2013).

A procura crescente e respetiva oferta de práticas de apoio externas às organizações (Abid et al., 2020; Athanasopoulou & Dopson, 2018; Gavin, & Bernardi, 2023; Grover & Furnham, 2016) traduz-se na diversidade de abordagens de *coaching*, aplicadas por diferentes tipos de *coaches* em múltiplas áreas adjacentes, não raro confundidas com outros processos de suporte pessoal ou organizacional, como mentoria (*mentoring*), terapia, psicoterapia, consultoria, formação e aconselhamento (Brockbank & MacGill, 2012; De Haan, 2021; Jordan & Henderson, 2024; Passmore & Lai, 2020).

De acordo com a Ordem dos Psicólogos Portugueses (OPP, 2014),

Em Portugal, existe um número indeterminado de pessoas e instituições que reclamam o exercício de actividades de Coaching. No entanto, é difícil identificar quer a sua qualificação, quer a verdadeira natureza das actividades que realmente exercem. Não é fácil seleccionar Coaches que possuam um conjunto de requisitos éticos e profissionais considerados essenciais para realizar e credibilizar a prática do Coaching. (p.2)

Ainda hoje, constatamos que muitos *coaches*, provenientes de diversas áreas profissionais desenvolvem experiências que perpassam a consultoria empresarial, a gestão, a formação, o aconselhamento organizacional ou a terapia (Garman, Whiston, & Zlatoper, 2000, citados por Grant, 2005b). Segundo este autor, existe pouca comunicação entre os diferentes grupos profissionais e os seus referenciais teórico-práticos, assistindo-se a uma luta pela “propriedade do *coaching*”, pese embora nenhum grupo ocupacional domine o campo do *coaching*. Por isso, o mesmo autor entende que “O *coaching* profissional pode ser considerado uma ocupação interdisciplinar emergente, cujo objetivo principal é melhorar o bem-estar, melhorar o desempenho e facilitar a mudança individual e organizacional” (Grant, 2005b, p.1).

Esta sobreposição de áreas confluiu num emaranhado concetual confuso, controverso e, por vezes, contraditório, inclusive na investigação empírica, conforme refere De Haan (2021).

Maxwell et al. (2022) argumentam que, por uma série de razões, as tentativas de diferenciar, por exemplo, *mentoring* e *coaching* são improdutivas, por isso, propõem uma definição abrangente (adaptada de Smith et al., 2009, p. 147), entendendo-as “como relações facilitadoras ou de ajuda destinadas a alcançar algum tipo de mudança, aprendizagem e/ou maior eficácia individual e/ou organizacional” (p.37).

Também Lawrence (2017) se refere a vários autores que prescindiram dos esforços de Clegg et al. (2003) e de Grant (2001), para distinguir *coaching* empresarial de consultoria, alegando que ambas as práticas comungam do mesmo propósito - ajudar os indivíduos a melhorar o seu desempenho em vários domínios, assim como a sua eficácia, desenvolvimento e crescimento pessoal.

Porém, outros autores (Athanasopoulou et al., 2018; Grover & Furnham, 2016; Krauzs, 2007; Lúcio, 2019; Passmore & Lai, 2020; Rego et al., 2007) fazem questão de clarificar as especificidades que distinguem algumas práticas de desenvolvimento pessoal ou profissional usuais com efeitos diferentes demonstrados em vários estudos (Sun et al., 2013; Hui et al., 2013; Deane et al., 2014, citados por De Haan, 2021). De acordo com Bachkirova e Borrington (2019), Jordan e Henderson (2024), a definição de *coaching* nas organizações ainda hoje constitui um desafio pelo que, apoiados nos diferentes contributos teóricos, procuramos lançar alguma luz nesta polémica sobre as nuances que as diferenciam (ver [Apêndice D](#)).

Concluimos que todas as abordagens se intersejam em duas linhas comuns, na relação de suporte do profissional para o indivíduo ou equipa em desenvolvimento e na finalidade de melhorar o desempenho. Porém, o *coaching* diferencia-se das demais intervenções, desde logo, pela relação de igualdade estabelecida entre o *coach* e o *coachee*, num processo interativo, e não diretivo, que privilegia a confiança do *coachee* no seu potencial; “o foco na busca de soluções em vez da análise de problemas; a suposição de que os clientes pertencem a uma população sem níveis significativos de psicopatologia ou sofrimento emocional” (Grant, 2005b, p.2), em detrimento do aconselhamento ou de qualquer tipo de influência externa, uma vez que o *coach* nem “necessita necessariamente de um elevado grau de experiência pessoal na área de aprendizagem escolhida pelo cliente” (Grant, 2005b, p.2), mas apenas dominar conhecimentos especializados inerentes às competências comunicativas

do *coaching* (Rekalde et al. 2015). Aliás, segundo Lages e O'Connor (2010), quem é o *expert*, neste processo é o próprio *coachee*.

Outra questão envolta em grandes controvérsias gira em torno da “indústria do *coaching*” (Grant & Cavanagh, 2004), cuja legitimidade profissional ainda hoje é almejada, tendo em conta que é considerada uma área “em desenvolvimento, com grande variação na formação dos *coaches*, nas práticas e na qualidade do *coaching*” (Drake, 2008; Ennis et al., 2008; ICF, 2014, citados por Athanasopoulou, 2018). Neste sentido, a OPP (2014) considera o *Coaching* um mercado desregulado, arrolando muitas “pseudo-qualificações, acreditações sem significado e ‘grandes nomes’ auto-reconhecidos como ‘líderes’ na matéria, que usam a denominação *Coaching* para se promoverem. Qualquer pessoa se pode autodenominar ‘*Coach* Certificado’, qualquer pessoa pode criar uma organização de formação para *coaches*.” (p.2)

A American Management Association não escamoteia esta problemática e advoga que o CE é frequentemente visto com um misto de esperança e suspeição. Se, por um lado, o processo de *coaching* personalizado representa uma excelente oportunidade de desenvolvimento para os efetivos ou eventuais candidatos a líderes, por outro lado, o CE é muitas vezes encarado como uma espécie de “indústria caseira”, onde as credenciais são questionáveis, os serviços são caros e o sucesso é difícil de medir. (AMA, 2019)

De facto, a ICF, em Portugal, considera que os “*coaches* não certificados” e a confusão no mercado sobre os benefícios do *coaching* são os maiores obstáculos da profissão. Por isso, em 2017, apresentou, à Assembleia da República, um dossier, solicitando uma [Pronúncia](#) sobre a Proposta de Lei nº 34/XIII – Regulamentação dos atos profissionais (atos de saúde), com o propósito de a atividade de *Coaching* não ser confundida com os atos dos psicólogos, reclamando a criação de um órgão que supervisionasse as qualificações e práticas de *coaching*. Nesta proposta, as signatárias manifestavam-se contra o Parecer da OPP (2014), que reivindica a exclusividade da atividade de *coaching* a pessoas com formação superior em psicologia, alegando que o *coaching* é um ato psicológico. Em contraposição, a ICF (2017), no supra documento, esclarece que:

[...] o *coaching* não constitui ato próprio do psicólogo, senão vejamos:

- Um “*Coach*” é um profissional altamente especializado e qualificado cujo objetivo é melhorar o desempenho daquele que o procura ou aprimorar o seu desenvolvimento

pessoal ou ambos, escolhendo aquele os seus próprios objetivos e maneiras de fazê-lo.

- Enquanto profissionais, os Coaches estão sujeitos a regulamentação específica e exigente, a qual tem subjacente, entre outras:

- Um conjunto de competências essenciais que define as competências profissionais exigidas aos mesmos e estabelece as bases para a credenciação;
- Um código de conduta próprio;
- Um processo rigoroso de atribuição de credenciais, através do qual o coach tem de demonstrar as suas capacidades, proficiência e experiência. (p. 2)

Perante esta contenda, face a um fenómeno tão explosivo e sem precedentes, como é a “indústria do *coaching*”, que requer novos paradigmas de pensamento e de atuação, a literatura argumenta uma necessidade urgente de legislação específica para o exercício adequado de “uma profissão interdisciplinar respeitada com uma base sólida de investigação” (Grant & Cavanagh, 2004), sob pena de persistirem no terreno alguns *coaches* “amadores” com credenciais duvidosas, posturas sensacionalistas, tecnicamente inconsistentes e eticamente questionáveis, fazendo “mais mal do que bem” como advertem Berglas (2002, p.87) e Cavanagh et al. (2005).

Considerando o *Coaching* uma abordagem multifacetada, imbuída de influências multidisciplinares, ao invés das disputas analisadas, numa era tão complexa de problemas, torna-se imprescindível a conexão de todas as posições epistemológicas. Por isso, Bachkirova e Borrington (2019) salientam a importância de um diálogo construtivo em todas as áreas da vida para os diversos atores de suporte pessoal, profissional e organizacional congregarem sinergias no sentido de agregar valor, ética e profissionalmente, em complementaridade, ao desenvolvimento desta nova disciplina.

1.2 Saúde Mental – Uma Preocupação no Universo Laboral Hodierno

Cerca de 12 mil milhões de dias de trabalho são perdidos anualmente devido à saúde precária, sobretudo pela ansiedade e depressão, subtraindo quase um trilhão de dólares à economia global (OMS & OIT, 2022). Estima-se que, até 2030, a despesa com a saúde mental atinja mais de 6 biliões de dólares anuais, com impacto na perda de produtividade (Deloit).²

² Cf. Deloitte, acedido em 24-02-2024 <https://www.deloitte.com/global/en/Industries/life-sciences-health-care/perspectives/global-health-care-sector-outlook.html>

Só em Portugal, as empresas privadas perderam, em (2022), €5,3 mil milhões por problemas de saúde mental dos trabalhadores, de acordo com o “Relatório do Custo do Stresse e dos Problemas de Saúde Psicológica no Trabalho” (OPP, 2023). São dados sustentados pela Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (Eurobarómetro, 2022) que, em 2022, reportava mais de 30% dos trabalhadores portugueses com sintomas de *stress*, depressão ou ansiedade, em resposta ao ritmo de trabalho exacerbado. É o reflexo da complexa conjuntura socioeconómica do século XXI, que vem sendo agravada desde que a pandemia - COVID-19 (OMS, 2020) intensificou as mudanças vertiginosas, infligidas pela era global, exigindo uma adaptação permanente do ser humano (Jarosz, 2021; RANDE Europe, 2022-2023; Zhong et al., 2021).

Compreendemos naturalmente que nem todos as pessoas tenham capacidades para enfrentar os inúmeros desafios e experienciar uma multiplicidade de sentimentos, angústia, negatividade, confusão, face à necessidade de se ajustarem a um novo estilo de trabalho remoto, num local diferente, com horários, ritmos e exigências igualmente distintos de tudo o que tinham, até então, garantido (Jarosz, 2021; RAND Europe, 2022-2023). O impacto desta mudança, na saúde mental da população, tem sido alvo de grande preocupação e tornou-se uma prioridade na agenda das organizações internacionais, que já consideraram “a saúde mental - a grande pandemia deste século”. Perante este cenário, a OMS e a OIT (2021) elaboraram conjuntamente um relatório sobre esta problemática, “Healthy and safe telework: technical brief”, no qual, não só são reconhecidas as vantagens do trabalho remoto, como também se alerta claramente para os riscos do mesmo, quando não devidamente planeado, prejudicando a saúde física e mental dos colaboradores, assim como o seu bem-estar psicossocial.

Embora já existissem amplas evidências sobre o impacto do trabalho prolongado no computador em ambientes de escritório, repercutindo-se em doenças físicas, nomeadamente danos musculoesqueléticos e fadiga ocular, a pandemia desafiou o crescimento da investigação focalizada no impacto da experiência do teletrabalho na saúde mental dos trabalhadores, a fim de perceber como é que as novas formas de trabalho interferem no seu bem-estar e como pode ser preservada a saúde mental (Zhong et al., 2021). Várias pesquisas analisadas por Palmer et al. (2020) relatam as múltiplas repostas emocionais eclodidas, na grande maioria da população mundial, quer direta ou indiretamente, incluindo-se “raiva, ansiedade generalizada transtorno, *stress* e sintomas depressivos e redução da qualidade do sono” (p.1).

Estudos revistos pelo Conselho Nacional de Saúde (CNS, 2022), com as evidências disponíveis sobre os impactos vivenciados e observados na literatura, em Portugal, têm revelado alguns resultados positivos, mas também foram referenciados aspetos negativos, pela população inquirida, ao longo dos dois primeiros anos da pandemia, tais como: maior isolamento social, tempo excessivo de ecrã, que obriga o cérebro a processar informação aceleradamente, incorrendo no risco de cansaço visual, *stress* crónico, depressão, ansiedade, irritabilidade, aumento de peso, consumo de álcool e de tabaco alterações do ritmo cardíaco e do sono, bem como a iminência de abusos laborais em termos de disponibilidade permanente, algo completamente impossível e preocupante para a saúde física e mental dos colaboradores, assim como para o seu bem-estar psicossocial.

Uma vez que o teletrabalho depende das TIC e da Internet, a OMS e a OIT (2022) advertem também para a ameaça potencial do *cyberbullying*, passível de ocorrer entre colegas, entre supervisores e subordinados e entre trabalhadores e clientes ou o público, que pode afetar a saúde mental dos trabalhadores.

O Quadro Europeu de Ação da OMS para a saúde mental (EFAMH), 2021-2025, alinhado com o Plano de Ação de Saúde Mental 2013-2030 (OMS, 2022a), fornece diretrizes para intensificar esforços no sentido de integrar, promover e salvaguardar o bem-estar mental como um elemento fundamental de combate ao impacto negativo da pandemia, defendendo a mobilização de investimentos diretos em serviços de saúde mental acessíveis e de qualidade.

Em sintonia, os investigadores sustentam que as organizações devem estar mais vigilantes e resilientes face às emergências de saúde pública (Adi et al., 2022; Zhong et al., 2021), que reclama novas lógicas de liderança e de gestão. Na prática, para que a saúde mental dos trabalhadores esteja acautelada nas organizações, deve ser parte integrante da sua agenda. Torna-se consensual que as lideranças tenham capacidade de compreender as necessidades dos colaboradores, evitem conflitos e criem oportunidades para flexibilizar a pressão exercida sobre os empregados, valorizando-os e ouvindo-os, quando demonstram os primeiros sinais de perturbações mentais (OPP, 2023). Por seu turno, todos os trabalhadores devem estar dotados de ferramentas e boas capacidades de gestão do *stress* (EFAMH 2021-2025).

De acordo com Zhong et al. (2021) torna-se premente o investimento e comprometimento das organizações com a construção contínua de ambientes de trabalho saudáveis, que se

traduzirá inevitavelmente numa capitalização de melhor saúde mental no trabalho, bem como do crescimento dos níveis de motivação e padrões de comportamento mais férteis. Consequentemente, terão retorno nos ganhos de produtividade com o decréscimo das taxas de absentismo e presentismo, contribuindo para o sucesso e a sustentabilidade das organizações (OPP, 2023).

Em síntese, modalidades flexíveis como o teletrabalho serão, entre outras, uma estratégia a mobilizar, considerando os índices de produtividade que proporciona, sem descurar alguns *handicaps* que lhe são adjacentes. O regime híbrido de teletrabalho poderá aportar vantagens para o processo, combinando, alternadamente, ao longo da semana, dias de trabalho em contexto empresarial e dias de trabalho em casa, como forma de buscar equilíbrio socioemocional e económico, considerando as características individuais e contextuais, com impactos na saúde mental e na produtividade, respetivamente.

Continuamos a viver tempos difíceis e preocupantes, representando um sério desafio à saúde pública no século XXI, uma vez que a pandemia da COVID-19 deixou sequelas de largo espetro na forma como vivemos, trabalhamos e nos relacionamos uns com os outros, bem como nos sistemas económicos, humanos, sociais e ambientais que apoiam o bem-estar ao longo do tempo (OCDE, 2021; Zhong et al., 2021). Por isso, a OMS (2022b) defende três principais razões para investir em saúde mental relativas à saúde pública, aos direitos humanos e ao desenvolvimento socioeconómico.

1.2.1 Conceito de Saúde Mental

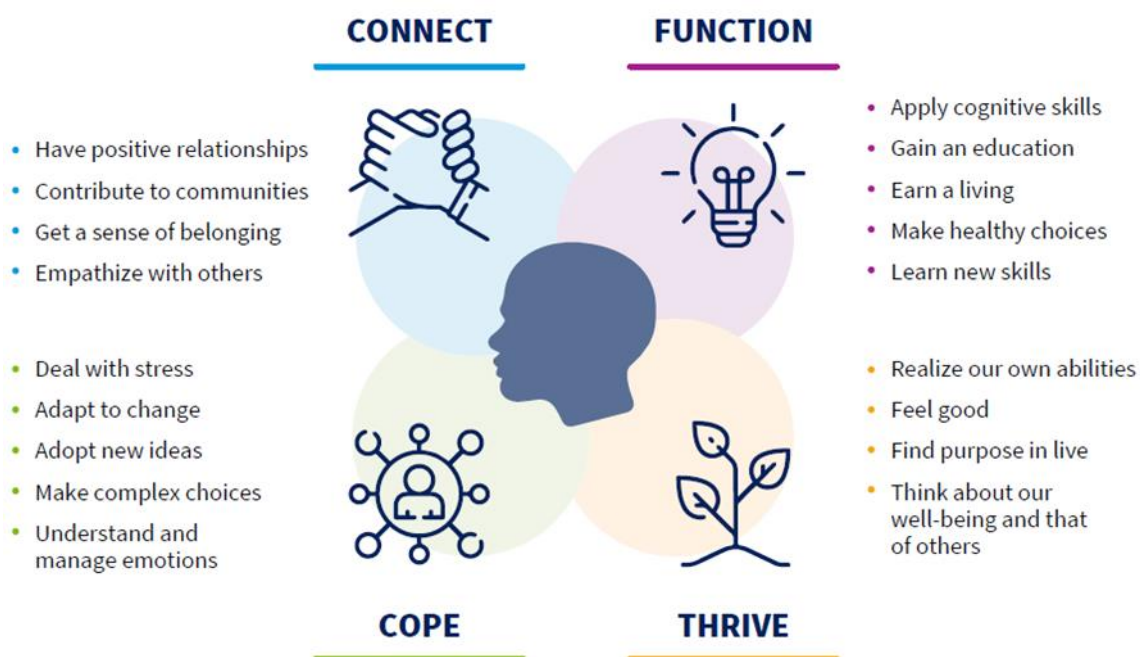
Ultrapassado o tempo em que o conceito de saúde mental se confinava à ausência de doença mental, este paradigma, acompanhando a evolução da sociedade, alterou-se para outras aceções mais abrangentes e integradoras de múltiplos fatores biológicos, psicológicos, socioculturais, socioeconómicos e ambientais, com impacto no bem-estar individual e coletivo, segundo a Mental Health Europe (2022) e a OMS (2018).

Atualmente, o conceito de saúde mental refere-se a um "estado de bem-estar no qual o indivíduo tem consciência das suas capacidades, pode lidar com o *stress* habitual do dia a dia, trabalhar de forma produtiva e frutífera, e é capaz de contribuir para a comunidade em que se insere" (OMS, 2022 c). Nesta perspetiva, a saúde mental corresponde a "uma parte intrínseca da nossa saúde e bem-estar individual e coletivo" (OMS, 2022b, xiv), por isso,

tem um valor intrínseco e instrumental, já que tem um impacto no nosso pensar, sentir e agir, como sugere a Figura 2.

Figura 2

Mental Health has Intrinsic Instrumental Value, Helping us to Connect, Function, Cope and Thrive



Nota. OMS (2022b, p.11).

A saúde mental é, portanto, um direito humano fundamental, que condiciona a nossa capacidade de tomar decisões, de nos relacionarmos e de interagirmos ativamente no mundo em que vivemos. Como tal, implica um estado de equilíbrio entre a pessoa/família/organização, que lhe permita ganhar a vida e simultaneamente desfrutar dela, com base no bem-estar e qualidade de vida, desenvolver o seu próprio potencial, conseguir lidar com os desafios normais da vida, adaptar-se a novas realidades e trabalhar de forma construtiva e eficaz na comunidade (OMS, 2022b).

1.2.2 Fatores Determinantes de Saúde Mental

Neste ponto, refletimos sobre os potenciais fatores que debilitam cada vez mais o bem-estar e, por conseguinte, a saúde mental da força de trabalho, sobretudo nas sociedades desenvolvidas economicamente. Tal situação, de acordo com Bachkirova e Borrington

(2020), não se pode imputar exclusivamente às condições laborais, uma vez que, ao longo da História do Trabalho sempre existiram múltiplos fatores de *stress* e condições de trabalho bem mais degradantes. As autoras apontam também outras explicações de cariz político como “o colapso dos padrões tradicionais das relações de trabalho”, “a desregulamentação do mercado de trabalho”, a falta de transparência na gestão do trabalho”, a “economia neo-liberal” e “a cultura contemporânea do trabalho” filiada no capitalismo, um modelo económico que incita os trabalhadores à sua própria “auto-exploração” (p.14). Isto porque são coagidos a ser tão eficientes na produção, quanto no consumo, retroalimentando um ciclo pernicioso para o bem-estar e saúde mental.

Existem, portanto, fatores determinantes de ordem variada passíveis de proteger ou prejudicar a saúde mental: individuais, sociais e económicos (OMS-EFAMH 2021-2025). Quando percecionados positivamente configuram, de uma maneira geral, fatores de proteção, compreendendo as nossas competências e atributos sociais e emocionais individuais, bem como interações sociais positivas, educação de qualidade, trabalho digno, ambientes seguros e coesão comunitária, entre outros, que contribuem para o nosso bem-estar e fortalecem a resiliência ao longo da vida (OMS, 2022b).

Contrariamente, quanto maior a exposição a circunstâncias sociais, económicas, geopolíticas e ambientais desfavoráveis, incluindo pobreza, violência, desigualdade e privação ambiental maiores são os riscos que propiciam transtornos mentais, desde alteração de comportamentos, de habilidades cognitivas, relacionais e afetivas de um indivíduo que comprometem o seu normal funcionamento (Canadian Mental Health Association, 2017).

As estatísticas dos relatórios divulgados pela AEST (2023) revelam evidências robustas de associações entre exposições psicossociais no trabalho e saúde mental, em percentagens significativas da população ativa, sintonizadas com as conclusões da OMS (2022b), reportando os fatores psicossociais relativos à interação subjetiva entre os indivíduos e o seu trabalho, que se repercutem na experiência de bem-estar laboral e nos processos de descompensação em saúde, quer sejam mentais ou físicos. Por isso, os locais de trabalho tanto podem constituir excelentes oportunidades de promover a saúde mental, como podem ser incubadoras de riscos, provenientes de fatores associados ao contexto laboral, alguns dos quais sintetizamos na Tabela 2.

Tabela 2

Riscos Emergentes de Fatores Associados ao Contexto Laboral

Potenciais Riscos	Fatores Associados
Natureza do trabalho	Tarefas rotineiras, falta de variedade ou ciclos de trabalho curtos, trabalho fragmentado ou menor subaproveitamento das competências, alto nível de incerteza, exposição contínua a pessoas devido ao trabalho realizado.
Volume e ritmo de trabalho	Sobrecarga ou subcarga de trabalho, ritmo regulado por máquina, altos níveis de pressão relativamente aos prazos para as tarefas, constante imposição de prazos, exigência crescente de produtividade.
Horários de trabalho	Trabalho por turnos, turnos noturnos, horários rígidos, horas imprevisíveis.
Ambiente/ Equipamento	Equipamento inadequado, disponibilidade, adequação ou manutenção do equipamento, más condições envolventes, tais como falta de espaço, iluminação deficiente, ruído excessivo.
Cultura organizacional e função	Falta de comunicação interna, baixos níveis de apoio na resolução de problemas e no desenvolvimento pessoal, falta de definição ou de fixação por acordo mútuo dos objetivos organizacionais; falta de <i>feedback</i> ; falta de reconhecimento financeiro, <i>cyberbullying</i> .
Relações interpessoais no trabalho	Exclusão ou isolamento social ou físico, relações deficientes com os superiores, qualidade das lideranças, práticas de gestão, conflitos interpessoais, falta de apoio social, assédio, intimidação, humilhação.
Discriminação	Comportamentos xenófobos baseados em fatores raciais, étnicos, de orientação sexual, de identidade de género, religião ou idade; posições não inclusivas de populações migrantes, deficientes, deficiências psicossociais.
Papel na organização	Indefinição de funções; ambiguidade no papel a desempenhar, conflito de papéis, responsabilidades de gestão de pessoas
Progressão na carreira	Estagnação na carreira e falta de perspetivas, promoção insuficiente/excessiva, salários baixos, insegurança do emprego, baixo valor social do trabalho.
Relações vida privada-trabalho	Incompatibilidade das exigências do trabalho/vida privada, falta de apoio em casa, problemas no caso das carreiras duplas.

Nota. Adaptado de OMS (2022b, p.183).

Estes e outros perigos psicossociais, se não forem acautelados, geram ambientes laborais nocivos, onde impera uma tendência latente para o “desequilíbrio mental” espelhado em comportamentos desajustados das pessoas, que incorrem inevitavelmente no *stress* (Adi et al., 2022), entendido como um estado permanente de tensão negativa que, a longo prazo, compromete o bem-estar e a saúde mental (Greif, & Palmer 2022). São fatores negativos, encarados como potenciais estímulos agressores para desencadear uma série de distúrbios, quer na saúde física, quer na saúde mental, tendo sido exacerbados com a pandemia.

Para reverter este quadro, a GRH deve acionar medidas preventivas, *a priori* mais rentáveis, porque não só melhoram a saúde mental e física, mas também são suscetíveis de reduzir o absentismo e presentismo, melhorar o desempenho e a produtividade no trabalho, aumentar o moral e a motivação das pessoas e minimizar a tensão e o conflito entre colegas (OPP, 2023).

De acordo com a OMS (2022 d), a saúde mental em contexto laboral, reclama a criação de ambientes e condições de trabalho que promovam o bem-estar do indivíduo e da organização, tanto a nível mental como físico, permitindo maximizar a sua capacidade ou produtividade e mantendo simultaneamente a sua saúde.

São apontados exemplos de boas práticas: o equilíbrio entre o horário de trabalho e a vida pessoal, flexibilidade de horários e trabalhos de acordo com os contextos individuais, boa comunicação entre empregados e chefias, remuneração adequada, condições dignas de trabalho e desenvolvimento profissional, capacitação da resolução de conflitos e ainda a existência de políticas de tolerância zero para o assédio moral, de entre outras (OMS, 2022a; RAND Europe, 2022-2023).

1.3 O Coaching Executivo como Instrumento de Intervenção na Saúde Mental Integrado na GRH

O CE configura uma das principais formas de maximizar e melhorar o desempenho pessoal, de um grupo, ou de uma organização (Vesoloski & Garcia, 2022; Nicolau et al., 2023), para desenvolver e sustentar empresas saudáveis (Addison & Shapiro, 2023). Além de fortalecer competências de liderança e de gestão, no relacionamento interpessoal, serve “para remediar padrões de comportamento inúteis” (Cavanagh, 2005, p.21). Sobre este aspeto, Cavanagh (2005), refere que “o coaching e a terapia partilham alguns fundamentos e algumas técnicas”. (p.21). Enquanto o CE lida com populações não clínicas, a terapia atende às necessidades de

peças produtivas, pela GRH, uma área, outrora, de controlo, puro e duro. Atualmente a GRH é um dos pilares mais importantes de qualquer organização, que “reflete a força das capacidades de gestão corporativa e resiliência organizacional face a crises públicas em massa” (Zhong et al., 2021, p. 1). No seio das organizações, a GRH passou a ser a área de primazia, que não só assume “a função do negócio e dita as tendências e mudanças do futuro” (Carvalho, 2022), mas também pugna por uma liderança positiva e humanizada que é a trave-mestra, para o crescimento holístico e saudável do universo laboral (Marujo et al., 2019). Num contexto organizacional cada vez mais complexo e competitivo, o papel estratégico da GRH norteia-se por novas lógicas organizacionais “baseadas em valores mais pro-sociais e mais humanizantes” (Araújo & Martins, 2012, p.10), tendo em conta que o bem-estar pessoal e profissional são fatores protetores de liderança e de compromisso nas organizações, fundamentais para a produtividade dos colaboradores. Neste sentido, é necessário conferir uma atenção especial à capacitação dos RH a fim de desenvolver habilidades de liderança e gestão, com impacto na saúde mental dos colaboradores, bem como as competências necessárias com o foco nos resultados desejados (Adi et al., 2022; Santos, 2020).

Um ambiente de trabalho favorável a uma boa saúde mental pressupõe políticas e práticas organizacionais que inspirem confiança, inovação e resiliência, priorizando o bem-estar

peças produtivas, pela GRH, uma área, outrora, de controlo, puro e duro. Atualmente a GRH é um dos pilares mais importantes de qualquer organização, que “reflete a força das capacidades de gestão corporativa e resiliência organizacional face a crises públicas em massa” (Zhong et al., 2021, p. 1). No seio das organizações, a GRH passou a ser a área de primazia, que não só assume “a função do negócio e dita as tendências e mudanças do futuro” (Carvalho, 2022), mas também pugna por uma liderança positiva e humanizada que é a trave-mestra, para o crescimento holístico e saudável do universo laboral (Marujo et al., 2019). Num contexto organizacional cada vez mais complexo e competitivo, o papel estratégico da GRH norteia-se por novas lógicas organizacionais “baseadas em valores mais pro-sociais e mais humanizantes” (Araújo & Martins, 2012, p.10), tendo em conta que o bem-estar pessoal e profissional são fatores protetores de liderança e de compromisso nas organizações, fundamentais para a produtividade dos colaboradores. Neste sentido, é necessário conferir uma atenção especial à capacitação dos RH a fim de desenvolver habilidades de liderança e gestão, com impacto na saúde mental dos colaboradores, bem como as competências necessárias com o foco nos resultados desejados (Adi et al., 2022; Santos, 2020).

Um ambiente de trabalho favorável a uma boa saúde mental pressupõe políticas e práticas organizacionais que inspirem confiança, inovação e resiliência, priorizando o bem-estar

mental dos colaboradores e ajudando-os a permanecerem psicologicamente saudáveis e seguros no trabalho. Por isso, a intervenção principal do gestor de RH, como “agente ativo na gestão da mudança” é facilitar o processo de desenvolvimento pessoal e organizacional (Camara et al., 2007), devendo estar atento aos sinais de transtornos de humor, perturbações orgânicas e psíquicas das equipas de trabalho, para promover competências individuais de resposta a mudanças de comportamentais necessárias, com base no autocuidado e na resiliência diante do *stress* e das adversidades (Greif & Palmer, 2022; OMS, 2021).

Paralelamente às terapias e intervenções psicológicas levadas a cabo pelos respetivos especialistas, quando necessárias, o CE vislumbrou-se, nas últimas décadas, como uma oportunidade de desenvolvimento de RH, não só para melhorar os resultados dos funcionários no local de trabalho, mas também com um papel interveniente do comprometimento efetivo de supervisão na mudança de atitudes e comportamentos de líderes e gestores (Ali et al., 2020; Addison & Shapiro, 2023; Brooks et al., 2023).

A escalada da pressão no ambiente de trabalho, motivada pelos avanços tecnológicos e competitividade das empresas, exige das pessoas novas habilidades e competências para lidar com as pressões e com a resolução de problemas (El Houari & Zarhbouch, 2022; Velasques & Bierende, 2019), por forma a não hibernarem no sofrimento psicológico. Os líderes e gestores têm sido também particularmente atingidos pela sintomatologia de ansiedade, depressão, não raro culminando no *burnout* (Brooks et al., 2023). Este fenómeno foi recentemente estudado por Brooks et al. (2023), que analisaram o impacto do CE na redução do esgotamento dos líderes e simultaneamente no seu empenho no trabalho. “Os resultados revelaram que os líderes que participaram na intervenção de *coaching* executivo apresentaram menos exaustão emocional, cinismo e ineficácia pessoal, bem como níveis mais elevados de vigor ao final do período de intervenção” (Brooks et al., 2023, p.13).

Na verdade, o CE vem despertando um interesse considerável como um potencial preditor de bem-estar da situação no local de trabalho e está em linha com as diretrizes da OMS (2022), que enfatizam a importância do treino da saúde-mental direcionado não só para executivos, como para os restantes trabalhadores (Bachkirova & Borrington, 2019; Bozer & Jones, 2018). A literatura sobre bem-estar das pessoas, no local de trabalho, correlaciona-o com o estilo de liderança positiva, um fator crucial para criar ambientes favoráveis, com base na confiança, reconhecimento e *feedback*, gratificantes para a autoestima, empenho e sentimento de pertença (Inceoglu et al., 2018, citados por Zhao & Liu, 2020).

Têm aumentado as evidências empíricas de bem-estar proporcionadas pelo CE, reportadas por estudos, que mobilizam a metodologia de investigação-ação, concluindo-se que constitui um suporte pessoal e profissional para lidar com os inúmeros desafios e percalços ao longo da vida, permitindo-lhes ultrapassar situações desreguladas, aumentar o seu desempenho e acelerar os resultados pretendidos (De Haan, 2021; Jarosz, 2021; Trevisan et al., 2021).

Gan et al. (2021) notaram a evolução do CE, como uma poderosa ferramenta que ajuda os executivos a tornarem-se mais flexíveis perante a necessidade de se ajustarem a cenários em constante mudança, que exigem alteração no desempenho organizacional.

Jarosz (2021) investigou o impacto do *coaching* no bem-estar e no desempenho num ambiente de trabalho durante a pandemia, onde os participantes realçaram os aspetos mais valiosos durante o estudo:

(1) ter um ambiente seguro e sem julgamentos, onde todos (incluindo o *coach*) apoiassem e ouvissem uns aos outros com respeito; (2) receber um empurrãozinho útil que ajuda a se “soltar”; (3) aumento da autoconsciência e melhor percepção; (4) aprender a usar todos os recursos disponíveis em seu benefício. O estudo ajuda, portanto, a estabelecer a evidência empírica num cenário sem precedentes que o mundo enfrenta atualmente - a pandemia do coronavírus (COVID-19), e possivelmente também outros cenários de crise. (p.18)

Estas conclusões robustas e promissoras para a prática do CE convocam as organizações a assumirem um maior empenho na adoção desta metodologia alargada a mais profissionais em todas as suas modalidades, conforme um estudo levado a cabo pela ICF e o Health Coach Institute (HCI), no rescaldo da pandemia, em 2023, tendo concluído que:

85% dos entrevistados trabalharam com gestores e líderes que utilizam habilidades de *coaching*. 64% empregaram profissionais de *coaching* externos e metade envolveu profissionais de *coaching* internos. 46% dos gestores/líderes e/ou *coaches* internos receberam formação em 2023, um ligeiro aumento face aos 43% em 2019. 27% dos funcionários receberam *coaching* de um *coach* profissional, um ligeiro aumento em relação aos 23% em 2019.³

A ascensão desta prática revela que o investimento atempado e previdente, em contextos laborais, na consecução e implementação de medidas operacionais para gerir riscos

³ ICF <https://coachingfederation.org/research/global-coaching-study>

psicossociais pode ser rentabilizado com o aumento do bem-estar psicológico e a resiliência, condições propícias a ambientes mais positivos e favoráveis à saúde mental.

1.3.1 Vantagens da Aplicação do *Coaching* Executivo no Universo Organizacional

Sendo os colaboradores o principal ativo de uma empresa, investir na sua saúde mental traduz-se em ganhos para todos. Por isso, começar por um programa de CE para aprimorar e melhorar a *performance* dos líderes e gestores é fundamental para o desenvolvimento pessoal, profissional e organizacional (Nicolau et al., 2023).

Pese embora, o CE esteja vinculado a objetivos organizacionais como o desenvolvimento de competências de liderança e gestão tendo em vista a melhoria do desempenho, estudos recentes, de uma maneira geral, enfatizam as vantagens da aplicação do CE, cujos resultados carregam mudanças no funcionamento comportamental, psicológico e organizacional. Esses resultados relacionados com o bem-estar afetivo e psicológico são determinantes essenciais do comportamento sustentável ou da melhoria do desempenho (Grant, 2014; Kraiger et al., 1993, citados por Wang et al, 2022; Nicolau et al., 2023).

Numa meta-análise interpretativa, Athanasopoulou e Dopson (2018) categorizaram os resultados positivos do CE em dois níveis: por um lado, o *coachee* beneficia deste treino para o desenvolvimento da eficácia pessoal, reduzindo o *stress*, aumentando a resiliência e melhorando o autocontrole. Por conseguinte, as habilidades de relação interpessoal são aperfeiçoadas denotando uma melhor qualidade na liderança, no relacionamento e no desempenho profissional. Por outro lado, ao nível da organização, os resultados positivos subsequentes ao processo do *coaching* revelaram-se no aumento da produtividade e na eficácia da liderança. Estas conclusões são consentâneas com outras meta-análises de CE no local de trabalho levadas a cabo por Grant, (2014), por Jones et al. (2016), bem como todas as pesquisas analisadas por De Haan (2021), tornando-se convincente a vantagem notória para o bem-estar, que o uso do CE, como instrumento de intervenção no desenvolvimento organizacional e de liderança, exclusivamente em situações não clínicas, representa no universo laboral.

Noutro estudo meta-analítico, Nicolau et al. (2023) confirmam a vantagem significativa do *coaching* na mudança de comportamentos, atitudes e características pessoais, designadamente em resultados específicos, como autoeficácia, capital psicológico e resiliência, mesmo “em dimensões consideradas relativamente estáveis ao longo do tempo”

(p 1). Os autores referem que, apesar de a literatura apontar como destinatários do CE, normalmente os líderes, a sua investigação trouxe um contributo relevante para as organizações considerarem recorrer a esta prática, com outros grupos de funcionários, tendo em vista apoiar o seu desenvolvimento pessoal, sobretudo pelo impacto no comportamento cognitivo, atividades e comportamentos de desempenho, podendo ser uma estratégia para alcançar metas e objetivos.

Segundo Geraghty (2021), constata-se que as evidências empíricas de suporte à eficácia do CE, com impacto na saúde mental, estão a sedimentar-se progressivamente, inclusive com *report* à redução do *burnout* no local de trabalho, com base na teoria construtivista, contrariando as vozes que consideram impossível apoiar os trabalhadores que sofrem de *stress* no trabalho. Tal situação deve-se ao facto de que, respeitando os limites éticos e as fronteiras profissionais, “O coaching pode ser uma abordagem complementar à terapia ou à medicação após discussão com os profissionais relevantes já envolvidos” (Cavanagh & Buckley, 2018, citados por Geraghty, 2021, p.148).

Em suma, distinguindo-se de todas as outras relações de suporte estudadas, o *coaching* difere da mentoria, do aconselhamento e da formação, porque utiliza o questionamento e a metacognição, em vez do conselho, para ajudar o *coachee* a gerir pensamentos, sentimentos e ações, no sentido de avançar em direção ao estado pretendido. Ao contrário da terapia, o *coaching* não diagnostica nem trata clinicamente o *coachee*, apenas o ajuda a ter uma melhor qualidade de vida, podendo ser apoiado institucionalmente, sem expensas próprias, o que se revela vantajoso, sobretudo em grupo (Nacif, 2021).

À luz dos estudos, gestores e líderes devem assumir um papel proativo na criação de culturas de CE, no seio das organizações, promovendo os seus benefícios para melhorar a capacidade de liderança, a abertura à mudança, a autoconsciência, a aprendizagem, a autorreflexão e o autocuidado no desenvolvimento socioprofissional com impacto no sucesso corporativo (Hackel et al., 2024; McInerney et al., 2021; Milner et al., 2020; Nicolau et al., 2023).

Este estudo tem o propósito de avaliar as perceções de diferentes partes interessadas, em contexto laboral, no que concerne à relação do CE com a saúde mental das pessoas nas organizações. Será que existe algum tipo de relação? Em que sentido? Se existe é ela estatisticamente significativa? Podemos comparar grupos demográficos diferenciados neste tópico? Podemos prever a saúde mental dos trabalhadores tendo em consideração o facto de estarem a ser acompanhados num processo de CE?

Capítulo II – Metodologia de Investigação

Neste capítulo, fundamentamos os procedimentos metodológicos, considerados mais adequados para responder à questão de investigação, que pretendemos esclarecer, com base no enquadramento teórico já anteriormente apresentado. Começamos por expor o problema, objeto de estudo, seguindo-se a apresentação dos objetivos, das hipóteses e da opção metodológica. Terminamos com a descrição dos procedimentos de recolha de informação e respetivo tratamento de dados de acordo com a amostra obtida.

2.1 Problema

Segundo Coutinho (2014), o problema assume “a importante função de focalizar a atenção do investigador para o fenómeno em análise, desempenhando o papel de “guia” na investigação” (p. 49). Como referimos no capítulo anterior, o problema da saúde mental tão devastador para a humanidade quanto para o universo laboral, necessita de uma ação amplamente concertada entre todas as forças da sociedade. Nesta lógica, centramo-nos atentamente numa área de estudo concreta e delimitada, o CE, com evidências reiteradas dos resultados benéficos, refletindo-se indiretamente na redução do *stress* e no bem-estar no local de trabalho (Grant, 2007).

Contudo, a revisão da literatura também identifica uma lacuna na falta de clareza da variedade de processos e de resultados, com impacto nos aspetos psicológicos primários (Nicolau et al., 2023), bem como nos resultados em saúde (Boyatzis et al., 2022; Brooks et al., 2023; Geraghty, 2021; Nacif, 2021; Toh et al., 2023). Geraghty (2021) entende que este vazio de pesquisas se deve ao estrito respeito ético pelos limites profissionais das fronteiras existentes entre *coaching* e psicoterapia. Porém, ressalta que, atendendo ao crescimento de *coaching* no local de trabalho é pertinente saber se pode contribuir ou ter um impacto positivo nas estatísticas de saúde mental. Na mesma linha, Buckley (2007) considera que se “O objetivo do coaching é ajudar quem deseja uma melhor qualidade de vida.” (p.22), é importante avaliar a eficácia do mesmo.

Bachkirova e Borrington (2020) também nos convidam a refletir sobre o desfasamento paradoxal entre o crescimento da indústria do *coaching* e o aumento sem precedentes dos

problemas de saúde mental nas sociedades ocidentais. Esta preocupação enformou a questão de investigação deste estudo:

- Como é percecionada a intervenção do *Coaching* Executivo, ao nível da relação e do impacto na melhoria da saúde mental? Procuramos investigar as perceções sobre a influência deste instrumento de intervenção, integrado na GRH, na Saúde Mental da população, em situação não clínica, a fim de responder à pergunta de partida, que é o fio condutor da investigação segundo Campenhoudt et al. (2019).

2.2 Objetivos

De acordo com Reis (2022), os objetivos gerais sintetizam os resultados que pretendemos alcançar e representam o contributo prestado pela investigação. Já os objetivos específicos elucidam os detalhes do objetivo geral e operacionalizam os diferentes pontos a serem explorados. Nesta investigação, definimos:

Objetivo geral: Analisar a perceção da relação e da influência do CE na saúde mental.

Objetivos específicos:

- 1) Conhecer a representação social do CE na cultura organizacional portuguesa;
- 2) Identificar as perceções das evidências do CE com impacto no desenvolvimento pessoal, comportamental e organizacional;
- 3) Investigar a perceção de saúde mental da amostra em estudo.

2.3 Hipóteses

De acordo com Saunders et al. (2023), as hipóteses são enunciados explicativos e provisórios, que podem ser confirmados, totalmente ou em parte, ou refutados, com o desenvolvimento da pesquisa. Desta forma, a questão de investigação para a qual procuramos empiricamente uma resposta foi traduzida em hipóteses operacionais, tendo subjacentes os objetivos já enunciados. Com base na literatura analisada, pretendemos verificar a influência que o CE tem na saúde mental.

Hipótese 1: O CE é um processo com uma representação socialmente positiva na cultura organizacional e com impacto na saúde mental.

Hipótese 2: O CE é uma ferramenta de suporte organizacional com evidências positivas também ao nível do desenvolvimento psicológico.

Hipótese 3: Os participantes deste estudo revelam uma literacia adequada à concetualização do CE.

Hipótese 4: Os indivíduos que já participaram em processos de CE têm pontuações inferiores no GHQ (indicando melhor nível de saúde mental).

Hipótese 5: A perceção relativa ao absentismo e ao presentismo regista-se devido a motivos de saúde mental e fatores de *stress* associados ao trabalho.

Exploratória: Há diferenças significativas nas respostas ao GHQ-12 entre os *coaches* e os profissionais de RH.

2.4 Paradigma Metodológico

Relativamente à natureza, esta investigação enquadra-se no tipo descritivo com abordagem metodológica quantitativa, orientada pelo paradigma positivista (Coutinho, 2014; Meirinhos & Osório, 2010; Saunders et al., 2023). A opção por este posicionamento justifica-se pela questão de partida e pelos objetivos da pesquisa que requerem o levantamento de dados da realidade social, permitindo descrições quantitativas sobre factos através de questões colocadas a uma determinada população-alvo (Campenhoudt et al., 2013; Fowler, 2009; Saris & Gallhofer, 2014; Saunders et al., 2023;).

Quanto à temporalidade, esta investigação é de carácter transversal uma vez que avalia as mesmas variáveis com uma amostra determinada num único espaço de tempo (Fowler, 2009). Recorremos a esta metodologia para testar teorias, através do estudo estatístico e dedutivo na análise de informação, o que pressupõe um conjunto de constructos interrelacionados (ou variáveis) formando proposições, ou hipóteses, que especificam a relação entre essas variáveis (Saunders et al., 2023; Taherdoost, 2021). Firmados neste posicionamento científico, o modelo concetual da nossa investigação foi estruturado com base nas variáveis, CE (variável independente) e Saúde Mental (variável dependente), bem como nas hipóteses já definidas para o estudo, cuja análise quantitativa nos permitiu, através resultados obtidos, testar a relação de influência do CE e na Saúde Mental.

O cariz hipotético-dedutivo desta metodologia, para além de permitir fazer comparações, com maior precisão, encontrar explicações e resultados, estabelecer relações, predir e

controlar os factos em análise, também permite chegar a conclusões passíveis de serem generalizadas ao universo da população em questão, com base em alguns critérios, como o tamanho da amostra, podendo acrescentar valor científico ao conhecimento da área de estudo (Freixo, 2011; Taherdoost, 2021).

Contudo, salientamos que um dos problemas deste tipo de abordagem é a redução do ser humano a valores meramente quantificáveis, uma vez que procuramos maximizar a objetividade “através de um distanciamento entre o investigador e a realidade estudada.” (Meirinhos & Osório, 2010, p. 50). Por isso, corremos o risco de obter respostas superficiais e até resultantes de mal-entendidos das perguntas segundo Taherdoost (2021).

2.5 Procedimento de Recolha de Dados e Considerações Éticas

Atendendo à natureza desta investigação, para o levantamento de dados, recorreremos à aplicação de um inquérito (*survey*) por questionário ([Apêndice E](#)) por ser uma opção metodológica que permite obter uma elevada quantidade de informação, numa lógica de ampla representatividade sobre qualquer temática ou assunto de interesse para o investigador, de forma célere e eficaz (Campenhoudt et al., 2019; Saunders et al., 2023; Taherdoost, 2021). Trata-se de uma técnica de recolha de informação sobre um conjunto limitado e previamente definido de dimensões de análise (Álvares, 2020) cuja aplicação, neste estudo, foi direcionada simultaneamente para quatro contextos diferentes: serviço de GRH, por parte da organização, *coaches*, *coachees* e outros *stakeholders*.

O questionário foi elaborado através da ferramenta *Google Forms*, na qual se fez a aplicação do pré-teste junto de várias pessoas dos quatro contextos supracitados, procedimento determinante para garantir a validade e fiabilidade do instrumento (Coutinho, 2014; Saris & Gallhofer, 2014; Saunders et al., 2023), tendo-se corrigido algumas falhas pontuais. De seguida, foi construída a versão final do questionário, que foi partilhado nas redes sociais da investigadora e na respetiva rede profissional, *LinkedIn*, enquanto meios facilitadores para agilizar a pesquisa sem custos operacionais, onde esteve disponível entre o dia 19 de abril de 2024 e o dia 19 de maio de 2024. Simultaneamente foram contactados por correio eletrónico vários profissionais de RH e *coaches*, através do qual foi solicitada a sua participação, explicando-se os objetivos da pesquisa, bem como a importância do seu contributo.

Constatámos, de imediato uma tímida adesão de *coachees*, por isso, reforçámos o pedido de participação, através de um email enviado ao Gabinete de Comunicação e Relações Públicas do ISCAP, bem como à ICF em Portugal. A intenção era criar o efeito de "bola de neve" que atraísse mais clientes de CE.

Como este estudo implica a participação de seres humanos, foi nossa preocupação cumprir todos os procedimentos éticos preconizados nas etapas do processo de investigação, desde a pertinência da problemática à validade dos resultados para o desenvolvimento do conhecimento, da escolha da metodologia aos instrumentos e processo de colheita de dados. Foi, ainda, garantida a confidencialidade da informação de cada participante através do tratamento das respostas anónimas obtidas coletivamente.

2.6 Instrumentos

O inquérito por questionário, elaborado *ad hoc*, foi o instrumento de pesquisa utilizado nesta investigação, cuja conceção foi orientada pelo quadro teórico analisado e apoiada em reflexões e pesquisas anteriores (Álvares, 2020). Trata-se de um instrumento de autorregisto escrito que nos permite avaliar perceções, opiniões e outras informações relevantes para o foco do nosso estudo (Fink, 2013; Freixo, 2011) através de variáveis quantitativas discretas e variáveis qualitativas nominais e ordinais. Além disso, permite-nos quantificar uma multiplicidade de dados e, por conseguinte, proceder a análises de correlação (Campenhoudt et al., 2019; Saunders et al., 2023) que, neste caso, pretendemos averiguar entre o CE e a Saúde Mental. Procurámos que a formulação das perguntas fosse clara, com um elevado grau de diretividade e maioritariamente fechadas. Incluímos também a possibilidade de algumas respostas abertas, sempre que oportunas, como aconselha Taherdoost (2021), para complementar e contextualizar as informações quantitativas obtidas. Para as respostas estruturadas, utilizámos os seguintes tipos de escalas: nominal dicotómica, nominal politómica e ordinal politómica do tipo Likert de cinco categorias, tendo nos seus extremos 1= *Má/Mau* a 5= *Muito Boa/Muito Bom*.

O questionário apresenta uma dimensão variável de perguntas consoante a pertinência e especificidade das mesmas para os respetivos contextos, sendo a grande percentagem transversais a todos. Assim, é composto, na sua totalidade, por 26 questões para os *coaches*, 27 questões para os *coachees*, 33 questões para os profissionais de RH e 24 questões para

outros *stakeholders*, organizadas em três partes correspondendo cada uma a uma dada dimensão de análise, a saber:

Parte I - Caracterização sociodemográfica

Parte II – Perceções sobre o CE nas organizações

Parte III – Perceções da relação do CE com a saúde mental. Esta secção termina com a inclusão do *General Health Questionnaire-12* (GHQ-12) de Goldberg (1978), adaptado a Portugal por McIntyre e colaboradores (1999), sendo um dos instrumentos mais conhecidos e usados pela sua brevidade e eficácia “como indicador unidimensional de morbilidade psicológica, ou seja, indicador de sintomatologia que merece atenção clínica, tal como indicado pelos autores” (Araújo, 2009, p. 211). Este questionário contém 12 itens, que são respondidos numa escala tipo Likert de quatro categorias: 1=*Melhor*, 2=*Igual*, 3=*Pior*, 4=*Muito Pior*, indicando as pontuações elevadas pior saúde mental.

O apelo à colaboração foi registado na introdução do questionário na qual se faz a apresentação da investigadora, do tema, do objetivo geral e da problemática, evidenciando o valor acrescentado que o contributo dos respondentes podem trazer à investigação, tendo sido garantidas as preocupações éticas com o anonimato das fontes e a confidencialidade dos dados recolhidos conforme advoga Taherdoost (2021).

2.7 Procedimentos Estatísticos e Operacionalização das Variáveis

Depois de se obterem as respostas, procedemos à extração das mesmas para um ficheiro Excel que foi analisado e filtrado, tendo em conta a informação considerada necessária para o estudo. Posteriormente, os dados foram inseridos no *software* de análise Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), programa IBM SPSS (versão 28.0) para análise descritiva e exploratória, onde procedemos às atualizações necessárias para serem tratados, recorrendo-se às medidas estatísticas e gráficos, testes de hipóteses, intervalos de confiança, e regressão linear simples que foram necessárias para chegar a algumas conclusões.

Operacionalizou-se, à *posteriori*, a variável classe etária em seis categorias com uma amplitude interclasse de dez anos (16-25, 26-35, 36-45, 46-55, 56-65 e 66-75 anos). A escala de saúde mental GHQ-12 é a versão reduzida da versão original do GHQ-28 de Goldberg (1978) adaptado por McIntyre e Redondo (1999). Procedeu-se à operacionalização desta escala segundo os critérios dos autores e, no final, criou-se uma variável, resultante do

somatório das cotações para cada um dos 12 itens da escala. A cotação variou entre 0 e 36 pontos, considerando-se que valores baixos para a escala GHQ-12 se traduzem em melhor saúde mental. A pontuação entre 0 e 24 corresponde a um melhor estado de saúde e entre 25 e 36, é considerado patológico, ou seja, pior estado de saúde mental.

Operacionalizaram-se, ainda, as variáveis “Literacia CE”, resultante do somatório da questão 10 dos *coaches* e questão 53 dos RH e a variável “Literacia CEC”, resultante do somatório da questão 9 dos *coaches* e questão 52 dos RH.

Para o tratamento estatístico recorreremos à estatística descritiva e inferencial. Em relação à estatística descritiva, determinámos: frequências absolutas e relativas, as medidas de tendência central foram apenas aplicadas às variáveis numéricas contínuas (médias, medianas e modas) e às medidas de dispersão e variabilidade (desvio padrão, mínimo, e máximo, assimetria e achatamento). As variáveis qualitativas nominais e ordinais foram avaliadas tendo em conta a classe modal.

Relativamente à estatística inferencial, procedeu-se a regressões linear simples para a análise das variáveis “Representação CE e o Impacto na saúde mental” e “Evidências Psicológicas do CE” em função da “Posição em que se encontram para o preenchimento deste questionário”. A análise do resultado das regressões lineares simples foi realizada tendo em conta a classificação de Cohen (1988), indicando que os valores de correlação situados entre 0,10 e 0,29 apresentam uma correlação inexistente ou pequena; valores entre 0,30 e 0,49 indicam que existe uma correlação média e valores entre 0,50 e 1 podem ser interpretados como sinais de grande correlação.

Recorreu-se, ainda, à realização de testes T para as *Hipóteses 3, 4 e Hipótese exploratória*. Teve-se em consideração, numa primeira fase, a igualdade das variâncias pelo teste de Levene, se o valor de p fosse inferior a 0,05 assumia-se desigualdade das variâncias. Se fosse superior, assumia-se igualdade das mesmas. Para o teste T à igualdade das médias, assumiu-se que as médias não eram estatisticamente iguais sempre que os valores de p bilateral fossem inferiores a 0,05.

2.8 Amostra

A amostra representa uma parte de uma população sobre a qual incide o estudo (Saunders et al., 2023). Dada a dimensão triádica do CE, representada pelo serviço de GRH da organização, pelos *coaches* e pelos *coachees*, considerámos pertinente conhecer a perspetiva de todos os intervenientes no processo. Adicionalmente pretendemos reforçar a triangulação

de dados deste estudo com a visão de outros indivíduos que conhecessem pessoas em processo de *coaching* ou já concluído, por forma a obter um retrato mais fidedigno da realidade e uma compreensão mais completa do fenómeno em estudo (Saunders et al., 2023). A seleção da amostra cumpriu os critérios de inclusão alinhados com o propósito do estudo:

- Ser profissional de RH
- Exercer a profissão de *coaching*
- Ser ou ter sido cliente de *coaching*
- Ser conhecedor de alguém que esteja ou tivesse estado em processo de *coaching*.

Para este trabalho recorreremos, portanto, à técnica de amostragem aleatória simples, por conveniência, dado que houve uma escolha deliberada dos elementos da amostra, orientada para quatro grupos: 1) profissionais de RH, 2) profissionais de *coaching* (*coaches*), 3) clientes de *coaching* (*coachees*) e 4) outros indivíduos conhecedores de *coachees*.

Trata-se de uma amostra de resposta voluntária por parte dos membros da população-alvo, que acederam ao pedido da investigadora ([Apêndice F](#)). Foram recebidas 268 respostas. O máximo de representatividade possível foi conseguida com os *coaches*, 134, seguindo-se os RH com 122, dez conhecedores de *coachees* e apenas dois *coachees*, não sendo estes dois últimos números passíveis de extrapolação de resultados, porque inviabilizam a análise estatística.

De acordo com Álvares (2020), “Não existem números ideais, pois este valor depende muito da dimensão da população em estudo, das características do fenómeno, entre outros aspetos. Mais importante do que um número é a garantia de que a amostra é bem selecionada.” (p. 24). Este foi o nosso propósito, englobar a tríade dos “ingredientes ativos” (Pandolfi, 2020) do CE na amostra. Todavia, também sabemos que um dos potenciais desafios apontados ao inquérito por questionário, segundo Coutinho (2014), é a iminência de não obtermos um número de respostas necessárias para garantir a representatividade da amostra e permitir a generalização de conclusões. Por isso, o défice de participação do grupo 4 e, sobretudo do grupo 3, dos *coachees*, apesar de todos os nossos esforços envidados, abre caminho a outros estudos orientados exclusivamente para esta problemática, a fim de averiguar quais os fatores inibidores da participação dos *coachees*. Este *gap* confirma a opinião de Hinn e Kotte (2021), que consideram um desafio recrutar e conduzir participantes sobretudo *coaches* e *coachees* uma vez que se mostram ativamente resistentes ao envolvimento em pesquisas, quer pelo dispêndio de tempo, quer pelo risco da análise referente à eficácia do treinador.

Outra justificação aventada na literatura (Underhill et al., 2007) poderá estar associada ainda a algum estigma residual de que o *coaching* é uma intervenção de cariz corretivo, em oposição a uma ferramenta que melhora o desempenho. Também segundo a AEST “Falar dos aspetos da saúde mental e referir os desafios no local de trabalho ainda está associado ao medo do estigma”, pelo que admitimos todas estas justificativas para a incompleta trilogia do CE, neste estudo. Mas, atendendo a que os profissionais dos departamentos de RH, supostamente estratégicos, no processo do CE, devam estar familiarizados com a sua implementação, monitorização e benefícios para a organização (Sarsur & Parente, 2019), e considerando os *coaches* “como o principal instrumento do coaching” (Bachkirova, 2016), este estudo permite-nos apenas validar indicadores de maior representatividade, ou seja, nas categorias *coaches* e profissionais de RH, tendo sido excluídos os restantes por não serem suficientemente poderosos para demonstrar a eficácia do CE.

2.8.1 Caracterização da amostra definitiva

Conforme os dados constantes da Tabela 3, a amostra “definitiva” é constituída por 256 indivíduos, sendo maioritariamente composta por mulheres (67,2%, n=172). Apesar de o questionário ter a opção de escolha por outra identidade de género, não foi registada qualquer resposta neste campo, pelo que o género masculino completa a restante contabilização (32,8%, n=84).

Este universo compreende idades entre os 22 e os 70 anos sendo prevalente o grupo etário entre os 46-55 anos (33,2%, n=85). A média das idades é 43,65 anos, com uma distribuição ligeiramente assimétrica à esquerda (-0,025) e um desvio padrão de 10,15 anos. Existem modas múltiplas, designadamente 47 e 50 anos.

Relativamente à escolaridade, a amostra tem um nível de formação superior já que a maioria dos respondentes é detentora de mestrado (39,1%, n=100), seguindo-se os graus académicos de bacharelato/licenciatura (28,5%, n=73), pós-graduação (26,6%, n=68), doutoramento (2,7%, n=7), habilitações literárias até ao nível do 12º ano (2%, n=5) e apenas 1,2% (n=3) têm um Curso Técnico Superior Profissional (CTeSP).

Constatamos que a distribuição dos respondentes por grupos reparte-se da seguinte forma:

- Como *Coach* (profissional de *coaching*): 134 indivíduos (52,3%).
- Como Profissional de Recursos Humanos: 122 indivíduos (47,7%).

Tabela 3*Caracterização Sociodemográfica da Amostra Definitiva*

Variável	<i>n</i>	%	\bar{X}	<i>DP</i>	<i>Assimetria</i>	Míni- mo	Máxi- mo	Classe modal/ Moda
Gênero								
								Feminino
-Masculino	84	32,8						
-Feminino	172	67,2						
-Outro	0	0						
Idade								
-Válidos	254		43,65	10,15	-0,025	22	70	47 e 50
-Missing	2							
Classes etárias								
-16-25 anos	8	3,1						46-55
-26-35 anos	48	18,8						anos
-36-45 anos	84	32,8						
-46-55 anos	85	33,2						
-56-65 anos	27	10,5						
-66-75 anos	4	1,6						
Escolaridade								
-Do 10.º ao 12.º ano	5	2,0						
-Curso Técnico Superior Profissional (CTeSP)	3	1,2						
-Bacharelato/ Licenciatura	73	28,5						Mestrado
-Pós-Graduação	68	26,6						
-Mestrado	100	39,1						
-Doutoramento	7	2,7						
Posição se encontra para o preenchimento deste questionário								
-Coach (profissional de coaching)	134	52,3						
-Profissional de Recursos Humanos	122	47,7						

Capítulo III – Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados

Neste capítulo, apresentamos, analisamos e interpretamos o material empírico obtido. Com base nos fundamentos teóricos estudados, no capítulo I do trabalho, e na triangulação das fontes de informação, emergiram tópicos, organizados em duas secções, que nos conduziram respetivamente à análise e discussão dos resultados sobre as perceções dos *coaches* e dos profissionais de RH.

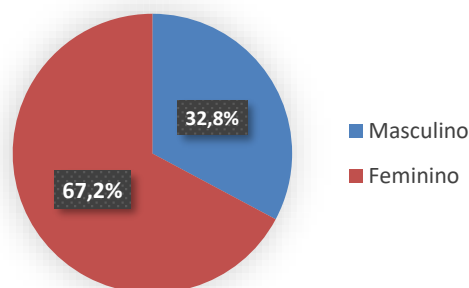
3.1 Análise Descritiva

3.1.1 Profissionais de *Coaching* (*Coaches*)

Nesta categoria obtiveram-se 134 respostas, o equivalente a 52,3% da amostra definitiva de respondentes. A moda é 2 já que as mulheres representam cerca de 67,2%, enquanto o sexo masculino é de 32,8%, conforme ilustra a Figura 4. Estes dados confirmam que a maioria dos *coaches* executivos são mulheres segundo o *Executive Coaching Survey* (Sacha, 2020).

Figura 4

Distribuição dos Coaches por Género

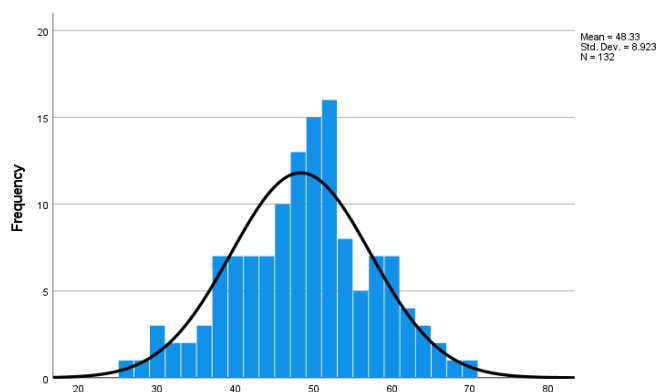


De acordo com a Figura 5, a idade varia entre os 26 e os 70 anos e a média é de 48,33 anos, com uma mediana de 49 anos, sendo a moda de 47 anos. O desvio padrão é de 8,92, que nos indica haver uma maior dispersão das idades à volta da média. A assimetria é de -0,13, apontando uma leve assimetria na distribuição. A curtose é de -0,15 indicando que é um pouco mais achatada. Relativamente à classe etária a moda é 4, indicando-nos que a categoria predominante é entre os 46 e 55 anos. Estes dados são compreensíveis, tendo em conta o desenvolvimento histórico do *coaching*, bem como a trajetória profissional que, nestas idades, com maturidade e experiência, alicia os indivíduos para novas aprendizagens, em demanda de novos desafios, que acrescentem *know how* à carreira. Tornar-se coach pode ser

um deles, já que muitos terapeutas clínicos se têm reinventado como “profissionais de *coaching*” (Boysen et al., 2021). São dados também consentâneos com os apurados pela ICF (2023), indicando que a grande percentagem de *coaches* pertencem à geração X, apenas ultrapassada pelos *Baby Boomers* na América do Norte e na Oceânia. Por sua vez, os *Millennials* representam uma ínfima percentagem no mercado do *coaching*.

Figura 5

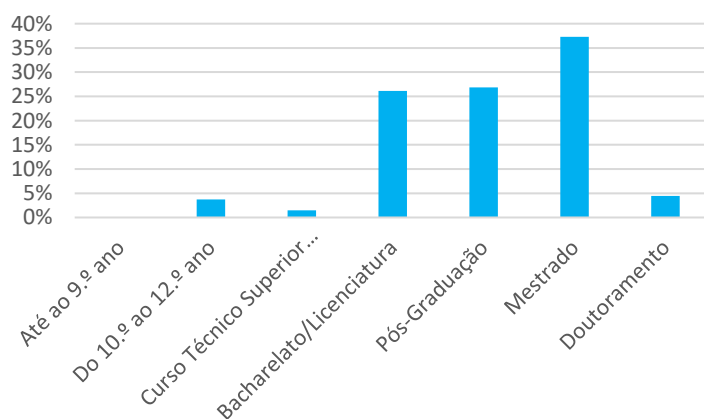
Histograma da Idade dos Coaches



A Figura 6 retrata um perfil acadêmico bastante elevado, já que a moda é 6, traduzindo a categoria mais frequente, “Mestrado” (37,3%), seguindo-se a “Pós-graduação” (26,9%), posterior ao “Bacharelato/Licenciatura” (26,1%) e com “Doutoramento” (4,5%). Integra este grupo 1,5% de indivíduos com Curso Técnico Superior Profissional (CTeSP) e 3,7% dos *coaches* não têm formação superior.

Figura 6

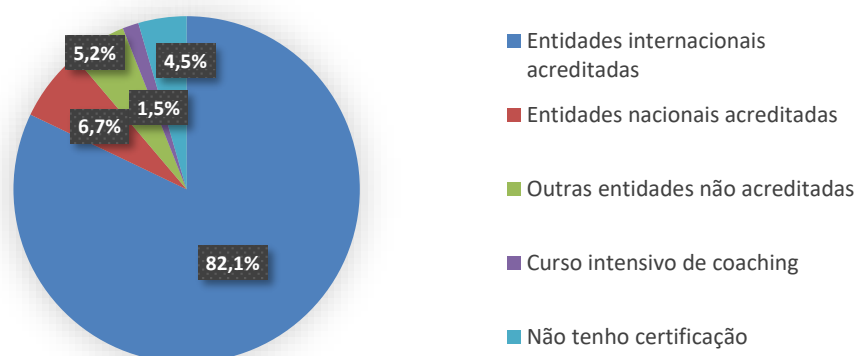
Nível de Escolaridade dos Coaches



Relativamente às certificações, verificamos, na Figura 7, que a maioria dos participantes, cerca de 82,1% é certificada por entidades internacionais acreditadas, seguindo-se 6,7% por entidades nacionais acreditadas, 5,2% têm certificação de outras entidades não acreditadas, 4,5% dos participantes não têm nenhuma certificação e 1,5% tem apenas um curso intensivo de *coaching*.

Figura 7

Certificação dos Coaches



Reconhecendo a importância da certificação dos *coaches*, defendida na literatura (Athanasopoulou & Dopson, 2018; OPP, 2023; Sarsur & Parente, 2019), como forma de conferir credibilidade e proficiência ao exercício da atividade de *coaching*, num campo em rápido crescimento, consideramos que apenas 6% dos respondentes carecem de uma qualificação profissional para as funções desempenhadas.

Estamos, portanto, perante uma amostra altamente credenciada, com 53,1% dos *coaches* certificados pela International Coaching Federation (ICF), que aparece no ranking das entidades internacionais e nacionais acreditadas, seguida da European Mentoring & Coaching Council (EMCC), pela qual 18%, foram certificados, 8,6% pela Association for Coaching (AC); 4,7% pela International Coaching and NLP Training Academy (INCTA); 2,3% pela International Association of Coaching (IAC); 0,8% pela Asociación Española de Coaching y Consultoría de Procesos (AECOP) e os restantes por outras entidades, tais como: 9,7% pela International Coaching Community (ICC); 2,2% pela Action Coach; 2,2% pela International School of Professional Coaching (ISPC) e 1,5% pela Ordem dos Psicólogos Portugueses – Pós-Graduação em *Coaching* Psicológico, como ilustra a Tabela 4.

Tabela 4

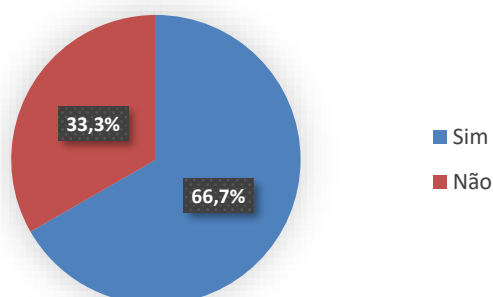
Ranking das Entidades Acreditadas que Certificaram os Coaches

Entidade	Porcentagem
International Coaching Federation (ICF)	53,1%
European Mentoring & Coaching Council (EMCC)	18,0%
Association for Coaching (AC)	8,6%
International Coaching and NLP Training Academy (INCTA)	4,7%
International Association of Coaching (IAC)	2,3%
Asociación Española de Coaching y Consultoría de Procesos (AECOP)	0,8%

Quando questionados os “não certificados” se estaria nos seus planos certificarem-se, apenas 33,3% referiram intenção de o fazer e 66,7% responderam negativamente, conforme nos dá conta a Figura 8.

Figura 8

Intenção de Obter Certificação



Consideramos que este número desprovido de qualificações, embora seja reduzido, integra seguramente a fileira dos “pseudo-coaches”, cujo papel eticamente questionável constitui um dos principais riscos na “indústria do coaching”, fazendo eco do pensamento de Berglas (2002) e de Cavanagh et al. (2005), o que tem obstaculizado a legitimidade profissional almejada por várias entidades (ICF, 2024; OPP, 2023).

No que respeita ao número de anos de experiência profissional dos *coaches*, o valor mínimo é de 1 ano e o máximo é de 26 anos, a média é de 8,9 anos, com uma mediana de 8 anos (o que indica que metade dos respondentes tem menos de 8 anos de experiência, e a outra metade tem mais). A moda, ou o valor mais frequente é de 5 anos de experiência. A distribuição dos anos de experiência apresenta um desvio padrão de 5,7, traduzindo a

variabilidade dos dados em torno da média e a variância é 32,7, conforme registam a Tabela 5 e a Figura 9:

Tabela 5

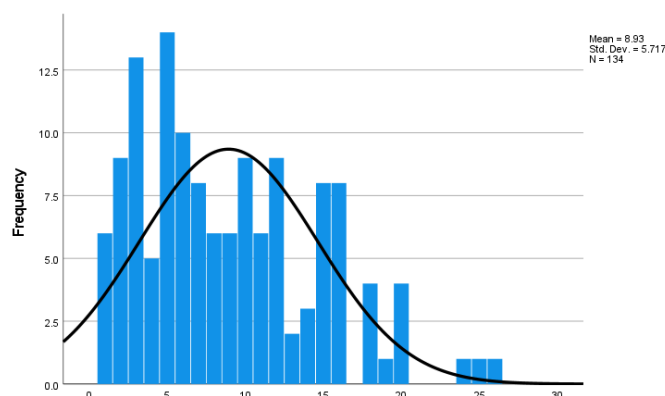
Número de Anos de Experiência Profissional dos Coaches

Variável	Min.	Máx.	Média	Mediana	Moda	Desvio- Padrão	Variância
Nº de anos	1	26	8,9	8	5	5,7	32,7

Nota. Relativamente à assimetria esta é de 0,69 que se traduz numa distribuição assimétrica à direita. A curtose é de -0,105 que significa que a distribuição é um pouco mais achatada.

Figura 9

Número de Anos de Experiência Profissional como Coach

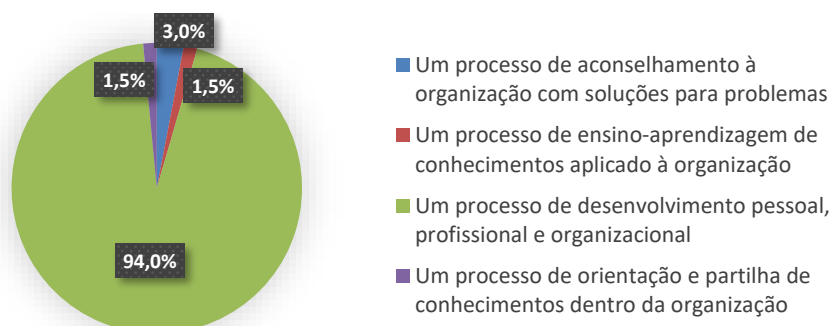


Estes dados estão em consonância com o recente incremento do *coaching*, que apenas ganha expressão em Portugal, a partir deste século, como referem Barosa-Pereira (2007) e Rego et al. (2007).

Não poderíamos prosseguir o estudo sem primeiro averiguarmos o nível de literacia sobre a filosofia do CE. Por isso, na Figura 10, analisamos a interpretação dos inquiridos sobre o conceito de CE. Atendendo ao nível de formação e credenciação, não nos surpreende que a maioria dos *coaches* (94%) estejam familiarizados e devidamente consciencializados de que se trata de um “processo de desenvolvimento pessoal, profissional e organizacional” conforme referenciado na literatura (De Haan, 2021; Grant, 2020; Mccarthy & Milner, 2020; Salvadorinho & Teixeira, 2022; Wang et al., 2022).

Figura 10

Conceito de CE



Só 3% dos respondentes entendem que é um processo de aconselhamento à organização com soluções para problemas e 1,5% indicaram as restantes opções. Estes dados poucos expressivos espelham ainda alguma falta de clareza concetual (McCarthy & Milner, 2020), também demonstrada no pedido de seleção de três palavras, que melhor identificassem o conceito de CE, já que 2,2% responderam “Ensinar”, 5,2% consideraram “Formar”; 0,7% mencionaram “Tutorar” e 4,5% referiram “Aconselhar”, de acordo com a Tabela 6.

Tabela 6

Palavras que Melhor Identificam o Conceito de CE

Palavra	Percentagem
Transformar	88,8%
Facilitar	84,3%
Libertar	53,7%
Orientar	33,6%
Outra palavra	26,9%
Formar	5,2%
Aconselhar	4,5%
Ensinar	2,2%
Tutorar	0,7%

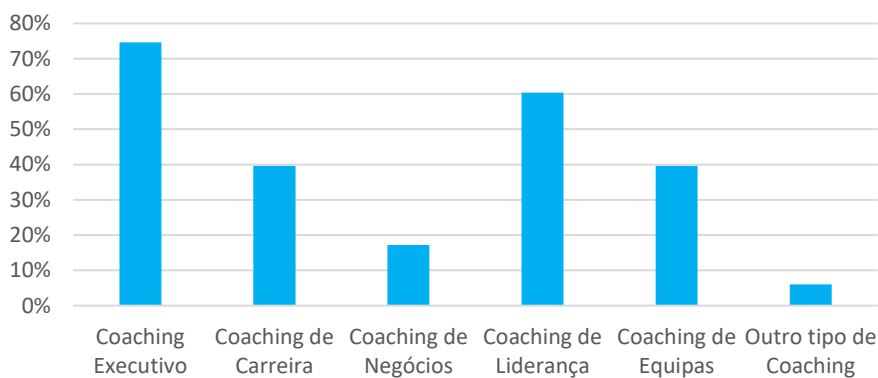
Estas nuances de literacia registadas nas últimas palavras são totalmente incongruentes num processo interativo, e não diretivo, que prima, desde logo, pela relação de igualdade estabelecida entre o *coach* e o *coachee*, privilegiando a confiança do *coachee* no seu potencial, como defendiam os seus principais mentores Gallwey (2019) e Whitmore (2017).

Apraz-nos registar que as três palavras-chave recorrentes nas definições de *coaching*, apresentadas na literatura, mereceram destaque respetivamente para 88,8% que assinalaram “Transformar”; 84,3% que indicaram “Facilitar” e 53,7% referiram “Libertar”. São efetivamente estes os pilares do *coach*, mantendo-se vinculado ao sentido original da palavra - o adjuvante do percurso de outro(s), para o(s) auxiliar na descoberta do seu potencial e na concretização de mudanças correspondentes aos respetivos objetivos (Bachkirova & Borrington, 2019; Grant, 2005b).

No que concerne ao tipo de *coaching* praticado pelos respondentes, verifica-se, na Figura 11, que a maioria, está ligada ao CE, 74,6%; seguindo-se 60,4% ao *Coaching* de Liderança; 39,6% ao *Coaching* de Carreira; 39,6% ao *Coaching* de Equipas; 17,2% ao *Coaching* de Negócios e 6% assinalaram outro tipo de *Coaching*. Estes dados atestam a expressão significativa do CE no terreno, que vem sendo demonstrada em inúmeros estudos (Bachkirova & Borrington, 2020; De Haan, 2021; Jordan & Henderson, 2024).

Figura 11

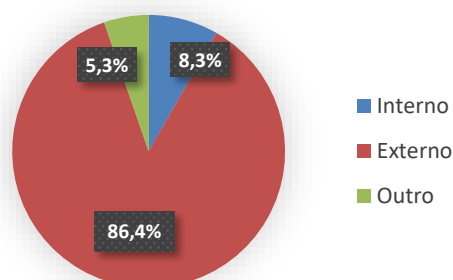
Tipo de Coaching Organizacional Praticado



Relativamente ao vínculo com a organização, na Figura 12, observamos que apenas 8,3% dos respondentes são *coaches* internos, 86,5% são externos. Estes resultados estão alinhados com os teóricos (Albizu Gallastegui et al., 2019; De Haan, 2021), que consideram ser esta prática normalmente mais utilizada. Assinalaram a opção “Outro” 5,3% dos respondentes, que indicam entre as mais variadas respostas: “ser interno e externo”, outra “não trabalho com organizações, só com pessoas”.

Figura 12

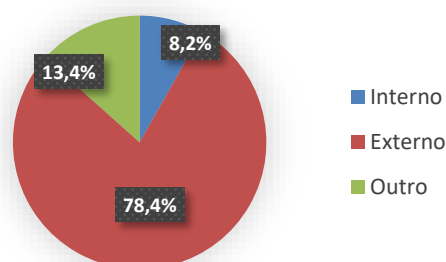
Tipo de Vínculo dos Coaches



Na mesma lógica, como apresentado na Figura 13, 78,4% dos respondentes reiteram que a contratação de um *coach* externo é a situação mais vantajosa para alcançar os resultados do CE e apenas 8,2% entendem ser a do *coach* interno. Verificamos ainda 13,4% de respostas a outra situação, indicando em muitas delas que “dependia” e que “ambas as opções podem fazer sentido”, tal como sustentam alguns teóricos (Abid et al., 2020), consoante os objetivos a atingir, a capacidade da organização e o verdadeiro conhecimento das características dos dois tipos.

Figura 13

Situação mais Vantajosa para Alcançar os Resultados do CE



De entre as vantagens apontadas para a preferência pelo *coach* externo destacam-se: maior credibilidade, objetividade, confidencialidade (55,2%); experiência noutras organizações, outras perspetivas (5,2%); competências, habilidades, especializações, melhores práticas (14,2%); ausência de conflitos de interesse, melhor ambiente relacional; não estar enviesado pelas problemáticas internas (17,2%), sustentando a literatura analisada (AMA, 2019; Athanasopoulou & Dopson, 2018; De Haan, 2021; OPP, 2023; Pandolfi, 2020).

Em contrapartida, algumas das desvantagens enunciadas pela seleção do *coach* externo são:

menor conhecimento organizacional (29,3%); maiores custos (9,8%); menor disponibilidade de marcações (2,3%); inexistência de processos de desenvolvimento das pessoas que potenciem os resultados do processo de *coaching*.

Relativamente às vantagens do *coach* interno incidem sobre o maior controlo e consciência do método (0,7%); maior conhecimento da cultura organizacional (2,2%); apoio total da administração, maior número de sessões e o facto de ter uma visão sistémica (5,2%), conforme atesta o estudo de Jones et al. (2016), para além de outras salientadas também por Abid et al. (2020), como o impacto na motivação dos trabalhadores, podendo gerar um efeito mutuamente benéfico.

De entre algumas desvantagens, na opção pelo *coach* interno, são reportadas: menor confidencialidade e credibilidade (3,8%); gestão de tempo (1,5%); outras respostas (5,3%) emitem opiniões que compreendem “métodos inconscientes ao longo do processo” ou não reconhecerem “nenhuma desvantagem”. Estes indicadores, genericamente, são condizentes com as vantagens vs desvantagens elencadas na revisão da literatura ([Apêndice B](#)), sugerindo o *coach* externo como a melhor opção, particularmente para organizações de menor dimensão, com intervenções pontuais, para cargos executivos de topo e para organizações cuja cultura do CE ainda não é promovida nos seus quadros.

A Tabela 7 apresenta as razões que levam as organizações a recorrer ao CE, na qual se enfatizam o desenvolvimento de comportamentos pessoais (68,7%), seguindo-se o desenvolvimento de competências profissionais (67,2%) e o desenvolvimento de estratégias organizacionais (55,2%). Uma percentagem de 13,4% dos respondentes repartem-se por outras razões, que entroncam nas supracitadas com um registo similar: “acelerar a evolução em eixos de desenvolvimento identificados para aumentar a produtividade e bem-estar”; “desbloquear o potencial executivo”; “desenvolver as equipas”; “desenvolver novas perspetivas de trabalho”; “desenvolver o Capital Humano” para a “eficácia organizacional”, em plena sintonia com os estudos analisados (Albizu Gallastegui et al., 2019; AMA, 2019; Boysen et al., 2021).

Tabela 7

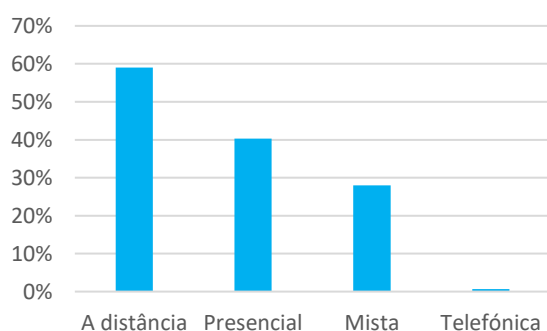
Razões que Levam as Organizações a Recorrer ao CE

Razões	Porcentagem
Desenvolvimento de comportamentos pessoais	68,7%
Desenvolvimento de competências profissionais	67,2%
Desenvolvimento de estratégias organizacionais	55,2%
Outra razão	13,4%

Relativamente à modalidade de CE mais praticada, os respondentes destacaram “A distância” (59%), confirmando-se que as ferramentas eletrónicas são atualmente responsáveis por mais sessões de CE (Sacha, Survey, 2020). Logo de seguida, são referidas a modalidade “Presencial” (40,3%), a “Mista” (28%) e a “telefónica” (0,7%), conforme a Figura 14.

Figura 14

Modalidade de CE mais Praticada



Já, em termos percentuais, a atividade do CE de forma presencial, varia entre 25% a 75%, segundo a perceção dos inquiridos, observável na Tabela 8. Apenas 6% consideram que o CE é completamente remoto e 3% acreditam que pode ser totalmente presencial. Isto indica-nos que, apesar de se registar uma tendência para a modalidade remota, uma parte significativa das sessões de CE é realizada presencialmente, refletindo uma abordagem híbrida na globalidade.

Tabela 8

Percentagem de Ocorrência do CE na Modalidade Presencial

Ocorrência do CE - “Presencial”	Percentagem %
0%	6%
25%	31,3%
50%	29,1%
75%	30,6%
100%	3,0%

De acordo com a percepção dos respondentes sobre a atividade de CE, em termos percentuais, na modalidade “a distância”, aproximadamente 76,1% considera que o CE varia entre 50% a 100%. Apenas 1,5% considera que o CE é presencial e 22,4% acreditam que ocorre numa percentagem de 25% a distância. Estes valores reveem-se na literatura (Doolittle, 2022; Slagter & Wilderom, 2022), que traduz numa forte tendência para o *coaching* remoto, com a maioria dos respondentes a refletir a maior inclinação para “a distância”, como se constata na Tabela 9.

Tabela 9

Percentagem de Ocorrência do CE na Modalidade a Distância

Ocorrência do CE - “A distância” (através de plataformas como Zoom, Teams, Skype e outras)	Percentagem %
0%	1,5%
25%	22,4%
50%	25,4%
75%	40,3%
100%	10,4%

A esmagadora maioria dos participantes (76,1%) considera que o CE já não inclui sessões telefónicas conforme a Tabela 10.

Tabela 10

Percentagem de Ocorrência do CE na Modalidade Telefónica

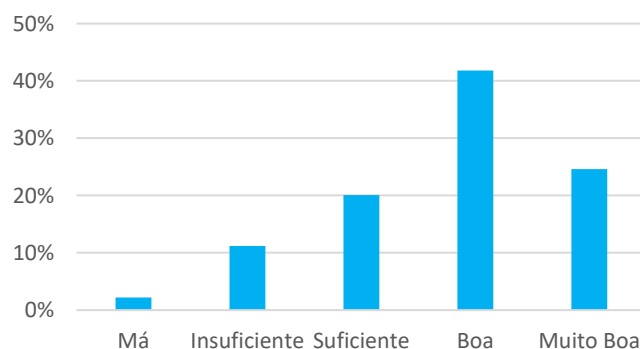
Ocorrência do CE - “Telefónica”	Percentagem %
0%	76,1%
25%	18,7%
50%	3,7%
75%	1,5%
100%	0%

Concluimos que a modalidade telefónica é a menos frequente e menos relevante, tal como reportado por Sacha, Survey (2020), pois apenas 23,9% dos respondentes veem alguma utilização desta via, sendo que 18,7% dos mesmos consideram que esta modalidade representa cerca de um quarto das sessões. Muito poucos participantes (5,2%) assinalaram que a modalidade telefónica se traduz entre 50% a 75% de utilização.

No sentido de investigarmos a representação social do CE na cultura organizacional, questionámos os *coaches* sobre a sua perceção acerca da opinião das pessoas relativamente a esta prática nas organizações. Na Figura 15, verificamos que 41,8% referem ser “boa”, seguindo-se 24,6% com uma avaliação de “muito boa”, 20,1% atribuem suficiente, 11,2% julgam insuficiente e 2,2% reputam-na de má. Inferimos que o CE merece um reconhecimento manifestamente positivo, como é geralmente retratado na literatura (ICF, 2020; Milner et al., 2018; Ribeiro et al., 2020; Romão, 2022; Sasha, 2021)

Figura 15

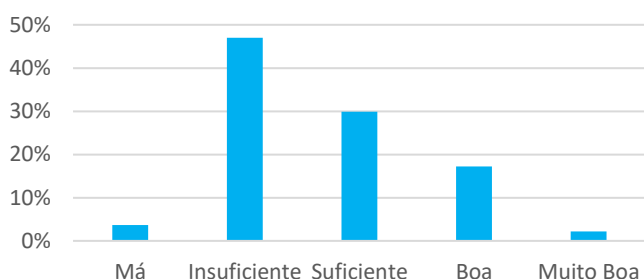
Perceção dos Coaches acerca da Opinião das Pessoas sobre o CE nas Organizações



Questionados os *coaches* sobre a importância que as organizações, em geral, conferem à saúde mental das pessoas, 47% consideram insuficiente, 29,9% atribuem suficiente, 17,2% percebem-na como boa, 3,7% referem que é má e 2,2% diz muito boa. Examinando criticamente estes dados, constantes da Figura 16, identificamos ainda um déficit de atenção das organizações para com a saúde mental, que é persistentemente analisado na literatura (Bachkirova & Borrington, 2020), e para o qual as Organizações Internacionais têm vindo a apelar num maior investimento preconizado no bem-estar e consubstanciado na promoção da saúde mental, como um direito humano de elementar justiça social.

Figura 16

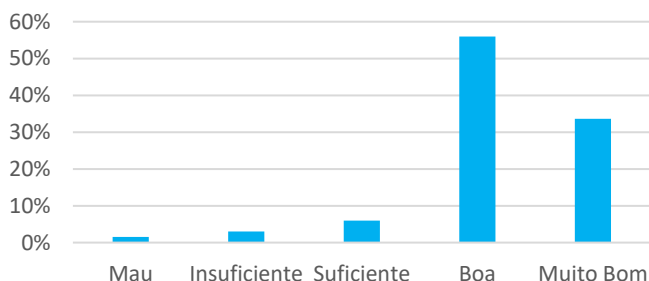
Percepção dos Coaches sobre a Importância que as Organizações Atribuem à Saúde Mental



Quanto à avaliação dos resultados do CE na promoção da saúde mental, 56% dizem que é boa, 33,6% referem muito bom, 6% registam suficiente, 3% consideram insuficiente e 1,5% assinala mau. São valores que revelam uma forte convicção dos resultados impactantes do CE na saúde mental, plasmados na Figura 17.

Figura 17

Avaliação dos Resultados do CE na Promoção da Saúde Mental

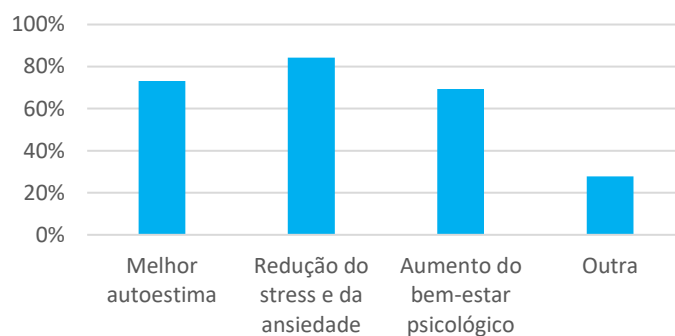


Analisando as evidências consideradas mais expressivas do impacto do CE na saúde mental, a nível psicológico, na Figura 18, verificamos que a maioria (84,3%) refere a redução do *stress* e da ansiedade; 73,1% registam a melhoria da autoestima; 69,4% reportam o aumento

do bem-estar psicológico e 27,8% respondentes assinalam a opção “Outras evidências”, todas em plena sintonia com o quadro teórico analisado (Athanasopoulou & Dopson, 2018; Brooks et al., 2023; Spence & Grant, 2007; Theeboom et al. 2013; Wang et al., 2022).

Figura 18

Evidências do Impacto do CE na Saúde Mental, a Nível Psicológico



Consideramos que não são de menos importância algumas das outras evidências apontadas, tais como: “aprender a lidar com dias maus através de ferramentas de autocontrolo emocional”; “aumento da felicidade pessoal que resulta em sucesso para a organização”; “aumento da motivação e iniciativa”; “autoconfiança elevada”; “autoconhecimento e autogestão”; “autoconsciência e aumento da coerência”; “autovalorização”; “descobrir as prioridades”; “empoderamento”; “equilíbrio entre a vida pessoal e profissional”. Estas conclusões vêm sedimentar os estudos anteriores (Ballesteros-Sánchez, 2019, Geraghty, 2021; Grover & Furnham, 2016; Nicolau & Constantin, 2021) e reforçar os benefícios do CE com impacto na saúde mental.

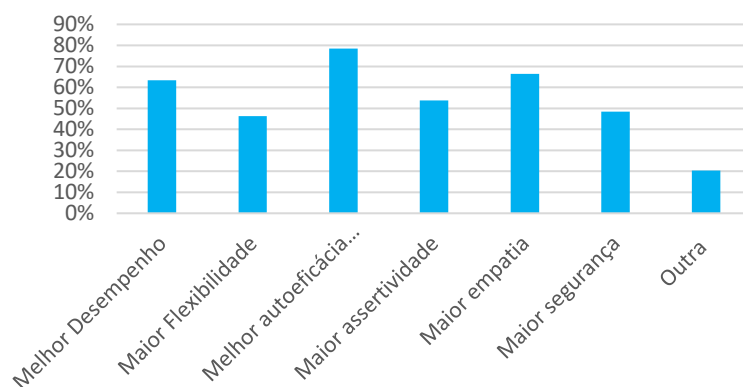
Por último, consideramos pertinente reportar esta resposta “identificação de casos que precisam de apoio psicológico/psiquiátrico e devido reencaminhamento clínico”, que denota uma consciencialização nítida de que os *coaches*, apesar de se confrontarem inevitavelmente com problemas de saúde mental significativos em alguns clientes, não se ocupam deles e, por isso, já têm um papel relevante na deteção de casos e cooperação com as respetivas áreas clínicas, de acordo com Grant (2007).

Passando à análise das evidências mais expressivas do impacto do CE, na saúde mental, a *nível comportamental*, pela Figura 19, verificamos que se destacam por ordem decrescente: melhor autoeficácia na liderança e gestão (78,4); maior empatia (66,4%); melhor desempenho (63,4%); maior assertividade (53,7%); maior segurança (48,5%) e uma maior

flexibilidade (46,3%), benefícios também comprovados em vários estudos (Albizu Gallastegui et al., 2019; Ballesteros-Sánchez, 2019; De Haan, 2021; Trevisan et al 2021; Vesoloski & Garcia, 2022).

Figura 39

Evidências do Impacto do CE na Saúde Mental, a Nível Comportamental

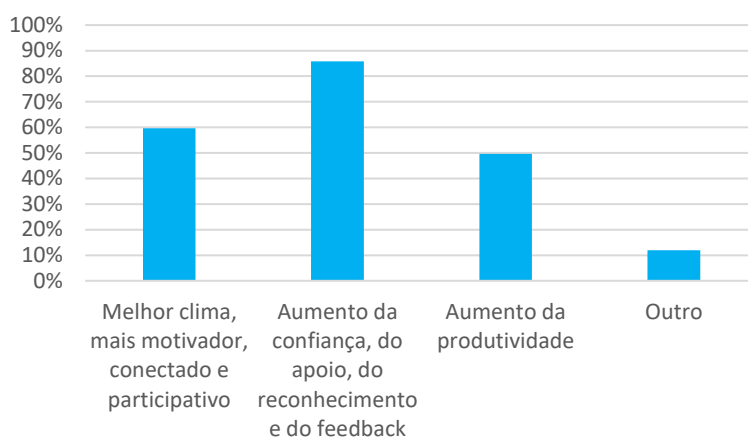


Nas outras evidências (20,3%) são referidas: “melhor gestão das emoções”, “autocuidado”, “desenvolvimento da inteligência emocional”, “desenvolvimento da autoliderança”, “maior assertividade”, “maior atenção ao outro”, “mais habilidade para influenciar mudanças no ambiente organizacional”; “maior capacidade de desafiar percepções e relativizar”; “melhor gestão do *stress*”; “melhores relacionamentos”; “melhores decisões”; “relações saudáveis e colaborativas”. Estas mudanças comportamentais são reiteradamente sublinhadas pelos investigadores (Albizu Gallastegui et al., 2019; Boyatzis et al., 2022; Grover & Furnham, 2016; Sarsur & Parente, 2019) como subprodutos do CE que favorecem climas laborais mais humanizados.

A *nível organizacional* o maior impacto do CE na saúde mental (ver Figura 20), segundo esta amostra, recai no aumento da confiança, do apoio, do reconhecimento e do *feedback* (85,8%), com certeza por serem gratificantes para a autoestima, empenho e sentimento de pertença, segundo Inceoglu et al., (2018), citados por Zhao & Liu (2020). Em segundo lugar, surge a referência ao melhor clima, mais motivador, conectado e participativo (59,7%) e logo de seguida é referido o aumento da produtividade (49,6%), corroborando o quadro teórico apresentado (Boyatzis et al., 2023; De Haan, 2021; McCartney, 2020; Nicolau & Constantin, 2022).

Figura 20

Evidências do Impacto do CE na Saúde Mental, a Nível Organizacional

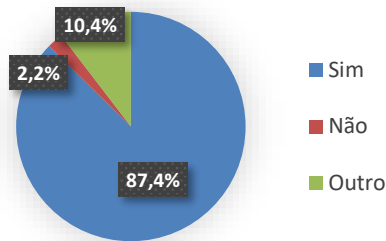


As restantes evidências (11,9%) assinaladas seguem a mesma linha de pensamento, apontando “maior valor para a empresa devido a mais e melhores resultados”; “melhor *worklife balance*”; “maior autoconhecimento dos talentos e potenciais, permitindo identificar a ‘pessoa certa para a posição certa’, gerando maior engajamento e impacto no negócio”.

Relativamente à percepção dos *coaches* sobre a durabilidade dos resultados positivos do CE, patente na Figura 21, a maioria, 87,3% confirmam-na, sendo negada por 2,2%. Uma percentagem (10,4%) dos respondentes assinala a opção “Outra”, expressando o seu desconhecimento da duração e os restantes argumentam que os resultados podem ser duradouros mediante certos condicionalismos que concorrem para a sua consistência, designadamente a “necessidade de dar continuidade”, “dependendo da pessoa e do suporte dos pares e sobretudo da gestão de topo da organização”; estando garantidos se o suporte for prestado “com consistência e empenho”. Estes condicionalismos vão de encontro aos resultados meta-analíticos levados a cabo por Nicolau et al. (2023), que comprovou a sua estabilidade ao longo do tempo, indicando que o CE “é uma ferramenta eficaz que resulta principalmente em mudanças nos comportamentos dos indivíduos, especialmente nos comportamentos cognitivos, sem qualquer efeito condicional do número de sessões ou da duração do programa de coaching.” (p.10)

Figura 21

Durabilidade dos Resultados Positivos do CE

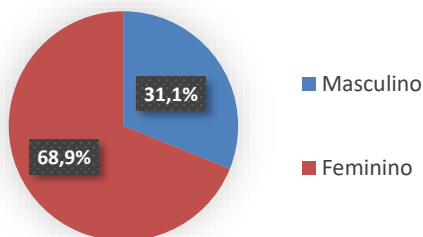


3.1.2 Profissionais de RH

Nesta categoria obtiveram-se 122 respostas, o equivalente a 47,7% da amostra definitiva de respondentes. A moda é 2 o que significa que são as mulheres que mais respondem ao nosso questionário. A percentagem de respostas correspondentes ao sexo masculino é de 31,1%, e do sexo feminino cerca de 68,9%, conforme a Figura 22.

Figura 22

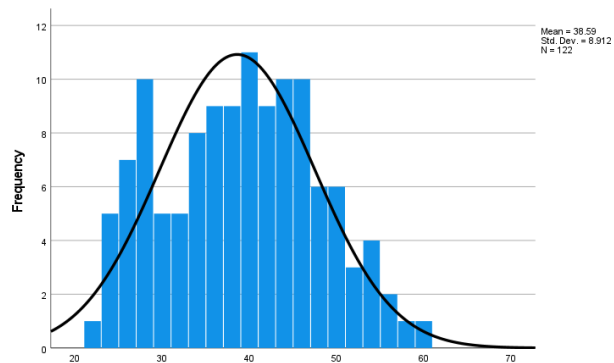
Distribuição dos Profissionais de RH por Género



A idade varia entre os 22 e os 60 anos e a média é de 38,59 anos, com uma mediana de 39 anos e a moda é de 40 e 47 anos. O desvio padrão da idade indica a dispersão ou variabilidade das idades em relação à média das idades, neste caso é de 8,91 que nos indica que a maioria das idades dos indivíduos do grupo se desvia da média (38,59 anos) por aproximadamente 8,91 anos. A assimetria é de 0,08 que se traduz numa distribuição praticamente simétrica, com uma leve inclinação à direita. A curtose é de -0,75 indicando que é mais achatada e caudas mais leves. Relativamente à classe etária a moda é 3, indicando-nos que a categoria que ocorre com mais frequência é entre os 36 - 45 anos, conforme a Figura 23.

Figura 43

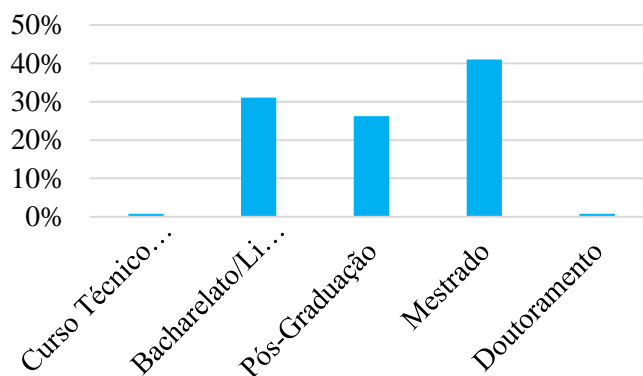
Histograma da Idade dos Profissionais de RH



Relativamente à Escolaridade, na Figura 24, verificamos que a moda é 6, traduzindo a categoria que ocorre com mais frequência - “Mestrado” (41%), seguida de “Bacharelato/Licenciatura” (31,1%), de “Pós-Graduação” (26,2%), “Doutoramento” (0,8%) e “Curso Técnico Superior Profissional (CteSP)” (0,8%).

Figura 24

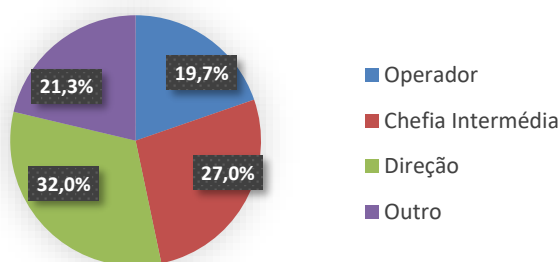
Escolaridade dos Profissionais de RH



Na Figura 25, analisamos a categoria profissional dos RH, verificando-se que a amostra é constituída essencialmente por “Cargos de direção” (32%) e de “Chefia intermédia” (27%) 19,7% são “Operadores(as)” e 21,3% posicionaram-se em “Outra profissão”.

Figura 25

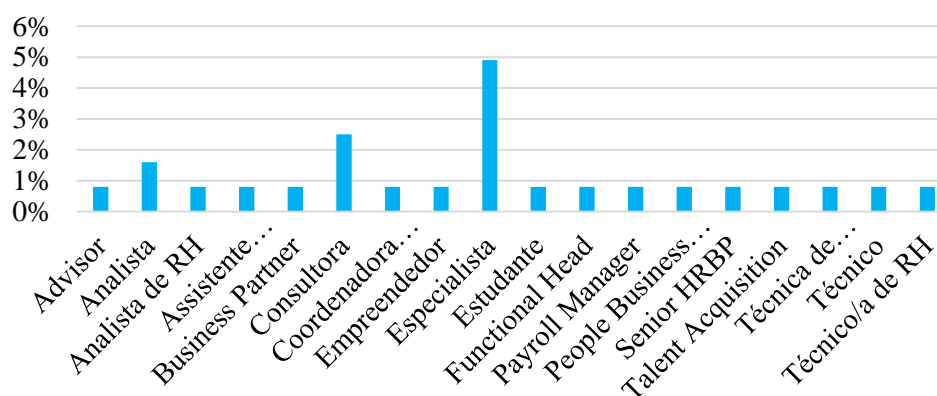
Categoria Profissional dos RH



Nas outras profissões, constantes da Figura 26, englobam-se 4,9% como “Especialista” seguindo-se 2,5% como “Consultor” e demais com um peso insignificante de 0,8% cada opção.

Figura 26

Outras Categorias Profissionais



Analisando os dados da Tabela 11 e da Figura 27, que nos indicam o número de anos de serviço na organização, verificamos que 17,2% dos RH estão há 1 e 2 anos, seguindo-se 13,1% há 3 anos, 9,8% há 4 anos, 6,6% há 5 e 6 anos, registando-se outras respostas que não têm um peso significativo.

O menor tempo de serviço regista-se como 0, ou seja, há pessoas apenas há meses ou a iniciar o seu trabalho na organização. O tempo máximo de serviço é de 25 anos, indicando que há pessoas que já trabalham há muito tempo na organização. O tempo de serviço médio dos colaboradores é de 4,64 anos.

A mediana é 3 o que se traduz em 50% dos respondentes não ultrapassam 3 anos e os outros 50% têm mais de 3 anos de experiência na atual organização. Existem modas múltiplas, designadamente 1 e 2 anos.

Já o desvio padrão de 5,04 indica que o tempo de serviço varia em média cerca de 5 anos em torno da média de 4,64 anos. A variância de 25,47 representa que há uma ampla variação no tempo de serviço dos respondentes. A assimetria positiva de 2,36 indica que a distribuição é assimétrica à direita. Isso significa que há uma cauda longa à direita da distribuição, sugerindo que existem alguns funcionários com tempos de serviço significativamente maior do que a média.

A curtose de 6,01 indica que a distribuição tem uma cauda mais pesada do que uma distribuição normal.

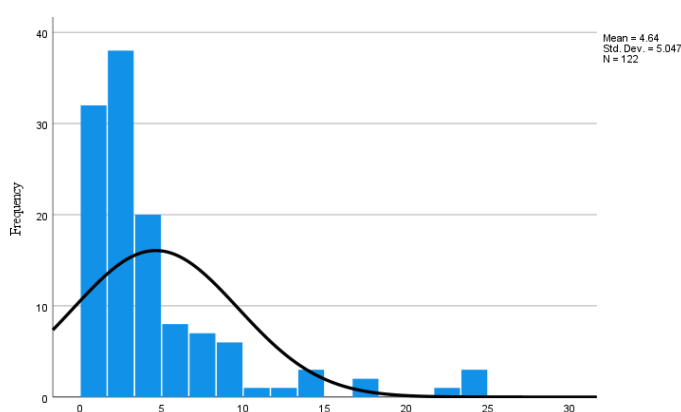
Tabela 11

Tempo de Serviço na Organização

Variável	Min.	Máx.	Média	Mediana	Moda	Desvio- Padrão	Variância	Assimetria	Curtose
Nº de anos	0	25	4,64	3	1 e 2	5,04	25,47	2,36	6,01

Figura 27

Histograma do Número de Anos de Trabalho na Organização

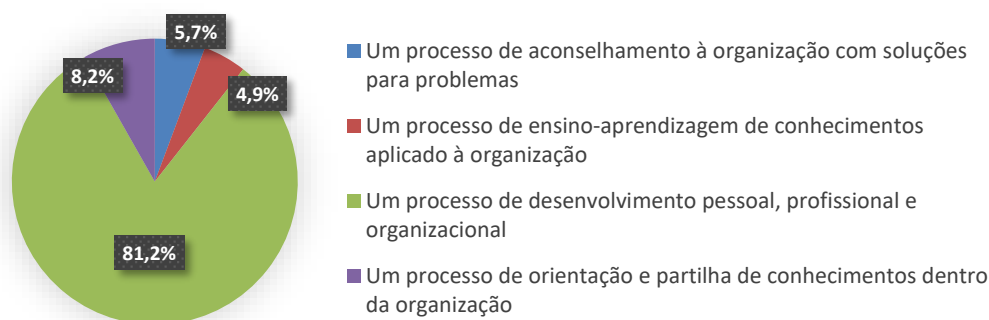


Na Figura 28, analisamos o conceito de CE na perspetiva deste grupo e concluímos que a maioria (81,1%) está bem esclarecida, encarando-o como um processo de desenvolvimento

peçoal, profissional e organizacional, comumente definido na literatura, porquanto se destina “a ajudar as pessoas a viverem melhor e a sentirem-se mais realizadas no trabalho” (Bachkirova & Borrington, 2020). Contudo, constatámos, também neste grupo, que os restantes indivíduos continuam equivocados, denotando ainda uma confusão com outras modalidades de suporte, designadamente, “Mentoria” quando (8,2%) entendem que é um processo de orientação e partilha de conhecimentos (ICF, 2020); outros (5,7%) confundem com “Consultoria”, julgando ser um processo de aconselhamento à organização com soluções para problemas (Boysen et al., 2021) e alguns (4,9%) não diferenciam o CE da “Formação”, visto que interpretam como um processo de ensino-aprendizagem de conhecimentos aplicado à organização (Boysen et al., 2021).

Figura 28

Conceito de CE



Estes dados remetem-nos para uma das controvérsias do CE analisada no quadro teórico (Brockbank & MacGill, 2012; Jordan & Henderson, 2024; Passmore & Lai, 2020), assente na falta de clareza concetual, que se reflete inclusive na investigação empírica, (De Haan, 2021). Tal situação justifica-se devido à existência de fronteiras ténues entre os diferentes domínios segundo Bachkirova & Borrington (2019).

Este défice de literacia dos respondentes RH, cerca de 20%, é confirmado, quando os inquiridos são solicitados a selecionar 3 palavras (ver Tabela 12) que, no seu entender, melhor identificam o conceito de CE, uma vez que 80,2% responderam “Orientar”; 29,8% assinalaram “Aconselhar”, 20,7% indicaram “Tutorar”; 11,6% indicaram “Formar” e 9,1% registaram “Ensinar”. Os mais literatos selecionaram “Facilitar” (60,3%), “Transformar” (66,1%) e “Libertar” (18,2%), que são os genuínos pressupostos do CE como um processo facilitador para potenciar o melhor desempenho dos colaboradores (Huang & Hsieh, 2015).

Tabela 12

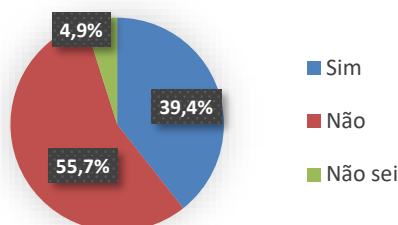
Palavras que Melhor Identificam o Conceito de CE

Palavra	Porcentagem
Orientar	80,2 %
Transformar	66,1%
Facilitar	60,3%
Aconselhar	29,8%
Tutorar	20,7%
Libertar	18,2%
Formar	11,6 %
Ensinar	9,1%
Outra palavra	4,1%

Questionados sobre a existência de processos de CE implementados pelas respectivas organizações, 55,7% dos inquiridos responderam negativamente, 39,3% responderam que sim e 4,9% desconhecem se existem essas práticas, conforme a Figura 29.

Figura 5

Implementação de Processos de CE nas Organizações

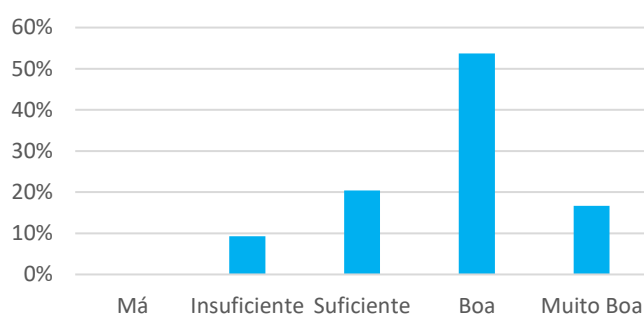


Estes dados, patentes na Figura 29, indiciam uma cultura de *coaching* ainda em ascensão no seio das organizações portuguesas (Romão et al., 2022), comparativamente a outros países desenvolvidos (Estados Unidos, Reino Unido, França, Irlanda, países nórdicos, Canadá e Austrália, entre outros) já com uma aculturação de CE bastante arraigada, como vem sendo amplamente documentada na literatura (Whitmore, 2017). E mais recentemente também com um crescimento massivo em economias emergentes da Ásia (Ali et al., 2020), seguindo a tendência da China (Wang et al., 2022). Mas convém lembrar algumas razões aventadas na literatura, que podem retardar o avanço do CE, tais como: resistência à mudança; elevados custos, pouca credibilidade e confiança nos seus benefícios (Theeboom et al., 2013; Sarsur

& Parente, 2019) ou simplesmente desconhecimento do seu papel e importância estratégica da sua missão-chave (Boysen et al., 2021; Milner et al., 2021). Por isso, quisemos averiguar a importância que a organização atribui ao CE, verificando-se, na Figura 30, que 16,7% consideram “Muito Boa”, 53,7% entendem que é “Boa”; 20,4% registam “Suficiente” e apenas 9,3% referem “Insuficiente”.

Figura 30

Importância Atribuída ao CE pelas Organizações



Concluimos que o CE merece um reconhecimento socialmente positivo, cuja visibilidade justifica as principais razões que levam as organizações a implementá-lo, por ordem de relevância, (ver Tabela 13): o desenvolvimento de competências profissionais (61,1%); o desenvolvimento de comportamentos pessoais (57,4%); o desenvolvimento de estratégias organizacionais (44,4%) e outras razões são apontadas (7,4%), designadamente o desenvolvimento das lideranças, por sinal, aquela sobre a qual recai atualmente uma intensiva ênfase, segundo o *Executive Coaching Survey* (Sacha, 2020).

Tabela 13

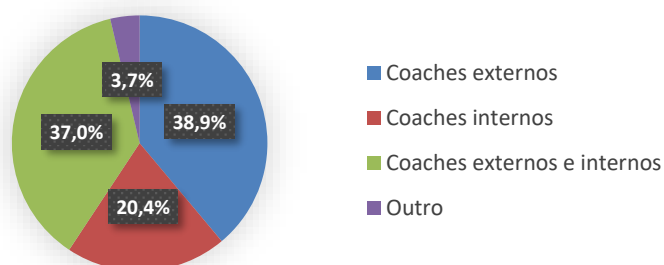
Razões que levam as Organizações a Recorrer ao CE

Razões	Porcentagem
Desenvolvimento de competências profissionais	61,1%
Desenvolvimento de comportamentos pessoais	57,4%
Desenvolvimento de estratégias organizacionais	44,4%
Outra razão	7,4%

Relativamente ao tipo de vínculo dos *Coaches* (ver Figura 31), 38,9% referiram que a organização recorre a *Coaches* Externos; 37% indicaram *Coaches* Externos e Internos e 20,4% *Coaches* Internos, portanto, corroboram a tendência para a contratualização externa.

Figura 31

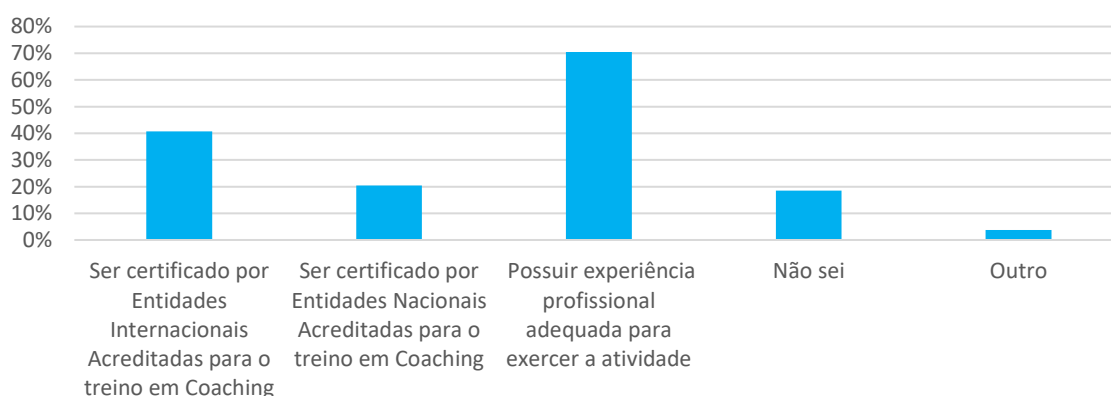
Tipo de Vínculo dos Coaches



Quanto aos critérios tidos em conta na contratação do *coach* (Figura 32), apurámos os seguintes resultados por ordem preferencial: possuir experiência profissional adequada para exercer a atividade (70,4%); ser certificado por Entidades Internacionais Acreditadas para o treino em *Coaching* (40,7%); ser certificado por Entidades Nacionais Acreditadas para o treino em *Coaching* (20,4%); alguns (18,5%) desconhecem os critérios e, em outras opções, outros (3,7%), obtivemos a seguinte resposta: “indicação de outros profissionais de RH com quem tenham trabalhado para dar a chancela.” Os dados obtidos sugerem uma avaliação criteriosa por parte da GRH, a fim de garantir a eficácia dos *coaches*, baseada nas qualificações, na experiência da abordagem necessária para corresponder às necessidades específicas dos *coachees*, conforme preconizado na literatura (Albizu Gallastegui et al., 2019; Cox et al., 2014).

Figura 32

Critérios de Contração de Coaches



Em referência à modalidade de CE mais praticada, conforme a Figura 33, a maioria dos respondentes (72,5%) referem a forma mista, sendo a presencial referenciada por 27,5% dos inquiridos como muito menos expressiva.

Figura 33

Modalidade de CE mais Praticada



Segundo a percepção dos inquiridos sobre a atividade de CE, na modalidade presencial, em termos percentuais, a maioria dos participantes, vê o CE como uma atividade que varia entre 50% a 75% de forma presencial, com 16,4% e 15,6% das respostas respetivamente. Alguns (7,4%) consideram que a modalidade presencial se traduz em 25%; outros (4,1%) consideram 0%, ou seja, não se pratica em regime presencial e apenas 0,8% dos respondentes considera 100% o regime presencial, como comprova a Tabela 14.

Tabela 14

Percentagem de Ocorrência do CE na Modalidade Presencial

Ocorrência do CE - "Presencial"	Percentagem %
0%	4,1%
25%	7,4%
50%	16,4%
75%	15,6%
100%	0,8%

Conforme a percepção dos inquiridos sobre a atividade de CE, na modalidade a distância, em termos percentuais, a maioria estima que oscile entre 50% a 75%, respetivamente para 14,8% e 13,1% das respostas obtidas. Para alguns (8,2%), esta modalidade traduz-se em 25%, e

outros (6,6%) dos respondentes relevam 100% do regime a distância. Uma ínfima percentagem (1,6%) atribui 0%, ou seja, que não se faz em regime a distância, como visualizamos na Tabela 15. São dados reveladores de que as diversas plataformas online, permitindo agendar *meetings* nos seus próprios espaços, aumentam a flexibilidade, alcançam públicos mais alargados e podem ser eficazes na melhoria do bem-estar (Doolittle, 2022; Slagter & Wilderom, 2022).

Tabela 15

Percentagem de Ocorrência do CE na Modalidade a Distância

Ocorrência do CE - “A distância” (através de plataformas como Zoom, Teams, Skype e outras):	Percentagem %
0%	1,6%
25%	8,2%
50%	14,8%
75%	13,1%
100%	6,6%

Na Tabela 16, examinamos a percepção dos respondentes, em termos percentuais, sobre a atividade do CE, na modalidade telefónica, sendo que a maioria (32,8%) regista 0%, ou seja, não se faz em regime telefónico, seguindo-se 6,6% dos respondentes a considerar que 25% do CE é feito na modalidade telefónica, 4,1% dos inquiridos consideram que em 50% do tempo o CE é feito nesta modalidade e, ainda, 0,8% consideram que o CE é praticado a 100% de forma telefónica.

Tabela 16

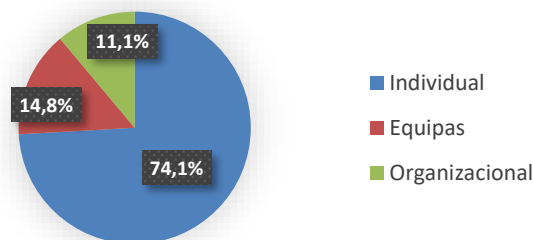
Percentagem de Ocorrência do CE na Modalidade Telefónica

Ocorrência do CE - “Telefónica”	Percentagem %
0%	32,8%
25%	6,6%
50%	4,1%
75%	0,0%
100%	0,8%

No que concerne à tipologia de CE mais comum, nas organizações, a maioria (74,1%) assinala o tipo “Individual”, seguindo-se o CE “de Equipas”, segundo 14,8% dos respondentes e os restantes (11,1%) apontam o CE Organizacional, como ilustra a Figura 34. Estes resultados reavivam o conceito tradicional do CE circunscrito a um indivíduo com responsabilidades executivas (Lange & Karawejczyk, 2014), que tem vindo a ser alargado socialmente a outros atores organizacionais (Bachkirova & Borrington, 2019; Boyatzis et al., 2023; Nicolau & Constantin, 2021).

Figura 34

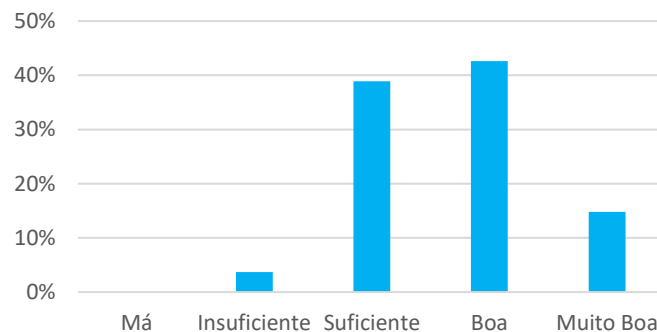
Tipo de CE mais Comum na Organização



Quando questionados os RH acerca da sua perceção sobre a opinião das pessoas na organização, relativamente ao CE (ver Figura 35), constatamos que é bem reputado, tendo em conta que 42,6% dos respondentes entendem ser “Boa”; 14,8% julgam-na “Muito Boa”; 38,9% avaliam-na com “Suficiente” e apenas 3,7% atribuem “Insuficiente”.

Figura 35

Opinião das Pessoas na Organização sobre o CE

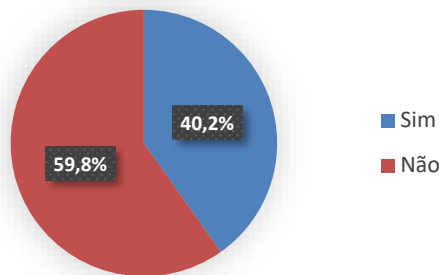


Com a Figura 36, concluímos que a maioria destes profissionais de RH (59,8%) ainda não participou num processo de CE, embora 40,2% já tenham experienciado esta prática. Estes

resultados são consentâneos com uma cultura organizacional portuguesa, que vem rasgando caminho paulatinamente, mas ainda muito aquém de outros parceiros europeus com fortes culturas de CE internamente implantadas. Também pelo facto de o CE ser dispendioso faz com que um número relativamente selecionado de indivíduos possa aceder aos seus benefícios, segundo Boyatzis et al. (2023).

Figura 36

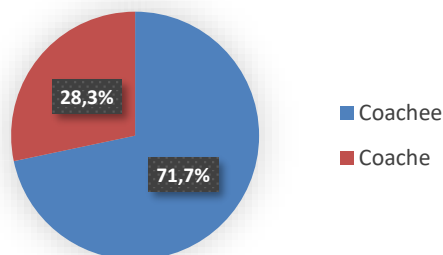
Participação dos Profissionais de RH em Processos de Coaching



Relativamente à participação dos profissionais de RH em processos de CE (Figura 37), a maioria (71,7%) foi integrada na condição de *coachees*, enquanto 28,3% assumiram a qualidade de *coaches*, prova evidente que os *coaches* internos estão em muito menor número, como já referimos.

Figura 37

Participação dos Profissionais de RH, quer como Coache, quer como Coachee, no CE

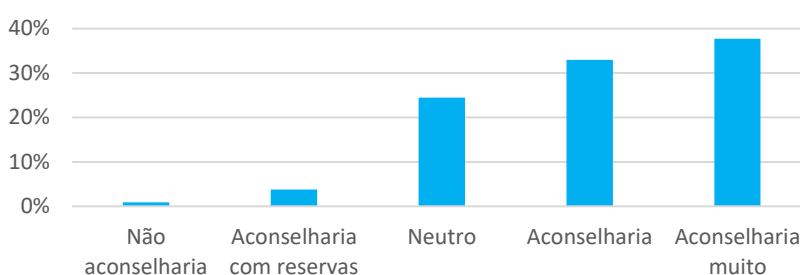


Quando questionados se aconselhariam a outros profissionais a experienciarem o CE, uma larga maioria, que perfaz 74,5%, é unânime a fazê-lo, sendo que de entre eles, 37,7% relevaram a opção “Aconselharia muito” e uma percentagem de 3,8% “Aconselharia com reservas”; numa posição neutra situam-se 24,5% dos respondentes e 0,9% “Não aconselharia”, como revela a Figura 38. Estes resultados confirmam uma satisfação pessoal muito aceitável por parte dos participantes, que se coaduna com os estudos analisados

(Albizu Gallastegui et al., 2019; Athanasopoulou & Dopson, 2018; De Haan, 2021; Salvadorinho & Teixeira, 2022). Quanto aos indecisos ou não adeptos, interpretamos as suas posições subjetivas com base em eventuais experiências menos positivas que terão afetado a decisão e a determinação de integrar processos de aprendizagem, ou simplesmente por verdadeiro desconhecimento dos potenciais benefícios da prática do CE.

Figura 38

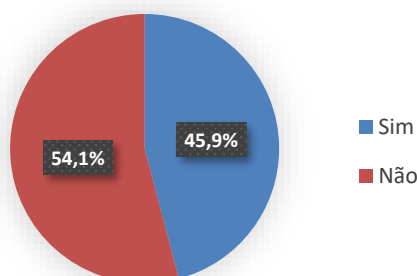
Aconselhamento do CE a Outros Profissionais



Ao pretendemos averiguar se as organizações registam níveis de absentismo, por motivos de saúde mental, na perceção de 54,1% dos RH, não são registados, mas 45,9% responderam afirmativamente, como vemos na Figura 39. São dados ilustradores do cenário laboral descrito no quadro teórico e fundamentado em estatísticas oficiais (OMS-OIT, 2022), que devem inspirar preocupação e incrementam as medidas preconizadas pela OMS e outros Organismos Internacionais em prol da saúde mental. Por isso, colhem particular acuidade nos vários estudos analisados (Brooks et al., 2023; Gerathy, 2021; Toh, 2023).

Figura 39

Perceção do Registo de Níveis de Absentismo por Motivos de Saúde Mental

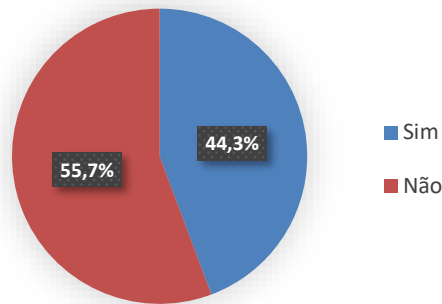


Não menos preocupantes são também os resultados obtidos sobre os níveis de presentismo registados nas organizações, por motivos de saúde mental, apresentados na Figura 40. A

percepção da maioria (55,7%) nega a sua existência, mas é suficientemente representativa a percepção dos 44,3% de RH que confirmam níveis de presentismo seguramente com impacto na produtividade, de acordo com os estudos analisados.

Figura 40

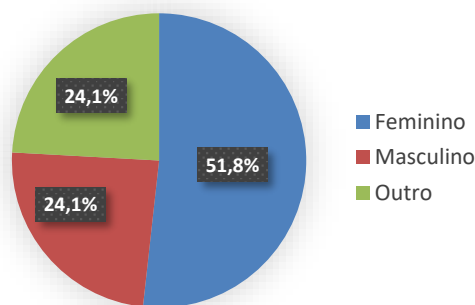
Percepção do Registo de Níveis de Presentismo por Motivos de Saúde Mental



A Figura 41 diz respeito às taxas de absentismo, nas organizações, prevalentes no sexo feminino, segundo a percepção de 51,8% dos RH, contrariamente aos 24,1% dos respondentes que consideram ser o sexo masculino o mais absentista. A percentagem referente à opção “Outro” não se refere ao sexo, mas sim a respostas tais como: “Não sei”, “Não tenho essa informação”, “Ambos os sexos” (24,1%).

Figura 41

Percepção das Taxas de Absentismo nas Organizações

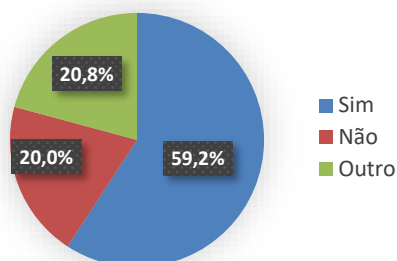


Pela Figura 42, verificamos que 20% dos RH não percebem que os fatores de *stress* associados ao trabalho sejam influentes no absentismo, mas de acordo com a percepção da maioria (59,2%) dos RH, são eles que prejudicam a saúde mental e os responsáveis pelo absentismo, sustentando, assim, os resultados de várias pesquisas e relatórios científicos (Adi et al., 2022; Eurobarómetro, 2022). No campo “Outro” (20,8%), colhemos as seguintes

respostas: “não sei”, “não temos como medir”, “não tenho essa informação” e ainda “nem sempre, mas sim, há casos em que a falta ao trabalho pode ser devido ao *stress*”.

Figura 42

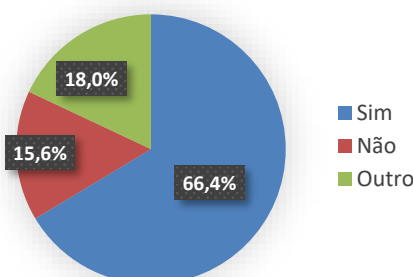
Fatores de Stress Associados ao Absentismo



Na percepção dos RH (66,4%), os fatores de *stress* associados ao trabalho, refletidos no presentismo, são evidentes, conforme a Figura 43, embora 15,6% não considerem e ainda 18% associem a outros fatores, tais como “sim, mas não só”, “pode haver fatores na vida pessoal, mas geralmente a componente profissional tem mais peso no *stress*”.

Figura 43

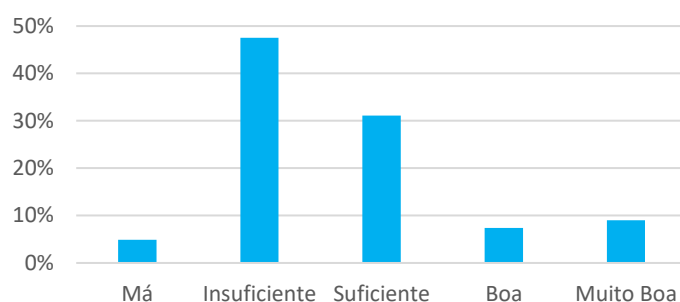
Fatores de Stress Associados ao Presentismo



No sentido de apurarmos a importância que as organizações, em geral, atribuem à saúde mental das pessoas, verificamos, através da Figura 44, que 4,9% e 47,5% dos respondentes atribuem a opção “Má” e “Insuficiente” respectivamente; 31,1% consideram-na “Suficiente”; 9% entendem que é “Muito Boa” e 7,4% classificam-na de “Boa”. São indicadores que só vêm reforçar as conclusões das pesquisas analisadas, apresentando um fosso entre o que seria ideal e a realidade contextual, o que reclama uma sensibilidade mais apurada relativamente à dimensão humana, à motivação pró-social, que desempenham um papel crucial na correlação entre o trabalho e a saúde mental.

Figura 64

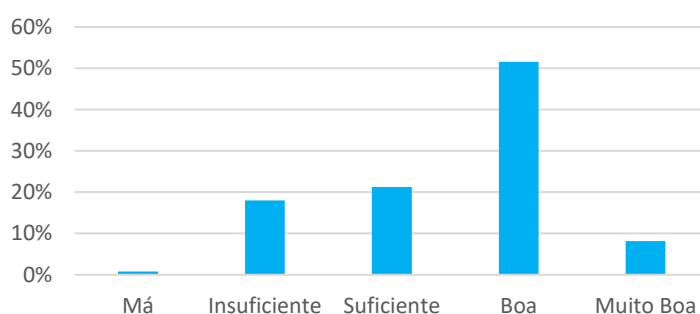
Percepção dos RH sobre a Importância que as Organizações Atribuem à Saúde Mental



No que respeita à influência do CE para combater os riscos da saúde mental nas organizações, constatamos uma percepção manifestamente positiva, por parte dos RH, atribuindo 21,3%, 51,6% e 8,2% que correspondem a “Suficiente”, “Boa” e “Muito Boa” respetivamente. Alguns (18%) entendem ser “Insuficiente” e os restantes (0,8%) referem que é “má”, como observamos na Figura 45. São vários os autores que se referem ao CE como uma “âncora” para ultrapassar as circunstâncias difíceis, reduzindo as crises de *stress* e de ansiedade com repercussão na melhoria da saúde mental (Albizu Gallastegui et al., 2019; Ballesteros-Sánchez, 2019; Gerathy, 2021).

Figura 45

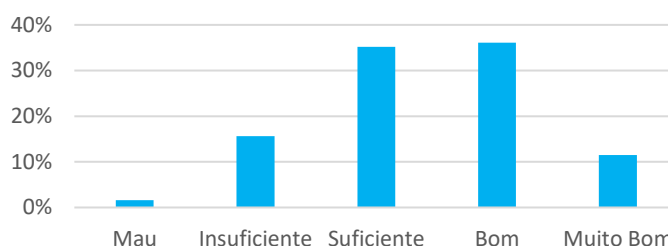
Percepção sobre a Influência do CE para Combater os Riscos da Saúde Mental



Relativamente à avaliação dos resultados do CE na promoção da saúde mental, a Figura 46 é claramente expressiva do impacto significativo, reportado por 80,1% dos respondentes; registámos uma percentagem de 15,6% de RH que atribuem “Insuficiente” e apenas 1,6% faz uma avaliação “Má”, de acordo com a Figura 46. Estes resultados vão ao encontro da investigação realizada com *coachees*, cuja participação nos programas de CE foi associada a uma melhor saúde mental, qualidade de vida e concretização de objetivos (Brooks et al., 2023; De Haan, 2021; Jarosz, 2021; Trevisan et al., 2021).

Figura 46

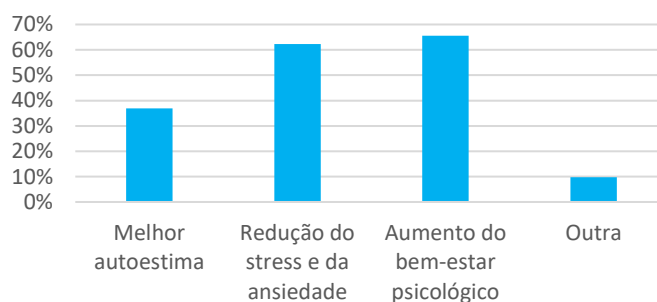
Avaliação dos Resultados do CE na Promoção da Saúde Mental



Analisando as evidências mais expressivas do impacto do CE na saúde mental, *a nível psicológico*, os respondentes reiteram as explanadas no quadro teórico (Greif & Palmer, 2022), como o aumento do bem-estar psicológico relevado por 65,6% dos RH, seguindo-se a redução do *stress* e da ansiedade na perceção de 62,3% dos inquiridos, bem como a melhoria da autoestima realçada por 36,9% dos participantes, como comprova a Figura 47.

Figura 47

Evidências do Impacto do CE na Saúde Mental, a Nível Psicológico

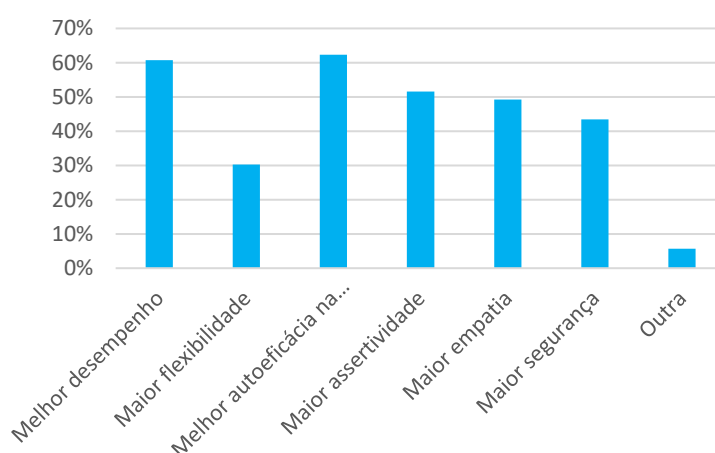


Consideramos pertinente destacar que 9,8% dos respondentes percecionam ainda outras evidências relacionadas com o “autoconhecimento”, a “capacidade de organizar e priorizar” e o facto de se sentirem pessoas “mais vistas e acolhidas” que concorrem para o sucesso pessoal. Impossível não transcrevermos as seguintes opiniões: “Desfaz aquela ideia de que a pessoa tem de ser uma no trabalho, outra na vida familiar e pessoal.” “Vejo o CE muito mais próximo do desenvolvimento profissional do que propriamente da saúde; vejo pouco foco dos *coaches* ao nível da saúde mental, mas deveria ser invertida a situação. No entanto indiretamente e a curto prazo vejo resultados eficazes.” Esta perceção, na senda de alguns teóricos, encara o CE como um construto multidimensional, não se podendo desligar o lado pessoal do profissional, ou seja, o desenvolvimento socioprofissional deve ser concomitante ao desenvolvimento emocional humano (Cavanagh & Grant, 2004).

Quanto às evidências mais expressivas do impacto do CE na saúde mental, a *nível comportamental*, demonstradas na Figura 48, são realçadas: “Melhor autoeficácia na liderança/gestão” (62,3%); “Melhor Desempenho” (60,7%); “Maior Assertividade” (51,6%); consideram “Melhor Desempenho”; “Maior Empatia”; “Maior Segurança”; “Maior Flexibilidade” (30,3%). Alguns RH (5,7%) acrescentam outras evidências como “Melhor Autogestão e Equilíbrio Emocional”.

Figura 48

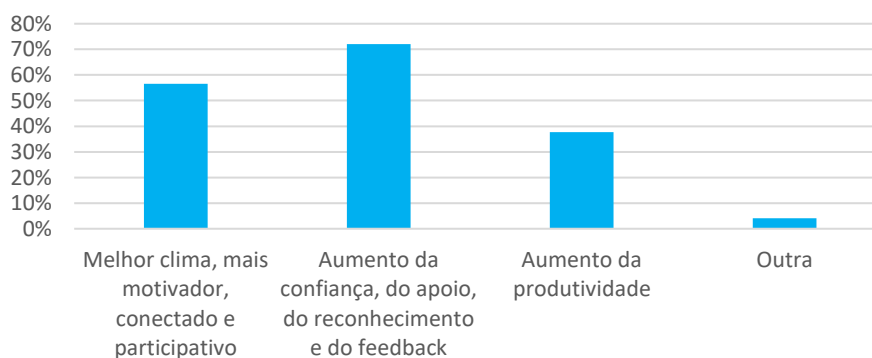
Evidências do Impacto do CE na Saúde Mental, a Nível Comportamental



Em última análise, examinando as evidências mais expressivas do impacto do CE, na saúde mental a *nível organizacional*, são mencionados os indicadores mais perceptíveis na ótica dos RH, como: o “Aumento da confiança, do apoio, do reconhecimento e do *feedback*” (71,2%); “Melhor clima, mais motivador, conectado e participativo” (56,6%); “Aumento da produtividade” (37,7%) e 4,1% dos respondentes referem não terem dados para responder, conforme apresenta a Figura 49.

Figura 49

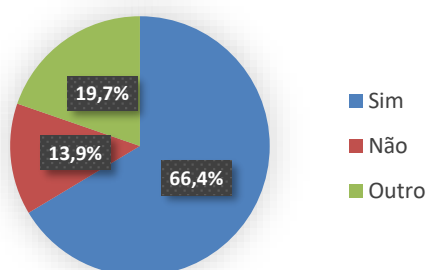
Evidências do Impacto do CE na Saúde Mental, a Nível Organizacional



Questionados os profissionais de RH sobre a sua percepção acerca da efetividade duradoura dos resultados positivos do CE (Figura 50), 66,4% perfilaram-se na visão afirmativa de Nicolau et al, (2023) e 13,9% responderam negativamente, os restantes 19,7% registaram “acredito que para serem duradouros, quer alguma regularidade ao longo da vida”; “depende da abertura ao processo por parte do *coachee*”; “depende da circunstância e da saúde mental do *coachee*”; “depende do próprio e do contexto do negócio”; “depende se o profissional conseguiu adquirir ferramentas para continuar sozinho”.

Figura 50

Durabilidade dos Resultados Positivos do CE



Terminamos com a apresentação dos resultados da análise conjunta do GHQ-12 aplicado aos dois grupos *coaches* e profissionais de RH da amostra, conforme a Tabela 17.

Para esta análise, optou-se por mostrar duas dimensões, designadamente depressão (medida pelos itens 2, 5, 6, 9, 10 e 11) e autoeficácia (medida pelos itens 1, 3, 4, 8 e 12), seguindo o contributo de Damásio et al. (2011).

Analisando os itens verifica-se que relativamente à dimensão “depressão” os *coaches* apresentam uma média de 12,92 e os profissionais de RH de 11,84, indicando que os *coaches* estão ligeiramente piores do que os RH, sendo esta diferença estatisticamente significativa ($p < 0,001$).

No que diz respeito à dimensão autoeficácia os *coaches* apresentam melhor média (2.56) comparativamente aos RH (4.20), indicando que apresentam melhor autoeficácia, e esta diferença é estatisticamente significativa ($p < 0,001$). Este resultado pode revelar o *background* de que dispõem, *a priori*, os *coaches* com ferramentas e técnicas adequadas à gestão do *stress* e ansiedade, permitindo-lhes controlar com maior eficácia estados de sofrimento mental ou emocional, resultantes de vários fatores.

Tabela 17

Itens do GHQ -12 Relativamente à média Desvio Padrão nas Diferentes Dimensões entre Coaches e Profissionais de RH

Item	Coache (N=134)			RH (N=122)		
	Depressão	Auto-eficácia	Saúde em Geral	Depressão	Auto-eficácia	Saúde em Geral
	Média (DP)	Média (DP)	Média (DP)	Média (DP)	Média (DP)	Média (DP)
2(preocupações, perda de sono)	2,227(±0,627)	-	2,227(±0,627)	1,89(±0,784)	-	1,89(±0,784)
5(sob pressão)	2,24 (±0,603)	-	2,24 (±0,603)	1,89(±0,791)	-	1,89(±0,791)
6(incapaz superar dificuldades)	0,57(±0,581)	-	0,57(±0,581)	0,91(±0,643)	-	0,91(±0,643)
7(prazer nas atividades)	0,54(±0,608)	-	0,54(±0,608)	0,99(±0,848)	-	0,99(±0,848)
9(triste e deprimido)	2,35(±0,628)	-	2,35 (±0,628)	1,98(±0,823)	-	1,98(±0,823)
10(perda de confiança)	2,42(±0,579)	-	2,42 (±0,579)	2,02(±0,749)	-	2,02(±0,749)
11(autovalorização)	2,54(±0,571)	-	2,54 (±0,571)	2,16(±0,754)	-	2,16(±0,754)
1(concentração)	-	0,66(±0,561)	0,66(±0,561)	-	0,96(±0,648)	0,96(±0,648)
3(papel importante)	-	0,42(±0,539)	0,42(±0,539)	-	0,86(±0,775)	0,86(±0,775)
4(capaz de tomar decisões)	-	0,45(±0,514)	0,45(±0,514)	-	0,79(±0,683)	0,79(±0,683)
8(capaz de enfrentar problemas)	-	0,51(±0,558)	0,51(±0,558)	-	0,79(±0,718)	0,79(±0,718)
12(sentir-se feliz)	-	0,52(±0,597)	0,52(±0,597)	-	0,81(±0,696)	0,81(±0,696)
Média Total	12,92*(±1,77)	2,56*(±2,27)	15,49(±1,99)	11,84*(±2,29)	4,20*(±2,76)	16,04(±2,78)

* $p < 0,001$

Verifica-se, portanto, que os *coaches* apresentam melhor saúde no geral (já que a média desta categoria é de 15,49), comparativamente com os profissionais de RH (média da saúde geral igual a 16,04), não sendo uma diferença estatisticamente significativa.

Concluimos, sublinhado o entendimento da OPP (2023): “Os trabalhadores/as experienciam bem-estar quando demonstram as suas competências e sentem a própria eficácia ou a eficácia colectiva como consequência dos seus comportamentos.” (p.11)

3.2 Teste de Hipóteses

Com a informação necessária recolhida, estamos em condições de analisar os resultados para testar as hipóteses, que relembramos:

A *Hipótese 1* afirma que “o CE é um processo com uma representação socialmente positiva na cultura organizacional e com impacto na saúde mental”.

Para testar esta hipótese procedeu-se à regressão linear entre a variável “Representação CE e o Impacto na saúde mental” e a variável “Posição em que se encontram para o preenchimento deste questionário”.

A variável “Representação CE e o Impacto na saúde mental” foi operacionalizada através do somatório entre as questões 19 e 21 para os *Coaches* e a 62 e 73 para os Profissionais de RH, obtendo-se um somatório total de 10 pontos.

Na Tabela 18 está apresentada uma regressão simples, tendo como variável dependente a “Representação CE e o Impacto na saúde mental” e como variável independente a “Posição em que se encontram para o preenchimento deste questionário”.

Tabela 18

Regressão Linear Simples da Variável "Representação CE e o Impacto na Saúde Mental na Variável "Posição em que se Encontram para o Preenchimento deste Questionário (N= 256)

Variável	Posição em que se encontram para o preenchimento deste questionário					
	n	p	F	r	r ²	β
Representação do CE e Impacto na saúde mental	188	0.000*	15.729	0.279	0.073	-0.444

* $p < 0.001$

A pontuação para “Representação CE e o Impacto na saúde mental” é melhor nos *coaches* do que nos RH, traduzindo-se numa diferença estatisticamente significativa.

A variável independente, explica em 7,3% para uma significância de $p < 0.001$ e vista isoladamente, não é preditora da variável dependente embora a relação linear seja estatisticamente significativa ($F=15.729, p < 0.001$), a correlação não é muito forte, e a maior parte da variabilidade na variável dependente é explicada por outros fatores não integrantes deste modelo linear simples. Foi excluída a hipótese nula, uma vez que os dados encontrados confirmam a hipótese de que de facto o CE é um processo com uma representação socialmente positiva na cultura organizacional e com impacto na saúde mental.

A *Hipótese 2* afirma que “O CE é uma ferramenta de suporte organizacional, com evidências positivas também ao nível do desenvolvimento psicológico”.

Para testar esta hipótese procedeu-se à regressão linear entre a variável dependente “Evidências Psicológicas do CE” e a variável independente “Posição em que se encontram

para o preenchimento deste questionário”. A variável “Evidências Psicológicas do CE” foi operacionalizada através do somatório entre as questões 22 dos *Coaches* e a 74 dos Profissionais de RH.

Na Tabela 19 está apresentada uma regressão simples, tendo em conta as variáveis mencionadas anteriormente. A variável independente “Posição em que se encontram para o preenchimento deste questionário” explica em 16.4% para uma significância de $p < 0.001$ e uma correlação moderada ($r = 0.404$).

Tabela 19

Regressão Linear Simples da Variável "Evidências Psicológicas do CE" na Variável "Posição em que se Encontram para o Preenchimento deste Questionário" (N= 256)

Posição em que se encontram para o preenchimento deste questionário						
Variável	n	p.	F.	r	r ²	β
Evidências Psicológicas do CE	256	0.000*	49.684	0.404	0.164	-0.399

* $p < 0.001$

A pontuação para as “Evidências Psicológicas do CE” obtida pelos *coaches* foi superior à dos RH, traduzindo-se numa diferença estatisticamente significativa, que permite concluir que os *coaches* dão mais importância que os RH. Foi excluída a hipótese nula, uma vez que as evidências encontradas confirmam a hipótese de que o CE é uma ferramenta de suporte organizacional, implementada pela GRH, com evidências positivas também ao nível do desenvolvimento psicológico.

A *Hipótese 3* afirma que “Os participantes deste estudo revelam uma literacia adequada à concetualização do CE.”

Para esta hipótese testou-se a variável “Literacia CE” e a variável “Literacia CEC” contra a “Posição em que se encontram para o preenchimento deste questionário”.

Neste sentido, subdividiu-se a *Hipótese 3* em:

- *Hipótese 3.1*: A “Literacia CE” é influenciada pela “Posição em que se encontram para o preenchimento deste questionário”.

Para testar esta sub-hipótese, realizou-se um teste T, como se observa na Tabela 20.

Tabela 20

Teste T para "Literacia CE" em Função da "Posição em que se Encontram para o Preenchimento deste Questionário"

		Posição em que se encontram para o preenchimento deste questionário				
Variável		n	Média	t	df	p(bilateral)
Literacia CE	Como Coach	134	2.2687	9.007	234,492	0.000
	Como Profissional de RH	122	1.4180			

* $p < 0.001$

Analisando a tabela, verificamos que o resultado do teste T $p < 0.001$, indicando que as médias de Literacia CE entre os dois grupos são estatisticamente significativas. Ou seja, os resultados do teste T indicam que há uma diferença significativa nas pontuações de Literacia CE entre os grupos "Como Coach" e "Como Profissional de RH". Os *coaches* relatam pontuações significativamente mais altas em Literacia CE do que os profissionais de RH.

- *Hipótese 3.2*: A "Literacia CEC" é influenciada pela "Posição em que se encontram para o preenchimento deste questionário".

Para testar esta sub-hipótese, procedeu-se de igual forma, ou seja, realizou-se um teste T, como se observa na Tabela 21.

Tabela 21

Teste T para "Literacia CEC" em Função da "Posição em que se Encontram para o Preenchimento deste Questionário"

		Posição em que se encontram para o preenchimento deste questionário				
Variável		n	Média	t	df	p(bilateral)
Literacia CEC	Como Coach	134	5.2090	7.229	230.022	0.000*
	Como Profissional de RH	122	4.3361			

* $p < 0.001$

Verificamos que o $p < 0.001$, indicando que as médias de Literacia CEC entre os dois grupos são estatisticamente diferentes. Os *coaches* apresentam pontuações significativamente mais altas em Literacia CEC do que os profissionais de RH. Assim, após

a análise das duas sub-hipóteses, pode aceitar-se a *H3*, afirmando que os *coaches* são mais literatos do que os profissionais de RH em termos de conceitualização do CE.

A *Hipótese 4* afirma que os indivíduos que já participaram em processos de CE têm pontuações inferiores no GHQ (indicando melhor nível de saúde mental).

Nesta hipótese, consideramos os indivíduos RH que assinalaram a opção “Coachee” à pergunta número 64. Testámos a variável “ScoreTotal GHQ12” contra o valor teste 18.

A variável “ScoreTotal GHQ12” foi operacionalizada através do somatório das 12 questões do GHQ. As questões são avaliadas de 0 a 3 e o somatório das mesmas é pontuado de 0 a 36 pontos, sendo o valor médio de referência 18, acima do qual é considerado patológico.

Verificou-se que a média era 16.2237, indicando que os profissionais RH que participaram num processo de CE como *coachee*, têm pontuações inferiores no GHQ, conforme a Tabela 22.

Tabela 22

Teste T da Variável Score Total GHQ-12 para os Profissionais de RH Coachees em Relação ao Valor Teste 24

RH na qualidade de *Coachee* – Valor teste = 24

Variável	N	Média	t	df	p(bilateral)
ScoreTotal GHQ12	76	16.2237	-27.279	75	0.000*

*p<0.001

Pelo resultado do teste, verificamos que o valor *t* negativo (-27.279) indica que a média do Score Total GHQ12 é estatisticamente muito significativa (p<0.001), traduzindo que os RH, que já participaram em processos de CE, na qualidade de *coachee* têm um melhor estado de saúde mental. Perante este resultado, concluímos que se aceita a *H4*.

A *Hipótese 5* – indutiva, afirma que a perceção relativa ao absentismo e ao presentismo é devido a motivos de saúde mental e a fatores de *stress* associados ao trabalho.

Para esta hipótese procedeu-se à elaboração de tabelas cruzadas, entre as perguntas 66 e 69 e as 67 e 70, conforme as Tabelas 23 e 24.

Relativamente ao absentismo, verificamos que 64,3% dos inquiridos acreditam que se deve a motivos de saúde mental resultantes de fatores de *stress* associados ao trabalho.

Já para o presentismo, constatamos que 70,4% dos inquiridos acreditam que é condicionado por motivos de saúde mental consequentes de fatores de *stress* associados ao trabalho.

Tabela 23

Perceção sobre os Motivos do Absentismo

		Na sua perceção, o absentismo, por motivos de saúde mental, é consequência de fatores de stress associados ao trabalho?		
		Sim %	Não %	Outro %
Na sua perceção a sua organização regista níveis de absentismo, por motivos de saúde mental?	Sim %	64.3%	14.3%	21.4%
	Não %	53.0%	24.2%	22.7%

Tabela 24

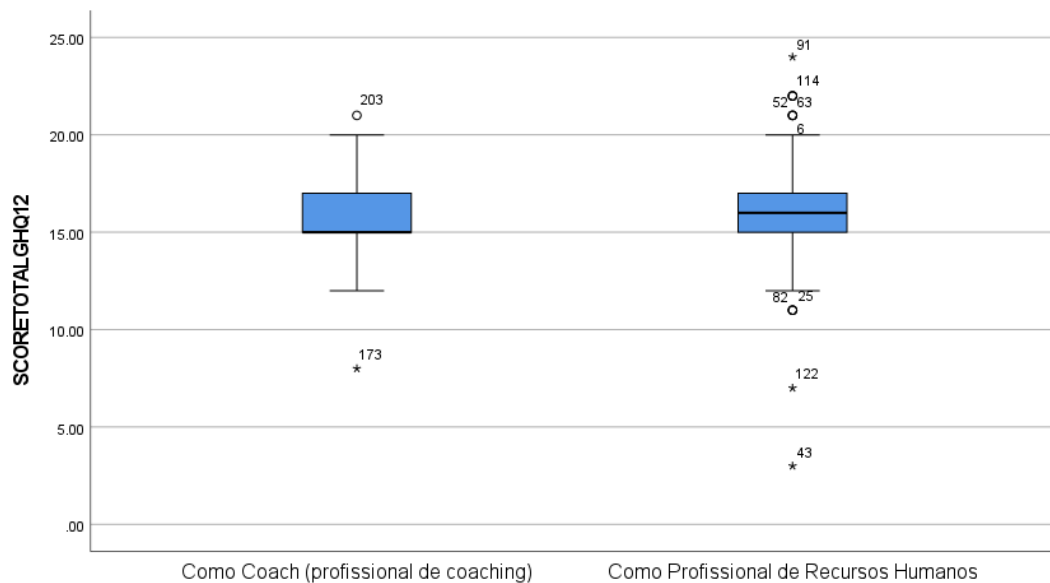
Perceção sobre os motivos do Presentismo

		Na sua perceção, o presentismo, por motivos de saúde mental, é consequência de fatores de stress associados ao trabalho?		
		Sim %	Não %	Outro %
Na sua perceção a sua organização regista níveis de presentismo, por motivos de saúde mental?	Sim %	70.4%	9.3%	20.4%
	Não %	63.2%	20.6%	16.2%

Para finalizar a análise das hipóteses, formulámos ainda uma hipótese exploratória, que afirma que há diferenças significativas nas respostas ao GHQ-12 entre os *coaches* e os profissionais de RH. Para esta hipótese testou-se a pergunta 4 – “Indique em que posição se encontra para o preenchimento deste questionário” com a variável “Score Total GHQ 12”, de acordo com a Figura 51.

Figura 51

Posição do respondente para o preenchimento do GHQ



Através da análise do gráfico *Boxplot*, que compara o Score Total GHQ 12 entre os dois grupos *coaches* e RH, verificamos que ambos os grupos apresentam medianas aproximadas. Contudo, os profissionais de Recursos Humanos apresentam uma maior dispersão de pontuações, expressa pela quantidade de *outliers*.

A variabilidade dentro do grupo de profissionais de Recursos Humanos é maior, indicando que há uma maior diferença nas pontuações do GHQ-12 entre os indivíduos desse grupo. Enquanto os *coaches* apresentam menos *outliers* e uma distribuição mais concentrada em torno da mediana.

Os profissionais de Recursos Humanos apresentam vários *outliers*, sugerindo a presença de indivíduos com estados de saúde mental mais extremos, tanto melhores quanto piores.

Realizámos um Test T para comparar as médias entre o Score Total GHQ-12 dos dois grupos (*Coache* e RH), conforme a Tabela 25. Verificamos que o valor de p é 0.066, indicando que as médias são semelhantes, não existem diferenças estatisticamente significativas entre as médias dos dois grupos. Portanto, rejeita-se a hipótese exploratória (ambos estão bem de saúde mental).

Tabela 25

Teste T para "Score Total GHQ-12" em Função da "Posição em que se Encontram para o Preenchimento deste Questionário

Posição em que se encontram para o preenchimento deste questionário						
Variável		n	Média	t	df	p(bilateral)
Score Total GHQ12	Como Coach	134	15.4925	-1.847	254	0.066*
	Como Profissional de RH	122	16.0492			

*p>0.05

Capítulo IV – Conclusão

4.1 Conclusões

O lado bom da pandemia é que ela nos ensinou a concentrarmo-nos na 'pessoa como um todo' no trabalho.

Josh Bersin

A pandemia de COVID-19 causou uma disrupção no funcionamento da nossa sociedade, colocando a saúde mental no topo de prioridades da OMS. Desde então, e subscrivendo a epígrafe, líderes e gestores têm-se focado com particular acuidade no bem-estar mental e físico dos seus colaboradores como fatores determinantes para o sucesso organizacional, encontrando no CE um instrumento de suporte ao desenvolvimento pessoal e profissional.

Apesar da separação ideológica entre os dois contextos (CE e saúde mental), imposta pelo Código Deontológico Profissional do *Coaching*, a interseção entre ambos é apontada como mutuamente influenciável e proveitosa (Boyatzis et al., 2023), embora sejam ainda poucos os estudos sobre a correlação do CE com a saúde mental (Gerathy, 2021). Por isso, o objetivo geral deste estudo pioneiro foi investigar as percepções de diferentes partes interessadas no CE acerca da sua relação com a saúde mental, assim como do seu impacto na prevenção dos problemas psicossociais predominantes.

Começamos com o levantamento do nível de literacia dos participantes, sobre o conceito do CE, cujos dados demonstraram que os *coaches* são mais literatos dos que os profissionais de RH, apontando a necessidade de se continuar a construir uma base teórica e prática robusta que facilite um conhecimento concetualmente rigoroso sobre a filosofia do CE. Não obstante alguma imprecisão neste entendimento, os participantes no estudo asseguram uma efetiva relação e influência do CE na saúde mental, reforçando a literatura. Isto porque o CE é uma ferramenta facilitadora do desenvolvimento integral da pessoa, que proporciona uma abertura da mente a novas formas de pensar, ser e agir (Boysen et al., 2021).

Neste sentido, os resultados revelaram que o CE é um processo com uma representação socialmente positiva na cultura organizacional e com impacto na saúde mental, uma vez que, para além dos benefícios, a nível organizacional, refletidos na melhoria de desempenho e da eficácia (Athanasopoulou & Dopson, 2018; Ballesteros-Sánchez, 2019; Spence & Grant, 2007), apresenta evidências positivas também ao nível do desenvolvimento psicológico e

socioemocional consubstanciadas na literatura. Permite gerir o *stress*, controlar a ansiedade e alterar atitudes face aos desafios para alcançar os objetivos laborais (Adi et al., 2022; Geraghty, 2021; Grover & Furnham, 2016; Nicolau & Constantin, 2021).

Torna-se evidente que estas mudanças bem-sucedidas e intencionais contribuem significativamente para desenvolver competências de liderança e gestão nos *coachees*, que os ajudam a ser mais eficazes (Boyatzis, et al., 2022), encontrando uma melhor sensação de bem-estar psicossocial com impacto na saúde mental (Greif & Palmer 2022). Assim, o sugerem os resultados obtidos através do GHQ, nos RH, que já participaram em processos de CE, na qualidade de *coachee*, apresentando um melhor estado de saúde mental do que os não participantes em CE.

Curiosamente, comparando a saúde mental dos dois grupos sociodemográficos, através do GHQ, não existem diferenças estatisticamente significativas, sugerindo que ambos apresentam uma condição de saúde mental equilibrada, embora os profissionais de RH indiquem maior vulnerabilidade com estados de saúde mental mais extremados, tanto melhores, quanto piores.

Importa realçar que a perceção dos participantes relativa ao absentismo e ao presentismo também é conectada a motivos de saúde mental e a fatores de *stress* associados ao trabalho, denotando um desequilíbrio entre vida pessoal e profissional (Bachkirova & Borrington, 2020; Toh et al., 2023), pelo que este estudo oferece mais um *insight* para minimizar o problema em foco, que pode passar pela integração efetiva do CE.

Nesta perspetiva, e em resposta à questão de partida do estudo - “Como é percecionada a atividade do *Coaching* Executivo ao nível da sua relação e impacto na melhoria da saúde mental? - concluímos que o CE é percecionado como um instrumento de intervenção estratégica da GRH, que potencia a saúde mental.

Trata-se de uma prática social preditora da prosperidade no trabalho (Abid et al., 2019), inclusive da felicidade (Romão et al., 2022), porquanto maximiza o bem-estar pessoal, social e organizacional, refletido em ganhos recíprocos, não só na satisfação das pessoas, como na lucratividade das empresas impactando indiretamente na saúde mental.

Em suma, reconhecemos que o CE não é um mero modismo de gestão organizacional, mas sim uma abordagem de aprendizagem, em crescimento, cuja importância da sua valorização e democratização pode beneficiar não só a saúde financeira da organização, mas também a

saúde mental da força de trabalho nas organizações e, em última instância, a sociedade hodierna em geral.

4.2 Implicações Teóricas e Práticas para a GRH

De acordo com os objetivos propostos para esta dissertação, consideramos não ser despiciente o nosso estudo para o desenvolvimento da teoria e da prática do CE, no âmbito da GRH, contribuindo para preencher, de alguma forma, a lacuna referida na literatura relativamente à necessidade de investigar o impacto nas estatísticas de saúde mental dos colaboradores quando acompanhados num processo de CE.

Como podemos constatar, é evidente a necessidade de colocar na agenda prioritária dos GRH a preocupação com a saúde e bem-estar das pessoas, sendo esta possível de ser influenciada por diversas ferramentas e profissionais ao seu dispor, como são exemplo o CE e os *coaches*.

Ainda que o CE, na prática, seja um instrumento de intervenção integrado na GRH, tendencialmente norteado por objetivos estratégicos da organização, esta visão atomística e unidimensional não nos deve deixar acríticos à sua influência na saúde mental. Por isso, relembrando o objetivo geral deste estudo, os resultados obtidos confirmam que o CE permite gerir melhor o *stress* e manter um equilíbrio saudável entre o trabalho e a vida pessoal, afetando positivamente o bem-estar psicológico e a qualidade de vida profissional, na cultura organizacional, cuja eficácia se reflete na saúde mental como um “subproduto” (Bachkirova & Borrington (2020). É a prova de que a abordagem, em jeito de “ajudar falando”, não é exclusividade da psicoterapia e do aconselhamento, para evitar comportamentos tóxicos e disfuncionais, mas também se tornou recorrente no universo organizacional pelo facto de potenciar o enfoque holístico com o “desenvolvimento humano, o desempenho e as capacidades de liderança” (Bachkirova, 2024, p. 217).

O CE reveste-se, hoje, de uma importância acrescida, cuja finalidade, vai mais além do que orientar pessoas para os seus objetivos de desempenho, ajudando-as a preservar a saúde mental neste mundo imprevisível, pelo que a GRH deve primar pela recorrência à sua prática. Ademais, se o “bem-estar do cliente está na vanguarda das interações de *coaching*” (Geraghty, 2021, p. 151), então, não existem motivos para recear a sua agilização no terreno.

4.3 Limitações e Pistas de Investigação Futura

As principais limitações deste estudo residem, desde logo, na abordagem quantitativa da pesquisa. Atendendo à natureza eventualmente subjetiva das respostas, admitimos a existência de imprecisões nas perceções e nas expectativas dos respondentes. Assim, pesquisas com métodos mistos podem investigar com mais profundidade a relação entre o CE e a saúde mental. Além disso, o nosso objetivo geral centrava-se apenas na perceção da população inquirida sobre o impacto do CE na saúde mental dos RH. Um nível de avaliação mais robusto poderá ser alcançado medindo o impacto do CE na saúde mental, em três momentos: *pré-coaching*, acompanhamento e *pós-coaching*, por um período de tempo alongado, pelo que seria benéfico realizar pesquisas experimentais e longitudinais, para abordar a influência do CE na saúde mental de forma mais eficaz e consistente, assim como incidir também sobre outros quadros da empresa.

Outra limitação surgida no decorrer da investigação prende-se com a fraca adesão de *coachees* à participação neste estudo que condicionou a representatividade pretendida, pelo que sugerimos futuras pesquisas que investiguem os motivos desencorajadores de tal relutância. Não obstante estas limitações, consideramos que os resultados alcançados contribuem para um conhecimento mais efetivo sobre a influência do CE na saúde mental.

Referências Bibliográficas

- Abid, G., Ahmed, S., Qazi, T. F., & Sarwar, K. (2020). How managerial coaching enables thriving at work. A sequential mediation. *Journal of Entrepreneurship, Management & Innovation*, 16(2), 131–160. <https://doi.org/10.7341/20201625>
- Addison, L., & Shapiro, J. (2023). Coach for positive (Coach4+): using the intersection of positive psychology, positive organisational psychology and executive leadership coaching to facilitate positive leadership outcomes. *Coaching An International Journal of Theory Research and Practice* 16(2), 1-14. <https://doi.org/10.1080/17521882.2023.2216776>
- Adi, N.P., Odagami, K., & Nagata, T. (2022). Role of Supervisor Support in Promoting Mental Health at the Workplace. *The Indonesian Journal of Community and Occupational Medicine*. <https://doi.org/10.53773/ijcom.v2i2.67.73-4>
- Agência europeia para a Segurança no Trabalho. (2023). *Riscos psicossociais e saúde mental no trabalho*. AEST. <https://osha.europa.eu/pt/themes/psychosocial-risks-and-mental-health>
- Albizu Gallastegui, E., Rekalde Abasolo, I., Landeta Rodríguez, J., & Fernández Ferrín, P. (2019). Analysis of executive coaching effectiveness: a study from the coachee perspective. *Cuadernos de Gestión*, 19(2), 33-52. <https://doi.org/10.5295/cdg.170876ea>
- Ali, M., Raza, B., Waseer, W. A., & Imtiaz, N. (2020). Linking *Managerial Coaching* with Employees' Innovative Work Behaviors through Affective Supervisory Commitment: Evidence from Pakistan. *International Review of Management and Marketing*, 10(4), 11–16. <https://doi.org/10.32479/irmm.9715>
- Álvares, M. (2020). *Investigação em Administração e Gestão Educacional - Introdução aos Métodos Quantitativos e Análise SPSS*. Universidade Aberta. <http://hdl.handle.net/10400.2/10529>
- American Management Association. (2019). Coaching - A Global Study of Successful Practices. AMA. <https://www.amanet.org/assets/1/6/i4cp-coaching.pdf>
- American Psychological Association. (2022). *APAstyle*. <https://apastyle.apa.org/>

- Andrade, I.F. de (2022). *Coaching: ir mais longe, cá dentro*. International Coach Federation, Portugal. <https://www.brightconcept-consulting.com/pt/blog/coaching/coaching-portugal-a-origem-do-coaching-e-o-que-distingue-o-coaching>
- AON (2022). *Aon Health Survey 2021 and Beyond – The New Era of Personalized, Virtual and Inclusive Care*. <https://www.aon.com/2021-health-survey-results>
- Araújo, M. S. G. de (2009). *Preditores Individuais e Organizacionais de Bullying no Local de Trabalho*, Tese de Doutoramento, Universidade do Minho. <https://hdl.handle.net/1822/11041>
- Araújo, M. S.; & Martins, D. (2012). *Investigação e Intervenção em Recursos Humanos: gestão para a cidadania*. Edições Politema.
- Assis, V. (2016). Coaching e empowerment. In A. L. Queiroz, A. Braz, E. Estellita, L. Dias, M. Paula, N. Regina, & W. Martins (Eds.), *Coaching de Carreira* (pp. 115-127). Ser Mais.
- Athanasopoulou, A., & Dopson, S. (2018). A systematic review of executive coaching outcomes: Is it the journey or the destination that matters the most? *The Leadership Quarterly*, 29(1), 70–88. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.11.004>
- 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. <https://doi.org/10.1037/cpb0000055>
- Bachkirova, T., & Borrington, S. (2019). Old wine in new bottles: Exploring pragmatism as a philosophical framework for the discipline of coaching. *Academy of Management Learning & Education*, 1, 337–360. <https://doi.org/10.5465/amle.2017.0268>
- Bachkirova, T., & Borrington, S. (2020). Beautiful ideas that can make us ill: Implications for coaching. *Philosophy of Coaching: An International Journal*, 5(1), 9-30. <http://dx.doi.org/10.22316/poc/05.1.03>
- Bachkirova, T., & Borrington, S. (2024). The purpose of organisational coaching: Time to explore and commit. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* 22(1), 214-233. <http://doi.org/10.24384/5vd4-5a59>

- Bąk, I., & Wawrzyniak, K. (2021). Spatial differentiation of public administration employees due to professional burnout. *Bulletin of Geography. Socio-economic Series*, 51(51), 47-60. <http://doi.org/10.2478/bog-2021-0004>
- Ballesteros-Sánchez, L., Ortiz-Marcos, I., & Rodríguez-Rivero, R. (2019). The impact of executive coaching on project managers' personal competencies. *Project Management Journal*, 50 (3), 306–321. <https://doi.org/10.1177/8756972819832191>
- Baron, L., & Morin, L. (2009). The Coach–Coachee Relationship in Executive Coaching: A Field Study. *Human Resource Development Quarterly*, 20(1), 85-106. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20009>
- Barosa-Pereira, A. (2007). *Coaching em Portugal - Teoria e prática*. Edições Sílabo.
- Berglas, S. (2002). The very real dangers of executive coaching. *Harvard Business Review*, 80, 86–93. <https://hbr.org/2002/06/the-very-real-dangers-of-executive-coaching>
- Bluckert, P. (2014). The Gestalt approach to coaching. In E. Cox, T. Bachkirova, & D. Clutterbuck (Eds.), *The Complete handbook of coaching* (2nd ed.) pp. 77–90. Sage.
- Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D. P. & Boselie, P. (2017): Integrating strategic human capital and strategic human resource management, *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 1-34. <https://dx.doi.org/10.1080/09585192.2017.1380063>
- Boyatzis, R. E., Hullinger, A., Ehasz, S. F., Harvey, J., Tassarotti, S., Gallotti, A., & Penafort, F. (2022). The Grand Challenge for Research on the Future of Coaching. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 58(2), 202-222. <https://doi.org/10.1177/0021condic8863221079937>
- Boyatzis, R. E, Smith, M. L., Terblanche, N., & Passmore, J. (2023). The Democratization of Coaching. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*. <https://doi.org/10.5465/AMPROC.2023.10515>
- Boysen, S. M., Terry Arya, T., & Page, L. (2021). Organizational and executive coaching: Creating a coaching culture in a non-profit. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 19(2), 115-132. <https://doi.org/10.24384/v95s-3g56>

- Bozer, G., & Jones, R. J. (2018). Understanding the factors that determine workplace coaching effectiveness: A systematic literature review. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 27(3)1–20.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1446946>
- Britton, J. J. (2013). *From One to Many – Best Practices for Team and Group Coaching*. Jossey-Bass.
- Brock, V. G. (2018). The Roots and Evolution of Coaching. In English, S., Sabatine, J. M., & Brownell, P. (Ed.). *Professional Coaching: Principles and Practice* (pp. 9-21). Springer Publishing Company.
- Brockbank, A., & McGill, I. (2012). *Facilitating Reflective Learning Through Mentoring and Coaching* (2nd ed.). Publisher: Kogan Page.
- Brooks, P.J., Ripoll, P., Sánchez, C., & Torres, M. (2023). Coaching leaders towards favorable trajectories of burnout and engagement. *Frontiers in Psychology*, 14
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1259672>
- Brownell, P. (2018). Preface. In English, S., Sabatine, J. M., & Brownell, P. (Ed.). *Professional Coaching: Principles and Practice* (pp. xiii- xv). Springer Publishing Company.
- Buckley, A. (2007). The mental health boundary in relationship to coaching and other activities. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* 5(1), 17-23.
<https://typeset.io/papers/the-mental-health-boundary-in-relationship-to-coaching-and-226mcd7zzz>
- Camara, B., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2007). *Novo Humanator: recursos humanos e sucesso empresarial*. D. Quixote.
- Campenhoudt, L. V., Marquet, J., & Quivy, R. (2019). *Manual de investigação em ciências sociais*. Gradiva.
- Canadian Mental Health Association. (2017). *Workplace Mental Health Promotion: A How-To Guide*. <https://toronto.cmha.ca/wp-content/uploads/2017/03/WorkplaceMentalHealthPromotionGuide.pdf>

- Carvalho, E. (2022). Negócio e Liderança: as novas linhas de ação para a gestão de pessoas num mundo do trabalho mais humano. *Revista Líder*.
<https://lidermagazine.sapo.pt/negocio-e-lideranca-as-novas-linhas-de-acao-para-a-gestao-de-pessoas-num-mundo-do-trabalho-mais-humano/>
- Cavanagh, M. (2005). Mental-Health Issues and Challenging Clients in Executive Coaching. In M. Cavanagh, A. M. Grant, & T. Kemp. *Evidence-based coaching, Vol. 1. Theory, research and practice from the behavioural sciences* (pp.21-36). Australian Academic Press.
- Cavanagh, M., & Grant, A. M. (2004). Executive coaching in organisations: The personal is the professional. *International Journal of Coaching in Organisations*, 2(2), 6-15.
<https://www.researchgate.net/publication/228740106>
- Cavanagh, M., Grant, A. M., & Kemp, T. (2005). *Evidence-based coaching, Vol. 1. Theory, research and practice from the behavioural sciences*. Australian Academic Press.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Erlbaum.
- Conselho Nacional de Saúde. (2022). A pandemia de COVID-19: Desafios para a saúde dos Portugueses. CNS. https://www.cns.min-saude.pt/wp-content/uploads/2022/07/Relatorio-CNS2022_web.pdf
- Coutinho, C. P. (2014). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teórica e Prática* (2ª Ed.). Edições Almedina.
- Cox E., Bachkirova T., & Clutterbuck D. (Eds.). (2014). *The complete handbook of coaching* (2nd ed.). Sage.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e gestão*. (5ª Ed.). Editora RH.
- Damásio, B. F., Machado, W. de L., & Silva, J. P. da (2011). Estrutura Fatorial do Questionário de Saúde Geral (QSG-12) em uma Amostra de Professores. *Avaliação Psicológica*, 10(1), pp. 99-105.
http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712011000100011&lng=pt&tlng=pt.
- De Haan, E. (2021). *What Works in Executive Coaching - Understanding Coaching Outcomes Through Quantitative Research and Practice-Based Evidence*. Routledge.

- De Haan, E., Bertie, C., Day, A., & Sills, C. 2010. Clients' critical moments of coaching: Toward a "client model" of executive coaching. *Academy of Management Learning & Education*, 9(4), 607–621.
- De Haan, E., Duckworth, A., Birch, D., & Ashridge, C. J. (2013). Executive Coaching Outcomeresearch: The Contribution of Common Factors such as Relationship, Personality Match and Self-Efficacy. *Consulting Psychology Journal Practice and Research* 65(1), 1-18. <https://doi.org/10.1037/a0031635>
- Digirolamo, J. A., & Thomas, J. (2020). An exploration of the coach approach to managing and leading: A white paper for managers, leaders and professional coaches. https://researchportal.coachfederation.org/Document/Pdf/abstract_3514
- Doolittle, J. S. (2022). Virtual Coaching is Inevitable and Effective. *Regent Research Roundtables Proceedings* pp. 24-31. <https://www.regent.edu/wp-content/uploads/2022/10/Regent-Research-Roundtables-2022-Professional-Coaching-Doolittle.pdf>
- El Houari, F., & Zarhbouch, B. (2022). Executive Functions and mental health. *Livro de atas do Décimo Fórum Científico Internacional*, 256-281. <https://doi.org/10.36772/isf10.10>
- Entidade Reguladora da Saúde (2023). *Acesso a serviços de saúde mental nos Cuidados de Saúde Primários*. ERS. https://www.ers.pt/media/slzpzdwk/estudo_saude_mental_02-2023.pdf
- Eurobarómetro (2022). *OSH Pulse: Occupational safety and health in post-pandemic workplaces*. Eurobarómetro. <https://20.500.12592/ddj1f8>
- Fink, A. (2013). *How to conduct surveys: a step-by-step guide* (5th ed.). Sage Publications.
- Forbes Coaches Council (2022). *5 Executive Coaching Models Used by the Best Coaches*. <https://councils.forbes.com/blog/best-executive-coaching-models>
- Fowler, F. J. (2009). *Survey research methods* (4th ed.). Sage Publications.
- Freixo, M. J. (2011). *Metodologia científica - Fundamentos, métodos e técnicas* (3ª ed.). Instituto Piaget.
- Gallwey, W. T. (2019). *O Jogo Interior do Tênis: O Guia Clássico para o lado mental da Excelência no Desempenho*. (Tradução de Alexandre Sanches Camacho). SportBook.

- Gan, G. C., Chong, C. W., Yuen, Y. Y., Yen Teoh, W. M., & Rahman, M. S. (2021). Executive coaching effectiveness: towards sustainable business excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(13–14), 1405–1423.
<https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1724507>
- Garvey, B., Stokes, P., & Megginson, D. (2017). *Coaching and Mentoring: Theory and Practice*. Sage.
- Gaspar, T., Jesus, S., Xavier, M., Dias, M. C., Machado, M. C., Correia, M. F., Pais- Ribeiro, J. L., Areosa, J., Canhão, H., Guedes, F. B., Cerqueira, A., & Matos, M. G. (2023). *Ecosistemas de Ambientes de Trabalho Saudáveis: Relatório 2022. Laboratório Português de Ambientes de Trabalho Saudáveis*. LAPATS.
<https://doi.org/10.15309/22psd230124>
- Gavin, J. (2021). *Foundations of professional coaching - Models, Methods, and Core Competencies* (1st ed.). Human Kinetics Publishers.
- Gavin, J., & Bernardi, N. (2023) Are certain types of coaching more beneficial within different organizational cultures? The coach's perspective, *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 21 (1), 50-66.
<https://doi.org/10.24384/z52p-6042>
- Geraghty, A. (2021). How do coaches work with clients showing signs of burnout? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, S15, 139-153.
<https://doi.org/10.24384/h73p-bn15>
- Goldberg, D. P. (1978). *Manual of the General Health Questionnaire*. NFER-NELSON Publishing.
- Grant, A. M. (2005a). Workplace, executive and life Coaching: An annotated bibliography from the behavioural science and business literature. *Coaching Psychology Unit*, University of Sydney.
https://groups.psychology.org.au/Assets/Files/article_Annotated_biblio.pdf
- Grant, A. M. (2005b). What is Evidence-Based Executive, Workplace and Life Coaching? In M. Cavanagh, A. M. Grant, & T. Kemp. (2005). *Evidence-based coaching, Theory, research and practice from the behavioural sciences Vol. 1*. Australian Academic Press.

- Grant, A. (2006). A personal perspective on professional coaching and the development of coaching psychology. *International Coaching Psychology Review*, 1 (50), 12-22.
- Grant, A. M. (2007). A Languishing - Flourishing Model of Goal Striving and Mental Health for Coaching Populations. *International Coaching Psychology Review*, 2(3), 250–264. Em J. Passmore & D. Tee (Eds.), *Coaching Researched: A Coaching Psychology Reader* (pp. 65-88). John Wiley & Sons Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781119656913>
- Grant, A. M. (2008). Past, present and future - The evolution of professional coaching and coaching psychology. In S. Palmer & A. Whybrow (Eds.), *Handbook of coaching psychology: A guide for practitioners* (pp. 23–39). Routledge/Taylor & Francis Group. <https://psycnet.apa.org/record/2007-18824-002>
- Grant, A. M. (2014). The efficacy of executive coaching in times of organisational change. *Journal of Change Management*, 14(2), 258–280. <https://doi.org/10.1080/14697017.2013.805159>
- Grant, A. M. (2020). An integrated model of goal-focused coaching: an evidence-based framework for teaching and practice. In J. Passmore, & D. Tee (Eds.), *Coaching Researched: A Coaching Psychology Reader*, (pp.115-139). John Wiley & Sons Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781119656913.ch7>
- Grant, A. M., & Cavanagh, M. J. (2004). Toward a profession of coaching: Sixty-five years of progress and challenges for the future. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 2(1), 1-16.
- Greif, S., & Palmer, S. (2022). Stress and Stress Management. Coaching. *International Handbook of Evidence-Based Coaching*. Publisher: Springer pp.863–876 https://doi.org/10.1007/978-3-030-81938-5_71
- Grimley, B. N. (2016). What is NLP? The development of a grounded theory of Neuro-Linguistic Programming, (NLP), within an action research journey. Implications for the use of NLP in coaching psychology. *International Coaching Psychology Review*, 11(2), 54-66. <https://doi.org/10.53841/bpsicpr.2016.11.2.166>
- 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), e0159137.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0159137>
- Hackel, M., Samson, I., Beaudoin M-C. L. (2024). L'organisation, l'élément clé pour un coaching efficace. *Revue Gestion*, *49*(1), 106-109.
<https://doi.org/10.3917/riges.491.0106>
- Halliwell P. R., Mitchell, R. J., & Boyle, B, (2023) Leadership effectiveness through coaching: Authentic and change-oriented leadership. *PLoS ONE* *18*(12): e0294953.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0294953>
- Hinn, D., & Kotte, S. (2021). Participating in coaching research?! attitudes of coaches toward coaching research and their impact Upon research participation. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, *73*(3), 229–250.
<https://doi.org/10.1037/cpb0000200>
- Houston, M. (2022). Business Coach, A Waste of Money or A Good Investment? *Forbes*.
<https://www.forbes.com/sites/melissahouston/2022/05/16/business-coach-a-waste-of-money-or-a-good-investment/>
- Huang, J.T., & Hsieh, H.H. (2015). Supervisors as good coaches: influences of coaching on employees' in-role behaviors and proactive career behaviors. *International Journal of Human Resource Management*, *26*(1), 42-58.
- International Coach Federation. (2020). *Global Coaching Study: Executive Summary*.
https://coachingfederation.org/app/uploads/2020/09/FINAL_ICF_GCS2020_ExecutiveSummary.pdf
- International Coach Federation (ICF-Portugal). (2021). *ICF Código de Ética*.
<http://icfportugal.com/sobre-coaching/>
- International Coach Federation (2023). *Global Coaching Study. Executive Summary*.
https://coachingfederation.org/app/uploads/2023/04/2023ICFGlobalCoachingStudy_ExecutiveSummary.pdf
- International Coach Federation, & Human Capital Institute (2023). *Defining New Coaching Cultures*.
<https://coachingfederation.org/blog/amid-post-pandemic-burnout-organizations-increasing-their-investments-in-coaching>

- International Commission on Occupational Health (2022). *ICOH Survey on the first wave of COVID-19. Final Report*.
<https://www.icohweb.org/site/multimedia/publicazioni/icoh%20covid%202021.pdf>
- Jaros, J. (2021). The impact of coaching on well-being and performance of managers and their teams during pandemic. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 19(1),4-27. <https://doi.org/10.24384/n5ht-2722>
- João, M. (2018). *Coaching: o guia essencial para coaches, líderes e para quem quer ser ainda mais feliz*. Lua de papel.
- Jones, R., Woods, S., & Guillaume, Y. (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.
<https://doi.org/10.1111/joop.12119>
- Jordan, M., & Henderson, A. (2024). How do internal executive coaches make sense of organisational role boundaries? An Interpretative Phenomenological Analysis study. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 22(1), 234-249.
<https://doi.org/10.1111/joop.1211910.24384/90k3-5m55>
- Korotov, K. (2023). Accelerated development of organizational talent and executive coaching: a knowledge management perspective. IN *Smart Talent Management: Managing People as Knowledge Assets* (p.67-83). Edward Elgar.
<https://doi.org/10.4337/9781802202717.00011>
- Krausz, R. R. (2007). *Coaching executivo: A conquista da liderança*. Nobel.
- Lages, A. & O'Connor, J. (2010). *Como o coaching funciona*. Ed. Qualitymark.
- Lai, Y-L. & Palmer, S. (2019). Psychology in executive coaching: an integrated literature review. *Journal of Work-Applied Management*, 11(2), 143-164.
<https://doi.org/10.1108/JWAM-06-2019-0017>
- Lange, A., & Karawejczyk, T. (2014). Coaching no processo de desenvolvimento individual e organizacional. *Diálogo*, 25, 39-56. <https://doi.org/10.18316/1495>

- Lawrence, P. (2017) Managerial Coaching - A literature review. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 15(2), 43-69. <https://psycnet.apa.org/record/2017-49201-004>
- Lúcio, J. L. (2019). Coaching e mentoring são a mesma coisa? ICF Portugal. <https://www.icf.pt/post/manage-your-blog-from-your-live-site>
- Machado, J. P. (1977). *Dicionário Etimológico da Língua Portuguesa* (3.^a ed). Livros Horizonte.
- Magalhães, D.V., Ferreira, M. M. M. G., Moreira, R.C., Costa, D. E. S. C., Elaine Silva de Freitas. E. S. de, & Cunha, V. F. B. da (2019). The Importance of Coaching in Organizations: A Case Study in the DNA Company Professional Education Center, *Revista Valore, Volta Redonda*, 4 (Edição Especial) 1-12.
- Marques, J. R., & Carli, E. (2012). *Coaching de Carreira: construindo profissionais de sucesso*. Ser Mais.
- Marques, J. R. (2024). *O que é o coaching?* <https://jrmcoaching.com.br/o-que-e-coaching/>
- Marujo, H. A., Neto, L. M., & Ceitil, M. (2019). *Humanizar as Organizações - Novos sentidos para a gestão de pessoas*. Editora RH.
- Matsuo, M. (2018) How does Managerial Coaching affect individual learning? The mediating roles of team and individual reflexivity. *Personnel review*. 47(1), 118-132. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2016-0132>
- Maxwell, B., Hobson, A. J., & Manning. C. (2022). *Mentoring and coaching trainee and early career teachers: Conceptual review*. National Institute for Teaching. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.29829.01762>
- McCarthy, G., & Milner, J. (2020) Ability, motivation and opportunity: Managerial Coaching in practice. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(1), 149-170.
- McInerney, E., Giga, S., & Morris, A. S. (2021). Does it last? A systematic review of the enduring effects on managers from executive coaching. *International Coaching Psychology Review* 16(2), 22-50. <https://doi.org/10.53841/bpsicpr.2021.16.2.22>
- Meirinhos, M., & Osório, A. (2010). O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. *EDUSER: revista de educação*, 2(2), 49-65.

- Mental Health Europe. (2022). Invitation for World Mental Health Day 2022. Brussel: Mental Health Europe. Disponível em: <https://www.mhe-sme.org/world-mental-health-day-2022-2/>.
- Milner, J., Milner, T., & McCarthy, G. (2018). Training for the coaching leader: how organizations can support managers. *Journal of Management Development* 37(2):00-00 <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2017-0135>
- Milner, J., Milner, T., & McCarthy, G. (2020). A Coaching Culture Definition: An Industry-Based Perspective from Managers as Coaches. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 237–254.
- Nacif, A. P. (2021). BeWell: a group coaching model to foster the wellbeing of individuals. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, S15, 171-186. <https://doi.org/10.24384/t7td-p612>
- Nicolau, A., & Constantin, T. (2021). How Executive Coaching Helps Managers Increase their Performance and Deal with Uncertainty: A Systematic Review. Filodiritto Editore – Proceedings, 99-105. <https://www.researchgate.net/publication/353827883>
- Nicolau, A., Candel, O.S., Ticu Constantin, T., & Kleingeld, A. (2023). The effects of executive coaching on behaviors, attitudes, and personal characteristics: a meta-analysis of randomized control trial studies. *Frontiers in Psychology*, 14:1089797. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1089797>
- OECD (2021). *COVID-19 and Well-being: Life in the Pandemic*, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/1e1ecb53-en>
- Oliveira-Silva, L. C., Werneck-Leite, C. D. S. N., Carvalho, P. S. F., Anjos, A. C., & Brandão, H. I. M. (2018). Desvendando o Coaching: uma revisão sob a ótica da Psicologia. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 38(2), 363-377. doi:<https://doi.org/10.1590/1982-3703000942017>
- Ordem dos Psicólogos Portugueses (2014). *Parecer sobre Coaching*. Lisboa. https://recursos.ordemospsicologos.pt/files/artigos/parecer_sobre_coaching-2.pdf
- Ordem dos Psicólogos Portugueses (2023). *Prosperidade e Sustentabilidade das Organizações – Relatório do Custo do Stresse e dos Problemas de Saúde Psicológica no Trabalho, em Portugal*.

- ONU (2015). *The UN's Sustainable Development Goals were put in place to transform the world by 2030*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>
- Oxford Advanced Learner's Dictionary* (2005). Oxford University Press, (7th ed.).
- Palmer, S., Panchal, S., & O'Riordan, S. (2020) Could the experience of the COVID-19 pandemic have any positive impact on wellbeing? *European Journal of Applied Positive Psychology*, 4 (10), 1-7.
<http://www.nationalwellbeingsservice.org/volumes/volume-4-2020/volume-4-article-10/>
- Panchal, S., & Riddell, P. (2020). The GROWS model: Extending the GROW coaching model to support behavioural change. *The Coaching Psychologist*, 12-24.
- Pandolfi, C. (2020). Active ingredients in executive coaching: A systematic literature review. *International Coaching Psychology Review*, 15(2),6-30.
<https://psycnet.apa.org/record/2020-54927-001>
- Passarelli, A. M., Moore, S., & Van Oosten, E. B. (2022). How leaders and their coaches describe outcomes of coaching for intentional change. *Consulting Psychology Journal*, 74(4), 329–346. <https://doi.org/10.1037/cpb0000240>
- Passmore, J., & Lai, Y.-L. (2020). Coaching psychology: Exploring definitions and research contribution to practice? In J. Passmore & D. Tee (Eds.), *Coaching researched: A coaching psychology reader for practitioners and researchers* (pp. 3-22).
<https://doi.org/10.1002/9781119656913.ch1>
- Peralta, H. C. (2023). Risco elevado de burnout em Portugal leva à criação do evento Happiness Camp. *Revista Forbes* <https://www.forbespt.com/risco-elevado-de-burnout-em-portugal-leva-a-criacao-do-evento-happiness-camp/>
- Perez, V. Uzategui, Y. Ero Del Canto, E., Da Rocha, V. A., & Martins, F. (2018). COACHING: Una Nueva Perspectiva Organizacional. *E-locução, Revista Científica da FAEX* 13, (7),134-175. <https://doi.org/10.57209/e-locucaov1i13.7>
- Porto Editora – *coach* no *Dicionário Infopédia da Língua Portuguesa*. Porto Editora.
<https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/coach>

- Rajasinghe, D., & Garvey, B. (2023). How experiencing executive coaching helps coachees feel they are independent learners and self-coaches: An interpretative phenomenological analysis. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 21(2), 162–178. <https://doi.org/10.24384/ev3j-jn98>
- RAND Europe (2022-2023). *SPOTLIGHT 2022-2023*.
https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/corporate_pubs/CPA1100/CPA1150-3/RAND_CPA1150-3.pdf#page=9
- Rego, A., Cunha, M. P., Oliveira, C. M., & Marcelino, A. R. (2007). *Coaching para executivos*. (2ª Ed.). Escolar Editora.
- Reis, F. (2022). *Investigação Científica e Trabalhos académicos: Guia Prático* (2.ª Ed). Edições Sílabo.
- Rekalde, I., Landeta, J., & Albizu, E. (2015). Determining factors in the effectiveness of executive coaching as a management development tool. *Management Decision*, 53(8), 1677–1697.
- Ribeiro, N., Nguyen, T., Duarte, A.P., Torres de Oliveira, R., & Faustino, C. (2020). How managerial coaching promotes employees' affective commitment and individual performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(8), 2163-2181. <http://dx.doi.org/10.1108/IJPPM-10-2018-0373>
- Romão, S., Ribeiro, N., Gomes, D.R., & Sharda, S. (2022). The Impact of Leaders' Coaching Skills on Employees' Happiness and Turnover Intention. *Administrative Sciences* 12(84), 2-15. <https://doi.org/10.3390/admsci12030084>
- Ross, A. (2018). Perspectives on the Definition of Coaching. In English, S., Sabatine, J. M., & Brownell, P. (Editors). *Professional Coaching: Principles and Practice* (pp. 3-8). Springer Publishing Company.
- Saah, P., Mbohwa, C., & Madonsela, N. S. (2024). The Role of Adaptive Management in the Resilience and Growth of Small and Medium Size Enterprises. *International Review of Management and Marketing*, 14(1), 1-10. <https://doi.org/10.32479/irmm.15139>
- Salvadorinho, J., & Teixeira, L. (2022). Leadership coaching framework tool-based to support worker engagement and retention in Industry 4.0. *Proceedings of the 5th*

European International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Rome, 2733-2745.

- Santos, M. R. (2020). *Coaching: Uma breve análise histórica, conceitual e prática do método. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, 7 (4), 171-195. <https://dx.doi.org/10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/psicologia/coaching>
- Saris, W. E.; & Gallhofer, I. N. (2014). *Design, evaluation, and analysis of questionnaires for survey research* (2.ⁿ ed.). John Wiley & Sons. <http://dx.doi.org/10.1002/9781118634646>
- Sarsur, A. M., & Parente, C. (2019). The coaching process seen from the daily (and controversial) perspective of experts and coaches. *Revista de Gestão*, 26, (2), 126-142. <https://doi.org/10.1108/REG-07-2018-0082>
- Sasha Corporation. (2020). *The 2020 Sherpa Executive Coaching Survey*. Sasha Corporation.
- Sasha Corporation. (2021). *Info 2021, Corporate Culture Survey. The 16th annual industry, review from Sherpa Coaching*. https://corporateculture.cc/wp-content/uploads/2021_Corporate_Culture_-Report_Sherpa_Coaching.pdf
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2023). *Research methods for business students* (9th ed.). Pearson Education Limited.
- Slagter, M., & Wilderom, C. (2022). Team Coaching and Effective Team Leadership. In S. Greif, H. Möller, W. Scholl, & F. Müller (Eds.), *International Handbook of Evidence-Based Coaching: Theory, Research and Practice* (pp. 901-913). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-81938-5_74
- Souza, E. C. B., & Emeterio, M. C. S. (2024). Sustainability of changes in executive coaching: Managing partner's perspective. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*. <http://dx.doi.org/10.1080/17521882.2024.2304812>
- Spence, G. B., & Grant, A. M. (2007). Professional and peer life coaching and the enhancement of goal striving and well-being: An exploratory study. *The Journal of Positive Psychology*, 2(3), 185-194. <https://doi.org/10.1080/17439760701228896>

- Swanson, E., Kim, S. Y., Lee, S-M., & Yang, J-J. (2020). The effect of leader competencies on knowledge sharing and job performance: Social capital theory. *Journal of Hospitality and Tourism Management* 42(4):88-96.
<https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.11.004>
- Taherdoost, H. (2021). Data Collection Methods and Tools for Research; A Step-by-Step Guide to Choose Data Collection Technique for Academic and Business Research Projects. *International Journal of Academic Research in Management*, 10 (1), 10-38.
<https://www.researchgate.net/publication/359596426>
- The Josh Bersin Company (2021). *The Big Reset Playbook: Change Agility*.
<https://joshbersin.com/research/big-reset-2020/>
- The Lancet (2020). Mental health matters, *Lancet Global Health*, 8 (11).
- Theeboom, T., Beersma, B., & van Vianen, A.E.M (2013). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *Journal of Positive Psychology*, 9(1),1-18.
<https://dx.doi.org/10.1080/17439760.2013.837499>
- Toh, S. H. Y., Lee, S. C., & Sündermann, O. (2023). Mobile Behavioral Health Coaching as a Preventive Intervention for Occupational Public Health: Retrospective Longitudinal Study. *JMIR Formative Research*, 2023; 7: e45678.
<https://doi.org/10.2196/45678>
- Trevisan, I. P., Viegas, S. C., & Lopes, P. T. C. (2021). A Efetividade do uso do Coaching e do Mentoring na preparação para Provas e Concursos. *Revista Eletrônica em Gestão e Tecnologia*. <https://www.researchgate.net/publication/355243365>
- Underhill, B. O.; McAnally, K., & Koriath, J. J. (2007). *Executive Coaching for Results: The Definitive Guide to Developing Organizational Leaders*. Berrett-Koehler Publishers.
- União Europeia (2021). Quadro estratégico da UE para a saúde e segurança no trabalho 2021-2027 - Saúde e segurança no trabalho num mundo do trabalho em evolução. *COMUNICAÇÃO DA COMISSÃO AO PARLAMENTO EUROPEU, AO CONSELHO, AO COMITÉ ECONÓMICO E SOCIAL EUROPEU E AO COMITÉ DAS REGIÕES*. EUR-Lex – Documento 52021DC0323. Bruxelas, 28.6.2021
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX:52021DC0323>

- Velasques, F. V., & Bierende, D. N. (2019). As contribuições do coaching de carreira na percepção do coachee. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, 7(1), 64-83.
<https://doi.org/10.18226/23190639.v7n1.04>
- Vesoloski, S. P., & Garcia, L. N. (2022). Coaching: uma Ferramenta Percursora Capaz de (Re)criar o Ambiente Organizacional e Gerar Benefícios Significativos. *Revista Perspectiva*, 46(174),131-141. DOI:10.31512/persp.v.46. n. 174.2022.225.p.131-141
- Visser, M. (2010). Relating in executive coaching: a behavioural systems approach. *Journal of Management Development*, 29(10), 891-901.
- Wang, Q., Lai, Y.-L., Xu, X., & McDowall, A. (2022), The effectiveness of workplace coaching: a meta-analysis of contemporary psychologically informed coaching approaches. *Journal of Work-Applied Management*, 14(1), 77-101.
<https://doi.org/10.1108/JWAM-04-2021-0030>
- Whitmore, J. (2017). *Coaching for performance* (5th ed.). John Murray Press.
- World Health Organization (2018). *Mental health: strengthening our response*.
<https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response>
- World Health Organization (2020). *Coronavirus disease 2019 (COVID-19) Situation Report – 78*. http://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200407-sitrep-78-covid-19.pdf?sfvrsn=bc43e1b_2
- World Health Organization (2022a). *European framework for action on mental health 2021–2025*. <https://www.who.int/europe/publications/i/item/9789289057813>
- World Health Organization (2022b). *World mental health report: Transforming mental health for all*. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240049338>
- World Health Organization (2022c). *Mental Health*. <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response>
- World Health Organization (2022d). *WHO guidelines on mental health at work*.
<https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052>

- World Health Organization & International Labour Organization (2021). *Healthy and safe telework: technical brief*. Licence: CC BY-NC-SA 3.0 IGO. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240040977>
- World Health Organization & International Labour Organization (2022). *Crucial changes needed to protect workers' health while teleworking*. <https://www.who.int/news/item/02-02-2022-crucial-changes-needed-to-protect-workers-health-while-teleworking>
- Zhao, H., & Liu, W. (2020). Managerial coaching and subordinates' workplace well-being: A moderated mediation study. *Human Resource Management Journal*, 30 (2), 293-311. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12280>
- Zhong, Y., Li, Y., Ding, J., & Liao, Ye. (2021). Risk Management: Exploring Emerging Human Resource Issues during the COVID-19 Pandemic. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(5) 228, 2-23. <https://doi.org/10.3390/jrfm14050228>

Apêndice A

Conceções de Coaching

AUTORES	CONCEITO DE COACHING
IAC (2003)	“é um processo transformador para a consciência pessoal e profissional, a descoberta e o crescimento, e a expansão de possibilidades”
Grant (2005a, p. 4)	“[...] uma metodologia genérica usada para aprimorar as habilidades e desempenho, assim como o desenvolvimento de indivíduos. É um processo sistematizado no qual indivíduos são ajudados a explorar os seus problemas, estabelecer metas, desenvolver planos de ação e agir, monitorizar e avaliar o seu desempenho de forma a melhor alcançar as suas metas [...]”
Cunha, Rego, Cunha Cardoso (2006, p.101)	“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.”
Krauz (2007, p. 27)	“processo de facilitar a aprendizagem e o desempenho de outra pessoa através da utilização ótima do seu potencial com a finalidade de alcançar os resultados por ela almejados. O processo de Coaching estimula a capacidade de as pessoas se reinventarem e encontrarem alternativas válidas, apesar das restrições do contexto em que atuam”.
Whitmore (2009, p. 10)	“é o desbloqueio do potencial de um indivíduo de forma a maximizar o seu desempenho. É ajudar o outro a aprender em vez de ensiná-lo.”
OPP (2014, p.2)	“consiste em promover o potencial de alguém, maximizando o seu desempenho e facilitando a aprendizagem e o desenvolvimento de competências.”
Brownell (2018, p.xv)	“é uma das maneiras mais eficientes de promover progresso na vida de uma pessoa”.
João, (2018, p. 23-24)	“É uma ferramenta que não só promove a reflexão como também desafia a linha habitual de pensamento do indivíduo, de forma a desbloquear convicções que de certo modo limitam as suas potencialidades. (...) encoraja o indivíduo a definir metas, a criar opções, a ultrapassar problemas e a transformar crenças limitadoras em atitudes positivas (...)”
(Gallwey, (2019, p.14)	“Coaching é uma relação de parceria que revela e liberta o potencial das pessoas de forma a maximizar o desempenho delas. É ajudá-las a aprender, em vez de lhes ensinar alguma coisa.”
Trevisan, et al. (2021, p.7)	“uma metodologia de desenvolvimento humano, que procura conduzir as pessoas ao autoconhecimento e à motivação necessária para que possam usar melhor as suas potencialidades, na busca da realização dos seus projetos de vida.”
ICF 2024	“consiste numa parceria entre o Coach e o cliente, num processo criativo e estimulante, que inspira a maximização do seu potencial pessoal e profissional.”

Nota. Fonte: autoria própria com base na literatura analisada

Apêndice B

Vantagens e Desvantagens na Seleção de Coaches Internos/ Coaches externos

<i>Coaches externos</i>	Vantagens vs desvantagens	<i>Coaches internos</i>
-	Conflito de interesses	+
+	Custos/ encargos	-
+	Certificação/Credenciais/Especializações	-
-	Compreensão da cultura e da dinâmica organizacional interna	+
-	Flexibilidade e disponibilidade de agendamento	+
+	Credibilidade	-
+	Ampla conhecimento de outras práticas e perspectivas inovadoras	-
+	Experiência alargada a diferentes organizações	-
-	Gestão de tempo	+
-	Conhecimento das necessidades do <i>coachee</i>	+
+	Adesão do <i>coachee</i> ao <i>coaching</i>	-
-	Construção de relacionamentos baseados em confiança	+
-	Envolvimento emocional	+
-	Relação enviesada por relacionamentos anteriores	+
-	Situações de Favoritismo do <i>coache</i> em relação ao <i>coachee</i>	+
-	Conveniência do local, em regime presencial	+
+	Imparcialidade/ Neutralidade/ Objetividade	-
+	Confidencialidade	-

Nota. Fonte: autoria própria com base na literatura analisada

Apêndice C1

Modelos de Coaching

Modelos	Fundamentos/Processos
ACL	<p>A sigla ACL representa Action-Centered Leadership, que enfatiza três áreas principais na quais os líderes deveriam investir para se desenvolverem, correspondentes a pilares fundamentais: (1) Realização de tarefas: este primeiro pilar permite a identificação do objetivo do cliente, através do estabelecimento de uma meta, da criação de estratégias acionáveis para a alcançar e do fornecimento de ferramentas, recursos, etc. (2) Formação e gestão de equipas: foca-se em ajudar os líderes a desenvolver a unidade da equipa, estabelecendo padrões de equipa, promovendo uma boa comunicação, atenuando conflitos, fornecendo críticas construtivas, etc. (3) Desenvolvimento individual: atendendo a que uma equipa é geralmente bem sucedida quando cada elemento contribui proativamente, um dos aspetos fundamentais para ser um líder eficaz é compreender e abordar os desejos pessoais de cada membro da equipa para que o seu objetivo final esteja alinhado com o da equipa. Este pilar permite que os executivos compreendam a sua posição atual em relação aos seus colaboradores para determinar onde dedicar tempo e recursos a objetivos específicos (Forbes Coaches Council, 2022).</p>
CLEAR	<p>A sigla CLEAR significa: Contracting (Contratação); Listening (Escuta); Exploring (Exploração); Action (Ação) e Review (Revisão). Esta abordagem, amplamente utilizada em processos de coaching executivo e empresarial, enfatiza a importância de um contrato claro entre o <i>coach</i> e o <i>coachee</i>, bem como a criação de um ambiente seguro para a exploração de desafios e o desenvolvimento de ações concretas. O modelo pode ser usado para promover uma cultura de inovação, aprendizagem e <i>feedback</i> na organização do seu cliente. (Forbes Coaches Council, 2022)</p>
GROW	<p>O modelo GROW (Goals, Reality, Options, Will/ Wrap-up, cuja sigla corresponde a objetivos, realidade, opções, vontade ou conclusão) é um dos mais tradicionais e amplamente utilizado, desenvolvido por Whitmore em co-autoria com Gallwey, na década de 80. O processo baseia-se em quatro etapas principais: (1) o cliente começa por estabelecer metas claras e alcançáveis, metas realistas de curto e longo prazo, devendo o objetivo ser SMART (específico, mensurável, alcançável e oportuno), bem como inspirador e desafiador; (2) Realidade: Em segundo lugar, o <i>coach</i> terá de descobrir em que ponto o cliente se encontra relativamente aos seus objetivos. (3) Opções: o <i>coach</i> ajuda o cliente a explorar diferentes caminhos, fornecendo-lhe ferramentas e recursos para o ajudar a atingir os seus objetivos. (4) Vontade/Rumo a seguir: o último passo é a criação de um plano de ação, conduzindo ao resultado desejado pelo cliente. (Forbes Council, 2022; Whitmore, 2017).</p>
OSKAR	<p>Concebido por Jackson e McKergow (2000), é uma abordagem centrada em soluções, que se foca nas forças e recursos do <i>coachee</i>, enfatizando o desenvolvimento da autoconsciência e a criação de soluções positivas para os desafios enfrentados, utilizando os recursos e habilidades já existentes.</p> <p>A sigla OSKAR significa: (1) Outcome - Resultado pretendido pelo cliente; (2) Scale – Escala (de 1 a 10) na qual o cliente se situa relativamente ao resultado desejado; (3) Know-how – Saber como o <i>coach</i> e <i>coachee</i> vão preencher o espaço até alcançarem o resultado final; (4) Afirmação/Ação: o <i>coach</i> realça os aspetos positivos da situação atual do cliente, que o vão ajudar no trabalho árduo a atingir a meta. (5) Revisão: <i>coach</i> e <i>coachee</i> analisam o passado, o presente e o futuro do resultado (Forbes Coaches Council, 2022; Palmer, 2007).</p>

Apêndice C2

Modelos de Coaching

Modelos	Fundamentos/Processos
STEPPA	O modelo STEPPA é um modelo de coaching de trabalho abrangente e holístico que engloba oito aspetos do desenvolvimento de carreira. A sigla significa Subject (assunto), Target (alvo), Emotion (emoção), Perception (percepção) Plan (plano), Pace (ritmo) Action (ação/adaptação), isto é, ajuda a definir a visão de carreira, com metas realistas e significativas, gerir as emoções e a mentalidade, criar e implementar uma estratégia, ajustar o ritmo e direção, para o cliente se adaptar às circunstâncias em mudança. Adequa-se ao planeamento de carreira a longo prazo no sentido transformacional, bem como para melhorar o desempenho, satisfação e resiliência. (Forbes Coaches Council, 2022)

NOTA. Dada a diversidade de modelos referenciados na literatura, examinámos apenas cinco dos mais praticados no domínio organizacional, e os mais eficazes segundo a Forbes Coaches Councils (2022), destacando-se um conjunto complementar de objetivos, elementos e processos de *coaching*. Salientamos que o modelo canónico GROW, desde sempre, o mais popular, tem sido alvo de várias modificações e reinterpretações, originando variações recentes e ampliadas, tais como: T-GROW, I-GROW, SO-I-GROW e RE-GROW.

Fonte: autoria própria com base na literatura analisada.

Apêndice D

Características das diferentes modalidades de suporte organizacional

	Coaching	Mentoring	Consultoria	Terapia	Formação	Aconselhamento
O que é?	Metodologia de desenvolvimento pessoal/profissional e organizacional não diretiva	Processo de apoio e de desenvolvimento de conhecimentos e competências específicas	Serviço de aconselhamento especializado sobre matérias financeiras, jurídicas, etc.	Processo terapêutico de patologias do foro mental e problemas de desenvolvimento pessoal	Processo de ensino/aprendizagem e aquisição de conhecimentos	Processo de aconselhamento pessoal em certas situações
Quem aplica?	<i>Coach</i> é apenas um facilitador, não diretivo	Mentor Guia especialista na área do mentorado	Consultor perito em assuntos adstritos a algumas áreas	Terapeuta/ Psicoterapeuta com formação clínica	Formador detentor de experiência e conhecimentos adequados	Conselheiro com conhecimento na área da procura do destinatário
Para quem?	Clientes (<i>coachee</i>) em situação não clínica, com dilemas e necessidade de vencer etapas	Mentorados que carecem de apoio para progredir em qualquer campo	Consultentes de diferentes setores organizacionais	População com problemas psicológicos, traumas	Formandos de diferentes áreas profissionais	Indivíduos indecisos que precisam de orientação para controlar situações
Para quê?	Promover o potencial de alguém e transformar a sua performance	Contribuir para ampliar a visão e conhecimento de possibilidades	Aperfeiçoar a dinâmica organizacional, propondo soluções e a prevenção de problemas	Curar o passado e melhorar o funcionamento psicológico geral no presente	Adquirir conhecimentos experiências indispensáveis à prática profissional	Resolver problemas e tomar decisões.
Como?	O <i>coach</i> faz parceria com o <i>coachee</i> , fazendo-o refletir sobre as suas fraquezas e potencialidades com perguntas abertas e poderosas.	O mentor orienta, ensina, partilha conhecimentos, com base na sua experiência, ao mentorado menos experiente.	O consultor dá pareceres sobre matérias da sua especialidade, indicando possíveis soluções para a mudança.	O profissional faz a ligação entre a situação passada e o momento presente.	O formador transmite conhecimentos teóricos e práticos aos formados.	O conselheiro auxilia e orienta sobre o caminho a seguir.
Quando?	Perante desafios e mudanças específicas de desempenho a enfrentar.	Perante questões relacionadas com a progressão na carreira.	Perante situações e problemas organizacionais.	Perante situações clínicas de disfunções e conflitos interiores relacionados com saúde emocional.	Perante situações que requerem aprendizagens e novas abordagens do conhecimento.	Perante problemas pessoais e questões específicas.
Quanto tempo?	Relacionamento contínuo, de 6 a 12 meses para alcançar mudanças significativas	Pode estender-se por longos períodos	O tempo necessário para concluir um projeto de curto a longo prazo.	Abordagens mais profundas e mais prolongadas.	Varia consoante o programa a cumprir.	Num curto espaço de tempo

Fonte: autoria própria com base na literatura analisada

Apêndice E

Questionário

Questionário sobre Perceções do Impacto do *Coaching* Executivo na Saúde Mental

O presente questionário destina-se a recolher dados para um estudo sobre a percepção do impacto do **Coaching executivo, como Instrumento de Intervenção na Saúde Mental**. Integra-se no âmbito de uma Dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos (GRH), no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Politécnico do Porto.

Agradeço a sua colaboração muito importante para a investigação em curso. Estima-se que o preenchimento não ultrapasse os 10 minutos.

As respostas são anónimas e confidenciais e os resultados estatísticos serão exclusivamente tratados, de forma global, no contexto do presente estudo.

Para qualquer esclarecimento adicional pode contactar através do e-mail: 2220405@iscap.ipp.pt

* Required

* This form will record your name, please fill your name.

PERFIL

Parte I – Caracterização demográfica

1. Género *

Masculino

Feminino

Other

2. Idade *

3. Escolaridade *

Assinalar apenas um nível

- Até ao 9.º ano
- Do 10.º ao 12.º ano
- Curso Técnico Superior Profissional (CTeSP)
- Bacharelato/Licenciatura
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutoramento

4. Indique em que posição se encontra para o preenchimento deste questionário: *

- Como *Coach* (profissional de *coaching*)
- Como *Coachee* (cliente de *coaching*)
- Como Profissional de Recursos Humanos
- Conhecedor(a) de alguém que esteve ou está em processo de *coaching*

COACH

PARTE II – *Coaching* Executivo

5. Exerce funções de *Coach* certificado(a) por: *

- Entidades internacionais acreditadas
- Entidades nacionais acreditadas
- Outras entidades não acreditadas
- Curso intensivo de *coaching*
- Não tenho certificação

6. **Se é certificado(a) por entidades internacionais/ nacionais acreditadas, indique qual(quais): ***

- International Coaching Federation (ICF)
- Association for Coaching (AC)
- European Mentoring & Coaching Council (EMCC)
- International Association of Coaching (IAC)
- Internation Coaching and NLP Training Academy (INCTA)
- Asociación Española de Coaching y Consultoría de Procesos (AECOP)
- Other

7. **Se não é certificado(a), está nos seus planos certificar-se? ***

- Sim
- Não
- Other

8. **Número de anos de experiência profissional como Coach: ***

9. **No seu entender, o coaching executivo é: ***

(assinale apenas a opção que melhor identifique o seu conceito)

- Um processo de aconselhamento à organização com soluções para problemas
- Um processo de ensino-aprendizagem de conhecimentos aplicado à organização
- Um processo de desenvolvimento pessoal, profissional e organizacional
- Um processo de orientação e partilha de conhecimentos dentro da organização

10. Das palavras seguintes, seleccione três que, no seu entender, melhor identificam o conceito de *coaching* executivo: *

Please select 3 options.

- Aconselhar
- Facilitar
- Ensinar
- Libertar
- Orientar
- Transformar
- Formar
- Tutorar
- Other

11. Que tipo(s) de *coaching* organizacional pratica? *

- Coaching* executivo
- Coaching* de carreira
- Coaching* de negócios
- Coaching* de liderança
- Coaching* de equipas
- Other

12. Que tipo de vínculo tem com a organização que o(a) contrata? *

- Interno
- Externo
- Other

13. **Qual lhe parece ser a situação mais vantajosa para alcançar os resultados do *coaching executivo*?** *

- Interno
- Externo
- Other

14. **De entre as vantagens, refira apenas uma:** *

15. **De entre as desvantagens, refira apenas uma:** *

16. **Que razões levam as organizações a recorrer ao *coaching executivo*?** *

Selecione a(s) que considerar oportuna(s)

- Desenvolvimento de comportamentos pessoais
- Desenvolvimento de competências profissionais
- Desenvolvimento de estratégias organizacionais
- Other

17. **Qual a modalidade de *coaching executivo* mais praticada?** *

- Presencial
- A distância (através de plataformas como Zoom, Teams, Skype, etc)
- Telefónica
- Mista

18. Em termos percentuais, qual a sua percepção da modalidade de *coaching* executivo mais recorrente? *

	0%	25%	50%	75%	100%
Presencial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A distância (através de plataformas como Zoom, Teams, Skype, etc)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Telefónica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Qual é a sua percepção acerca da opinião das pessoas sobre o *coaching* executivo nas organizações? *

1-Má; 2-Insuficiente; 3-Suficiente 4-Boa; 5-Muita Boa

<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------

COACH

PARTE III – Relação do *coaching* executivo com a saúde mental

20. Na sua opinião, qual é a importância que as organizações em geral atribuem à saúde mental das pessoas? *

1-Má; 2-Insuficiente; 3-Suficiente 4-Boa; 5-Muita Boa

<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------

21. Como avalia os resultados do *coaching* executivo na promoção da saúde mental? *

1-Mau; 2-Insuficiente; 3-Suficiente 4-Bom; 5-Muito Bom

<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------

22. **Indique as evidências que considera mais expressivas do impacto do *coaching* executivo na saúde mental: ***

A nível psicológico:

- Melhor autoestima
- Redução do stress e da ansiedade
- Aumento do bem-estar psicológico
- Other

23. **Indique as evidências que considera mais expressivas do impacto do *coaching* executivo na saúde mental: ***

A nível comportamental:

- Melhor desempenho
- Maior flexibilidade
- Melhor autoeficácia na liderança/gestão
- Maior assertividade
- Maior empatia
- Maior segurança
- Other

24. **Indique as evidências que considera mais expressivas do impacto do *coaching* executivo na saúde mental: ***

A nível organizacional:

- Melhor clima, mais motivador, conectado e participativo
- Aumento da confiança, do apoio, do reconhecimento e do *feedback*
- Aumento da produtividade
- Other

25. **Na sua percepção, os resultados positivos do *coaching* executivo são duradouros? ***

- Sim
- Não
- Other

26. **Relativamente à sua saúde, neste momento, como se sente e como se tem sentido, nas últimas semanas? ***

GHQ-12 (General Health Questionnaire 12), (Goldberg, 1978), (Adaptado por McIntyre & Redondo, 1999)

	Melhor	Igual	Pior	Muito Pior
1. Tem conseguido concentrar-se no que faz?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Tem perdido muitas horas de sono devido a preocupações?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Tem sentido que tem um papel importante nas coisas em que se envolve?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Tem-se sentido capaz de tomar decisões?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Tem-se sentido constantemente sob pressão?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Tem sentido que não consegue ultrapassar as suas dificuldades?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Tem sentido prazer nas suas atividades diárias?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Tem sido capaz de enfrentar os problemas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Tem-se sentido triste e deprimido(a)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Tem perdido a confiança em si próprio(a)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Tem pensado em si próprio(a) como uma pessoa com valor?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Tem-se sentido razoavelmente feliz, tendo em consideração todas as coisas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

COACHEE

PARTE II – *Coaching* Executivo

27. **Profissão ***

28. **No seu entender, o *coaching* executivo é: ***

(assinale apenas a opção que melhor identifique o seu conceito)

- Um processo de aconselhamento especializado à empresa com soluções para problemas
- Um processo de ensino-aprendizagem de conhecimentos aplicado à empresa
- Um processo de desenvolvimento pessoal, profissional e organizacional
- Um processo de orientação e partilha de conhecimentos dentro da empresa

29. **Das palavras seguintes, seleccione três que, no seu entender, melhor identificam o conceito de *coaching* executivo: ***

Please select 3 options.

- Aconselhar
- Facilitar
- Ensinar
- Libertar
- Orientar
- Transformar
- Formar
- Tutorar
- Outra

30. **A sua organização implementa processos de *coaching* executivo? ***

- Sim
- Não
- Não sei

31. **Participou num processo de *coaching* executivo:** *
(assinale a situação adequada)
- Por obrigação
 - Por convite
 - Por sugestão
 - De livre iniciativa
 - Other
32. **Relativamente ao processo de *coaching* executivo, foi informado previamente da certificação do seu *coach*?** *
- Sim
 - Não
33. **Que tipo de vínculo tinha o seu *coach* com a organização que o(a) contratou?** *
- Interno
 - Externo
 - Não sei
34. **Qual lhe parece ser a situação mais vantajosa para alcançar os resultados do *coaching* executivo?** *
- Interna
 - Externa
 - Other
35. **Qual é a sua modalidade preferida de *coaching* executivo?** *
- Presencial
 - A distância (através de plataformas como Zoom, Teams, Skype, etc)
 - Telefónica
 - Mista

36. Em termos percentuais, qual a sua percepção da modalidade de *coaching* executivo mais recorrente? *

	0%	25%	50%	75%	100%
Presencial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A distância (através de plataformas como Zoom, Teams, Skype, etc)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Telefónica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

37. Qual é a sua percepção acerca da opinião das pessoas sobre o *coaching* executivo na sua organização? *

1-Má; 2-Insuficiente; 3-Suficiente 4-Boa; 5-Muita Boa

<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------

COACHEE

PARTE III – Relação do *coaching* executivo com a saúde mental

38. Já alguma vez faltou ao trabalho por motivos de saúde mental? *

- Sim
- Não

39. Já alguma vez esteve presente no trabalho sem estar verdadeiramente concentrado(a)? *

- Sim
- Não

40. **No seu caso, o absentismo, por motivos de saúde mental, foi consequência de algum destes fatores: ***

NOTA: o absentismo corresponde a períodos de ausência do colaborador no seu trabalho.

- Stress associado às exigências laborais
- Estilos de liderança e gestão praticados
- Desequilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar
- Other

41. **No seu caso, o presentismo, por motivos de saúde mental, foi consequência de algum destes fatores: ***

NOTA: o presentismo implica a presença do colaborador no trabalho, mas mentalmente distante.

- Stress associado às exigências laborais
- Estilos de liderança e gestão praticados
- Desequilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar
- Other

42. **Na sua opinião, qual é a importância que as organizações em geral atribuem à saúde mental das pessoas? ***

1-Má; 2-Insuficiente; 3-Suficiente 4-Boa; 5-Muita Boa

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

43. **Como perceciona a influência do *coaching* executivo para combater os riscos da saúde mental nas organizações? ***

1-Má; 2-Insuficiente; 3-Suficiente 4-Boa; 5-Muita Boa

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

44. **Como avalia os resultados do *coaching* executivo na promoção da saúde mental? ***

1-Mau; 2-Insuficiente; 3-Suficiente 4-Bom; 5-Muito Bom

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

45. **Indique as evidências que considera mais expressivas do impacto do coaching executivo na saúde mental: ***

A nível psicológico:

- Melhor autoestima
- Redução do stress e da ansiedade
- Aumento do bem-estar psicológico
- Other

46. **Indique as evidências que considera mais expressivas do impacto do coaching executivo na saúde mental: ***

A nível comportamental:

- Melhor desempenho
- Maior flexibilidade
- Melhor autoeficácia na liderança/gestão
- Maior assertividade
- Maior empatia
- Maior segurança
- Other

47. **Indique as evidências que considera mais expressivas do impacto do coaching executivo na saúde mental: ***

A nível organizacional:

- Melhor clima, mais motivador, conectado e participativo
- Aumento da confiança, do apoio, do reconhecimento e do feedback
- Aumento da produtividade
- Other

48. **Na sua percepção, os resultados positivos do *coaching* executivo são duradouros? ***

- Sim
- Não
- Other

49. Relativamente à sua saúde, neste momento, como se sente e como se tem sentido, nas últimas semanas? *

GHQ-12 (General Health Questionnaire 12), (Goldberg, 1978), (Adaptado por McIntyre & Redondo, 1999)

	Melhor	Igual	Pior	Muito Pior
1. Tem conseguido concentrar-se no que faz?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Tem perdido muitas horas de sono devido a preocupações?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Tem sentido que tem um papel importante nas coisas em que se envolve?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Tem-se sentido capaz de tomar decisões?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Tem-se sentido constantemente sob pressão?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Tem sentido que não consegue ultrapassar as suas dificuldades?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Tem sentido prazer nas suas atividades diárias?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Tem sido capaz de enfrentar os problemas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Tem-se sentido triste e deprimido(a)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Tem perdido a confiança em si próprio(a)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Tem pensado em si próprio(a) como uma pessoa com valor?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Tem-se sentido razoavelmente feliz, tendo em consideração todas as coisas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Profissional de Recursos Humanos

PARTE II – *Coaching* Executivo

50. **Profissão ***

- Operador(a)
- Chefia intermédia
- Direção
- Other

51. **Há quantos anos trabalha na sua organização? ***

52. **No seu entender, o *coaching* executivo é: ***

(assinale apenas a opção que melhor identifique o seu conceito)

- Um processo de aconselhamento à organização com soluções para problemas
- Um processo de ensino-aprendizagem de conhecimentos aplicado à organização
- Um processo de desenvolvimento pessoal, profissional e organizacional
- Um processo de orientação e partilha de conhecimentos dentro da organização

53. **Das palavras seguintes, selecione três que, no seu entender, melhor se identificam com o conceito de *coaching* executivo:** *

Please select 3 options.

- Aconselhar
- Facilitar
- Ensinar
- Libertar
- Orientar
- Transformar
- Formar
- Tutorar
- Outra

54. **A sua organização implementa processos de *coaching* executivo?** *

- Sim
- Não
- Não sei

55. **Qual a importância que a sua organização atribui ao *coaching* executivo?** *

1-Má; 2-Insuficiente; 3-Suficiente 4-Boa; 5-Muita Boa

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

56. **Que razões levam a sua organização a recorrer ao *coaching* executivo?** *

Selecione a(s) que considerar oportuna(s)

- Desenvolvimento de comportamentos pessoais
- Desenvolvimento de competências profissionais
- Desenvolvimento de estratégias organizacionais
- Other

57. **A sua organização recorre habitualmente a:** *

- Coaches* externos
- Coaches* internos
- Coaches* externos e internos
- Other

58. **Que critérios são tidos em conta na contratação do *coach*?** *

Selecione a(s) que considerar oportuna(s)

- Ser certificado por Entidades Internacionais Acreditadas para o treino em *Coaching*
- Ser certificado por Entidades Nacionais Acreditadas para o treino em *Coaching*
- Possuir experiência profissional adequada para exercer a atividade
- Não sei
- Other

59. **Qual a modalidade de *coaching* executivo mais praticada?** *

- Presencial
- A distância (através de plataformas como Zoom, Teams, Skype, etc)
- Telefónica
- Mista

60. **Em termos percentuais, qual a sua perceção da modalidade de *coaching* executivo mais recorrente?** *

	0%	25%	50%	75%	100%
Presencial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A distância (através de plataformas como Zoom, Teams, Skype, etc)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Telefónica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

61. **Que tipo de *coaching* executivo é mais comum? ***

- Individual
- Equipas
- Organizacional

62. **Qual é a sua percepção acerca da opinião das pessoas sobre o *coaching* executivo na sua organização? ***

1-Má; 2-Insuficiente; 3-Suficiente 4-Boa; 5-Muita Boa

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

63. **Já participou num processo de *coaching* executivo? ***

- Sim
- Não

64. **Na qualidade de: ***

- Coache
- Coachee

65. **Aconselharia a outros profissionais a experienciarem o *coaching* executivo? ***

1- Não aconselharia; 2-Aconselharia com reservas; 3-Neutro; 4-Aconselharia; 5- Aconselharia muito

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Profissional de Recursos Humanos

PARTE III – Relação do *coaching* executivo com a saúde mental

66. **Na sua percepção a sua organização regista níveis de absentismo, por motivos de saúde mental? ***

NOTA: o absentismo corresponde a períodos de ausência do colaborador no seu trabalho.

- Sim
- Não

67. **Na sua percepção a sua organização regista níveis de presentismo, por motivos de saúde mental? ***

NOTA: o presentismo implica a presença do colaborador no trabalho, por vezes até mais horas do que o necessário, mas mentalmente desvinculado, sem produtividade correspondente.

Sim

Não

68. **As taxas de absentismo prevalecem em que sexo? ***

Feminino

Masculino

Other

69. **Na sua percepção, o absentismo, por motivos de saúde mental, é consequência de fatores de *stress* associados ao trabalho? ***

Sim

Não

Other

70. **Na sua percepção, o presentismo, por motivos de saúde mental, é consequência de fatores de *stress* associados ao trabalho? ***

Sim

Não

Other

71. **Na sua opinião, qual é a importância que as organizações em geral atribuem à saúde mental das pessoas? ***

1-Má; 2-Insuficiente; 3-Suficiente 4-Boa; 5-Muita Boa

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

72. **Como perceciona a influência do *coaching* executivo para combater os riscos da saúde mental nas organizações? ***

1-Má; 2-Insuficiente; 3-Suficiente 4-Boa; 5-Muita Boa

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

73. **Como avalia os resultados do *coaching* executivo na promoção da saúde mental? ***

1-Mau; 2-Insuficiente; 3-Suficiente 4-Bom; 5-Muito Bom

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

74. **Indique as evidências que considera mais expressivas do impacto do *coaching* executivo na saúde mental: ***

A nível psicológico:

- Melhor autoestima
- Redução do stress e da ansiedade
- Aumento do bem-estar psicológico
- Other

75. **Indique as evidências que considera mais expressivas do impacto do *coaching* executivo na saúde mental: ***

A nível comportamental:

- Melhor desempenho
- Maior flexibilidade
- Melhor autoeficácia na liderança/gestão
- Maior assertividade
- Maior empatia
- Maior segurança
- Other

76. **Indique as evidências que considera mais expressivas do impacto do *coaching* executivo na saúde mental: ***

A nível organizacional:

- Melhor clima , mais motivador, conectado e participativo
- Aumento da confiança, do apoio, do reconhecimento e do feedback
- Aumento da produtividade
- Other

77. **Na sua perceção, os resultados positivos do *coaching* executivo são duradouros? ***

- Sim
- Não
- Other

78. Relativamente à sua saúde, neste momento, como se sente e como se tem sentido, nas últimas semanas? *

GHQ-12 (General Health Questionnaire 12), (Goldberg, 1978), (Adaptado por McIntyre & Redondo, 1999)

	Melhor	Igual	Pior	Muito Pior
1. Tem conseguido concentrar-se no que faz?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Tem perdido muitas horas de sono devido a preocupações?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Tem sentido que tem um papel importante nas coisas em que se envolve?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Tem-se sentido capaz de tomar decisões?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Tem-se sentido constantemente sob pressão?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Tem sentido que não consegue ultrapassar as suas dificuldades?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Tem sentido prazer nas suas actividades diárias?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Tem sido capaz de enfrentar os problemas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Tem-se sentido triste e deprimido(a)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Tem perdido a confiança em si próprio(a)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Tem pensado em si próprio(a) como uma pessoa com valor?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Tem-se sentido razoavelmente feliz, tendo em consideração todas as coisas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Conheço alguém que esteve ou está em processo de *coaching* executivo

PARTE II – *Coaching* Executivo

79. **Profissão ***

80. **Qual é a sua relação com a pessoa que esteve ou está num processo de *coaching* executivo? ***

- Colega de trabalho - superior
- Colega de trabalho - *peer*
- Colega de trabalho - subordinado
- Amigo
- Familiar
- Other

81. **De que género é a pessoa que conhece? ***

- Feminino
- Masculino
- Other

82. **No seu entender, o *coaching* executivo é: ***
(assinale apenas a opção que melhor identifique o seu conceito)

- Um processo de aconselhamento à organização com soluções para problemas
- Um processo de ensino-aprendizagem de conhecimentos aplicado à organização
- Um processo de desenvolvimento pessoal, profissional e organizacional
- Um processo de orientação e partilha de conhecimentos dentro da organização

83. **Das palavras seguintes, selecione três que, no seu entender, melhor se identificam com o conceito de *coaching* executivo:** *

Please select 3 options.

- Aconselhar
- Facilitar
- Ensinar
- Libertar
- Orientar
- Transformar
- Formar
- Tutorar
- Outra

84. **Que razões levaram a pessoa que conhece a recorrer ao *coaching* executivo?** *

Selecione a(s) que considerar oportuna(s)

- Desenvolvimento de comportamentos pessoais
- Desenvolvimento de competências profissionais
- Desenvolvimento de estratégias organizacionais
- Other

85. **Como classifica a importância de participar num processo de *coaching* executivo?** *

1-Má; 2-Insuficiente; 3-Suficiente 4-Boa; 5-Muita Boa

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

86. **Aconselharia a outras pessoas a experienciarem um processo de *coaching* executivo?** *

1- Não aconselharia; 2-Aconselharia com reservas; 3-Neutro; 4-Aconselharia; 5- Aconselharia muito

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Conheço alguém que esteve ou está em processo de *coaching* executivo

PARTE III – Relação do *coaching* executivo com a saúde mental

87. A pessoa que conhece faltou ao trabalho por motivos de saúde mental? *

- Sim
- Não
- Não sei

88. A pessoa que conhece já alguma vez esteve presente no trabalho sem estar verdadeiramente concentrada? *

- Sim
- Não
- Não sei

89. Na sua ótica, o absentismo, por motivos de saúde mental, da pessoa que conhece, é consequência de fatores de *stress* associados ao trabalho? *

NOTA: o absentismo corresponde a períodos de ausência do colaborador no seu trabalho.

- Sim
- Não
- Other

90. Na sua ótica, o presentismo, por motivos de saúde mental, da pessoa que conhece, é consequência de fatores de *stress* associados às exigências laborais? *

Nota: o presentismo implica a presença do colaborador no trabalho, mas mentalmente distante.

- Sim
- Não
- Other

91. Como avalia o impacto do *coaching* executivo na saúde mental da pessoa que conhece? *

*

1-Mau; 2-Insuficiente; 3-Suficiente 4-Bom; 5-Muito Bom

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

92. **Notou alguma mudança no comportamento ou na saúde mental da pessoa que conhece, antes e depois do processo de *coaching* executivo? ***

- Sim
- Não
- Não tenho a certeza

93. **Qual a sua percepção sobre os resultados do *coaching* executivo na promoção da Saúde Mental da pessoa conhecida? ***

1-Má; 2-Insuficiente; 3-Suficiente 4-Boa; 5-Muita Boa

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

94. **Indique as evidências que considera mais expressivas do impacto do *coaching* executivo na saúde mental: ***

A nível psicológico:

- Melhor autoestima
- Redução do stress e da ansiedade
- Aumento do bem-estar psicológico
- Other

95. **Indique as evidências que considera mais expressivas do impacto do *coaching* executivo na saúde mental: ***

A nível comportamental:

- Melhor desempenho
- Maior flexibilidade
- Melhor autoeficácia na liderança/gestão
- Maior assertividade
- Maior empatia
- Maior segurança
- Other

96. **Indique as evidências que considera mais expressivas do impacto do *coaching* executivo na saúde mental:** *

A nível organizacional:

- Melhor clima, mais motivador, conectado e participativo
- Aumento da confiança, do apoio, do reconhecimento e do feedback
- Aumento da produtividade
- Other

97. **Na sua percepção, os resultados positivos do *coaching* executivo são duradouros na pessoa que conhece?** *

- Sim
- Não
- Other

98. **Relativamente à sua saúde, neste momento, como se sente e como se tem sentido, nas últimas semanas? ***

GHQ-12 (General Health Questionnaire 12), (Goldberg, 1978), (Adaptado por McIntyre & Redondo, 1999)

	Melhor	Igual	Pior	Muito Pior
1. Tem conseguido concentrar-se no que faz?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Tem perdido muitas horas de sono devido a preocupações?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Tem sentido que tem um papel importante nas coisas em que se envolve?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Tem-se sentido capaz de tomar decisões?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Tem-se sentido constantemente sob pressão?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Tem sentido que não consegue ultrapassar as suas dificuldades?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Tem sentido prazer nas suas atividades diárias?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Tem sido capaz de enfrentar os problemas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Tem-se sentido triste e deprimido(a)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Tem perdido a confiança em si próprio(a)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Tem pensado em si próprio(a) como uma pessoa com valor?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Tem-se sentido razoavelmente feliz, tendo em consideração as circunstâncias?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Apêndice F

Caracterização sociodemográfica da amostra global

Variável	n	%	X̄	DP	Assimetria	Mínimo	Máximo	Classe modal/Moda
Gênero								
Outro	0	0						Feminino
Masculino	90	33.6						
Feminino	178	66.4						
Idade								
Válidos	266		43.46	10.4	-0.04	16	70	47
Missing	2							
Classes etárias								
16-25 anos	10	3.7						a)
26-35 anos	51	19.0						36-45
36-45 anos	87	32.5						anos
46-55 anos	87	32.5						
56-65 anos	28	10.4						
66-75 anos	5	1.9						
Escolaridade								
Do 10.º ao 12.º ano	7	2.6						Mestrado
Curso Técnico Superior Profissional (CTeSP)	4	1.5						
Bacharelato/Licenciatura	77	28.7						
Pós-Graduação	69	25.7						
Mestrado	103	38.4						
Doutoramento	8	3						
Indique em que posição se encontra para o preenchimento deste questionário:								
Como Coach (profissional de coaching)	134	50						Como Coach
Como Coachee (cliente de coaching)	2	0.7						(profissional de coaching)
Como Profissional de Recursos Humanos	122	45.5						de coaching)
Conhecedor(a) de alguém que esteve ou está em processo de coaching	10	3.7						g)