



UNIVERSIDADE
LUSÓFONA

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE LISBOA
ECEO – Escola das Ciências Económicas e das Organizações
Mestrado em Gestão Avançada de Recursos Humanos

Impacto da Autoconsciência no Desenvolvimento do Profissional de Coaching

Dissertação de Mestrado apresentada a provas públicas para obtenção do grau de Mestre em Gestão Avançada de Recursos Humanos orientada pelo Professor Doutor Eduardo Luís Campos Soares Tomé.

Gonçalo Filipe Alves Serdeira | nº a22302350

2025



UNIVERSIDADE
LUSÓFONA

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE LISBOA
ECEO – Escola das Ciências Económicas e das Organizações
Mestrado em Gestão Avançada de Recursos Humanos

Impacto da Autoconsciência no Desenvolvimento do Profissional de Coaching

VERSÃO FINAL

Dissertação defendida em provas públicas na Universidade Lusófona, Centro universitário de Lisboa no dia 22/10/2025, perante o júri, nomeado pelo Despacho de Nomeação n.º: N.º 434 / 2025, de 6/10/2025, com a seguinte composição:

- **Presidente:** Professor Doutor Pedro Marques Quinteiro Fernandes da Silva, Professor Associado da Universidade Lusófona – CUL;
- **Arguente:** Professor Doutor José Carlos Dias Rouco, Professor Associado da Universidade Lusófona – CUL;
- **Orientador:** Professor Doutor Eduardo Luís Campos Soares Tomé, Professor Associado da Universidade Lusófona – CUL.

Gonçalo Filipe Alves Serdeira | n.º a22302350

2025

“Sê a mudança que queres ver no mundo.” – Mahatma Gandhi

Agradecimentos

O percurso no decorrer da realização desta dissertação demonstrou ser um grande desafio, mas também muito enriquecedor, que não teria sido possível sem o apoio, incentivo e contributo fundamental de várias pessoas a quem quero expressar a minha sincera gratidão.

Primeiramente, gostaria de agradecer ao meu orientador, o Professor Eduardo Tomé, pela total orientação, partilha de conhecimento, incrível disponibilidade e também amizade no decorrer deste processo. A sua exigência, apoio contínuo, capacidade de escuta ativa e muita dedicação foram essenciais para o desenvolvimento desta dissertação e para a minha evolução tanto a nível pessoal, como académico. Obrigado por ter sido incansável neste processo.

A todos os meus professores e colegas que me acompanharam ao longo deste Mestrado em Gestão Avançada em Recursos Humanos, o meu enorme agradecimento por todo o conhecimento transmitido, apoio e por todos os ambientes de aprendizagem contínua que contribuíram significativamente para a minha formação.

À minha família, especificamente aos meus pais e irmã, a minha gratidão é bastante profunda, por toda a compreensão, apoio incondicional e acima de tudo, amor. Pois esta foi a base que me sustentou nos momentos em que me deparei com mais desafios e níveis de exigência elevados. E ainda por todos os valores, confiança que depositaram continuamente em mim, e pelo exemplo demonstrado em toda a minha vida. Obrigado também por zelares sempre por mim desde muito cedo, esperando orgulhar-te da maneira certa, Avô.

Ao amor da minha vida, à minha namorada, à qual agradeço por toda a paciência, motivação e constante presença em todos os momentos. O teu apoio foi crucial para que eu nunca perdesse o foco e motivação, especialmente nos momentos difíceis. Obrigado por tudo o que me proporcionaste e apoiaste, representando e demonstrando sempre o teu amor por mim, amor este retratado nesta dissertação.

Por fim, mas não o menos importante, aos meus amigos, um enorme obrigado por estarem sempre presentes, por toda a vossa compreensão, apoio e por agilizarem este meu percurso académico com muitos momentos de descontração e alegria.

A todos vocês, o meu muito obrigado, este trabalho detém o contributo de todos vocês.
Obrigado!

Resumo

A autoconsciência é entendida como a capacidade que um indivíduo possui em reconhecer e compreender a si mesmo, abrangendo emoções, pensamentos, valores e comportamentos. Este mesmo conceito tem vindo a ser cada vez mais alvo de estudos por diversos autores, que conceituam este de variadas maneiras, acabando por destacar a sua importância no que concerne ao desenvolvimento pessoal e às tomadas de decisões conscientes. Já, por outro lado, o Coaching é normalmente compreendido como um processo de aprendizagem e desenvolvimento humano, tendo como principal objetivo ajudar os indivíduos a alcançarem os seus objetivos, sejam estes pessoais ou profissionais. De uma forma breve, os profissionais de Coaching acabam por desempenhar um papel de facilitadores, auxiliando desta forma, os seus respetivos clientes a identificarem os presentes desafios e, seguidamente, a implementarem soluções para os mesmos.

Posto isto, este estudo consiste na exploração da interconexão entre a autoconsciência e o Coaching, considerando o papel da autoconsciência no desenvolvimento do profissional de Coaching. Sendo assim, acaba por reconhecer o contexto da competitividade cada vez mais crescente no mundo organizacional, onde um contínuo desenvolvimento das competências dos Recursos Humanos é fundamental, este trabalho tem como principal objetivo investigar como é que o Coaching pode ser influenciado pela autoconsciência.

Embora o Coaching já tenha sido alvo de diversos estudos no que toca à sua eficácia e resultados, foi identificada uma lacuna significativa no que diz respeito à compreensão do desenvolvimento dos profissionais de Coaching. Desta forma, a autoconsciência acaba por se destacar como uma competência crucial para os coaches, influenciando diretamente na sua eficácia no que diz respeito ao desenvolvimento dos seus respetivos clientes. Contudo, a extensão desta mesma relação e o impacto que tem no desenvolvimento dos profissionais de Coaching ainda não se encontram totalmente explorados.

A autoconsciência é essencial para os profissionais de Coaching, pois esta tem influência direta na sua capacidade de compreender e apoiar o desenvolvimento dos clientes. Estes profissionais devem possuir altos níveis de autoconsciência de forma a conseguirem apresentar, nas suas práticas, elevados índices de eficácia, permitindo-lhes assim, utilizar o seu próprio “eu”, facilitando desta forma, a relação de Coaching. Contudo, isto veio validar com maior certeza a inexistência de uma pesquisa que se dedique ao entendimento de como a autoconsciência dos

profissionais de Coaching se vai desenvolvendo ao longo dos tempos e de como tudo isso impacta nas suas práticas.

De forma a contrapor a realidade da falta de estudo, este trabalho adota uma abordagem mais qualitativa, recorrendo a entrevistas semiestruturadas como método de recolha de dados. Já os participantes destas entrevistas consistem em profissionais de Coaching que possuam experiência e qualificação na área. A fase seguinte desta metodologia consiste em analisar os dados recolhidos e de seguida identificar padrões e determinadas tendências relacionadas à autoconsciência e ao desenvolvimento dos profissionais de Coaching. Posto isto, espera-se com este estudo, que os resultados contribuam para uma compreensão mais aprofundada da relação entre a autoconsciência e o desenvolvimento dos profissionais de Coaching, de forma a que seja possível transmitir informações pertinentes para as organizações adotarem práticas eficazes de Coaching e programas de desenvolvimento profissional, resultando, assim, num maior benefício tanto dos coaches como dos seus respetivos clientes.

Embora este projeto vise contribuir para um maior destaque da relevância desta profissão dos profissionais de Coaching, há restrições a serem tidas em conta. A componente qualitativa do próprio estudo sugere que os resultados não podem ser aplicados a todos os profissionais de Coaching. Ademais, a recolha de informações depende totalmente da disposição e disponibilidade por parte dos participantes em partilharem as suas vivências e diferentes perspetivas. É também crucial reconhecer que esta pesquisa não engloba todos os elementos que podem impactar o crescimento dos coaches, concentrando-se meramente na autoconsciência como principal “motor” de desenvolvimento.

Respetivamente à originalidade desta investigação, a mesma prende-se na abordagem à temática da autoconsciência como uma habilidade essencial para os profissionais de Coaching e na ênfase dada ao impacto da mesma no crescimento destes profissionais. Este projeto caracteriza-se como um esforço pioneiro que permita preencher, de alguma forma, as lacunas previstas na literatura, estabelecendo um alicerce para futuras pesquisas e estudos, e, simultaneamente, impulsionando o progresso do conhecimento neste campo de estudo. No fim de contas, é esperado que este projeto auxilie, no máximo que puder, no desenvolvimento da prática de Coaching, resultando um efeito positivo, tanto para os coaches, para os coachees (os clientes), para organizações onde estas práticas podem ser colocadas à prova e aplicadas devidamente, e, acima

de tudo, para quem pretende ainda seguir esta via, sejam estes jovens estudantes, ou somente novos curiosos.

Palavras-Chave: autoconsciência, Coaching, desenvolvimento profissional, Recursos Humanos, pesquisa qualitativa, competitividade organizacional, desenvolvimento de competências.

Abstract

Self-awareness is understood as the ability of an individual to recognize and understand themselves, encompassing emotions, thoughts, values and behaviors. This concept has increasingly attracted the attention of various scholars, who define it in multiple ways, ultimately highlighting its importance in personal development and conscious decision-making. On the other hand, Coaching is typically seen as a process of learning and human development, primarily aimed at helping individuals achieve their personal or professional goals. Briefly, Coaching professionals play the role of facilitators, assisting their clients in identifying present challenges and subsequently implementing solutions for them.

This study explores the interconnection between self-awareness and Coaching, focusing on the role of self-awareness in the development of Coaching professionals. Acknowledging the growing competitiveness in the organizational world, where continuous development of Human Resources competencies is crucial, this work aims to investigate how Coaching is influenced by self-awareness.

Although Coaching has been widely studied concerning its effectiveness and outcomes, a significant gap has been identified in understanding the development of Coaching professionals. Thus, self-awareness emerges as a critical competency for coaches, directly influencing their effectiveness in fostering the development of their clients. However, the extent of this relationship and its impact on the growth of Coaching professionals remains underexplored.

Self-awareness is considered essential for Coaching professionals as it directly affects their ability to understand and support their clients' development. These professionals must possess high levels of self-awareness to demonstrate elevated levels of effectiveness in their practices, enabling them to utilize their "self" in fostering the Coaching relationship. Nonetheless, this highlights the lack of research dedicated to understanding how the self-awareness of Coaching professionals evolves over time and its impact on their practices.

To address the lack of study, this work adopts a qualitative approach, using semi-structured interviews as a data collection method. The participants in these interviews consist of experienced and qualified Coaching professionals. The next phase of this methodology involves analyzing the collected data and subsequently identifying patterns and trends related to self-awareness and the

development of Coaching professionals. Consequently, this study aims for its results to contribute to a deeper understanding of the relationship between self-awareness and the development of Coaching professionals, providing relevant information for organizations to adopt effective Coaching practices and professional development programs, thereby benefiting both coaches and their clients.

While this project aims to highlight the significance of the coaching profession and its professionals, some limitations must be acknowledged. The qualitative nature of the study implies that the results may not be generalized to all Coaching professionals. Furthermore, data collection entirely depends on the willingness and availability of participants to share their experiences and perspectives. It is also crucial to recognize that this research does not encompass as the primary “driver” of development.

Regarding the originality of this investigation, it lies in the approach to self-awareness as an essential skill for Coaching professionals and the emphasis on its impact on the growth of these professionals. This project serves as a pioneering effort to bridge gaps identified in the literature, laying a foundation for future research and studies while simultaneously advancing knowledge in this field. Ultimately, this project is expected to contribute significantly to the development of Coaching practices, generating a positive effect for coaches, coachees, and organizations where these practices can be tested and properly applied. Above all, it aims to inspire those considering this path, whether they are young students or simply new enthusiasts.

Keywords: self-awareness, Coaching, professional development, Human Resources, qualitative research, organizational competitiveness, skills development.

Índice

Agradecimentos.....	3
Resumo.....	4
Abstract.....	7
Índice de Figuras.....	11
Índice de Quadros.....	11
Introdução	12
Parte A - Revisão de Literatura.....	17
1. Conceitos.....	17
1.1. Coaching.....	17
1.2. Autoconsciência	29
2. Relação entre Autoconsciência e Coaching	35
2.1. Desafios da Integração da Autoconsciência no Coaching.....	38
3. Casos Análogos.....	41
4. Modelo Teórico	46
Parte B – Estudo Empírico.....	49
5. Material e métodos.....	49
5.1. Recolha de dados.....	49
5.2. Descrição da Amostra	52
5.3. Relevância para a Resposta à temática do Estudo.....	54
6. Resultados.....	56
6.1. A experiência profissional e o estilo de Coaching	58
6.2. A Autoconsciência enquanto alicerce Pessoal e Profissional.....	59
6.3. Métodos e Instrumentos Adotados para Desenvolver a Autoconsciência.....	61
6.4. A Relevância da Autoconsciência na Interação com o Coachee.....	63
6.5. Semelhanças e Diferenças nas Perspetivas dos Coaches	65
7. Discussão.....	67
7.1. Relação com a Teoria.....	67
7.2. Limitações	76
7.3. Implicações	77
8. Comentários Conclusivos	79
8.1. Conclusão.....	79

8.2. Sugestões de Estudos Futuros	81
Referências.....	84

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo de Investigação (Fonte Própria).....	48
Figura 2 - Guião da Entrevista.....	51
Figura 3 - Nuvem de Palavras das Entrevistas Transcritas.....	57

Índice de Quadros

Quadro 1 - Resumo dos Casos Análogos.....	42
Quadro 2 - Resumo dos entrevistados (Fonte Própria).....	54

Introdução

As organizações, de forma a se manterem competitivas no cenário atual de constante e crescente evolução, devem proceder à adoção de uma abordagem baseada na adaptação contínua. Isto não só implica somente a inovação em si, no que diz respeito a produtos e serviços, mas também o constante desenvolvimento das competências de todos os seus respetivos colaboradores. Tendo isto por base, o Coaching tem vindo a se destacar, de forma emergente, como uma ferramenta imprescindível, desempenhando um papel de carácter estratégico no que toca ao desenvolvimento de competências e no reforço da temática do potencial humano, seja este a nível profissional, como pessoal. Esta mesma temática, o Coaching, como um método desenvolvimento, facilita não só a aquisição de novas competências, como também permite solidificar as já adquiridas, possibilitando uma contribuição positiva e significativa tanto para o desempenho individual, bem como organizacional.

Estamos perante um mundo em que a procura pelo desenvolvimento pessoal e profissional demonstra-se como um tema de grande destaque. Já foram realizadas algumas investigações empíricas que visam a medição da eficácia de programas que se focam para a capacitação de coaches, bem como a avaliação dos impactos destes, seja nos relacionamentos que se vão estabelecendo no Coaching, seja nos processos em concreto. Estas investigações possibilitaram diversos insights que, relativamente ao papel do Coaching nas organizações e nos indivíduos em si, contudo, uma área que se mantém inexplorada quase de forma total é o desenvolvimento do profissional de Coaching em concreto.

Ainda se observam estudos focados no âmbito que diz respeito a uma correlação de conceitos entre a formação de Coaching e a qualidade do próprio Coaching, bem como na exploração conceptual sobre o desenvolvimento de um profissional de Coaching e as competências que poderão ser de grande utilidade para a avaliação deste mesmo profissional. Desta forma, tendo conhecimento, como já referido, de uma escassa existência de estudos que visam a investigação do desenvolvimento de um profissional de Coaching e as suas respetivas habilidades, é natural que que os atuais programas de formação de Coaching e de desenvolvimento não tenham qualquer fundamento teórico. (Blumberg, 2014; Jordan et al. 2017)

Alguns autores, como Bluckert (2005), refere que a autoconsciência se representa como uma das competências fundamentais para estes profissionais de Coaching, sendo, por muitos, ainda

visto como a principal ferramenta deste. Sendo este conceito de autoconsciência visto com grande complexidade, isto é, definido e interpretado de diversas formas, acaba por apresentar dificuldades no que diz respeito à sua própria inclusão em programas de formação que se focam exclusivamente em desenvolver as capacidades dos profissionais de Coaching, que, consequentemente, lhes permitam facilitar mudanças de carácter comportamental nos seus respetivos clientes. Sendo assim, e tendo isto por base, a autoconsciência é de certa forma compreendida como uma competência que o coach possui, em que lhe permite perceber e compreender-se a si mesmo, isto é, os seus pensamentos, as suas emoções e os seus comportamentos, permitindo-lhe atuar de forma mais reflexiva e adaptável às necessidades dos seus coachees. Contudo, esta ideologia não permanece consensual, pois muitos outros autores argumentam ainda que a autoconsciência não se posiciona necessariamente de forma central no que diz respeito ao exercício que o profissional de Coaching exerce.

Já Stelter (2014) destaca de que a natureza deste conceito de Coaching baseia-se no desenvolvimento contínuo e com uma relação de grande proximidade face à mudança, sendo que os Coaches ao invés de se focarem exclusivamente ao objetivo pretendido ou ao desenvolvimento e avaliação da performance do coachee, vão muito mais além do que isso, referindo que estes trabalham, de forma afincada em aspetos como a identidade, a autoconfiança, os valores e ainda a autoconsciência. E, novamente, o autor Blucker (2005), acaba por corroborar com o autor previamente referido, reforçando a ideia de que a maioria dos que procuram o auxílio ou apoio a um profissional de Coaching tende a possuir como objetivo uma mudança comportamental, tentando trabalhar de uma forma única, o seu “Eu” interior. E esta afirmação vai de encontro à ideia de que este trabalho exercido pelo Coaching exclusivamente na vertente da mudança comportamental, demonstra uma maior complexidade do que quando estes profissionais se deparam com objetivos meramente orientados para o alcance de um determinado objetivo profissional ou de carácter de performance. (Lee, 2003)

Independentemente de todas as divergências acima apresentadas, a verdade é que o Coaching é um processo que consiste em estimular maiores níveis de autoconsciência, sejam estes para quem exerce a profissão, seja para os clientes da mesma. Pois, Coaches que apresentam elevados níveis de autoconsciência, tendem a ser mais eficazes, uma vez que possuem uma maior capacidade de aprofundar e explorar a complexidade das relações humanas, bem como os próprios desafios do desenvolvimento pessoal. Por outro lado, quando o coach em si não desenvolve esta

habilidade da autoconsciência, o impacto da ausência desta no seu trabalho é muito maior, podendo comprometer o sucesso do próprio processo de Coaching.

Esta ideia tem por base a premissa de que o próprio coach é essencial para o processo de Coaching, detendo um papel-chave para este ser realizado com sucesso (Lai & McDowall, 2014), sendo considerado a ferramenta principal para este trabalho ser exercido (Bachkirova, 2016). Sendo assim, se o principal objetivo do Coaching se baseia, como previamente referido, numa mudança comportamental através de um aumento dos níveis de autoconsciência dos coachees, então é claramente essencial considerar também de que os níveis do próprio Coach são fundamentais para este processo se desenvolver, atingindo os objetivos pretendidos (Bozer et al., 2014). Posto isto, é possível acreditar de que a competência da autoconsciência é essencial para o trabalho de um Coach, mas, contudo, existe uma escassa quantidade de pesquisa que possa dar força a esta ideia. (Gatling, Castelli & Cole, 2013; Shaw & Glowacki-Dudka, 2019)

O presente estudo está estruturado em duas secções principais, a Parte A, referente à revisão de literatura; e a Parte B, dedicado ao estudo empírico. Esta estrutura tem como principal objetivo oferecer uma compreensão de maior clareza, lógica e progressiva dos temas emergentes e em estudo, possibilitando ao leitor acompanhar o caminho da pesquisa, desde a fundamentação teórica até à análise dos dados empíricos.

A Parte A é exclusivamente dedicada à fundamentação teórica e conceptual do tema, procurando estabelecer o quadro teórico necessário para um maior entendimento do papel da autoconsciência no desenvolvimento de um profissional de Coaching. O capítulo inicial desta secção começa com a exposição dos conceitos básicos, onde se estabelece e se debate as principais noções que fundamentam a investigação, com especial ênfase nos conceitos de Coaching e autoconsciência. Esta abordagem terminológica possibilita delimitar a área de estudo e elucidar os pressupostos epistemológicos que direcionam o presente estudo. O segundo capítulo prende-se à análise aprofundada da interconexão entre a autoconsciência e o Coaching, destacando as interdependências, tensões e sinergias que surgem da fusão destes dois campos. Discutem-se também os obstáculos que surgem ao incorporar a autoconsciência na prática do Coaching, especialmente em relação à formação, supervisão e desenvolvimento profissional. Esta discussão é apoiada por contribuições teóricas e pesquisas anteriores que, mesmo de maneira limitada, têm investigado esta interseção. Já o terceiro capítulo concentra-se na apresentação de casos similares e pesquisas empíricas pertinentes, visando enfatizar a relevância da temática e fundamentar a

elaboração de um modelo interpretativo consistente. Esta compilação de experiências análogas auxilia na identificação de lacunas na atual pesquisa, para além de boas práticas já aplicadas em diversos contextos profissionais. O quarto e capítulo final da Parte A apresenta o modelo teórico que sustenta a análise empírica, incorporando os componentes fundamentais identificados nos capítulos prévios, proporcionando uma estrutura de leitura que direciona a recolha e análise dos dados. Com isto, a Parte A define os fundamentos teóricos e metodológicos sobre os quais se constrói o trabalho de campo.

A Parte B desta pesquisa foca-se totalmente no estudo empírico, onde os pressupostos teóricos são aplicados à realidade tangível dos profissionais de Coaching. O capítulo inicial desta secção detalha a metodologia aplicada, dando especial ênfase à caracterização da amostra, aos critérios de seleção dos participantes, ao procedimento de recolha de dados (entrevistas semiestruturadas com duração média de 1h) e aos princípios éticos que orientaram a investigação. O capítulo seguinte representa a espinha dorsal da análise e discussão dos resultados, dividido em cinco subsecções, abordando os temas centrais que emergem no decorrer das entrevistas, incluindo: a experiência profissional e o estilo de Coaching dos entrevistados; a autoconsciência enquanto alicerce profissional e pessoal; os métodos e ferramentas utilizadas para o desenvolvimento da autoconsciência; a importância da autoconsciência na relação com o coachee; e, por fim, as semelhanças e diferenças nas visões dos Coaches. Esta análise é devidamente fundamentada em citações diretas dos entrevistados e simultaneamente articulada à literatura científica pertinente. O terceiro capítulo desta secção fornece uma síntese final dos principais resultados, procurando responder à pergunta de partida e refletir sobre as consequências desses mesmos resultados para a prática profissional de Coaching. O quarto capítulo reconhece também as restrições da pesquisa e sugere recomendações para futuras pesquisas, especialmente em relação à variedade de amostras, incorporação de novas metodologias e à persistência da reflexão sobre a importância da autoconsciência no contexto profissional.

A dissertação termina com a apresentação das referências bibliográficas utilizadas no decorrer da realização desta investigação, para além dos anexos e apêndices que fornecem o devido suporte documental e ilustrativo à pesquisa desenvolvida.

Perante isto, esta investigação visa como principal objetivo a exploração e análise, por meio de uma revisão de literatura aprofundada e através de um caso prático, as interligações entre as temáticas da autoconsciência e o desenvolvimento do próprio profissional de Coaching. Com

isto, foi possível formalizar uma pergunta de partida: “*Qual o impacto da autoconsciência no desenvolvimento do profissional de Coaching?*”. Pois, como já referido, embora exista uma grande variedade de literatura referente ao Coaching, tendo apresentado um crescente número de estudos nesta vertente nos últimos anos, são irrisórios os estudos que se focam exclusivamente à relação entre a autoconsciência e o desenvolvimento de coaches. Tendo isto por base, este projeto procura não só preencher essa “lacuna” e apresentar algo original e nunca antes devidamente explorado, bem como contribuir para uma maior compreensão sobre esta temática que, cada vez mais, tem vindo a ganhar maior destaque e importância no mundo atual.

Parte A - Revisão de Literatura

1. Conceitos

1.1. Coaching

Este capítulo visa analisar toda a história da temática do Coaching, o seu desenvolvimento ao longo do tempo e ainda as suas aplicações teóricas e práticas em diversos contextos, oferecendo, desta forma, uma fundamentação robusta para que seja possível compreender a profunda conexão para com a autoconsciência, o outro principal foco desta investigação.

1.1.1. História

O termo "coach" deriva da palavra francesa "*coche*", que significa carruagem, simbolizando a função de transportar um indivíduo ou grupo de um ponto de origem a um destino, ajudando-os a alcançar os objetivos pretendidos. Ao longo do tempo, o Coaching tem sido descrito como um processo de aprendizagem e desenvolvimento humano, com o propósito de apoiar as pessoas a atingir as suas metas, quer sejam pessoais ou profissionais, traçando um caminho do estado atual para o estado desejado. Este processo baseia-se nas competências pessoais dos coachees, que, ao longo do percurso, descobrem, constroem e implementam soluções próprias para superar desafios e evoluir.

Na Era Antiga, grandes pensadores tais como Aristóteles e Sócrates recorreram a técnicas de caráter de questão, que são vistas e consideradas, até hoje, como precursores de Coaching, fundamentando-se na formulação de questões que tinham como principal objetivo fomentar tanto o autoconhecimento, como a reflexão crítica, componentes estes essenciais no Coaching que, nos dias de hoje, nos deparamos.

No entanto, o Coaching, enquanto disciplina em si, começou a estabelecer-se nos inícios do século XX, maioritariamente nos campos da gestão, desporto e psicologia, através de Timothy Gallwey (1974) que, através da sua conceituada obra "*The Inner Game of Tennis*", levantou questões, sugerindo ainda de que os obstáculos internos, como a autoconfiança e o medo, representam desafios muito mais preponderantes do que os obstáculos externos. Esta abordagem de Gallwey impactou de forma significativa no desenvolvimento desta temática do Coaching, ultrapassando assim a esfera do contexto desportivo, e abrangendo áreas de liderança e de

desenvolvimento pessoal. Desta forma, Timothy Gallwey é, por muitos, considerado um dos pioneiros do Coaching moderno.

A literatura sobre Coaching tem crescido significativamente, enfatizando o seu potencial para desbloquear o desempenho de um indivíduo. Whitmore (1992) define o Coaching, em contexto empresarial, como uma forma de maximizar o desempenho, consolidando ainda determinadas metodologias e práticas que permitiam a aliança entre as áreas da Gestão e da Psicologia Positiva, resultando em ferramentas que permitissem um desenvolvimento positivamente significativo tanto na performance, como no bem-estar dos ambientes organizacionais.

Ainda nos anos 90 e 2000, o Coaching veio-se a tornar como uma prática de renome mundial, fortalecendo esta conotação através da fundação de diversas entidades, tendo como maior destaque a *International Coaching Federation* (ICF), em 1995. Estas organizações representaram um papel-chave na definição de normas éticas, códigos estes que permitem orientar os profissionais para o respeito da confidencialidade, pois estes princípios são fundamentais para preservar a confiança na relação Coach-coachee, proporcionando um ambiente propício para que se explore e se evolua. Para além destes princípios éticos, estas organizações previamente referidas representam ainda um impacto na própria legitimação do profissional de Coaching, bem como ainda, na formação e certificação do mesmo.

A evolução deste conceito foi também impulsionada através de progressos nas áreas da psicologia e da neurociência, pois pesquisas relativamente ao funcionamento do cérebro humano e o efeito da autorregulação emocional estabeleceram e fortaleceram uma base científica do Coaching, auxiliando numa maior compreensão de como esta prática tem a capacidade de promover mudanças comportamentais duradouras. (Grant, 2003)

Também Hicks e McCracken (2011) sugerem ainda que o Coaching é um trabalho colaborativo que visa mudar perceções e padrões comportamentais, promovendo a adaptação a novos desafios. Através do feedback construtivo, o coach orienta o coachee na identificação de oportunidades para um desenvolvimento pessoal e profissional, aumentando o seu contributo para a organização.

Adicionalmente, o Coaching pode ser visto como um processo de autointrospecção que conduz a mudanças significativas e duradouras. Este processo incentiva o desenvolvimento de

competências essenciais, como a autoconsciência, que permite ao indivíduo adaptar-se melhor ao contexto, melhorar a gestão de emoções e tornar-se mais resiliente perante as adversidades.

1.1.2. Definição de Coaching

O Coaching, enquanto área de estudo, tem vindo a ser analisado de uma forma extensivamente crescente, sendo definido por vários escritores e estudiosos nas últimas décadas, estabelecendo-se cada vez mais como um instrumento crucial para o crescimento tanto pessoal como profissional. Embora existam inúmeras interpretações e perspetivas sobre esta temática, há conhecimento de um consenso generalizado sobre o facto do Coaching se caracterizar como um processo estruturado e exclusivamente orientado para o alcance de objetivos, desenvolvimento de habilidades e, ainda, de *performance*.

Um dos pioneiros deste campo de estudo, Whitmore (1992), define o Coaching como “*a técnica de melhorar o desempenho, o aprendizado e ainda o crescimento individual de um outro indivíduo*”. Whitmore destaca ainda de que a função do Coach não consiste somente em oferecer respostas ou soluções para os presentes problemas, mas, contrariamente, estabelecer um ambiente favorável à estimulação da reflexão e do autoconhecimento do coachee, permitindo, desta forma, que o mesmo descubra as suas próprias respostas e táticas ou métodos para alcançar as mesmas.

Uma outra definição reconhecida de forma abrangente é a de Passmore (2010), sendo que este caracteriza o Coaching como “*uma relação profissional colaborativa entre um Coach e um cliente, devidamente fundamentada através de um diálogo organizado e focado, visando auxiliar este cliente a alcançar os seus objetivos e, simultaneamente, a maximizar todo o seu potencial*”. Isto permite-nos perspetivar de que este foco na cooperação e no próprio potencial do cliente destaca a relevância de um laço de confiança e empatia entre todos os intervenientes.

Outros estudiosos de grande renome, como Zeus e Skiffington (2000) destacam ainda de que esta temática do Coaching é um método que integra diversas técnicas de carácter psicológico, teorias de aprendizagem e ainda práticas organizacionais para fomentar determinadas transformações comportamentais duradouras. Esta visão de incorporação de vários campos da sabedoria e conhecimento intensificam a natureza multidisciplinar do Coaching, tornando-o aplicável a vários contextos, como a vida profissional, pessoal e ainda, por exemplo, o Coaching para executivos, denominado entre as literaturas como Coaching Executivo.

Perante um cenário europeu, a conceituada *European Mentoring and Coaching Council* (EMCC), propõe uma definição significativa para esta temática, definindo esta como “*uma colaboração entre o Coach e o coachee no decorrer de um processo motivador e criativo que os motiva a maximizar todo o seu potencial nas esferas profissional e pessoal*”. Esta própria descrição destaca todo o aspeto criativo e de carácter inspirador do Coaching, devidamente sintonizado com um mercado laboral cujo se encontra cada vez mais em constante mudança.

Ainda Grant (2001), oferece também uma contribuição significativa para um melhor entendimento do conceito em estudo, propondo que o Coaching seja compreendido como um processo orientado para as soluções, isto é, baseado em explorar todos os recursos do coachee, tanto internos como externos, e, consequentemente, encontrar as respostas que permitam a solução para os problemas apresentados. Este autor argumenta ainda de que este conceito possui a capacidade de não só alterar o rendimento do indivíduo em si, mas também a maneira de como é que o mesmo percebe e se relaciona com o mundo que o rodeia.

Para além disso, a já previamente referida *International Coach Federation* (ICF), uma das entidades mais conceituadas e respeitadas do setor do Coaching, para além de ter proporcionado uma maior visibilidade ao conceito, como já referido, contribuiu ainda para solidificar a definição do mesmo, caracterizando, assim, o Coaching como “*uma colaboração com os clientes num processo de total reflexão e criatividade que os permite motivar a maximizar todo o seu potencial em diversos campos da vida dos respetivos coachees*”. Adicionalmente, a ICF reforça a relevância das normas éticas e de formação de alto rendimento que permita assegurar a eficácia de todo este processo de Coaching.

Outras pesquisas recentes, como as realizadas por Bachkirova, Spence e Drake (2016), destacam ainda a relevância de um modelo totalmente de carácter integrador, que mescla métodos psicológicos avançados, sistematizados e exclusivamente focados na resolução de problemas. Este mesmo modelo não só espelha a complexidade da conduta humana, como também visa satisfazer as necessidades dos próprios contextos organizacionais que, atualmente, se representam dinâmicos e globais.

Também, Ladyshevsky (2021), enfatizou o aumento da importância do conceito em investigação na era digital, particularmente numa fase pós-pandemia. Ou seja, as plataformas online, sendo digitais, possibilitaram um crescimento exponencial da abrangência do Coaching, preservando a essência do processo em si, ao mesmo tempo em que se ajustam às novas e

constantes necessidades sociais e tecnológicas. Este mesmo progresso permite demonstrar a capacidade de adaptação e inovadora do próprio Coaching, assegurando a sua persistência e importância, mesmo perante fases onde é imperativo se ajustar, se o sucesso for pretendido.

Perante tudo isto, é ainda de grande importância realçar de que o Coaching não se assemelha a outras áreas de estudo, como a mentoria, formação ou até mesmo terapia. Pois, conforme Clutterbuck (2007), o Coaching diferencia-se pela ênfase que dá ao presente e ao futuro, contrariamente, por exemplo, à terapia, que, muitas das vezes aborda questões do passado, ou o *mentoring*, que envolve toda uma relação hierárquica e a transmissão de um determinado conhecimento transmitido pelo mentor. Por outro lado, o Coaching incentiva à independência e à autodescoberta do próprio coachee.

De uma forma resumida, o conceito de Coaching engloba toda uma panóplia de métodos completamente diferentes, bem como inúmeras perspetivas, visões e pontos de vista, porém, todos concordam quando se afirma de que o Coaching se caracteriza como um processo de transformação orientado para o cliente. A enorme variedade de contribuições teóricas e práticas destacam a riqueza e a importância do próprio Coaching como um instrumento essencial para o crescimento humano e organizacional. Em adição a isto, contribuições recentes ressaltam de que a importância da tecnologia no Coaching, evidenciando que esta área visa progredir, lidando, simultaneamente, com os desafios que o nosso mundo atualmente enfrenta.

1.1.3. Impacto do Coaching

O Coaching é valorizado por todo o seu efeito benéfico em diversos campos, como a liderança, o desenvolvimento pessoal e ainda o desempenho organizacional. Pois, recorrendo novamente a Whitmore (1992), o Coaching demonstra ser eficiente pois permite promover autoconhecimento, adoção de ações consistentes e ainda na definição de objetivos claros e concisos. Desta forma, estas práticas levaram a uma melhor e maior conciliação entre os objetivos pessoais e organizacionais.

Contudo, no contexto organizacional, este conceito é comumente ligado ao desenvolvimento de líderes. Uma investigação conduzida por Grant (2017) revelou que o Coaching auxilia os líderes no desenvolvimento de determinadas competências, muitas delas consideradas essenciais para um líder, tais como a resiliência, a capacidade de adaptação e ainda a empatia. Habilidades estas que, em contextos organizacionais de maior complexidade,

disruptivos e em constante mudança, são cruciais para alcançar o sucesso perante todas as adversidades que possam vir a ocorrer.

Já os investigadores Passmore e Fillery-Travis (2011), contribuíram para um reforço desta visão relativamente a esta relação entre Coaching-Liderança, introduzindo um conceito cada vez mais sonante, designado por Coaching executivo, estando este interligado diretamente a um crescimento significativo dos níveis de eficácia dos líderes, fornecendo-lhes ferramentas necessárias para se tornarem capazes em colocar os objetivos organizacionais, os valores da organização e ainda as ambições intrínsecas das presentes equipas, devidamente alinhados. Isto permite não só num impulso exponencial da produtividade em si, mas também na criação de um ambiente laboral representado por elevados níveis de satisfação e colaboração entre si.

Adicionalmente, o Coaching tem vindo a ter grande utilização como uma ferramenta que potencialize o bem-estar e que contribua para uma redução significativa do stress. Outros estudos relevantes sugerem ainda de que esta temática, aquando baseada no campo da Psicologia Positiva, aprimora o bem-estar subjetivo, isto é, auxiliando as pessoas a reconhecerem e a explorarem as suas próprias forças, que, em muitas das vezes, não têm conhecimento das mesmas.

Perante isto, podemos identificar e aprofundar o impacto do Coaching em diferentes vertentes, sendo estas: as competências transversais, psicologia positiva, saúde mental, desenvolvimento das equipas, e ainda, a sustentabilidade nas organizações.

Um aspeto de grande relevância presente nesta temática é a habilidade que o próprio Coaching detém em fomentar o desenvolvimento de competências consideradas transversais, não somente benéficas para o ambiente de trabalho, mas também para a esfera pessoal de cada indivíduo. Através de estudos de De Haan e Duckworth (2013), o Coaching tem a capacidade de promover a autorreflexão, dando a possibilidade aos coachees de reconhecerem as suas áreas que necessitam de melhoria, e, ainda, experimentando novas estratégias e táticas que permitam ultrapassar os obstáculos com que se deparam. Esta abordagem leva a uma promoção crescente de maior independência e altos níveis de confiança, aquando é necessário tomar decisões.

Adicionalmente, esta temática do Coaching possui também um papel-chave em outras áreas relevantes como a promoção do bem-estar, bem como na gestão dos níveis de stress. Autores como Green, Oades e Grant (2006), evidenciaram de que os programas de Coaching, devidamente fundamentados através do conceito da Psicologia Positiva, auxiliam as pessoas a reconhecer os seus pontos fortes de uma maneira muito mais eficiente, ensinando ainda, em como usufruir das

mesmas para seu benefício pessoal. Esta perspetiva veio identificar um aumento significativo na autoeficácia, numa potencialização do bem-estar a nível global seja este relativamente à vida pessoal ou profissional, e ainda, veio a representar uma diminuição nos níveis de ansiedade.

1.1.4. O Papel da Psicologia Positiva no processo de Coaching

Dando continuidade e maior destaque ao conceito previamente referido, a psicologia positiva, a utilização da mesma em simultâneo com o Coaching tem vindo a representar resultados bastante promissores. Seligman (2011), considerado um dos fundadores da temática da Psicologia Positiva, defende que determinadas práticas exclusivamente orientadas em identificar gratidão, otimismo e ainda as forças pessoais, possuem um potencial abrupto em modificar a maneira de como as pessoas compreendem e reagem aos obstáculos com que se vão deparando, potencializando não só outras competências como a resiliência, mas também permitem estabelecer um sentido de propósito que visa estimular todas ações orientadas para os resultados. Ao aplicar determinados conceitos intrinsecamente ligados à psicologia positiva, o Coaching é visualizado como um auxílio aos respetivos coachees, para que os mesmos cultivem uma mentalidade evolutiva, cujos insucessos são percebidos como oportunidades de aprendizagem. Esta estratégia é particularmente benéfica em ambientes organizacionais, onde temas como a capacidade de adaptação e a inovação são fundamentais para o sucesso do contexto organizacional.

1.1.5. Relação do Coaching com a Saúde Mental

Num contexto laboral onde a exigência impera cada vez mais, o Coaching apresenta-se como uma solução cada vez mais eficiente e fiável no que toca ao lidar com os desafios diretamente interligados à saúde mental. Uma pesquisa conduzida por Theeboom, Beersma e Van Vianen (2014), veio a confirmar de que o processo de Coaching pode, sem qualquer dúvida, auxiliar na diminuição dos níveis de stress e ainda num crescimento exponencial do bem-estar psicológico-mental de um determinado indivíduo. Estes mesmos impactos evidenciam-se cada vez mais em programas de Coaching que integram práticas fundamentadas em *mindfulness* e, ainda em outras práticas, que integram a gestão emocional. Para além disso, este conceito de Coaching tem vindo a ser utilizado como um instrumento de prevenção contra o Burnout, pois, ao auxiliar os coachees na definição das suas prioridades de uma forma bastante clara, e ao ajudar ainda na componente

da gestão de tempo de uma forma bastante eficaz, o Coaching representa um alívio significativo da pressão, fomentando um equilíbrio de caráter benéfico entre as vidas pessoal e profissional.

1.1.6. O Impacto do Coaching no Desenvolvimento de Equipas

Este conceito de Coaching, para além de transmitir um impacto a nível individual, possibilita também determinadas vantagens para as respetivas equipas, como um todo. Segundo Hackman e Wageman (2005), o Coaching nas equipas é considerado como um meio de intervenção bastante eficaz que visa ao desenvolvimento da comunicação, fomentando a união da equipa e potenciando a eficiência coletiva. Com isto, é possível visualizar de que o Coaching, auxiliando as inúmeras equipas em não só alinhar os diversos objetivos e tendo um papel crucial na resolução de conflitos de uma maneira mais construtiva, visa gerar um ambiente que dê espaço para a cooperação e inovação. Um outro relevante estudo, mais recente, realizado por Jones, Woods e Guillaume (2016), ressalta que esta temática pode também estimular a componente criativa entre equipas, motivando os elementos das mesmas a explorarem não só novas ideias e métodos, mas também novos meios de solução para os problemas emergentes. Esta abordagem acaba por impactar significativamente em inúmeras áreas onde a componente inovadora assenta-se como crucial para o sucesso de qualquer equipa, e, consequentemente, para qualquer organização.

1.1.7. Relação entre Coaching e Sustentabilidade em Contexto Organizacional

É fundamental enfatizar o impacto do Coaching na promoção de uma temática que, ao longo dos últimos anos, tem vindo a ser cada vez mais relevante, sendo esta a sustentabilidade organizacional. Diversas pesquisas realizadas, como as de Baron e Morin (2009) indicam que o Coaching é extremamente relevante no que diz respeito em gerar ambientes de trabalho com níveis crescentes de resiliência e de adaptação, cujos funcionários sentem-se cada vez mais valorizados e estimulados a contribuir para uma melhor performance individual.

Se forem realizados determinados investimentos e recursos em programas de Coaching, as empresas não só terão a possibilidade de desenvolver um rendimento imediato, como também na construção de um futuro cada vez mais sustentável, onde os seus funcionários consideram-se aptos para lidar com os constantes desafios perante um mundo organizacional em constante transformação.

1.1.8. O Papel do Autoconhecimento no processo de Coaching

O autoconhecimento é considerado como um elemento fundamental no efeito do Coaching, representado quase como uma “prova” do impacto do mesmo.

De acordo com o autor Kets de Vries (2005), o autoconhecimento considera-se como o alicerce para a realização de transformações significativas, visando a possibilidade para que as pessoas identifiquem as suas crenças e que compreendam os seus comportamentos e o seu verdadeiro potencial. No decorrer deste processo de Coaching, está também implícito, simultaneamente, o processo de autoconhecimento, processo este agilizado através de métodos que estimulam outras competências como a autorreflexão e a capacidade de realizar questões de caráter construtivo.

Desta forma, quando os coachees atingem um elevado nível no âmbito do autoconhecimento, tornam-se cada vez mais aptos para realizarem escolhas que vão de acordo com os seus valores e objetivos, possibilitando, tudo isto, aprimorar não só a própria performance na componente profissional, mas também impulsionar os níveis de satisfação do próprio indivíduo, resultando num ciclo de constante desenvolvimento.

1.1.9. Práticas e Modelos

O Coaching, como previamente referido, tem por base práticas que visam a promoção de uma definição de objetivos claros, tomadas de decisão e execução das mesmas mais assertivas e a autoexploração. Tal impacto é impulsionado pela aplicação de determinados modelos que auxiliam na organização de todo o processo, funcionando como guias de orientação para os coaches e os respetivos clientes, proporcionando maior eficácia e clareza nas suas interações.

Um dos modelos mais, senão o mais conhecido e de ampla utilização, denomina-se por GROW (*Goal, Reality, Options, Will*), desenvolvido por John Whitmore, em 1992. Este subdivide o processo em quatro fases fundamentais:

Goal (Objetivo): Nesta fase inicial, o profissional de Coaching trabalha diretamente com o seu cliente, visando a definição do principal propósito da sessão a decorrer ou do próprio processo de Coaching em si. Estes objetivos pretendidos pelo cliente podem possuir diferentes variações, de curto a longo prazo, sendo fundamental, considerado quase como requisito, que sejam objetivos SMART (específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e com prazos definidos). Esta fase inicial garante não só uma orientação rumo ao objetivo pretendido, como ainda permite motivar o

cliente a que se sinta totalmente dentro do processo, fazendo-o sentir-se integrado na sua própria transformação.

Reality (Realidade): Relativamente a esta etapa, o coach e o cliente examinam a presente situação, procedendo à identificação de obstáculos, desafios e barreiras que podem estar a impedir o desenvolvimento pretendido. Esta fase, desta forma, permite promover uma sincera e imparcial reflexão a todo o espectro geral, possibilitando ao cliente identificar os seus próprios padrões de comportamento, as crenças que o condicione, bem como as áreas a desenvolver. Determinados métodos como a realização de questionários, de análises SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), e ainda mapeamento de habilidades são regularmente utilizados nesta fase importante.

Options (Opções): Posteriormente à exploração da realidade, como reforçado na fase anterior, esta nova etapa consiste no Coach em auxiliar o cliente em reconhecer diversos percursos e estratégias que lhe permitam atingir os objetivos desejados. Esta etapa permite encorajar a criatividade, dando a possibilidade ao cliente de avaliar soluções alternativas e adotar abordagens de carácter inovador aos desafios com que se vai deparando. “*Quais as opções que ainda não foram exploradas?*” ou “*Que outros meios pode ainda utilizar?*” são questões cruciais que proporcionam uma expansão da visão do cliente.

Will (Vontade): Esta última fase concentra-se exclusivamente na conversão das ideias em ações tangíveis, ou seja, o cliente compromete-se com um plano de ação devidamente elaborado e estruturado, estabelecendo as etapas específicas a serem alcançadas, bem como os prazos a cumprir e as métricas que permitam ir avaliando o progresso, de uma forma contínua. O profissional de Coaching contribui, assim, para um aumento do sentido de responsabilidade do cliente, garantindo sempre que o mesmo se mantenha motivado e devidamente orientado para os resultados.

Este modelo específico, GROW, é reconhecido por toda a sua vertente simples e versátil, tendo a possibilidade de ser aplicado em diversos e diferentes contextos, desde o denominado Coaching executivo até ao desenvolvimento pessoal.

Outro modelo de grande relevância é o modelo CLEAR, desenvolvido este por Peter Hawkins, em 2017. Este adota uma abordagem significativa que disponibiliza um processo devidamente estruturado, contudo, orientado exclusivamente na colaboração e na escuta ativa. Este subdivide-se em cinco etapas: *Contracting* (Contratualização), onde é estabelecido o principal foco do Coaching, os objetivos que se pretende alcançar e o estabelecimento de limites entre a relação

coach-coachee, tendo como principal propósito criar um sentido de confiança entre estes dois elementos, clarificando as expectativas de ambos; de seguida, a fase do *Listening* (escuta), orientado para uma escuta atenta e ativa ao cliente, tentando não só captar as palavras proferidas pelo menos, mas interpretá-las e identificar todos os sentimentos e os significados subjacentes às mesmas. Esta fase é essencial para o sucesso do processo, pois visa a criação de uma ligação empática e, consequentemente, entender verdadeiramente as necessidades do coachee; de seguida temos o *Exploring* (exploração), onde acontece todo o processo de explorar e identificar quaisquer motivações, barreiras e desafios existentes, e para tal, são utilizados questionários de perguntas abertas, dando, assim, a possibilidade de incentivar uma reflexão profunda por parte do cliente, auxiliando o mesmo a obter novos insights que lhe permitam continuar o seu progresso rumo aos resultados pretendidos; posteriormente, a fase *Action* (ação), onde o foco é orientado para uma definição de ações específicas e de carácter realístico, no qual o cliente terá de tomar essas mesmas decisões de forma a “construir” cada vez mais o seu percurso para o alcance dos objetivos pretendidos. Esta fase demonstra-se crucial pois o estabelecimento de um plano de ação, onde estão presentes metas claras e objetivas, é considerado uma prioridade; por fim, a fase da *Review* (Revisão), envolve toda uma avaliação e revisão de todo o progresso realizado e alcançado, e ainda o ajuste do plano de ação conforme o processo necessite. Mas acima de tudo, é uma fase onde também se aproveita para não só para realizar uma maior reflexão sobre as aprendizagens ao longo de todo o processo, como também para celebrar as conquistas e os sucessos alcançados.

Embora estes modelos detenham uma elevada importância na aplicação bem sucedida do Coaching em contextos práticos, existem ainda outras técnicas complementares que contribuem também para uma agilização deste processo, tais como, o feedback construtivo, sendo que todo o feedback no decorrer de um processo de Coaching é não julgador, e orientado para o desenvolvimento pessoal, contribuindo para que o cliente tenha a capacidade de identificar determinados campos de melhoria, sem correr o risco de desmotivação. Outra prática utilizada ainda é o recorrer a ferramentas visuais, ou seja, mapas mentais, diagramas e *vision boards*, visando uma maior clarificação dos objetivos traçados e ainda tornando todo o processo mais tangível.

Todos estes modelos e práticas são considerados essenciais para uma maior eficiência e eficácia do Coaching, uma vez que proporcionam uma estrutura sem qualquer restrição na flexibilidade necessária para satisfazer as necessidades específicas de cada coachee. O constante

uso de determinadas ferramentas como o GROW e o CLEAR, possibilita aos clientes que adquiram e alcancem maiores níveis de autoconhecimento, que ganhem a habilidade de elaboração de táticas eficazes e que tomem iniciativa nas transformações duradouras nas esferas das suas vidas pessoal e profissional.

Posto isto, os modelos de Coaching atuam como um guia que visa maximizar todo o potencial humano, oferecendo ainda um processo totalmente estruturado e devidamente testado, auxiliando as pessoas a não só identificar, como também alcançar os seus objetivos. A seleção de que método, modelo ou estratégia a adotar depende das preferências do coachee, da personalidade do coach e o estilo do mesmo, bem como de todo o contexto onde o processo se irá inserir.

1.1.10. Tendências Futuras

Perante um mundo cada vez mais digital, onde a globalização impera, o processo de Coaching tem vindo a transformar-se de maneiras cada vez mais criativas e inovadoras. Por exemplo, o e-Coaching e a utilização de plataformas online, possibilitaram uma maior expansão da abrangência do Coaching, tornando-o cada vez mais acessível para indivíduos em diversos contextos e áreas geográficas. Para além disso, a fusão do Coaching com estratégias fundamentadas em bases de dados, como, por exemplo, a análise comportamental e a inteligência artificial, abriu novas possibilidades para não só a personalização do Coaching, mas também para a avaliação e medição de toda a eficácia do mesmo. Simultaneamente, desafios diretamente relacionados à ética e à privacidade no constante uso das ferramentas tecnológicas persistem. Outra tendência em ascensão, de carácter curioso, é a crescente interligação entre o Coaching e a sustentabilidade, visto que já está a ser reconhecido de que o Coaching tem vindo a ser cada vez mais utilizado como um recurso no auxílio de líderes e instituições na mudança para práticas sustentáveis, em consonância com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU.

Em suma, o Coaching demonstrou uma evolução de um método informal para uma matéria reconhecida e devidamente fundamentada em dados e evidências, afetando significativamente diversos campos de grande relevância, como a liderança, o bem-estar e ainda o desenvolvimento pessoal. Através da sua versatilidade e capacidade de adaptação, o Coaching demonstra uma expansão e resposta contínua face aos desafios do mundo atual, sendo que, simultaneamente, não perde qualquer foco na maximização do desenvolvimento humano.

1.2. Autoconsciência

O conceito de autoconsciência é uma componente cada vez mais considerada fundamental na vida humana, abrangendo campos de grande relevância como a psicologia, o desenvolvimento pessoal, a filosofia e ainda a neurociência. Podemos entender o percurso histórico desta temática, a contribuição dos autores mais influentes e entendedores deste conceito no decorrer dos anos e ainda as práticas utilizadas por estes. Todo este conglomerado de fatores assume-se crucial para proporcionar um contexto sobre o impacto destes últimos nos profissionais de Coaching. Esta parte deste projeto de investigação é de grande relevância e visa investigar essas mesmas dimensões, tentando realizar uma abordagem a esta temática da autoconsciência de uma maneira ampla e consistente.

1.2.1. Origem e Evolução Histórica

A autoconsciência, entendida como uma reflexão pessoal, possui profundas raízes na trajetória do pensamento humano. No que respeita à filosofia, o conceituado Sócrates é regularmente mencionado como um dos pioneiros a destacar a relevância do autoconhecimento, com a célebre citação “Conhece-te a ti mesmo”. Esta percepção foi, mais tarde, desenvolvida ao longo dos anos por Platão, que considerava a autoconsciência como um meio de alcançar verdades mais profundas. Este conceito, foi ainda desenvolvido posteriormente por Aristóteles, que associava esta à constante procura pelo bem-estar e pela virtude.

Ao longo da Idade Média, a autoconsciência adquiriu um aspeto de carácter espiritual. Grandes pensadores como o filósofo Santo Agostinho, investigaram a introspeção como um meio de perceber a conexão entre o indivíduo e o divino. Séculos mais tarde, durante o Renascimento, a redescoberta do indivíduo e a apreciação da subjetividade proporcionaram uma revigoração do conceito em si, devidamente sintonizado com o humanismo que era cada vez mais emergente. Com o advento da era moderna, outros lendários pensadores como Descartes, Locke e ainda Kant, contribuíram significativamente e com grande relevância para o desenvolvimento desta temática. Descartes introduziu a ideia internacionalmente reconhecida de “*Penso, logo existo*”, dando grande destaque à autoconsciência como um alicerce da própria existência humana. Por outro lado, Locke distinguiu a consciência da identidade individual, propondo que a autoconsciência é o resultado da habilidade de ponderar sobre todas as nossas ideias e ações. Já Kant, por outro lado, foi além

de todas essas ideologias, propondo, assim, que a autoconsciência é o pilar da razão e da moralidade.

Com outros grandes estudiosos, como os autores William James, a psicologia do século XIX iniciou a sua investigação sobre a temática em estudo, mas sob uma perspectiva de nível científico. Isto é, James realizou uma distinção entre o “eu como sujeito” (*self as knower*) e o “eu como objeto” (*self as known*), sugerindo que a autoconsciência é tanto baseada em vivências, como em observações. A psicanálise de Freud também introduziu outras novas perspectivas, ao investigar os conflitos entre o consciente e o inconsciente.

Avançando mais no tempo, no decorrer do século XX, a psicologia intensificou a pesquisa sobre a autoconsciência, vinculando-a a outras temáticas como a autoestima, o autocontrolo e a autoeficácia. Também, a teoria de Duval & Wicklund (1972) é uma das teorias mais impactantes, pois diferencia a atenção focada no “eu” e na atenção direcionada ao ambiente que nos rodeia. Quando nos tornamos o centro da nossa própria atenção, vivenciamos um estado de autoconsciência, que pode resultar numa adesão mais intensa aos nossos próprios padrões, ou até, em determinadas situações de divergências, em desconforto emocional. Através da sua teoria da autoeficácia, Albert Bandura ajudou a realizar uma relevante contribuição para o conhecimento da interligação entre a autoconsciência e a performance. Conforme este último autor, o reconhecimento das nossas próprias competências é crucial para o desenvolvimento de habilidades e, ainda, possibilita desenvolver a nossa capacidade de adaptação em diversos contextos, incluindo nestes, o Coaching.

Nos dias que correm, a autoconsciência é comumente vinculada à prática de mindfulness, um método que se baseia na plena atenção e na presença do momento em que se vivencia. Diversos investigadores, como Jon Kabat-Zinn (1994) têm vindo a difundir a vertente da atenção plena como uma tática que visa potenciar a autoconsciência e diminuir o stress. Dentro do contexto organizacional, as práticas de mindfulness têm vindo a demonstrar que potenciam num cômputo geral, o rendimento, as capacidades de liderança e ainda o bem-estar. Ademais, a revolução que a era digital proporcionou, apresentou novos obstáculos, bem como novas oportunidades para a autoconsciência. O crescimento da conectividade pode desviar-nos de profundas reflexões,

contudo, proporciona também instrumentos para o autoconhecimento, tais como a existência de aplicações de autoavaliação e ainda inúmeras plataformas de ensino.

A autoconsciência, entendida como uma competência de compreensão e reflexão sobre nós próprios, possui profundas raízes na história da psicologia e filosofia, progredindo no decorrer dos anos para incorporar contribuições da neurociência e da prática organizacional. Para o Coach, a autoconsciência prende-se como uma habilidade crucial, possibilitando não só desenvolver a prática profissional, mas também visando potenciar ao máximo o efeito no crescimento e evolução dos seus clientes. Posto isto, o constante estudo deste conceito e a implementação das suas práticas representam um investimento de grande calibre na qualidade e eficácia do processo do Coaching.

1.2.2. Dimensões da Autoconsciência

A autoconsciência pode ser segmentada em diversas dimensões, sendo cada uma destas complicações práticas no crescimento humano e no próprio Coaching. Dentro desta panóplia de dimensões, podemos destacar a autoconsciência interna, que está intrinsecamente ligada tanto à habilidade de perceber os nossos pensamentos, atitudes e sentimentos, bem como à inteligência emocional, conceito este amplamente argumentado por Goleman (1995), que enfatiza a relevância de identificar e administrar as emoções nos ambientes profissional e pessoal. Contrariamente, destacamos a dimensão da autoconsciência externa, que diz respeito à perceção de como somos percebidos por terceiros. Esta dimensão da autoconsciência externa é fundamental para desenvolver certas habilidades interpessoais, como, por exemplo, a liderança, conforme discutido por Tasha Eurich, no seu livro “*Insight*”, em 2018. Num contexto diferente às anteriores, uma outra dimensão que se destaca prende-se na autoconsciência situacional, que se encontra ligada à capacidade de perceber o efeito das nossas ações em diversos cenários. Esta mesma dimensão é extremamente pertinente em contextos de Coaching, pois a capacidade de adaptação é crucial para o sucesso deste último. Referindo-se à reflexão dos nossos valores e princípios que moldam e guiam as nossas decisões, destacamos a existência da dimensão da autoconsciência moral. Esta dimensão é essencial, particularmente, para a prática ética do Coaching, fundamentado e abordado por alguns escritores como Patrick Williams & Diane Menendez, em “*Becoming a Professional Life Coach*” (2020).

1.2.3. Impacto da Autoconsciência

A autoconsciência possui um papel-chave na existência humana, atuando como um pilar crucial para o desenvolvimento pessoal, o controlo das emoções, o desenvolvimento das relações interpessoais e ainda no sentimento de autorrealização na vertente profissional. Este impacto pode ser escrutinado sob diversas perspetivas.

Esta temática, nos campos da saúde psicológica e emocional, detém um grande impacto para a gestão das emoções e para a saúde mental, pois pessoas capazes de reconhecer e entender as suas próprias emoções tendem a lidar de forma mais eficiente com os obstáculos que a vida lhes proporciona, prevenindo reações precipitadas ou até mesmo desproporcionais. A autoconsciência possibilita ainda que os indivíduos identifiquem sentimentos negativos, como a ansiedade, tristeza e raiva, e, perante isto, adotem ações para gerir estas mesmas sensações, mas de forma positiva. Pesquisas indicam que esta habilidade diminui significativamente os níveis de stress e fomenta ainda a resiliência emocional (Gross & John, 2003). Para muitos profissionais, particularmente em campos como o Coaching, a educação ou a saúde, a autoconsciência auxilia na deteção de indícios que possam alertar para um possível esgotamento emocional. Esta competência incentiva a aplicação de determinadas estratégias de autocuidado, bem como frequentes intervalos, *mindfulness* e reflexão.

Correspondente aos relacionamentos interpessoais, a autoconsciência desempenha um papel crucial na qualidade das relações humanas, pois indivíduos autoconscientes tendem a ser mais empáticos, comunicam de maneira mais eficiente entre eles e estabelecem ainda vínculos mais firmes e duradouros. Como já referido no decorrer desta investigação, a autoconsciência auxilia no reconhecimento e entendimento das próprias emoções, o que, consequentemente, agiliza na identificação das emoções de terceiros. Esta interconexão intensifica a empatia, uma competência vital para os líderes, coaches e outros profissionais que interagem de forma direta para com outros indivíduos (Goleman, 1995). Adicionalmente, a habilidade de ponderar sobre as nossas atitudes e ações em contextos de conflito favorece respostas muito mais construtivas e equilibradas, pois, mais uma vez, indivíduos com níveis de autoconsciência maiores, demonstram ser menos reativos e mais propensos a descobrir soluções que sejam mutuamente vantajosas.

Nos campos da tomada de decisão, a autoconsciência desenvolve a qualidade das escolhas e decisões, oferecendo clareza acerca dos valores, motivações e objetivos do indivíduo, isto é, decisões melhor fundamentadas e em consonância com as prioridades internas costumam resultar

num maior contentamento e num impacto bastante positivo. Podemos ainda destacar de que pessoas mais autoconscientes têm uma maior perceção do que é verdadeiramente relevante para si mesmas, e dessa forma, essa transparência impede que façam escolhas baseadas em pressões externas ou influências do momento e de terceiros. Já também a autorreflexão auxilia na identificação e redução dos vieses inconscientes que, muitas vezes, influenciam a tomada de decisões, por exemplo, um líder com plena consciência dos seus próprios preconceitos pode identificar, de forma muito mais fácil, um preconceito implícito e se esforçar para realizar tomadas de decisão mais justas.

A autoconsciência é uma habilidade fundamental na inteligência emocional, uma característica comumente ligada ao êxito profissional. No ambiente laboral, esta está intrinsecamente associada à liderança eficiente, à cooperação e ao desempenho individual. Nestes contextos, líderes que possuem autoconsciência respiram confiança e inspiram respeito nas suas respetivas equipas, já que evidenciam coerência entre as suas ações e as suas palavras. Estes líderes são mais do que aptos a reconhecer falhas, aceitar críticas de carácter construtivo e ainda a modificar o seu comportamento quando necessário e adequado (Ashkanasy & Daus, 2005). Já em ambientes laborais que se encontram em constante evolução, a autoconsciência possibilita que as pessoas identifiquem a necessidade de ajustar as suas táticas e capacidades, pois profissionais que sejam mais conscientes de si mesmos, demonstram-se mais aptos a aceitar mudanças e a aprender através das suas vivências. Esta temática da autoconsciência permite também desenvolver a capacidade de identificação e de gestão às dinâmicas de grupo, fomentando, desta forma um ambiente de trabalho de maior eficiência, produtividade e cooperativo.

A autoconsciência é o alicerce para o desenvolvimento, uma vez que facilita a identificação de áreas que podem ser melhorados e na definição de objetivos relevantes. Sem qualquer autoconsciência, este desenvolvimento pessoal pode ser irregular ou guiado por elementos externos. Dentro desta esfera, pessoas mais autoconscientes tendem a ser mais habilidosas em identificar os seus pontos fortes e esforçar-se para superar as suas restrições, contribuindo, desta forma, para um avanço muito mais ágil em diversos campos. Adicionalmente, este conceito em estudo estimula um sentido de responsabilidade sobre as próprias decisões e as respetivas ações, incentivando a uma postura mais proativa em relação ao desenvolvimento e à aprendizagem em si.

Saindo da esfera científica, a autoconsciência relata também estar ligada a questões de nível existencial e espiritual, traçando um percurso que possibilita a procura por um propósito e para o significado concreto da existência, levando a que, esta dimensão receba muita atenção nos campos psicológicos, filosóficos, humanistas e ainda das áreas das práticas espirituais. Acompanhando esta ideia, a autorreflexão também agiliza as pessoas a reconhecer o que verdadeiramente proporciona satisfação e significado, direcionando decisões devidamente sintonizadas com o objetivo de vida. Por fim, a temática de *mindfulness*, frequentemente ligado ao aumento da autoconsciência, possibilita a que as pessoas vivam de maneira mais presente, isto é, valorizando o presente momento e, conseqüentemente, diminuindo substancialmente a ansiedade em relação ao passado ou ao futuro. (Kabat-Zinn, 1994)

Perante contextos de ensino, como o Coaching, a autoconsciência caracteriza-se como uma competência crucial que fomenta o autoconhecimento e a independência nos coachees. Desta forma, a autoconsciência auxilia estes coachees a estabelecerem objetivos que estejam em sintonia com os seus valores e competências, ampliando as chances de êxito. Mas, com isto, e perante a adversidade, a autorreflexão devidamente orientada por um profissional de Coaching, pode auxiliar na deteção de crenças restritivas ou atitudes disfuncionais que possam estar a impedir a evolução do respetivo cliente.

Perante tudo isto, podemos referir que a autoconsciência é uma habilidade de caráter transformacional que afeta todas as áreas da vida humana, desde a saúde emocional até ao crescimento profissional, e ainda espiritual. E com isto, investir no desenvolvimento da autoconsciência proporciona inúmeras e significativas vantagens, tanto para os indivíduos, como para as empresas no geral, estabelecendo assim, alicerces firmes para relações mais saudáveis, lideranças mais genuínas e ainda tomadas de decisões mais informadas. Tendo ainda por base as evidências já referidas, é possível afirmar de que a autoconsciência não é apenas um instrumento para solucionar questões pontuais, mas sim um alicerce fundamental para uma vida completa e harmoniosa. Contudo, no contexto do Coaching, esse é especialmente relevante, já que a autoconsciência não habilita somente os profissionais da área, mas como também potencia os respetivos clientes, possibilitando aos mesmos atingir transformações duradouras e relevantes.

2. Relação entre Autoconsciência e Coaching

O desenvolvimento da autoconsciência é essencial para a evolução pessoal e profissional, particularmente em campos onde a interação interpessoal é fundamental, como no caso específico do Coaching. Este vínculo entre as temáticas da autoconsciência e o Coaching vai além do complementar: é simbolicamente e profundamente interligado. Após analisar esta interconexão de maneira minuciosa e devidamente fundamentada, é-nos possível perceber não só o impacto da autoconsciência na performance de um Coach, mas também como o processo de Coaching em si pode fomentar o desenvolvimento dessa mesma habilidade, seja em coachees como nos profissionais de Coaching. Posto isto, este capítulo tem como principal objetivo a investigação desta conexão de forma detalhada, fornecendo uma fundamentação teórica sólida que permita proporcionar uma reflexão sobre a já referida inicialmente pergunta de partida: “*Qual o impacto da autoconsciência no desenvolvimento de um profissional de Coaching?*”.

A autoconsciência caracteriza-se como a competência de entender os nossos próprios estados internos, emoções, atitudes e pensamentos, para além dos efeitos destes nos outros e no ambiente que nos rodeia. Como já referido no decorrer desta pesquisa, Daniel Goleman (1995), argumenta que a autoconsciência é o elemento inicial da inteligência emocional, sendo este crucial para que as pessoas consigam administrar todas as suas emoções e interagir de uma maneira mais eficiente. Já no que diz respeito ao âmbito do Coaching, esta temática da autoconsciência é uma habilidade de carácter transversal, uma vez que afeta significativa e diretamente a qualidade da interação e relação entre o coachee e o Coach, bem como, consequentemente, o efeito de todo este processo.

Perante toda a exposição destas temáticas, na perspetiva de um Coach, e para o mesmo, a autoconsciência não se caracteriza somente como uma mera habilidade desejada, mas sim uma exigência, isto é, os Coaches que demonstram maiores níveis de consciência são capazes de reconhecer as suas próprias convicções, restrições e preconceitos, prevenindo, desta forma, que elas afetem as suas práticas. Em contrapartida, a autoconsciência possibilita ao profissional de Coaching estar totalmente presente no momento em si, estabelecendo um ambiente de grande segurança e até mesmo empático, onde proporciona uma oportunidade do respetivo cliente explorar as suas próprias vivências e os seus obstáculos. Simultaneamente, o Coaching atua como uma espécie de estímulo para o crescimento da autoconsciência nos clientes. Por meio de diversos métodos, como a realização de questões assertivas, feedback construtivo e ainda reflexões

estruturadas, o Coach auxilia o seu cliente a investigar, de forma profunda, os seus valores, atitudes e crenças, fomentando um maior autoconhecimento do mesmo e ainda, o desenvolvimento da capacidade de autocontrolo. (Henriques, 2018)

Esta relação intrínseca entre ambos os conceitos da autoconsciência e o Coaching, é bastante complexa e fundamenta-se numa dinâmica de mútua influência. Esta interdependência pode ser devidamente escrutinada sob alguns pontos de vista fundamentais.

Como temos vindo a perceber, a autoconsciência é cada vez mais, um pilar fundamental para o sucesso das práticas do Coaching, pois, como já referido, um coach que se possui elevados níveis de autoconhecimento tem uma maior probabilidade de identificar as suas reações emocionais, convicções e preconceitos, assegurando que estas não afetem o processo de Coaching que executa. Adicionalmente, a autoconsciência habilita o próprio profissional de Coaching em adotar uma atitude humilde e transparente, demonstrando-se fundamentais para estabelecer um vínculo sólido com o seu coachee, baseado em grandes níveis de confiança.

Alguns estudiosos neste âmbito, como Boyatzis e McKee (2005), defendem que a autoconsciência é uma das competências fundamentais de um Coach ressonante, isto é, um profissional de Coaching capaz de estabelecer relações de autenticidade e positividade para com os seus clientes. Esta não só visa aprimorar a experiência do coachee, como também tem uma grande contribuição na satisfação e no próprio bem-estar do Coach em si.

Pela sua definição literária, o processo de Coaching é um local para reflexão e de aprendizagem. Um dos principais propósitos do Coaching, como já observado, consiste em ajudar os clientes a desenvolverem a sua autoconsciência, possibilitando-lhes reconhecer padrões de pensamento e comportamento que possam estar a restringir o seu desenvolvimento. Determinados métodos como o Modelo GROW (Whitmore, 1992), destacam a relevância de analisar a situação atual do coachee (na fase “*Reality*”) como fase inicial para a desejada transformação. Este procedimento requer que o respetivo cliente adquira um profundo entendimento de si mesmo, o que muitas vezes resulta em perceções transformadoras. Para além disso, outros instrumentos de igual relevância, como a designada “*janela de Johari*” (Luft & Ingham, 1955), bem como outros testes de inteligência emocional, são comumente aplicados no auxílio dos coachees para que possam ser capazes de reconhecer áreas com potencial para desenvolvimento e outras oportunidades únicas de aprendizagem.

Uma outra perspectiva que podemos visualizar é que esta conexão entre a autoconsciência e o Coaching é caracterizada como um ciclo de retorno positivo, no qual o progresso de uma determinada dimensão impulsiona o avanço de outra. Com isto, coaches com um grau de consciência maior possuem a tendência de desenvolver a qualidade das suas intervenções, resultando, desta forma, em melhores resultados para os seus coachees. Estes resultados representam-se como favoráveis e fortalecem ainda a confiança do Coach nas suas próprias capacidades, estimulando, adicionalmente, um compromisso com a aprendizagem e a constante evolução. Contrariamente, clientes que desenvolvem a sua autoconsciência por meio do Coaching costumam desafiar os seus Coaches a aprofundarem as suas próprias reflexões. Este método gera uma dinâmica de mútuo crescimento, no qual ambas as partes ganham e progridem.

Esta relação permite-nos ainda perspetivar os impactos que esta parceria pode resultar, isto é, a autoconsciência tem grande influência no que diz respeito ao desenvolvimento de um profissional de Coaching, e pode fazê-lo em diversas dimensões, como por exemplo, nas competências relacionais, ou seja, como já referido, Coaches com um elevado grau de consciência possuem uma maior capacidade de criar relações mais genuínas e de maior empatia para com os seus clientes. Esta habilidade é crucial para que seja possível estabelecer um ambiente de maior confiança, no qual o coachee partilhe um sentimento de proteção para enfrentar qualquer desafio e vulnerabilidade; por sua vez, a autoconsciência, enquanto elemento fundamental na relação entre o coach e o respetivo cliente, potenciando um sentimento de empatia, possibilita uma comunicação muito mais eficiente, bem como uma compreensão mais aprofundada das próprias necessidades do coachee. Outra dimensão pode ser o impacto significativo na tomada de decisões de carácter ético, isto é, a autoconsciência habilita os coaches a identificarem os seus próprios princípios e limitações, assegurando de forma confiante que as suas escolhas e decisões sejam extremamente éticas e que se encontrem em sintonia com as necessidades dos coachees. Pois um determinado profissional de Coaching bastante autoconsciente é mais do que capaz de reconhecer as circunstâncias onde pode não ser o profissional mais indicado para auxiliar o seu cliente, e, desta forma, tem a maturidade e humildade de direccionar o mesmo para um outro colega seu, outro especialista, sejam estes terapeutas, mentores ou até mesmo Coaches, sempre que necessário. Esta mesma capacidade de autorreflexão possibilita fomentar um comportamento ético exponencial e responsável, salvaguardando os interesses do respetivo cliente, bem como a integridade do próprio

processo de Coaching em que se acredita. Outras questões ao nível do bem-estar e da resiliência é de grande relevância referir nesta interligação destas temáticas, pois os coaches que demonstram evolução na sua autoconsciência possuem uma tendência a ser mais resilientes e são menos suscetíveis a *burnouts*. Estes são capazes de identificar indícios iniciais de stress e, simultaneamente, implementar estratégias de autocontrolo e de cuidados pessoais, assegurando a estabilidade nos respetivos ambientes laborais. Adicionalmente, a autoconsciência auxilia os profissionais de Coaching a administrar o efeito emocional das interações para com os clientes, preservando, desta forma, um maior equilíbrio entre as esferas familiar e profissional muito mais saudável. Finalmente, uma última dimensão em que esta relação intrínseca impacta de um modo geral, diz respeito ao desenvolvimento das competências de uma forma contínua, isto é, este conceito da autoconsciência motiva os coaches a adotarem uma atitude de constante aprendizagem, pois, estes ao ponderarem sobre todos os seus métodos, práticas, feedbacks recebidos no decorrer das suas mesmas práticas, e até mesmo face aos resultados alcançados, estes profissionais de Coaching são capazes de reconhecer áreas de melhoria e procurarem constantemente um crescimento profissional adicional. É esta atitude de crescimento contínuo que se considera crucial para que se mantenha o interesse, eficácia e relevância do âmbito do Coaching, que, tal como o mundo atual, se encontra em constante transformação.

2.1. Desafios da Integração da Autoconsciência no Coaching

Tal como tudo, qualquer relação, seja esta literária, teórica ou até mesmo interpessoal, apresenta desafios e possíveis obstáculos, e esta incorporação da autoconsciência no Coaching e nos respetivos processos, traz uma série de desafios que alertam para alguns cuidados, tanto por parte dos coaches quanto dos mais estudiosos deste campo de estudo. Estes mesmos obstáculos, que abrangem elementos pessoais, contextuais e profissionais, podem influenciar significativamente o efeito desta componente de carácter fundamental na formação de profissionais de Coaching mais eficientes e ainda na apresentação de resultados positivamente mais significativos e, simultaneamente, mais relevantes para os respetivos coachees.

Um dos principais obstáculos consiste na complexidade na definição e na mensuração da autoconsciência de uma maneira imparcial, isto é, segundo Tasha Eurich (2018), esta competência engloba duas grandes dimensões que se interligam intrinsecamente, a autoconsciência interna, diretamente relacionada à clareza de todas as nossas paixões, valores e o impacto que causamos a

terceiros, e ainda a autoconsciência externa, referindo-se esta à visão que estes terceiros detêm de nós. Apesar desta diferenciação ser de grande utilidade para um maior entendimento do conceito em si, a sua complexidade dificulta a realização e uma avaliação uniforme destas duas dimensões, particularmente em cenários de carácter profissional, como o próprio Coaching.

Outro desafio importante está interligado ao desconforto / resistência em lidar com determinados assuntos de carácter pessoal e/ou emocional. Inúmeros coaches, particularmente nas suas fases iniciais das suas carreiras, tendem a sentir maior desconforto aquando “mergulham” de uma forma bastante profunda na sua própria autoconsciência. Algumas pesquisas como as realizadas por Brown & Brown (2019) indicam que a vulnerabilidade é crucial para o crescimento da competência da autoconsciência. Contudo, também é enfatizado que esta pode ser vista como uma fragilidade em contextos profissionais de alta competição. Posto isto, vários profissionais podem evitar aprofundar tais reflexões pessoais para se salvaguardarem em questões como a sua imagem. Para além disso, esta integração da autoconsciência necessita de tempo e constante prática, o que pode resultar num choque com a pressão por resultados imediatos. De acordo com o grandemente conceituado Goleman (1995), a evolução da inteligência emocional, na qual a autoconsciência é um elemento crucial, caracteriza-se como um processo que visa dedicação e reflexão contínua. Contudo, a velocidade das exigências profissionais pode resultar numa desmotivação profunda de muitos coaches pelo facto de dedicarem grande parte do seu tempo para desenvolver tal habilidade.

Os contextos de carácter cultural e organizacional também possuem um papel preponderante nos obstáculos que os coaches se deparam. Pois, em certas culturas, a manifestação de vulnerabilidade e reflexão pessoal pode ser fortemente desencorajada ou até mesmo rotulada. Estas mesmas diferenças podem ser verificadas em diversas pesquisas, como as realizadas por Hofstede (2011) relativamente às dimensões culturais, que indicam que as sociedades com uma forte inclinação para o controlo e a hierarquia em si podem vir a apresentar-se como grandes desafios para a implementação de práticas de reflexão que visam promover a autoconsciência. Finalmente a própria formação dos Coaches e a sua supervisão podem não enfatizar de forma adequada a autoconsciência como uma habilidade fundamental. Pois embora certas entidades, como a já referida *International Coaching Federation* (ICF) incluam as componentes de reflexão e da autoconsciência nas suas áreas de competência, muitos dos seus programas de formação ainda dão preferência a técnicas e instrumentos focados para a ação, ao invés de privilegiarem a investigação

mais introspetiva. Isto leva a uma debilidade na própria área da formação, na qual os profissionais de Coaching podem vir a sentir-se mais capacidades a nível técnico, mas não emocionalmente ou até mesmo em termos psicológicos para enfrentar os desafios que esta profissão acarreta.

Posto isto, é com grande clareza que esta integração da autoconsciência no processo do Coaching depara-se com diversos obstáculos multidimensionais que requerem soluções igualmente amplas. A aposta num método de formação de maior abrangência, a promoção de ambientes de trabalho mais recetivos à vulnerabilidade e, ainda, o desenvolvimento de ferramentas eficientes para a avaliação da autoconsciência são etapas essenciais para vencer qualquer um desses obstáculos e potenciar o impacto desta competência no crescimento dos profissionais de Coaching.

Perante todo este conjunto de informações sobre estas duas grandes temáticas, é possível observar claramente que a conexão entre a autoconsciência e o Coaching é de grande complexidade e de uma interligação bastante aprofundada. A autoconsciência não somente intensifica a prática do próprio Coaching, como também é reforçada no decorrer do próprio processo, estabelecendo uma dinâmica de desenvolvimento mútuo. Para os coaches, o desenvolvimento desta componente da autoconsciência é crucial para assegurar a excelência das suas intervenções, lidar com os obstáculos do contexto profissional e ainda para fomentar relacionamentos genuínos. Por outro lado, o Coaching proporciona um ambiente de grande valor para a exploração e desenvolvimento da autoconsciência, tanto para estes profissionais de Coaching, como para os respetivos coachees. Por meio de métodos e instrumentos devidamente fundamentados em estudos e factos, o Coaching tem a capacidade e estimular o autoconhecimento e a gestão pessoal, auxiliando, desta forma, em mudanças significativas e duradouras. Portanto, a autoconsciência e o Coaching são indissociáveis no que diz respeito ao percurso para o desenvolvimento, tanto pessoal, como profissional, de um Coach, o que resulta a validar de que esta conexão se apresenta como um dos elementos primordiais que aspira a uma sólida fundamentação teórica à pergunta de partida inicial, recordando que visa investigar o impacto da autoconsciência no desenvolvimento de um profissional de Coaching, impacto este, claramente, intenso e transformador.

3. Casos Análogos

O desenvolvimento da autoconsciência tem desempenhado um papel fundamental no crescimento pessoal e profissional, particularmente em determinados contextos que exigem altos níveis de capacidade relacional e reflexiva, como o próprio Coaching. Este capítulo visa investigar, por meio de uma análise crítica e devidamente fundamentada, como é que diversos estudos e autores conceituados tratam a autoconsciência como um elemento crucial para a eficácia e o desenvolvimento do profissional de Coaching. Para além de reforçar a importância da autoconsciência no Coaching em termos teóricos, esta reflexão procura validar a sua utilidade prática, destacando os diversos benefícios relacionados ao seu desenvolvimento. Sendo assim, neste capítulo serão debatidos e apresentados os principais contributos da literatura que reforçam a importância da autoconsciência como uma competência fundamental na prática do Coaching.

Autor / Data	Âmbito	Método	Dados	Conclusões
Daniel Goleman, 1995	Inteligência Emocional e Liderança	Revisão teórica e estudos de caso	Estudos qualitativos perante líderes de grandes organizações	Conclui-se que a autoconsciência é um elemento fundamental da inteligência emocional e crucial para a liderança e para a progressão de carreira.
Tasha Eurich, 2017	Autoconsciência no Trabalho	Pesquisa empírica (por meio de entrevistas)	Dados de mais de 5.000 participantes, adicionalmente, entrevistas com executivos	Somente 10 % a 15% dos indivíduos possuem uma autoconsciência autêntica / verdadeira. Os que a desenvolvem exibem elevados níveis de desempenho, empatia e tomadas de decisões.
Boyatziz & McKee, 2005	Liderança e autoconsciência	Pesquisa qualitativa e estudos de caso	Realização de entrevistas com líderes em setores de mercado académicos e empresariais.	Líderes com um estilo ressonante possuem maiores níveis de consciência emocional, contribuindo para a formação de equipas cada vez mais comprometidas e eficientes.
De Haan et al., 2010	Coaching Executivo	Revisão de literatura e pesquisas qualitativas	Dados de dez estudos qualitativos com Coaches e coachees.	A autoconsciência auxiliar os Coaches a tornarem-se mais eficientes, fomentando a confiança e a capacidade de adaptação para com as suas técnicas.
Sutton et al., 2015	<i>Mindfulness</i> e Autoconsciência em Coaching	Estudo experimental	Colocação de 80 Coaches em programas de <i>mindfulness</i>	As práticas de <i>mindfulness</i> ampliam consideravelmente os níveis de autoconsciência, resultando num efeito positivo na relação Coach-coachee.
Brown & Ryan, 2003	<i>Mindfulness</i> como medida de Autoconsciência	Desenvolvimento e validação de escalas	Escalas MAAS (Mindful Attention Awareness Scale), com a participação de 1.700 participantes.	Concluiu-se que a <i>mindfulness</i> está intrinsecamente ligada a um aumento de autoconsciência e do bem-estar, no geral. Isto apresenta-se benéfico em contextos onde o Coaching atua.

Grant, 2007	Psicologia do Coaching e Autoconsciência	Estudo longitudinal e Intervenções	Dados de programas de Coaching com feedback direto dos participantes.	Verificou-se que os Coaches que realizam uma reflexão sobre as suas ações e assumem as suas responsabilidades, demonstram um maior sucesso na realização / alcance dos objetivos dos seus coachees.
Stelter, 2014	Histórias em Coaching e Autoconsciência	Pesquisa qualitativa	Análise de entrevistas com coachees sobre determinadas experiências / histórias no Coaching	Validou-se que ao descrever determinadas histórias e as reflexões das mesmas estimulam autoconsciência, auxiliando a tanto aos Coaches, como aos coachees, a se desenvolverem de forma mútua.
Kabat-Zinn, 1990	<i>Mindfulness</i> e a redução de stress	Pesquisa clínica	Dados de programas de MBSR (<i>Mindfulness-Based Stress Reduction</i>)	Foi possível verificar que as práticas de <i>mindfulness</i> potenciam a consciência e o equilíbrio emocional, desenvolvendo a performance e a capacidade de empatia no decorrer do processo de Coaching.
Whitmore, 2009	Coaching com foco na consciência e na responsabilidade	Pesquisa qualitativa e casos práticos	Experiências e práticas com o modelo GROW em contextos organizacionais.	Concluiu-se que a autoconsciência é crucial no processo de Coaching para fomentar reflexões profundas e responsabilidade na realização de objetivos.
Passmore & Marianetti, 2007	<i>Mindfulness</i> no desenvolvimento de Coaches	Revisão de literatura e <i>case studys</i> .	Dados qualitativos sobre as intervenções de <i>mindfulness</i> nos profissionais de Coaching.	Chegou-se à conclusão de que as práticas de <i>mindfulness</i> contribuem para um desenvolvimento de competências de autorreflexão e potencia ainda a eficácia dos profissionais de Coaching na formação de coachees.
Sherman & Freas, 2004	Coaching Executivo e a capacidade da autorreflexão.	<i>Case study</i> com líderes empresariais.	Meio e entrevistas e respetivos feedbacks dos coachees.	Verificou-se que os Coaches que promovem a autorreflexão nos seus respetivos clientes (coachees) impactam significativamente em transformações comportamentais mais duradouras.
Luthans & Avolio, 2003	Psicologia Positiva e o conceito de Liderança Autêntica	Estudos empíricos	Dados retirados diretamente de programas de liderança, aplicados em contexto organizacional.	Acabou por se verificar que a autoconsciência é um dos principais alicerces do estilo de liderança autêntica, sendo esta crucial para o estabelecimento de confiança e influência positiva no local de trabalho.
Kilburg, 2004	Conceito de Coaching Executivo e o desenvolvimento e competências.	Através de revisão de literatura e de casos práticos.	Método através de análises profundas às práticas do Coaching Executivo.	Concluiu-se que a autoconsciência tem a capacidade de habilitar os profissionais de Coaching a lidar com determinados conflitos internos, favorecendo, adicionalmente resultados de maior eficácia nos seus clientes.

Quadro 1 - Resumo dos Casos Análogos

A autoconsciência é essencial para o crescimento dos profissionais de Coaching, um campo que mantém uma exigência relativamente elevada no que concerne às habilidades de reflexão, entendimento do comportamento humano e de capacidade de adaptação. Todas as avaliações das pesquisas e estudos referidos na tabela previamente elaborada demonstram uma variedade de perspectivas acerca do efeito da autoconsciência, desde a sua importância na liderança, até ao papel-chave de determinadas ferramentas como o *mindfulness* e as narrativas devidamente estruturadas no âmbito do Coaching.

Podemos destacar, inicialmente, a contribuição pioneira de Daniel Goleman, que, em 1995, realizou a introdução ao conceito da inteligência emocional, enfatizando a autoconsciência como um dos seus alicerces. Destacou ainda que a habilidade de identificar as nossas próprias emoções e, simultaneamente, entender de que forma é que as mesmas afetam o comportamento humano, é crucial para os líderes e profissionais em áreas de estudo que visam uma interação interpessoal eficiente, como é o caso do Coaching especificamente. Este estudo destaca-se com grande reconhecimento como um alicerce teórico de grande robustez, para entender de que forma é que a autoconsciência pode ser desenvolvida e aplicada de maneira estratégica.

O seguinte estudo, ou seja, a perspectiva de Tasha Eurich (2017) destaca-se por descrever a existência de uma diferenciação entre a autoconsciência interna, que diz respeito à compreensão do conhecimento que detemos de nós próprios, e a autoconsciência externa, ligada esta à visão do que os outros têm de nós. Este ponto é especialmente importante no decorrer do processo de Coaching, visto que um profissional de Coaching considerado eficiente necessita de balancear ambas as esferas de forma a estabelecer relações de confiança e, conseqüentemente, proporcionar intervenções significativas. Este estudo de Eurich revela que somente uma ínfima parcela de pessoas possui o chamado de autoconsciência autêntica, destacando ainda a importância da formação e de práticas que a incentivem esta última.

As seguintes pesquisas de Boyatzis e McKee (2005), discutem a função da autoconsciência na liderança ressonante, indicando de que líderes com maiores níveis de capacidade de introspeção têm maior possibilidade de criar ambientes laborais significativamente mais produtivos e positivos. Este princípio pode ser facilmente aplicado ao Coaching em si, onde a compreensão e o controlo das próprias emoções são fundamentais para impactar positivamente os coachees.

No contexto do Coaching, as pesquisas de De Haan et al. (2010) corroboram o conceito de que a autoconsciência do Coach é crucial para estabelecer relações de confiança, e, simultaneamente ajustar determinadas táticas de intervenção. Desta forma, os coaches que demonstrem habilidade de reflexão sobre os seus processos internos e que efeito as suas ações têm nos coachees, obtêm melhores resultados em relação à satisfação e ao próprio desempenho dos respetivos clientes.

Ainda Sutton et al. (2015) oferecem também a sua contribuição significativa ao estudarem o efeito do *mindfulness* na autoconsciência dos profissionais de Coaching. Os resultados obtidos indicam de que os programas de *mindfulness* não ampliam somente a habilidade de estar presente e de ter consciência das próprias emoções, como também permite fomentar relações mais saudáveis e positivas entre o coach e coachee. Adicionalmente, Brown e Ryan, em 2003, corroboraram essa visão ao demonstrarem uma conexão direta entre a autoconsciência, *mindfulness* e o bem-estar.

O estudo de Grant (2007), focado na psicologia do Coaching, propõe que a reflexão estruturada se caracteriza como um instrumento de grande eficácia para o desenvolvimento da autoconsciência nos coaches. O suprarreferido investigador evidencia, por meio de pesquisas longitudinais, que os coaches que se dedicam ao seu próprio desenvolvimento pessoal via processos de caráter reflexivos, tendem a desenvolver não só as suas práticas e métodos, como também a eficácia na maneira em como auxiliam os seus coachees na concretização dos seus objetivos.

Esta narrativa também se apresenta como um recurso eficaz no estudo de Stelter, em 2014, que investigou o efeito de narrativas estruturadas no estímulo 'autoconsciência. Este mesmo escritor defende de que a utilização destas mesmas narrativas no decorrer de um processo de Coaching proporciona um ambiente que dê lugar à reflexão com maior segurança, possibilitando tanto ao coach, como ao coachee, espaço para que possam entender, de uma forma mais aprofundada, todos os seus contextos em que se inserem e os desafios com que se deparam.

Por fim, determinadas pesquisas como as de Whitmore em 2009, Passmore e Marianetti em 2007, e Kilburg em 2004 oferecem provas adicionais de como instrumentos práticos e outras teorias, como o já referido Modelo GROW e o *mindfulness*, podem ser incorporados no

desenvolvimento de Coaches. Estas mesmas pesquisas concluem que a autoconsciência não é somente uma habilidade técnica, mas também uma componente chave e transformador que dá a possibilidade ao Coach de agir de maneira mais genuína e eficiente.

Em suma, esta breve interpretação e avaliação dos estudos e investigações previamente apresentados indicam fortemente de que a autoconsciência é certamente uma competência diversificada, com uma relevância que vai além das áreas de estudo, abrangendo outras temáticas, desde a liderança até ao Coaching. Os variados métodos e estratégias analisados nos estudos previamente descritos, destacam a importância de uma formação contínua e da existência de instrumentos que incentivem à reflexão crítica, proporcionando, desta forma, aos profissionais de Coaching não somente a se desenvolverem, mas também a incentivarem o crescimento dos seus coachees.

4. Modelo Teórico

Como referido inicialmente, este projeto de investigação visa entender o papel da autoconsciência no desenvolvimento dos profissionais de Coaching, baseando-se nas vivências dos mesmos. Sugere-se o uso de uma metodologia qualitativa, sendo que esta considera-se ser a mais apropriada para investigar percepções pessoais e processos emocionais inerentes à prática de Coaching. Esta metodologia possibilita ainda que a investigação de uma ligação relevante entre a evolução de um Coach e a sua autoconsciência, para além de identificar as técnicas aplicadas para o desenvolvimento dessa habilidade crucial (Birks & Mills, 2015). Este método qualitativo é especialmente pertinente neste cenário pois permite um entendimento muito mais aprofundado das vivências, percepções e insights individuais dos participantes. (Denzin & Lincoln, 2018)

Um dos pilares desta investigação prende-se na teoria fundamentada, que se diferencia pela criação de novos conceitos e teorias a partir da avaliação e profunda análise das palavras e ações dos participantes (Kempster & Parry, 2011). Esta metodologia é particularmente benéfica no campo do Coaching, onde existe uma escassez de estudos que investiguem, de maneira sistemática, a conexão entre o autoconhecimento e o crescimento profissional. De acordo com Atad e Grant (2021), existe uma escassez de evidências empíricas relativamente à importância da autoconsciência na formação de coaches, o que leva à ausência de um quadro de elevada consistência que permita avaliar esse mesmo progresso, ou até mesmo a eficácia dos próprios programas de formação. Portanto, este estudo visa preencher, de alguma forma, essa lacuna, proporcionando uma fundamentação teórica que possibilite a exploração destas relações entre a autoconsciência e o desenvolvimento profissional dos coaches.

Em relação à descrição do estudo, o principal objetivo consiste em explicar, descrever e explorar as variáveis em análise, através da realização de entrevistas semiestruturadas. Estas possibilitarão uma maior adaptabilidade na recolha de informações, em conformidade com a questão de partida, a qual relembramos: “*Qual o papel da autoconsciência no desenvolvimento do profissional de Coaching?*”. O perfil considerado ideal dos participantes que este projeto considera englobar profissionais de Coaching com uma vasta experiência na área do Coaching. Adicionalmente, pretende-se que os participantes possuam formação qualificada e devidamente certificados para exercer as práticas de Coaching no mais elevado nível. Estas opções têm como

principal objetivo proporcionar uma visão mais completa sobre o efeito da autoconsciência no contexto organizacional.

Em relação ao tamanho da amostra, pretende-se realizar entrevistas até alcançar a designada “saturação teórica”, ou seja, até que deixem de surgir novos dados e as informações recolhidas sejam suficientemente sólidas para apoiar as análises e as respetivas conclusões (Corbin & Strauss, 2008). Além disso, em abordagens qualitativas, não existem normas estritamente redigidas que refiram sobre o tamanho da amostra, onde a qualidade e a profundidade dos dados são mais importantes do que a quantidade. (Morse, 1994)

Referente ao método de recolha de dados, a realização de entrevistas semiestruturadas, será elaborado com base na fundamentação teórica e nos guiões de entrevistas já aplicados previamente em pesquisas similares, como os sugeridos por Kempster (2006), sendo que o guião de entrevista utilizado oficialmente nas presentes entrevistas é adaptado ao conglomerado dos guiões previamente referidos. Esta metodologia possibilitará investigar de que forma é que os níveis de autoconsciência influenciam o crescimento dos profissionais de Coaching, pra além de entender em como é que essa conexão se reflete nas práticas e nos resultados obtidos.

Já respeitante ao processo de seleção dos participantes, esta será realizada por meio de contactos diretos com as empresas onde trabalham, seja via email ou através de plataformas profissionais, como o LinkedIn, que têm vindo a mostrar-se bastante eficazes na identificação dos perfis ideais. Depois de obter o consentimento formal, as entrevistas correrão presencialmente ou por videoconferência, dependendo da conveniência dos envolvidos. Antes de cada entrevista, será solicitada o consentimento para gravar as presentes sessões, conforme o Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD), assegurando a proteção e a confidencialidade das informações.

A avaliação das informações obtidas seguirá um procedimento metódico, que englobará a transcrição completa das entrevistas e a deteção de tópicos emergentes. Este procedimento, apesar de demorado, é crucial para assegurar um entendimento minucioso das similaridades e discrepâncias nas respostas dos participantes. A avaliação comparativa possibilitará responder à questão de partida, já referida, auxiliando ainda no entendimento muito mais aprofundado do papel da autoconsciência no crescimento do Coach. Com base nas contribuições de diversos autores como o já suprarreferido Goleman (1995) e Gardner (2000), enfatizam a relevância da inteligência

emocional e da reflexão no crescimento pessoal, esperando, desta forma, que este estudo contribua para a expansão do conhecimento já existente e inspire futuras investigações no campo do Coaching.

Posto isto, abaixo segue-se o Modelo de Investigação, devidamente baseado nas hipóteses presentes na investigação em causa:

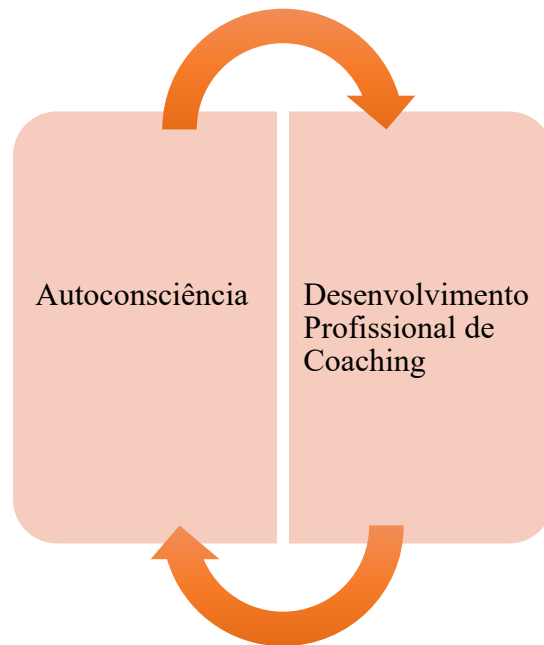


Figura 1 - Modelo de Investigação (Fonte Própria)

Parte B – Estudo Empírico

5. Material e métodos

O presente capítulo tem como principal objetivo apresentar a análise empírica realizada no âmbito da investigação sobre o impacto da autoconsciência no desenvolvimento de um profissional de Coaching. Para tal, recorreu-se a uma abordagem qualitativa, focada na realização de entrevistas semiestruturadas com profissionais experientes no campo do Coaching. Este capítulo detalha ainda o material utilizado na recolha dos dados para a presente pesquisa. Esta visa compreender o impacto da autoconsciência no desenvolvimento do profissional de Coaching, o que requer o acesso a experiências subjetivas e práticas reais destes profissionais. Com isto, a seleção dos participantes, a estrutura das entrevistas e ainda as medidas metodológicas implementadas foram meticulosamente planeadas para garantir a fiabilidade e a profundidade dos dados recolhidos. Serão aqui descritos todos os critérios para a definição do público-alvo, os métodos utilizados na preparação e condução das entrevistas, para além da relevância e adequação do material recolhido para sustentar as análises e interpretações feitas neste estudo qualitativo.

5.1. Recolha de dados

Este estudo utilizou uma metodologia de recolha de dados baseada em entrevistas semiestruturadas, como já referido previamente. Esta estratégia foi adotada pelo facto de que mescla elementos de estrutura com flexibilidade, possibilitando uma exploração mais detalhada dos temas pertinentes, mantendo, simultaneamente, a comparabilidade entre os diversos participantes. Este formato demonstrou-se particularmente apropriado para explorar um tema de tanta complexidade e subjetividade como a autoconsciência, que requer espaço para reflexão e expressão individual.

Como destacado em capítulos anteriores, as entrevistas foram realizadas seguindo um guião previamente elaborado, composto por um conjunto de perguntas abertas que se encontravam em consonância com os objetivos do presente estudo. Estas focavam-se principalmente na definição individual de autoconsciência por parte dos Coaches, no reconhecimento do impacto dessa habilidade no decorrer do seu trajeto profissional, nas práticas e instrumentos utilizados para desenvolver a sua autoconsciência, no estilo de Coaching que é adotado e, por fim, na maneira como estabelecem e mantêm a conexão com os seus Coachees. O já referido guião foi devidamente

elaborador para que fosse possível obter respostas elaboradas, que ultrapassassem simples opiniões superficiais, incentivando uma autêntica troca de experiências vividas.

A estrutura destas entrevistas foi adaptável o suficiente para possibilitar alterações e determinados aprofundamentos sempre que temas relevantes surgissem de forma espontânea. Portanto, o entrevistador desempenhou um papel de facilitador, estimulando os participantes a investigar e exemplificar as suas perspetivas com exemplos tangíveis da sua prática profissional. Esta tática teve como principal objetivo assegurar a contextualização, riqueza e uma fiel representação da realidade prática dos profissionais de Coaching entrevistados.

Cada entrevista teve uma duração de, aproximadamente, 1 hora e 30 minutos, tempo este suficiente para que fosse permitido aprofundar consideravelmente os temas em discussão sem gerar qualquer cansaço, saturação ou perda de concentração nos entrevistados, sendo, muitas vezes, incentivado por estes a continuidade dos debates de temas emergentes. As entrevistas foram conduzidas à distância (via videoconferência), facilitando a participação de profissionais geograficamente dispersos, sem prejudicar a excelência da interação. Adicionalmente, é de grande relevância referir que todas estas foram devidamente gravadas (com o informado consentimento dos participantes), e, posteriormente integralmente transcritas para análise.

No decorrer das entrevistas, os princípios éticos essenciais da pesquisa em ciências sociais foram garantidos, incluindo o anonimato dos participantes, o respeito à confidencialidade e o consentimento informado e livre. Promoveu-se também um ambiente de segurança psicológica, incentivando os participantes a partilharem, de forma autêntica e totalmente aberta, certos aspetos das suas experiências profissionais, que são frequentemente de carácter reflexivo e íntimo.

Toda esta abordagem possibilitou o acesso a não só a conteúdos explícitos (como o facto do que os Coaches afirmam fazer ou pensar), mas também a conteúdos implícitos, como hesitações, emoções e padrões de discurso que revelam significados ainda mais profundos, intrinsecamente ligados à prática do Coaching e ao papel da autoconsciência neste mesmo processo. Portanto, este material qualitativo oferece uma sólida base para entender o fenómeno em investigação e a formular inferências de elevada consistência e devidamente fundamentadas sobre a temática desta dissertação.

Seguidamente, está representado o modelo do guião de entrevista aplicado nas entrevistas realizadas para a recolha dos dados, cujos serão interpretados nos capítulos seguintes.

Guião de Entrevista

Introdução

Parte 1: Contextualização e Experiência Profissional

- 1.1. Poderia falar-me um pouco sobre a sua experiência como coach? (Objetivo: Obter uma visão geral do percurso profissional do coach)
- 1.2. Como descreveria o seu estilo de Coaching? (Objetivo: Entender como o coach se posiciona e atua na sua prática)

Parte 2: Autoconsciência e Desenvolvimento Pessoal

- 2.1. A autoconsciência tem impactado o seu desenvolvimento pessoal? (Objetivo: Entender como a autoconsciência influenciou o desenvolvimento pessoal do coach)
- 2.2. Que práticas ou ferramentas utiliza para desenvolver a sua autoconsciência? (Objetivo: Identificar métodos ou práticas que o coach utiliza para promover a autoconsciência)

Parte 3: Autoconsciência e o Papel no Desenvolvimento Profissional

- 3.1. Qual é o seu entendimento de autoconsciência no contexto do Coaching? (Objetivo: Explorar o que o coach entende por autoconsciência)
- 3.2. A autoconsciência contribui para o seu desenvolvimento enquanto coach? (Objetivo: Avaliar a perceção do coach sobre a relação entre autoconsciência e crescimento profissional)

Parte 4: Reflexão sobre a Autoconsciência no Coaching

- 4.1. Como incentivaria outros coaches a desenvolverem a sua autoconsciência? (Objetivo: Obter recomendações ou sugestões que o entrevistado possa ter para outros coaches)
- 4.2. Como avalia a evolução da sua autoconsciência desde que começou a atuar como coach? (Objetivo: Perceber como o coach vê a sua progressão no que toca à autoconsciência)
- 4.3. Considera que a autoconsciência tem impacto direto no processo de Coaching nos clientes? (Objetivo: Explorar o impacto do Coaching diretamente nos clientes)

Figura 2 - Guião da Entrevista

5.2.Descrição da Amostra

Foram entrevistados seis Coaches profissionais, pelo que, por motivos de confidencialidade, os respetivos nomes permanecerão anónimos. Todos os participantes possuem credenciais de Coaching reconhecidas, principalmente pela *International Coaching Federation* (ICF) e por outras entidades de destaque no panorama nacional e global. Esta certificação assegura a conformidade para com altos padrões éticos e profissionais, fortalecendo a legitimidade e a pertinência dos dados recolhidos.

Cada entrevista teve uma duração de, aproximadamente, 1 hora e 30 minutos, possibilitando uma exploração devidamente aprofundada das temáticas propostas. As entrevistas seguiram um guião orientador, porém, este permitiu ainda espaço para a emergência de temas espontâneos, honrando a flexibilidade inerente à metodologia qualitativa. Todas as conversas foram gravadas, tendo sido assegurado em todas as entrevistas, inicialmente, o devido consentimento por cada participante, e, já após a concretização destas, foram integralmente transcritas para análise.

No que diz respeito aos entrevistados, estes representam uma variedade de perfis no âmbito do Coaching. Destacamos, mais uma vez, que por motivos de confidencialidade, serão designados os seguintes termos “*Entrevistado A*”, “*Entrevistado B*”, “*Entrevistado C*”, “*Entrevistado D*”, “*Entrevistado E*” e “*Entrevistado F*” para os respetivos participantes da amostra.

A Entrevistada A, apresenta uma vasta experiência enquanto Coach executivo e formadora de Coaches, para além ainda de ser autora de vários livros sobre a prática do Coaching. Já a Entrevistada B mescla a prática de Coaching com a formação em liderança e o desenvolvimento organizacional. A Entrevistada C tem-se vindo a sobressair no campo do Coaching de vida e na formação de futuros Coaches. Já o Entrevistado D, apresenta uma visão profunda de Coaching para executivos (*Executive Coaching*), complementada por uma sólida formação em psicologia organizacional. De seguida, a Entrevistada E, para além de atuar como Coach, incorpora métodos de *mindfulness* e de desenvolvimento pessoal. Por fim, a Entrevistada F, propõe uma prática que enfatiza intensamente a presença, a autenticidade e o alinhamento interno no decorrer do processo de Coaching.

A seleção dos participantes teve por base a experiência prática em Coaching (com um mínimo de 5 anos de experiência), na certificação formal e oficial e ainda no compromisso ético

evidenciado ao longo das suas carreiras profissionais. Esta escolha consciente e totalmente intencional tinha como principal objetivo assegurar a obtenção de perspetivas sólidas e devidamente fundamentadas sobre a temática da Autoconsciência.

Referente à análise das entrevistas, procurou-se reconhecer temas-chave emergentes, diretamente ligados ao impacto da autoconsciência na prática do Coaching. Para tal, foi adotada uma metodologia de análise temática, baseada nos princípios de Braun e Clarke (2006), que destaca a identificação, análise e descrição de padrões constantes nos dados qualitativos.

De seguida, apresenta-se um quadro-resumo que retrata as características mais relevantes do profissional de Coaching entrevistados, com o principal propósito de contextualizar os participantes deste estudo. O seguinte quadro inclui dados relativamente ao género, uma breve descrição das profissões e qualificações e ainda a experiência profissional dos mesmos. Este contexto possibilita uma melhor compreensão da diversificação de vivências, percursos e especializações dos Coaches participantes, o que leva a um maior enriquecimento da análise dos dados, garantindo uma interpretação mais esclarecedora sobre as suas perspetivas em relação ao impacto da autoconsciência no seu desenvolvimento profissional enquanto Coach.

Entrevistados	Género	Profissão	Experiência
Entrevistado A	Feminino	Coach profissional, formadora e consultora organizacional	Mais de 9 anos enquanto Coach, com bastante experiência corporativa e de formação de novos Coaches.
Entrevistado B	Feminino	Coach profissional, formadora e com um percurso bastante sólido em Gestão e Liderança.	Detém 11 anos de experiência como Coach profissional, e mais 20 anos de experiência no ramo corporativo.
Entrevistado C	Feminino	Coach profissional, com experiência em Recursos Humanos.	Profissional com menos experiência, relativamente aos restantes entrevistados, detendo experiência em RH e Coaching, com foco exclusivo em desenvolvimento profissional e pessoal.
Entrevistado D	Masculino	Coach profissional, formador e consultor executivo.	Experiência significativamente comprovada enquanto Coach, organizando formação internacional, e com experiência também em Coaching executivo e <i>Life Coaching</i> .

Entrevistado E	Feminino	Coach profissional, com muita experiência em desenvolvimento humano.	Aproximadamente 15 anos de experiência em Coaching, com formação e prática contínua.
Entrevistado F	Feminino	Coach profissional, especialista em desenvolvimento profissional.	Tem 12 anos de experiência em Coaching, tendo realizado formações a nível internacional.

Quadro 2 - Resumo dos entrevistados (Fonte Própria)

5.3. Relevância para a Resposta à temática do Estudo

A relevância dos dados recolhidos nesta pesquisa é evidente na sua habilidade de fornecer uma direta e consistente resposta ao objetivo central do estudo: compreender o impacto que a autoconsciência tem no desenvolvimento do profissional de Coaching. A abundância e variedade das visões obtidas por meio de entrevistas semiestruturadas com Coaches certificados não confirmam apenas a importância do assunto, mas também contribuem de maneira relevante para o progresso do saber na área em estudo.

Inicialmente, a ênfase nas experiências de profissionais certificados garante que as respostas obtidas são fundamentadas por prática consolidada, apoiada em formação reconhecida e em constante interação com clientes reais. Isto garante solidez empírica às conclusões da pesquisa, possibilitando não só generalizações meticolosas, mas também a implementação prática das sugestões resultantes da própria análise. Estes profissionais, devido à constante exposição à prática do Coaching, têm a capacidade de refletir profundamente sobre os impactos da autoconsciência, tanto na esfera pessoal como na excelência do serviço oferecido ao Coachee.

Seguidamente, a estrutura das entrevistas, deteve um papel crucial na relevância do material recolhido, pois a adaptabilidade metodológica possibilitou que os entrevistados investigassem campos da sua prática e crescimento pessoal que, apesar de não estarem inicialmente previstos no guião desenhado, demonstraram-se extremamente pertinentes para a temática em análise. Esta abordagem, ao não restringir as respostas a categorias fixas, permitiu a emergência de temas que possibilitaram enriquecer a compreensão do fenómeno da autoconsciência em contexto laboral.

Outro fator que enfatiza a relevância do material é a sua adequação à complexidade e subjetividade inerentes à autoconsciência. Este é um conceito que se expressa de variadas formas de acordo com o percurso pessoal, a experiência profissional de cada Coach e ainda os diversos contextos de trabalho. Por isso, o uso de entrevistas detalhadas mostrou-se essencial para capturar as diversas facetas das experiências vividas, ultrapassando uma avaliação meramente descritiva ou superficial. Adicionalmente, o conteúdo destas entrevistas possibilitou identificar um conjunto de convergências notáveis entre os discursos dos Coaches, especialmente no que diz respeito à relevância da autoconsciência como pré-requisito para um Coaching ético, duradouro e eficiente. Esta consistência confirma a validade do material recolhido e suporta as conclusões expostas no capítulo da discussão.

Por fim, o conteúdo mostrou-se relevante ao fornecer contribuições significativas para a prática profissional e para o constante desenvolvimento dos Coaches. A organização das estratégias utilizadas mencionadas pelos participantes para o desenvolvimento da autoconsciência (tais como o feedback, a supervisão, Coaching pessoal e reflexão pós-sessão, entre outras) pode ser incorporada em programas de formação e processos de desenvolvimento profissional, auxiliando na melhoria da qualidade do Coaching realizado em Portugal.

Posto isto, conclui-se que o material recolhido não só se adequou aos objetivos do estudo, nas também estabeleceu uma base de elevada robustez para gerar conhecimento sobre esta matéria, seja em contextos académicos, ou diretamente no exercício profissional de Coaching.

É ainda importante de referir e dar nota de que a idade dos entrevistados, não foi mencionada de forma específica e direta em nenhuma das entrevistas realizadas, sendo, por isso, estar presente na tabela acima os intervalos de idades. Também, todas as experiências profissionais incluem e descrevem transversalmente trajetos bastante robustos em Coaching em contextos corporativos, existindo diversas especializações em inúmeras áreas, como *Life Coaching*, supervisão, Coaching Executivo e ainda, a área da liderança.

6. Resultados

O capítulo que se segue está estruturado em torno dos temas centrais obtidos por meio das entrevistas, destacando-se: a experiência profissional e o estilo de Coaching; a autoconsciência enquanto alicerce pessoal e profissional; os métodos e instrumentos adotados para desenvolver a autoconsciência; a relevância da autoconsciência na interação com o Coachee; e, por fim, a análise das semelhanças e diferenças entre os entrevistados referente às suas conclusões de cada tópico-chave. Cada secção engloba uma exposição minuciosa das visões dos Coaches, citações diretas de forma a evidenciar os principais conceitos enfatizados, e ainda a articulação destes mesmos conceitos para com a literatura científica relevante.

A riqueza e a profundidade dos testemunhos recolhidos proporcionam uma perspectiva bastante ampla e detalhada do papel da Autoconsciência no desenvolvimento do Coach, representando uma contribuição significativa para a reflexão académica e prática sobre esta temática emergente.

Antes de se prosseguir com a análise temática minuciosa dos resultados das entrevistas realizadas, é relevante fornecer uma representação ilustrativa que possibilita prever, de maneira intuitiva e resumida, os conceitos-chave que emergem do corpo textual. A figura que se segue representa uma nuvem de palavras formada a partir da completa transcrição das entrevistas realizadas a seis Coaches certificados, recorrendo à utilização de ferramentas de análise lexical e filtragem de termos frequentes, tendo por base na sua pertinência conceptual para a temática em análise.

O principal propósito desta nuvem de palavras prende-se em realçar visualmente as palavras mais proferidas e citadas pelos entrevistados no decorrer das entrevistas, sendo o seu tamanho diretamente proporcional à sua frequência relativa nos discursos. É de grande importância destacar que, para assegurar a validade interpretativa da visualização, certos termos funcionais como preposições, pronomes e conjunções foram removidos, assim como expressões imprecisas ou sem qualquer relevância contextual. Simultaneamente, determinadas palavras-chave previamente identificadas na literatura sobre Coaching e autoconsciência foram intensificados, com o objetivo de valorizar a sua expressão qualitativa no discurso empírico.

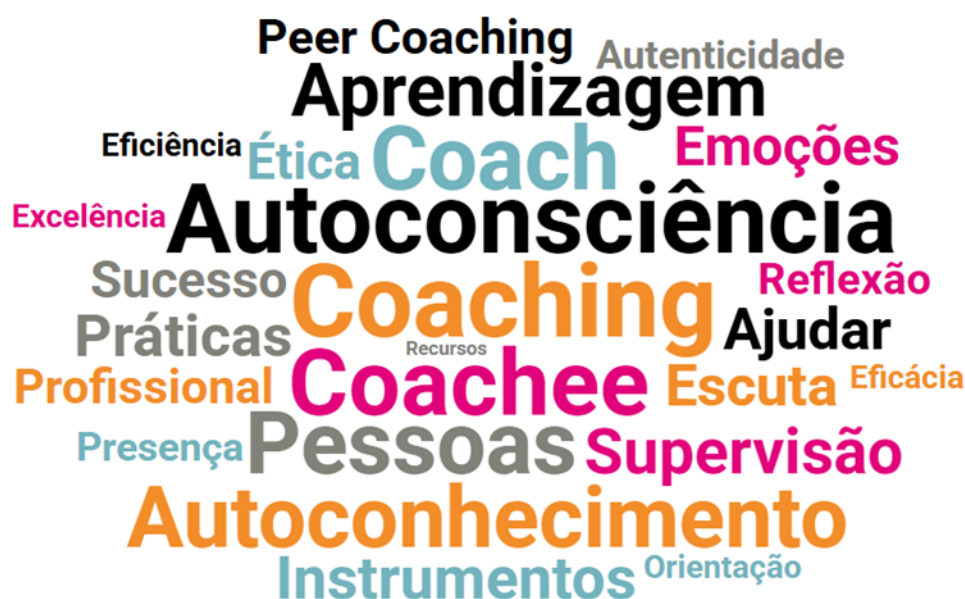


Figura 3 - Nuvem de Palavras das Entrevistas Transcritas

Como podemos ver, entre os conceitos mais evidentes visualmente, palavras como “Coaching”, “Coach”, “Autoconsciência”, “Coachee”, “Autoconhecimento”, “Profissional”, “Reflexão”, “Supervisão”, “Escuta”, “Ética”, “Aprendizagem”, “Autenticidade”, entre outros, ganham destaque. Inicialmente, a presença destes termos indica uma forte conexão temática entre os testemunhos recolhidos e os pressupostos teóricos abordados na revisão de literatura, particularmente no que diz respeito à importância da dimensão reflexiva, relacional e ética na prática do Coaching profissional.

Portanto, esta nuvem de palavras atua como porta de entrada para a investigação empírica que se segue, permitindo reconhecer as principais tendências no discurso dos participantes e prevê os principais eixos analíticos que serão desenvolvidos nos próximos subcapítulos, onde os temas serão aprofundados através de citações diretas, análise temática e conexão com o referencial teórico.

6.1. A experiência profissional e o estilo de Coaching

Esta análise empírica inicia-se com a identificação da variedade de trajetos profissionais e estilos de Coaching adotados pelos diferentes seis Coaches entrevistados. Este primeiro mapeamento possibilita contextualizar a prática profissional de cada indivíduo e entender de que forma a autoconsciência se relaciona com a sua maneira de estar nesta área de Coaching.

A Entrevistada A descreve uma abordagem de Coaching definida como “Coach Carruagem”, pois tendo por base o seu significado etimológico de “Coach”, como já referido no capítulo da revisão de literatura, a entrevistada afirma: *“O meu estilo é esse: eu faço perguntas. Tudo é baseado em perguntas e ferramentas (...), a base é sempre o Coaching”*. Este estilo é evidentemente não diretivo, alinhado ao que Whitmore (2002) define como prática centralizada no cliente, na qual o Coach atua como um facilitador do processo de autodescoberta do Coachee. A Entrevistada A destaca ainda a relevância da autonomia do cliente, referindo que *“quem toma as decisões não é o Coach, mas sim o próprio Coachee.”*

Este modelo não-diretivo foi também mencionado pela Entrevistada B, que, mesmo sem usar uma terminologia concreta para definir o seu estilo enquanto Coach, destaca a relevância de *“servir o cliente”* e de manter, constantemente, uma escuta ativa. Afirma: *“o meu foco é sempre o cliente, e ouvir atentamente o mesmo”*. Esta estratégia está alinhada com o modelo proposto pela ICF (2021), que enfatiza a capacidade da escuta ativa como crucial para uma prática ética e eficiente no processo de Coaching.

Também o Entrevistado D valoriza uma estratégia focada no cliente, referindo que *“cada sessão é uma viagem conjunta”*. A metáfora da viagem reforça o conceito da importância da colaboração entre Coach e Coachee, onde o papel deste primeiro é o de facilitar o processo, e não o de dirigir.

Abordando outra perspectiva, a Entrevistada C afirma que a sua prática é *“muito baseada no modelo não-diretivo, mas com estrutura”*, utilizando instrumentos como a “Roda da Vida” e a definição de objetivos SMART. Por outro lado, a Entrevistada E concentra-se numa abordagem “mais intuitiva”, porém não menos rigorosa: *“Confio muito na intuição, mas regido por uma estrutura ética e de constante acompanhamento”*. Esta harmonização entre intuição e método pode

ser vista como uma solução prática para a complexidade do processo de Coaching, onde a flexibilidade apresenta-se como uma competência fundamental. (Bachkirova, 2016)

Por fim, a Entrevistada F menciona um Coaching “de presença”. Isto é, realça que *“o estilo é mais sobre estar inteiramente presente na sessão do que seguir um modelo rígido”*. Esta visão faz referência ao termo “presença de Coaching”, abordado por Stelter (2014), que destaca a relevância da autenticidade, escuta e total envolvimento na relação Coach-Coachee.

De forma sintetizada, apesar das diferenças apresentadas entre os diversos estilos de Coaching destacados, todos os participantes rejeitam o modelo diretivo, que oferece respostas ao cliente. É possível identificar que o foco em comum recai sobre o poder das perguntas, a escuta ativa, a relação com o cliente e ainda a confiança no processo de autodescoberta. Conforme mencionado pela Entrevistada A: *“Quem tem as respostas é o outro, e cabe-nos a nós, Coaches, apenas facilitar esse encontro com as respostas internas”*.

Esta perspetiva reflete o que as principais escolas de Coaching defendem: um Coach não é um conselheiro, terapeuta ou mentor, mas sim um facilitador do progresso humano, que deve atuar as suas práticas com base em ética, confiança, escuta e autoconsciência. (ICF, 2021; Whitmore, 2002; Passmore et al., 2018)

6.2. A Autoconsciência enquanto alicerce Pessoal e Profissional

Nas entrevistas realizadas, a autoconsciência apresenta-se como um pilar fundamental para a identidade profissional do Coach. Ao invés de ser uma característica estática ou meramente contemplativa, apresenta-se como uma prática ativa e crucial para o desempenho e progresso do profissional de Coaching.

A Entrevistada A argumenta com clareza que *“sem autoconsciência, não há desenvolvimento”*. Numa linguagem contundente, define a autoconsciência como *“a base e o ponto de partida do Coaching”*. No decorrer da entrevista, a participante descreve de que forma é que esta habilidade teve impacto direto no seu próprio percurso: *“Aprendi a lidar melhor comigo própria, com as minhas emoções, com os meus comportamentos, com as minhas indecisões e decisões”*. Destaca ainda que *“ninguém se conhece sozinho”*, enfatizando a relevância da interação para com o próximo no processo de autoconhecimento. Este raciocínio ecoa na literatura de determinados autores, como Goleman (1995), que destaca a autoconsciência como o primeiro domínio da

inteligência emocional, constituindo a base para todas as outras habilidades relacionais e de autorregulação.

A Entrevistada B corrobora com a perspetiva mencionada acima, considerando a autoconsciência como “*fator essencial e determinante para o sucesso de um Coach profissional*”. Enfatiza ainda a importância da sinceridade para consigo mesma e do processo de autoaceitação como etapas evolutivas do seu trajeto: “*Inicialmente, a autoconsciência pode ser assustadora, porque nos expõe. Mas com o tempo, torna-se uma força: aproxima-nos de quem somos e do que fazemos com a verdade*”. Esta visão alinha-se com as contribuições literárias de Brown (2018), que destaca a bravura de nos demonstrarmos vulneráveis como motor de autenticidade e de desenvolvimento profissional e pessoal.

Já o Entrevistado D defende que a autoconsciência o auxilia a “*não projetar as (suas) crenças e experiências no Coachee*”, algo fundamental para preservar a imparcialidade e a escuta ativa no decorrer das sessões. Destaca ainda: “*Se eu não me conheço bem, posso estar a interferir no processo do outro sem dar conta*”. Esta visão remete para a relevância da supervisão e do pensamento crítico sobre a prática, conforme apontado por Hawkins e Smith (2013), que defendem que a consciência de si próprio facilita a prevenção de armadilhas como a transferência e a contratransferência no processo de Coaching.

Adicionalmente, a Entrevistada C descreve a autoconsciência como “*uma lente interna que me permite calibrar constantemente as minhas ações e reações*”. Pois acredita que o Coach não cultiva essa perspetiva, pois “*corre o risco de replicar padrões inconscientes ou de perder a empatia na relação*”. Esta ideia está alinhada ao conceito de reflexividade crítica (Cunliffe, 2009), onde a prática consciente ocorre quando nos damos conta do efeito das nossas ações nos outros.

De forma a reforçar esta visão, a Entrevistada E adiciona um aspeto particularmente humano a esta discussão, ao argumentar que a autoconsciência “*ajuda-nos a sermos mais compassivos connosco próprios e para com os outros*”. Esta conexão entre a autoconsciência e compaixão é mencionada por Neff (2003), reforçando a importância do autoconhecimento para o desenvolvimento da compaixão individual e a promoção de relações mais saudáveis e eficazes.

Finalmente, a Entrevistada F reforça que “*o Coaching é, antes de tudo, um trabalho connosco próprios*”, pois defende que o processo de Coaching que a própria exerce está profundamente

interligado à sua própria jornada interna: “*Se eu não estiver conectada comigo, como posso conectar-me verdadeiramente com o outro?*”. Esta interessante perspetiva está alinhada com a abordagem centralizada no indivíduo de Carl Rogers (1961), que argumenta que a congruência é um requisito crucial para uma relação de ajuda eficaz.

Tendo por base o mencionado nas entrevistas a respeito desta vertente do estudo, é possível dizer que a autoconsciência não é apenas apreciada teoricamente, mas também incorporada como prática de transformação, pois, cada Coach à sua maneira, demonstra de que forma é que a autoconsciência afeta diretamente o seu bem-estar, tomada de decisão, ética e a presença nas sessões. Resumidamente, esta competência destaca-se como um alicerce fundamental para o crescimento continuado do Coach e até mesmo para a integridade da prática de Coaching, pois conforme a Entrevistada A afirmou: “*É o instrumento dos instrumentos.*”.

6.3. Métodos e Instrumentos Adotados para Desenvolver a Autoconsciência

Considerando a importância essencial da autoconsciência no desenvolvimento profissional do Coach, é crucial compreender de que forma esta é cultivada de maneira sistemática e intencional pelos profissionais que participaram nas entrevistas. Nesta fase do estudo, investigamos e analisamos o conjunto de métodos, costumes e instrumentos que os Coaches utilizam para cultivar e expandir o seu autoconhecimento.

A Entrevistada A destaca a relevância de contar com um Coach individual para manter o seu próprio processo de evolução. Declara com clareza que “*Ter um Coach é a ferramenta das ferramentas*”, e adicionalmente, aproveita para reconhecer a importância da autoavaliação: “*Faço sempre uma análise depois de cada sessão: o que correu bem, o que podia ter sido diferente...*”. Para além de tudo isto, menciona ainda a constante presença em *workshops* de intervenção e supervisão entre pares, bem como a leitura e redação de livros, enfatizando a relevância de uma contínua aprendizagem. Esta abordagem diversificada espelha o modelo de aprendizagem experiencial sugerido por Kolb (1984), no qual a reflexão acerca da experiência é crucial para a ocorrência de uma aprendizagem transformadora.

Também a Entrevistada B incorpora uma variedade de práticas na sua rotina profissional, partilhando que realiza “*anotações reflexivas após cada sessão*” e participa com bastante

frequência em sessões de “*Peer Coaching*” e “supervisão em grupo”, reforçando ainda a intervenção como uma prática comum e valiosa, entrando aqui em concordância com a entrevistada anteriormente mencionada. Estas práticas relacionais reforçam a noção básica dos conceitos de aprendizagem coletiva e colaborativa, conforme argumentado por Clutterbuck et al. (2016), que realçam a relevância da supervisão como um espaço de desenvolvimento ético e técnico para o próprio Coach.

No caso do Entrevistado D, este descreve um ritual pessoal de escrita, que considera crucial: “*Escrevo sobre as minhas reações após algumas sessões, sobretudo quando fico a remoer algo*”, acrescentando ainda: “*Participo em encontros informais com colegas Coaches, onde falamos das nossas dúvidas, dilemas e sucessos*”. Este testemunho ilustra como simples ações, como uma escrita reflexiva ou uma simples conversa com colegas, fomentam um aumento da consciência emocional e cognitiva, como destacado por Schon (1983) referente ao conceito de reflexão-na-ação.

Referente à Entrevistada C, vai de encontro com os testemunhos anteriores e também utiliza a orientação entre pares como estratégia de autoconsciência: “*Tenho uma colega Coach com quem troco sessões mensais. É o meu espelho*”, sendo bastante curioso aqui que o termo “espelho”, aqui referenciado de forma simbólica e poderosa, remetendo à função de reflexão recíproca entre profissionais da área, que possibilita, desta forma, detetar padrões invisíveis à visão individual. Perante isto, complementa ainda: “*Gosto de visitar formações antigas e fazer exercícios que proponho aos meus clientes*”, um hábito que evidencia integridade e comprometimento ético.

De uma outra visão, o papel da espiritualidade e da meditação é igualmente apreciado pela Entrevistada E: “*Pratico meditação diariamente. Isso ajuda-me a centrar-me e a não reagir impulsivamente*”. Esta prática faz referência a perspetivas mais holísticas do Coaching e tem paralelismos para com a literatura de Silsbee (2008), que enfatiza a presença consciente como uma habilidade fundamental do Coach transformador.

Por outro lado, a Entrevistada F destaca a importância da supervisão: “*Ter uma supervisora com quem posso partilhar casos e dúvidas fez toda a diferença no meu crescimento*”. Adicionalmente, a participante revela ainda que mantém um diário de Coaching no qual regista “*não só sobre as sessões, mas sobre o que está a acontecer em mim, antes, durante e depois de*

cada processo”. Esta prática de introspeção favorece um entendimento de maior profundidade das emoções, consequências e intenções, fortalecendo a coerência interna do Coach.

De uma forma conglomerada, estas práticas evidenciam um padrão recorrente entre os participantes da pesquisa realizada: o compromisso com a aprendizagem contínua, a utilização de instrumentos reflexivos e o investimento em relações de supervisão e partilha. Estas práticas não sustentam apenas a autoconsciência, mas também fortalecem os fundamentos éticos e relacionais desta profissão. Posto isto, as entrevistas corroboram o que a literatura já mencionada em capítulos anteriores tem destacado: a autoconsciência não é uma dádiva, mas uma prática constante, desenvolvida através de práticas sistemáticas e intencionais. Pois, segundo Bachkirova (2011), um Coach eficiente é aquele que se conhece e está disposto a se desenvolver, reavaliar e transformar no decorrer da sua prática.

6.4. A Relevância da Autoconsciência na Interação com o Coachee

Um dos tópicos frequentemente abordados no decorrer das entrevistas conduzidas foi o impacto direto que a autoconsciência do Coach tem na qualidade do vínculo estabelecido com o Coachee. A percepção do Coach sobre si mesmo, incluindo os seus valores, preconceitos, restrições e emoções, detém um impacto significativo na maneira como o próprio escuta, entende, intervém e sustenta o processo de Coaching.

A Entrevistada A começa por esclarecer que a autoconsciência “*evita projeções*” e evita que o Coach “*entre em modo conselheiro*”, ressaltando ainda: “*Sempre que acho que sei o que é melhor para o outro, estou-lhe a tirar o poder de ser responsável por criar a sua própria realidade*”. Esta declaração está intrinsecamente ligada aos princípios éticos do Coaching, que enfatizam a neutralidade e o fortalecimento do cliente (ICF, 2021). Assim, a autoconsciência atua como uma salvaguarda contra a interferência indevida na autonomia do próprio Coachee.

Da mesma forma, a Entrevistada B destaca que a autoconsciência ajuda a estar “*presente de forma autêntica, sem filtros*” e a “*ouvir o cliente, mesmo quando está a dizer algo que me pode provocar*”. Esta capacidade de ouvir de forma genuína e não reativa ecoa nas conceções de Carl Rogers (1961), que argumenta que a verdadeira empatia requer que o profissional esteja ciente das suas próprias emoções, para não se deixar levar pelas do outro.

O Entrevistado D complementa que *“o Coach é como um espelho limpo: se tiver manchas, o cliente não se vê com nitidez”*. A analogia do espelho, destaca-se mais uma vez, reforçando a necessidade de o Coach remover os seus próprios filtros internos, a fim de poder espelhar com precisão a experiência do Coachee. Esta perspetiva alinha-se com a de Stelter (2014), que advoga pela presença do Coach como um espaço de co-construção da história do cliente.

A Entrevistada C destaca que *“o nível de consciência do Coach determina o nível de profundidade da relação de Coaching”*, afirmando ainda: *“Se eu não estou consciente do que estou a sentir, posso deixar que isso influencie as minhas perguntas, ou pior, as minhas expressões faciais”*. Este testemunho resultado da entrevista destaca claramente a relevância de uma consciência unificada, seja esta verbal ou não verbal, no ambiente relacional, um aspeto já previamente destacado por Skovholt e Ronnestad (2003), designado como fundamental para a formação da identidade profissional.

Face a esta temática, a Entrevistada E coloca a ênfase na empatia: *“A autoconsciência permite-me empatizar sem absorver o problema do outro”*. Aqui, a empatia é distinta da fusão emocional, uma distinção crucial no processo de Coaching, onde o profissional deve se manter presente e sensível, mas sem se envolver de uma maneira disfuncional. Esta habilidade designada de “empatia regulada” é, muitas vezes encontrada nas metodologias de inteligência emocional, particularmente em Goleman (1995).

Por outro lado, a Entrevistada F destaca a importância da autoconsciência a construção da segurança psicológica: *“O cliente sente quando estamos alinhados connosco. Isso dá-lhe permissão para também ser verdadeiro”*. Assim, a consistência interna do Coach torna-se crucial para estabelecer uma relação baseada na confiança, que é o pilar de qualquer processo de Coaching bem-sucedido. (Stober & Grant, 2006)

A análise conjunta dos testemunhos demonstra que a autoconsciência não é uma mera habilidade interna do Coach, mas também um componente ativo na qualidade da interação interpessoal com o Coachee. Sendo responsável por manter a escuta empática, a imparcialidade, a consistência, a presença e a criação de um ambiente de confiança recíproca. Em resumo, é possível dizer que, quanto mais consciente for o Coach de si mesmo, maior a sua capacidade de se tornar “invisível” no processo, ou seja, não no sentido de ausência, mas sim na habilidade de não intervir

de maneira indevida. Conforme mencionado pela Entrevistada A “*quanto mais me conheço, mais me consigo afastar do processo sem sair dele*”, retratando uma síntese perfeita do equilíbrio entre a presença e imparcialidade que caracteriza o Coaching verdadeiramente transformador.

6.5. Semelhanças e Diferenças nas Perspetivas dos Coaches

A análise conjunta que tem vindo a ser realizada no decorrer desta fase do estudo revela um alto nível de concordância entre as visões dos seis Coaches relativamente ao papel da autoconsciência no desenvolvimento profissional. No entanto, surgem também algumas subtilidades e abordagens particulares que enriquecem o cenário empírico.

No que diz respeito em termos das semelhanças dos dados recolhidos destas entrevistas, todos os entrevistados visualizam a autoconsciência como uma habilidade essencial e estruturada. A Entrevistada A destacou enfaticamente que “*sem autoconsciência, não há desenvolvimento*” e que esta é “*a base e o ponto de partida*” para a atuação do Coach. Esta perspetiva é partilhada por todos os restantes profissionais, mesmo que tenha sido expressa com variadas metáforas e graus de profundidade diferentes.

A existência de práticas habituais, tais como a intervenção, supervisão, autoavaliação e o Coaching em grupo ou pares, indica também um padrão de dedicação para com o desenvolvimento contínuo. Por exemplo, a Entrevistada B afirma que a autoconsciência é “*essencial e determinante para o sucesso de um Coach profissional*”, enquanto que o Entrevistado D destaca que o Coach deve atuar como um “*espelho limpo*”, sem projeções ou interferências emocionais. Esta ilustração destaca especialmente o tipo de neutralidade ativa que a autoconsciência possibilita manter.

Contudo, são também visíveis diferenças subtis, por exemplo, a Entrevistada E destaca a importância da espiritualidade e da meditação como vias privilegiadas para alcançar a autoconsciência, um aspeto que não é destacado pelos restantes participantes. Por outro lado, a Entrevistada F enfatiza a relevância da consistência interna como fonte de segurança psicológica: “*O cliente sente quando estamos alinhados connosco. Isso dá-lhe permissão para também ser verdadeiro*”.

Já a Entrevistada C adiciona um aspeto técnico ao debate, enfatizando o impacto da autoconsciência na qualidade das questões formuladas e na administração da linguagem não-verbal

durante as sessões. Esta perspectiva mais prática adiciona um nível de análise a esta interpretação de resultados, evidenciando que a autoconsciência não é meramente uma atitude interna, mas um instrumento que afeta diretamente a eficácia técnica do Coaching. Estas divergências, longe de representarem contradições, destacam a abundância de prática profissional e a variedade de caminhos para o desenvolvimento da autoconsciência. Estas mesmas diferenças possibilitam concluir que, embora exista um conjunto de valores e práticas comuns, o caminho de evolução de cada Coach é intensamente situado e individual.

No que diz respeito às teorias de desenvolvimento profissional, estas observações empíricas estão em consonância com o modelo proposto por Dreyfus e Dreyfus (1986), que defende que o avanço na carreira, ocorre por meio de níveis crescentes de autoconsciência e de integração prática. Os Coaches que participaram nesta amostra já exibem uma maturidade avançada, evidenciada na maneira como incorporam a autoconsciência em contextos técnicos, pessoais, éticos e relacionais. Portanto, a análise destas convergências e divergências indica que, apesar da autoconsciência ser reconhecida universalmente como fundamental, a maneira como a mesma é evidenciada, cultivada e expressa, difere de acordo com o contexto, a trajetória pessoal e ainda o estilo de cada profissional. Esta constatação destaca a relevância de uma estratégia flexível e integrada para o crescimento do Coach, reconhecendo assim que o percurso para a autoconsciência é, ao mesmo tempo, coletivo e individual.

7. Discussão

7.1. Relação com a Teoria

O presente subcapítulo tem como principal objetivo debater, de forma crítica, os resultados empíricos obtidos através das entrevistas conduzidas, considerando a literatura científica previamente examinada. Esta conexão entre os dados e todo o quadro teórico possibilita não só confirmar as descobertas da pesquisa, mas também em expandir a compreensão sobre o papel que a autoconsciência exerce no desenvolvimento do profissional de Coaching. Conforme mencionado por Denzin e Lincoln (2018), a análise qualitativa ganha profundidade ao fomentar a interação entre a experiência e a teoria, permitindo, desta forma, uma maior abrangência e fundamento no que concerne à interpretação.

Uma das primeiras características observadas nas entrevistas realizadas foi a variedade de métodos de Coaching utilizados pelos profissionais, apesar de todos adotarem uma orientação comum não-diretiva, totalmente focada na escuta ativa, na presença e no respeito à autonomia do Coachee. Esta perspectiva está fortemente alinhada com as ideias propostas por Whitmore (2002), que considera o Coaching um processo de facilitação, no qual o Coach atua como um catalisador do potencial do outro, ao invés de atuar como um consultor ou orientador.

Também a Entrevistada A, ao usar a metáfora da “carruagem” para evocar a origem etimológica do termo “Coach”, ilustra bem essa função de conduzir simbolicamente o outro até ao seu destino, sem que o Coach estabeleça o percurso a percorrer. Esta imagem é fortemente alinhada com o já referido modelo GRWO de Whitmore (1992), que sugere uma clara definição de objetivos, análise da realidade, definição da determinação para agir e a exploração de alternativas, tudo isto realizado pelo Coachee, com total apoio do seu Coach.

Sob perspectiva identitária, o posicionamento profissional dos Coaches evidencia altos níveis de autorreflexão, o que se assemelha ao que Schön (1983) caracterizou como um “*professional reflexivo*”. Esta identidade em desenvolvimento é fortalecida por práticas contínuas de aprendizagem e pela disponibilidade para incorporar diversas abordagens, como ficou claro nas entrevistas com os Entrevistados B e D. Este ecletismo técnico, apoiado por uma base ética bastante sólida, assemelha-se ao que Cox, Bachkirova e Clutterbuck (2018) caracterizam como uma prática integrada de Coaching, que consegue combinar diversos modelos e escolas sem

comprometer a coerência. Portanto, a identidade do Coach não se limita a um vínculo teórico, mas surge como uma construção experiencial e relacional, fortemente influenciada pelo nível de autoconsciência que o profissional possui.

A respeito face a este raciocínio, a teoria do desenvolvimento de competências profissionais sugerida por Dreyfus e Dreyfus (1986) é especialmente benéfica. De acordo com estes autores, os profissionais mais experientes operam com base em intuições apuradas e padrões de ação internalizados, o que só pode ser possível através de um nível de consciência bastante aprofundada de si mesmo e da prática. Os entrevistados, que detêm uma vasta experiência e certificações internacionais, evidenciam esse grau avançado de integração prática e reflexiva.

Posto isto, o estilo de Coaching não é meramente uma opção metodológica, mas um reflexo da maturidade profissional, do comportamento ético e do nível de desenvolvimento pessoal de cada Coach. Esta compreensão confirma que a identidade do Coach está intrinsecamente ligada à sua autoconsciência, sendo esta a base estruturante para o exercício da sua profissão.

Uma das contribuições mais significativas das entrevistas foi a maneira como os Coaches caracterizam a autoconsciência em si, não como uma característica imutável, mas como uma competência que pode e deve ser desenvolvida com o passar do tempo. Esta perspectiva é fortemente apoiada na literatura, especialmente por escritores como Bachkirova (2011), que argumentam que a autoconsciência é um processo ininterrupto de evolução e diferenciação do “Eu”. Os participantes desta investigação mencionaram diversas práticas que sustentam esse progresso, tais como a escrita reflexiva, Coaching em grupo, *peer Coaching*, a supervisão, meditação, autoavaliação sistemática e ainda a leitura. Estas práticas estão em total concordância com a ideia da “reflexividade deliberada”, sugerido por Schön (1983), que destaca a relevância de refletir durante e após a ação para que decorra uma aprendizagem contínua significativa. Dando como exemplo, a Entrevistada E destaca que a prática diária de meditação como crucial para manter a clareza emocional e a presença consciente durante as sessões: “*A meditação ajuda-me a não me perder no problema do cliente*”. Esta abordagem assemelha-se ao estudo de Brown e Ryan (2003), que enfatizam a relevância do *mindfulness* para o desenvolvimento do bem-estar psicológico e da gestão das emoções, elementos estes essenciais da autoconsciência funcional.

Por outro lado, como já referido, a Entrevistada F destaca que mantém um diário de Coaching que atualiza com frequência, não apenas para registrar os eventos das sessões, mas também para registrar as suas reações internas: “Escrevo sobre o que está a acontecer em mim antes, durante e depois de cada processo”. Esta prática está em consonância com o conceito de metacognição (Grant, 2001), definido como a habilidade de monitorizar e controlar os próprios sentimentos, pensamentos e decisões.

Outros testemunhos relatam a função da supervisão profissional como ambiente propício para o desenvolvimento da autoconsciência. A Entrevistada B aborda a importância das sessões de intervenção como um espaço de confronto construtivo: “*É onde me apercebo de ângulos mortos, isto é, coisas que não via, mas que os colegas notam*”. Esta constatação faz referência ao modelo da Janela de Johari (Luft & Ingham, 1955), que investiga como é que o feedback e a partilha de informações potencializam a consciência tanto intrapessoal quanto interpessoal.

É ainda relevante mencionar que os Coaches entrevistados entendem a autoconsciência como uma área que exige dedicação pessoal e disciplina. Isso é também enfatizado por Boyatzis e McKee (2005), descrevendo um vínculo existente entre a liderança ressonante à renovação do “Eu” por meio da reflexão, compaixão e esperança. Assim, a autoconsciência não é apenas cognitiva, mas também emocional e relacional, abrangendo a habilidade de identificar o efeito das nossas ações perante terceiros.

De acordo com a proposta de Sutton, Williams e Allinson (2015), as diversas práticas referidas pelos entrevistados, podem ser agrupadas em três categorias principais: (I) práticas introspectivas, como a escrita e a meditação; (II) práticas relacionais, como a supervisão e o Coaching entre colegas (*peer Coaching*); (III) práticas formativas, como a leitura, cursos e autoavaliação. Esta classificação possibilita entender de que forma a autoconsciência é desenvolvida de maneira multifacetada, englobando diversas dimensões do ser e do comportamento profissional. Portanto, as informações empíricas recolhidas confirmam que os Coaches entrevistados não consideram a autoconsciência como um ponto de chegada, mas como uma habilidade dinâmica, em constante progresso. Esta visão está diretamente alinhada com a perspetiva de desenvolvimento de Bachkirova (2011), que caracteriza o Coaching como uma atividade que requer do Coach não só competências técnicas, mas também exige um alto nível de maturidade pessoal e autorreflexão.

A interpretação destas entrevistas demonstra que estes Coaches encaram o seu trajeto profissional como um processo de constante evolução, baseado por práticas sistemáticas de autorreflexão e formação. Estas ações, ao invés de serem esporádicas ou decorativas, são caracterizadas como alicerces de um trabalho profissional consciente, ético e eficiente. Por exemplo, a Entrevistada A menciona que após cada sessão, realiza uma avaliação crítica do seu desempenho: *“Pergunto-me sempre: o que correu bem? O que podia ter sido diferente?”*. Esta prática constante de se auto questionar vai de encontro com a ideia de “prática reflexiva” sugerida por Schön (1983), que faz distinção entre a reflexão durante a ação e uma reflexão sobre a ação em si, ambas fundamentais para que o profissional adquira consciência dos seus processos de decisão e de intervenção. Igualmente, o Entrevistado D revela que mantém notas informais escritas, registando sensações, incertezas e momentos de desconforto após sessões mais desafiadoras. Embora sejam pessoais, estas anotações representam um tipo de meta reflexão que possibilita ao Coach reconhecer padrões, enviesamentos inconscientes ou resistências internas, incentivando a sua própria gestão emocional e ética.

As atividades de reflexão não acontecem somente de maneira individual, pois grande parte dos participantes cita a participação frequente em ambientes de caráter colaborativo, como a já referida supervisão e intervisão. A Entrevistada C menciona *“Tenho uma parceira de Coaching com quem troco sessões mensais. Somos o espelho uma da outra”*. Esta colaboração evidencia a faceta dialógica da reflexividade, onde a perspetiva alheia serve como um espelho e como instrumento de expansão da própria consciência, conforme evidenciado na teoria intersubjetiva da aprendizagem profissional (Kempster, 2006). Os Coaches, além da autorreflexão, evidenciam um firme compromisso com a formação contínua, pois constataram com regularidade a constante participação em cursos, leitura contínua de literatura especializada e em programas de certificação avançada. Esta postura proativa em relação à aprendizagem que decorre ao longo da vida é sustentada pela teoria da aprendizagem transformacional (Mezirow, 1991), que defende que a transformação profunda do significado pessoal acontece por meio da análise crítica de pressupostos previamente estabelecidos.

A reflexão prática e a aprendizagem contínua são descritas não somente como um dever ético, mas também como uma fonte de satisfação e motivação. Já a Entrevistada B declara: *“Quando volto a uma formação, mesmo que já conheça o tema, aprendo coisas novas sobre mim. Nunca*

saio igual”. Esta disposição para aprender uma vez mais, representa o que Senge (1990) descreve de “mentalidade de aprendizagem”, um requisito crucial para a renovação de profissionais em ambientes complexos e exigentes. Do ponto de vista literário sobre o Coaching, este compromisso com o constante desenvolvimento é claramente estabelecido nos códigos de ética da ICF (2021) e da EMCC (2022), que exigem que o Coach mantenha um percurso formativo e supervisão constante. Os participantes mostram concordância prática para com estas diretrizes, o que fortalece a sua reputação profissional e ética.

Resumidamente, as evidências empíricas indicam que a prática reflexiva e o desenvolvimento constante não são elementos secundários na carreira do Coach, mas sim elementos fundamentais do seu desempenho. Auxilia na preservação da qualidade da intervenção, na prevenção de desvios éticos e, acima de tudo face a esta pesquisa, no desenvolvimento da autoconsciência, atuando como instrumentos de autocontrolo e de crescimento.

Um dos aspetos mais destacados nas entrevistas foi a influência da autoconsciência na qualidade do vínculo entre o Coach e o Coachee. Todos os profissionais entrevistados afirmaram que a sua capacidade de presença plena, empática e não intrusiva está diretamente ligada ao seu nível de autoconhecimento. Esta observação ecoa na literatura tradicional sobre a relação de ajuda, particularmente na perspetiva centrada na pessoa de Carl Rogers (1961), na qual a consistência e a genuinidade do facilitador são essências para estabelecer um ambiente relacional seguro. A Entrevistada B declara: *“estar consciente do que se passa em mim impede-me de reagir a partir do meu ego. Ajuda-me a escutar verdadeiramente”*. Esta ideia de escuta descentralizada e empática espelha a visão de Goleman (1995), relativamente à inteligência emocional, particularmente na sua componente de autoconsciência como alicerce para a regulação emocional e empatia. Os Coaches que cultivam essa perceção são mais aptos a identificar quando estão a projetar sentimentos ou opiniões, prevenindo interferências no processo do Coachee. Similarmente, o Entrevistado D utilizou a metáfora do “espelho limpo”, para ilustrar o papel do Coach na relação com o seu cliente: *“Se eu estiver contaminado pelas minhas próprias histórias ou emoções, o cliente não se vê com nitidez”*. Esta representação está associada ao conceito de presença limpa, proposto por Silsbee (2008). Ele argumenta que o Coach deve cultivar um estado interno de

recetividade, curiosidade e ausência de julgamento, algo que só é alcançável detendo altos níveis de autoconsciência e controlo emocional.

A autoconsciência também se apresenta como um elemento crucial na construção de um ambiente de confiança e segurança psicológica. A Entrevistada F afirmou: *“Quando o cliente sente que estou alinhada comigo mesmo, isso dá-lhe permissão para também se mostrar como é”*. Esta conclusão está alinhada com os estudos de Brown (2019), que evidenciam que a genuinidade do líder ou facilitador estimula maior vulnerabilidade e abertura nos demais, fomentando relações mais profundas e transformadoras.

Para além disso, o modo como os Coaches identificam e administram as suas emoções durante a interação é considerado uma competência crucial. A Entrevistada E destaca: *“Eu consigo empatizar sem absorver. Isso é fruto de muito trabalho interno”*. Esta distinção entre empatia e fusão emocional é especialmente pertinente no âmbito do Coaching, onde o profissional precisa de estar emocionalmente disponível sem permitir que as emoções alheias ultrapassem os seus próprios limites. Gross e John (2003) destacam essa habilidade como um componente da regulação madura emocional, fortemente ligada à autoconsciência.

Vários entrevistados mencionaram também a capacidade de fazer pausas conscientes, tolerar o silêncio e observar os micro processos relacionais (como a postura corporal, tom de voz, hesitações, entre outros). Estas micro competências, frequentemente impercetíveis, tornam-se possíveis quando o Coach está focado e ciente do seu corpo, mente e propósito. Siegel (2010) caracteriza esse estado como *“mindsight”*, isto é, um equilíbrio entre a atenção plena e a consciência das relações. Neste cenário, a autoconsciência não é uma mera habilidade pessoal, mas também uma característica relacional, pois afeta diretamente a capacidade de o Coach criar e suportar diferentes ambientes e contextos. Segundo Passmore e Fillery-Travis (2011), a eficácia da relação do Coaching está mais relacionada à qualidade do vínculo e à presença do Coach do que à técnica utilizada propriamente dita. As informações recolhidas nas entrevistas realizadas corroboram com essa hipótese, evidenciando que os Coaches mais conscientes também são os que criam vínculos de maneira mais profunda, genuína e respeitosa para com os seus clientes.

Posto isto, a autoconsciência surge como requisito para estabelecer uma relação coach-coachee genuinamente transformadora. Possibilita, desta forma, ao Coach de estar acessível, ético e em

sintonia com as necessidades do cliente, sem se dispersar nas suas próprias agendas internas. Este equilíbrio subtil é o que diferencia o exercício puramente técnico do exercício verdadeiro e ético no Coaching.

A análise transversal das entrevistas demonstra uma notável concordância entre os profissionais em relação à relevância da autoconsciência como pilar fundamental para a identidade e prática do Coach. Todos os participantes, sem considerar a sua formação inicial ou percurso específico, mencionam a autoconsciência como um requisito essencial para o exercício ético, competente e relacional da profissão. Esta coerência entre os diferentes discursos e personalidades, indica a consolidação da autoconsciência como um dos alicerces da atual prática de Coaching, conforme já proposto por Bachkirova (2016) e Grant (2017a). Contudo, nesta ampla convergência, nota-se subtilezas notáveis na maneira como cada Coach vivencia, desenvolve e incorpora a autoconsciência na sua rotina profissional. Estas diferenças não são contraditórias, mas sim demonstrações da diversidade de estilos e percursos no processo de Coaching. Por exemplo a Entrevistada E descreve um forte vínculo entre a sua autoconsciência e as práticas de mindfulness e introspeção espiritual, enquanto que o Entrevistado D destaca a análise lógica e a observação do comportamento como as principais fontes de autorreflexão. Esta diversidade de pontos de vista reforça a noção de que a evolução da autoconsciência não segue um único padrão, podendo ser alimentada por diversos caminhos, desde que se mantenha a intenção consciente e o compromisso ético. Esta variedade é reconhecida na literatura por escritores como Stelter (2014) e Cox et al. (2018), que veem no Coaching uma prática dialogante, culturalmente inserida e receptiva à individualidade de cada profissional.

Os dados recolhidos indicam também que os Coaches entrevistados não se restringem à adoção de uma postura introspetiva, mas incorporam ativamente a reflexão nas suas rotinas do quotidiano. A reflexão surge como uma prática transversal, integrada nos rituais profissionais como o término das sessões, a escrita de anotações, as reuniões de supervisão e a aprendizagem contínua. Segundo Schön (1983), esta prática de reflexão é vista como um indicador de maturidade profissional, possibilitando a quem pratica, lidar com situações complexas sem se basear exclusivamente em procedimentos técnicos.

Também se destaca entre os entrevistados que a autoconsciência se manifesta como uma postura relacional, cognitiva e ética, que vai muito além do simples autoconhecimento. Pois de acordo com a Entrevistada C “*ser consciente de mim mesma ajuda-me a ser mais consciente do outro*”, o que sugere uma perspectiva sistémica da própria consciência, na qual o “Eu” e o outro estão sempre em simultânea emergência. Esta perspectiva assemelha-se à abordagem sugerida por Siegel (2010) relativamente à integração entre a mente e corpo no processo de ajuda. Importante ainda de referir que esta prática de reflexão, quando mantida ao longo do tempo, pode-se transformar numa fonte de vitalidade e renovação da identidade, pois conforme destaca a Entrevistada F: “*A autoconsciência não é só sobre fazer melhor Coaching, é sobre crescer como pessoa*”, e a literatura reconhece amplamente essa mesma conexão entre o desenvolvimento pessoal e a prática profissional como um dos diferenciais do Coaching em comparação com outras profissões de ajuda. (Bluckert, 2005)

Em suma, as declarações dos participantes evidenciam uma prática profissional devidamente fundamentada na autorreflexão, na escuta ética e ativa de si mesmos e do próximo, e na constante procura por harmonia interna. Este conjunto de comportamentos e ações não confirma apenas os princípios teóricos abordados na literatura, mas também proporciona uma contribuição empírica valiosa para entender o Coaching como uma prática focada na autoconsciência e no desenvolvimento do próprio profissional.

A articulação entre os resultados empíricos recolhidos nos capítulos anteriores e o referencial teórico apresentado no início desta dissertação possibilitam afirmar, de maneira consistente, que a autoconsciência tem um papel fundamental no desenvolvimento do profissional de Coaching. Os testemunhos obtidos junto de Coaches certificados, com percursos profissionais e perfis totalmente diferentes, mas que valorizam a autorreflexão e a ética relacional, proporcionam uma elevada robustez na validação empírica de vários pressupostos teóricos enfatizados no decorrer deste estudo. Todas este conjunto de informações indica que a autoconsciência é muito mais do que uma mera competência individual útil ao Coach, mas sim uma dimensão transversal que molda a identidade profissional, garante a qualidade do relacionamento com o Coachee e direciona as decisões éticas, técnicas e emocionais. Este ponto de vista é frequentemente partilhado por alguns autores como Bachkirova (2011), Schön (1983), Goleman (1995) e Stelter (2014), cujas teorias

encontram ressonância direta nas práticas e reflexões dos entrevistados. É possível ainda observar que a evolução da autoconsciência se dá de maneira constante, por meio de diversas práticas, tais como a supervisão, escrita reflexiva, formação avançada e *mindfulness*. Estes mecanismos não só promovem o desenvolvimento pessoal do próprio Coach, mas também garantem a integridade e a presença imprescindíveis para um exercício profissional totalmente transformador. Sendo assim, a prática de Coaching é apresentada nos discursos destes profissionais como um componente essencial do compromisso ético com o próprio processo de autoconhecimento.

A convergência de diversos pontos de vista observada nas entrevistas indica que estes profissionais entendem as suas práticas como uma prática relacional, situada e intencionalmente cultivada, ainda que ocorram subtilezas nos diversos estilos, metodologias ou ênfases pessoais, a preocupação com o impacto do autoconhecimento do Coach no processo de Coaching persiste. Posto tudo isto, este debate reitera a relevância de incorporar o desenvolvimento da autoconsciência nos programas de formação de Coaches e nas normas éticas de entidades profissionais do setor, como a ICF ou a EMCC. A autoconsciência, mais do que uma habilidade adicional, apresenta-se como um alicerce do Coaching eficiente, seguro e humanamente transformador.

Finalmente, a análise realizada no decorrer desta investigação proporciona uma contribuição inovadora para a literatura de Coaching, trazendo vozes da prática nacional que corroboram, complementam e, em alguns casos, desenvolvem modelos teóricos já estabelecidos. Assim, reforça-se a compreensão de que a excelência da intervenção em Coaching está diretamente ligada ao grau de desenvolvimento da consciência do seu praticante, um convite constante para a reflexão, autocuidado e ao compromisso para com o outro.

7.2. Limitações

Embora o presente proporcione contribuições valiosas para entender o papel da autoconsciência no desenvolvimento de profissionais de Coaching, é crucial identificar algumas limitações que restringem a sua generalização e indicam direções para o seu aprofundamento.

A primeira restrição está ligada ao tamanho da amostra, pois a condução de seis entrevistas detalhadas possibilitou um entendimento qualitativo profundo das percepções dos Coaches envolvidos, para além de identificar indícios de saturação teórica. No entanto, por se tratar de um vasto e diversificado universo profissional, os resultados alcançados devem ser interpretados com cautela em relação à sua aplicação para com toda a comunidade de Coaches certificados. A variedade de práticas, cenários laborais e métodos de formação no campo do Coaching é notável, indicando a necessidade de expandir o número de participantes e talvez a variedade de certificações contempladas em estudos futuros. Uma outra limitação refere-se à experiência profissional dos envolvidos. Todos os Coaches presentes nesta amostra possuem de cinco a mais de 20 anos de experiência na área, o que assegura uma visão experiente e sólida sobre a temática da autoconsciência. Contudo, esse critério deliberadamente deixou de fora os Coaches em início de carreira, que podem enfrentar desafios, estratégias e ritmos diferentes durante o processo de construção identidade e integração da autoconsciência. Estudos futuros que envolvam profissionais em diferentes etapas de carreira possibilitarão um mapeamento mais completo do progresso desta habilidade no decorrer do seu trajeto profissional. O contexto cultural também atua como um fator restritivo, pois apesar de alguns dos Coaches entrevistados terem tido vivências internacionais, a maior parte das suas atividades é realizada em Portugal. Como a autoconsciência é fortemente influenciada por valores sociais, contextos corporativos e padrões culturais de subjetividade, é importante investigar como é que esta se expressa e evolui em diferentes contextos socioculturais. Portanto, a falta de uma perspetiva intercultural restringe a interpretação da presente investigação. Referente ao aspeto metodológico, é importante mencionar que a pesquisa foi inteiramente fundamentada em entrevistas semiestruturadas. Esta opção proporcionou um ambiente para uma profunda expressão e reflexão, porém trouxe consigo restrições, especialmente a subjetividade inerente ao tema da autoconsciência, que depende não apenas da introspeção do indivíduo, mas também da sua disposição para a partilha genuína de informação, o que pode afetar a qualidade e a profundidade das informações recolhidas. Apesar da notável receptividade dos

entrevistados, não se pode descartar a possibilidade de enviesamentos inconscientes ou omissões voluntárias. Adicionalmente, a falta de triangulação metodológica representa-se como uma limitação. Isto é, a utilização de outras fontes de informação, tais como diários de reflexão, observações diretas de determinadas sessões de Coaching ou até mesmo a análise de registos de supervisão, poderia confirmar a validade e solidez das interpretações aqui propostas. A combinação de certos métodos também possibilitaria uma integração mais profunda entre a experiência expressa verbalmente e a prática efetivamente observada, auxiliando na compreensão mais completa e holística do assunto em estudo. Finalmente, pode-se também ainda destacar que a autoconsciência é uma dimensão dinâmica, exigindo métodos longitudinais para acompanhar a sua progressão ao longo do tempo. Este estudo proporciona um retrato breve e bastante detalhado, porém, não identifica as mudanças ou variações que posam acontecer nos percursos dos Coaches.

Mesmo com todas estas limitações, é justamente o seu reconhecimento que possibilita novos estudos e amplia a reflexão sobre a complexidade do Coaching, uma prática profundamente autorreflexiva e relacional, merecedora de cada vez maior destaque em contexto científico.

7.3. Implicações

A presente pesquisa traz várias implicações de carácter significativo, tanto para o avanço teórico do campo do Coaching, como para a prática profissional e para a formação contínua dos seus participantes. O estudo, ao destacar a importância da autoconsciência na prática do Coaching, reforça a compreensão de que o desenvolvimento profissional do Coach está intrinsecamente ligado ao seu percurso pessoal e reflexivo.

Uma primeira implicação relevante está relacionada à formação de Coaches. As informações recolhidas indicam que a autoconsciência não é apenas um requisito pessoal, mas uma habilidade que pode (e deve) ser estimulada por meio de práticas pedagógicas intencionais. Pois programas de formação que incluam períodos de reflexão individual, partilha em grupo, supervisão, feedback estruturado e práticas de mindfulness apresentam-se como instrumentos fundamentais para o desenvolvimento desta competência que é a autoconsciência. A literatura corrobora com esta perspetiva, especialmente em certos autores como Grant (2003) e Bachkirova (2011), que destacam o carácter transformador do Coaching quando o próprio Coach está num processo de

constante desenvolvimento. Para além disso, a presente dissertação destaca também a relevância da regular supervisão como uma prática formativa e ética. Os participantes destas situações de supervisão, formal ou informalmente, apresentam níveis relativamente altos de consciência crítica, habilidade de autoavaliação e até mesmo o reconhecimento de zonas cegas. Isto indica que as entidades certificadoras devem persistir no fortalecimento da supervisão como um elemento essencial da prática profissional, não somente como ferramenta de controlo de qualidade, mas também como impulsionador do desenvolvimento profissional e pessoal.

Os resultados proporcionaram também contribuições para a formação de culturas de Coaching mais reflexivas no âmbito organizacional. As organizações que incorporam Coaches nos seus sistemas internos podem beneficiar ao fomentar ambientes de reflexão, de uma aprendizagem muito mais colaborativa e de partilha ética entre os respetivos colegas. Isto promove uma abordagem de carácter mais humanizado, ético e em sintonia com os valores de presença, empatia e de escuta. Estão também presentes implicações para a teorização do Coaching como uma nova disciplina, isto é, a presença marcante da autoconsciência nos discursos empíricos analisados, indica a necessidade de incorporar esta competência como um pilar estruturante nos atuais modelos de Coaching, tanto em âmbito pedagógico quanto académico. A autoconsciência não deve ser vista como um elemento secundário, mas sim como um componente essencial da entidade profissional do Coach, conforme defendido por autores como Bachkirova (2016) e Cox et al. (2018). Por fim, as implicações também se aplicam ao próprio Coach como um agente de transformação, visto que, ao compreender que o efeito da sua prática está fortemente interligado à clareza com que se conhece, se controla e se posiciona, o Coach é incentivado a manter uma atitude de constante aprendizagem, cultivando uma ética de autocuidado que, invariavelmente, resultará num cuidado de qualidade para com os outros.

Em suma, este estudo não só auxilia no progresso do entendimento sobre a autoconsciência no Coaching, mas também sugere fundamentos práticos para qualificar a formação, a supervisão, a identidade do Coach e ainda a própria cultura organizacional, reforçando a noção de que a excelência no Coaching, vai muito mais além do que a técnica: requer escuta, presença e consciência.

8. Comentários Conclusivos

8.1. Conclusão

A análise empírica das entrevistas conduzidas possibilita afirmar, com uma fundamentação robusta e sólida, que a autoconsciência é um elemento fundamental para o desenvolvimento profissional do Coach. Este resultado, alinhado com a literatura já providenciada e destacada ao longo desta pesquisa, corrobora a ideia de que a autoconsciência não é apenas desejável, mas sim absolutamente imprescindível para assegurar uma prática ética, eficiente e transformadora no Coaching.

O consenso entre os seis Coaches entrevistados é notável e unânime: a autoconsciência é essencial para a autenticidade na interação para com o Coachee, para a gestão das emoções do próprio Coach, para a excelência das intervenções executadas e ainda, para a coerência interna dos princípios e valores da profissão desta área do Coaching. Esta compreensão transversal evidencia a maturidade profissional dos entrevistados e o grau elevado de consciência reflexiva que cada um exibiu. A variedade de práticas implementadas, desde a orientação de Coaches e supervisores, passando pela autoavaliação e reflexão escrita, até à meditação e a revisão de antigas formações realizadas, demonstra que a autoconsciência não é um estado atingido, mas um processo ininterrupto de evolução. Segundo Bachkirova (2011), é essencial cultivar a consciência em si mesmo de maneira sistemática, para que o Coach possa se manter relevante e íntegro no desempenho da sua função. A conexão entre as informações empíricas e a literatura consultada demonstra um sólido alinhamento entre a prática e a teoria. Tanto os manuais de Coaching, quanto os testemunhos dos participantes descrevem a escuta ativa, a presença plena, a empatia e a neutralidade como diretamente ligadas ao grau de autoconsciência do Coach. Portanto, esta convergência confirma a relevância do tema escolhido para a realização deste estudo, fornecendo ainda evidências qualitativas para um debate ainda pouco explorado no contexto acadêmico nacional.

Ainda é relevante mencionar que, apesar de adotarem diferentes perspectivas, algumas mais técnicas, outras mais relacionais ou até espirituais, todos os Coaches apontam para o mesmo caminho: o processo de Coaching inicia-se no próprio profissional de Coaching. Esta afirmação, simples, porém significativa, sugere que qualquer plano de formação ou crescimento profissional

neste campo deve priorizar a autoconsciência no cerne do currículo. Por fim, as informações recolhidas indicam que o efeito da autoconsciência vai muito além da prática individual, afetando a maneira como os Coaches se relacionam com os seus clientes, colegas e com o próprio campo do Coaching. Portanto, ao incentivar a autoconsciência, não só se consolida o indivíduo em si, mas também a qualidade e a confiabilidade da profissão como um todo.

Esta dissertação e a respetiva pesquisa, ao dar voz a profissionais experientes e ao confrontar as suas visões com as principais contribuições da literatura, proporciona um importante avanço para o conhecimento do Coaching em Portugal. Sendo que, ao optar por uma metodologia qualitativa focada na experiência dos Coaches, possibilitou um entendimento de maior profundidade e humanizado do papel que a autoconsciência desempenha no percurso profissional dos participantes. A conexão sólida entre as evidências empíricas e a literatura especializada não enfatiza apenas a importância da autoconsciência como pilar fundamental da prática do Coaching, mas também fornece bases de grande robustez para a sua valorização em cenários de formação, supervisão e prática profissional. Adicionalmente ao identificar comportamentos reflexivos, éticos e relacionais adotados por Coaches de variados percursos e experiências, este estudo demonstra que a excelência no Coaching não se baseia somente em modelos técnicos ou habilidades instrumentais, mas sim num constante compromisso com o desenvolvimento pessoal, a presença consciente e a integridade. A autoconsciência, conforme revelada nesta dissertação, não é um objetivo fixo a ser alcançado, mas um processo exigente, dinâmico e profundamente transformador, que afeta diretamente a qualidade da relação com o Coachee e, consequentemente, os resultados obtidos nos processos de Coaching.

Sendo assim, esta dissertação não enriquece apenas o debate académico sobre o Coaching como uma disciplina emergente, mas também faz um apelo à comunidade profissional para que adote a autoconsciência como uma competência crítica e um dever ético. O estudo aqui apresentado evidencia que, quando trabalhada com intenção, seriedade e transparência, a autoconsciência transforma-se no alicerce para o Coach exercer a sua prática com maior autenticidade, profundidade e impacto de carácter positivamente significativo.

Em suma, esta investigação confirma que o verdadeiro progresso no Coaching surge da capacidade de olhar para dentro com honestidade e agir com autenticidade. Pois a força

transformadora do Coaching reside neste percurso pessoal, relacional e contínuo, onde se evidencia a maturidade de quem o pratica com paixão, compromisso e, acima de tudo, **consciência**.

8.2. Sugestões de Estudos Futuros

Apesar desta pesquisa ter contribuído significativamente para um maior entendimento do impacto da autoconsciência no desenvolvimento do profissional de Coaching, é evidente a necessidade de aprofundar e diversificar a investigação sobre esta temática. A natureza qualitativa, intensiva e exploratória deste estudo possibilitou uma compreensão mais profunda e minuciosa das variadas experiências de seis Coaches certificados. No entanto, também suscita novas questões e direções de pesquisa que podem auxiliar na solidificação científica deste campo.

Inicialmente, destaca-se a importância de conduzir pesquisas longitudinais que monitorizem o progresso da autoconsciência dos Coaches ao longo do tempo. Pesquisas estas que possibilitem não só entender os elementos que impactam o progresso da autoconsciência, mas também reconhecer os pontos cruciais de mudança ou estagnação no decorrer deste processo. Esta metodologia possibilitaria, por exemplo, identificar o efeito de eventos formativos, crises no contexto laboral ou experiências de supervisão contínua no desenvolvimento da consciência pessoal.

Outra direção promissora envolve a análise comparativa de modelos de formação em Coaching, visando avaliar a sua eficácia no estímulo e desenvolvimento da autoconsciência. Seria útil comparar programas com diversas metodologias de ensino, isto é, mais teóricas ou baseadas em experiências práticas, mais estruturadas ou mais adaptáveis, de forma a identificar quais os métodos que favorecem uma maior autorregulação, integração emocional e presença relacional. A literatura pertinente, particularmente Bachkirova (2011), propõe que programas com uma forte componente reflexiva e supervisão tendem a estimular níveis mais altos de autoconsciência, uma hipótese que mereceria ser comprovada de forma empírica.

Para além disso, sugere-se ainda a execução de pesquisas meramente focadas na relação entre os níveis de autoconsciência dos Coaches e os resultados concretos dos processos de Coaching, seja na perceção de eficácia pelos seus clientes (coachees), seja nos indicadores de transformação (organizacionais, comportamentais, emocionais). Esta direção permitiria investigar de maneira

mais concreta e quantificável a hipótese em si, comumente aceite, mas raramente comprovada, de que uma maior autoconsciência do Coach resulta numa melhoria na qualidade do processo e dos resultados alcançados pelo cliente. A criação de ferramentas fíáveis para avaliar a autoconsciência utilizada no Coaching poderia ser um passo crucial nesse sentido.

Outra proposta pertinente envolve a pesquisa sobre o efeito da supervisão profissional constante no desenvolvimento da autoconsciência. Pois conforme mencionado por diversos participantes da amostra, o ambiente de supervisão, seja este formal ou informal, surge como um local propício para uma discussão construtiva, a descoberta de ângulos mortos e a renovação emocional e ética do Coach. Também examinar a regularidade, formas e os impactos destas práticas poderia também contribuir para estabelecer recomendações práticas mais robustas junto de entidades profissionais de Coaching, como a ICF ou a EMCC.

Para além de todas estas sugestões, é ainda relevante expandir as amostras futuras para outros contextos culturais, níveis de experiência e ainda os tipos de Coaching (como, por exemplo, os referidos Coaching para executivos, Coaching de Vida e Coaching de Equipas), com o principal objetivo de examinar de que forma o desenvolvimento de autoconsciência é afetado por fatores socioculturais, organizacionais ou sistémicos. Também investigações interdisciplinares que envolvam psicologia, pedagogia, ética profissional e indo mais longe, a neurociência, podem oferecer contribuições significativas para enriquecer este campo em termos metodológicos e conceptuais.

Por fim, deve-se ter em conta a opção de conceder voz direta aos Coachees, complementando a perspetiva do Coach com a visão do cliente, possibilitando assim, uma compreensão mais aprofundada de que forma a escuta, presença, empatia e autenticidade, elementos relacionados à autoconsciência, são percebidos e valorizados por quem beneficia do processo de Coaching.

Resumidamente, este estudo fornece bases robustas para o estudo teórico e empírico do papel da autoconsciência no Coaching, mas também abre um leque bastante amplo de questões por responder, seja a título de curiosidade, ou não. A autoconsciência não é vista como um estado fixo a ser alcançada, mas sim como um processo dinâmico, relacional e em constante transformação, e, entender toda a sua complexidade é um desafio académico e profissional que continuará a exigir

uma pesquisa diversificada, séria e dedicada à excelência da prática de Coaching e ao desenvolvimento completo de quem exerce essa prática.

Referências

- Ashkanasy, N. M., & Daus, C. S. (2005). Emotion in the workplace: The new challenge for managers. *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 76–86.
- Bachkirova, T. (2011). *Developmental Coaching: Working with the Self*. Open University Press.
- 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.
- Bachkirova, T., Spence, G., & Drake, D. (2016). *The SAGE handbook of coaching*. SAGE Publications.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W.H. Freeman.
- Baron, L., & Morin, L. (2009). The impact of executive coaching on self-efficacy in the context of leadership development. *International Coaching Psychology Review*, 4(1), 58–69.
- Birks, M., & Mills, J. (2015). *Grounded theory: A practical guide*. SAGE Publications.
- Bluckert, P. (2005). The similarities and differences between coaching and therapy. *Industrial and Commercial Training*, 37(2), 91–96.
- Blumberg, H. H. (2014). Learning to coach. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 7(1), 38–49.
- Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2005). *Resonant leadership: Renewing yourself and connecting with others through mindfulness, hope, and compassion*. Harvard Business Review Press.

Bozer, G., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2014). Executive coaching: Guidelines that work. *Journal of Management Development*, 33(10), 910–931.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.

Brown, B., & Brown, B. (2019). *Dare to lead: Brave work. Tough conversations. Whole hearts.* Random House.

Brown, K. W., & Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(4), 822–848.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.4.822>

Clutterbuck, D. (2007). *Coaching the team at work.* Nicholas Brealey Publishing.

Clutterbuck, D., Whitaker, C., & Lucas, M. (2016). *Coaching Supervision: A Practical Guide for Supervisees.* Routledge Cavendish.

Code of ethics. (1995). International Coaching Federation. <https://coachingfederation.org>

Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (3.^a ed.). SAGE Publications.

Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. (2018). *The complete handbook of coaching* (3.^a ed.). SAGE Publications.

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. <https://doi.org/10.5465/amle.9.4.zqr607>

De Haan, E., & Duckworth, L. (2013). Coaching in the workplace: A systematic review of the impact of coaching on individuals and organizations. *Journal of Coaching Psychology*, 9, 14–29.

Definição de coaching. (sem data). European Mentoring and Coaching Council (EMCC).
<https://emccportugal.org/#>

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The SAGE handbook of qualitative research* (5.^a ed.). SAGE Publications.

Dreyfus, H. L., & Dreyfus, S. E. (1986). *Mind over Machine: The Power of Human Intuition and Expertise in the Era of the Computer*. Free Press.

Duval, S., & Wicklund, R. A. (1972). *A theory of objective self-awareness*. Sussex Academic Press.

Eurich, T. (2018). *Insight: The surprising truth about how others see us, how we see ourselves, and why the answers matter more than we think*. Crown Business.

Fleming, S. M., & Dolan, R. J. (2012). The neural basis of metacognitive ability. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 367(1594), 1338–1349.
<https://doi.org/10.1098/rstb.2011.0417>

Gallwey, T. (1974). *The inner game of tennis: The ultimate guide to the mental side of peak performance*. Random House.

Gardner, H. (2000). *Intelligence reframed: Multiple intelligences for the 21st century*. Basic Books.

Gatling, A., Castelli, P., & Cole, M. L. (2013). Authentic leadership: The role of self-awareness in promoting coaching effectiveness. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 5(2), 129–142.

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.

Goleman, D. (2001). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.

Grant, A. M. (2001). Towards a psychology of coaching: The impact of coaching on metacognition, mental health and goal attainment. *International Coaching Psychology Review*, 1(1), 17–32.

Grant, A. M. (2003). The impact of life coaching on goal attainment, metacognition and mental health. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 31(3), 253–263.

Grant, A. M. (2007). Enhancing coaching skills and emotional intelligence through training. *Industrial and Commercial Training*, 39(5), 257–266.
<https://doi.org/10.1108/00197850710761945>

Grant, A. M. (2017a). The efficacy of coaching. Em *The Oxford Handbook of Coaching Psychology* (pp. 61–79). Oxford University Press.

Grant, A. M. (2017b). The third generation of workplace coaching: Creating a culture of quality conversations. Em T. Bachkirova, G. Spence, & D. Drake (Eds.), *The SAGE handbook of coaching* (pp. 507–526). SAGE Publications.

Grant, A. M., & Atad, O. (2021). Coaching psychology interventions vs. positive psychology interventions: The measurable benefits of a coaching relationship. *The Journal of Positive Psychology*, 17(2), 1–13.

Green, L. S., Oades, L. G., & Grant, A. M. (2006). Cognitive-behavioral, solution-focused life coaching: Enhancing goal striving, well-being, and hope. *The Journal of Positive Psychology*, 1(3), 142–149.

Gross, J. J., & John, O. P. (2003). Individual differences in two emotion regulation processes: Implications for affect, relationships, and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(2), 348–362. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.85.2.348>

Hackman, J. R., & Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of Management Review*, 30(2), 269–287. <https://doi.org/10.5465/amr.2005.16387885>

Hawkins, P. (2017). *Leadership team coaching: Developing collective transformational leadership* (3.^a ed.). Kogan Page Science.

Hawkins, P., & Smith, N. (2013). *Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy: Supervision and Development*. Open University Press.

Henriques, C. R. (2018). *O papel do coaching no desenvolvimento pessoal e profissional: percepções de Coaches e Coachees* [Universidade de Lisboa]. <https://repositorio.ulisboa.pt/bitstream/10400.5/16522/1/DM-CRH-2018.pdf>

Hicks, R., & McCracken, J. (2011). *Coaching as a leadership style: The art and science of coaching conversations for healthcare professionals*. Taylor & Francis.

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1–26. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>

ICF Core Competencies. (2021). International Coach Federation (ICF). <https://coachingfederation.org/core-competencies>

Jones, R. J., Woods, S. A., & Guillaume, Y. R. F. (2016). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 249–277. <https://doi.org/10.1111/joop.12119>

Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., & Hartel, C. E. (2017). Emotional intelligence as a moderator of emotional and behavioral reactions to job insecurity. *Academy of Management Review*, 42(2), 191–204.

Kabat-Zinn, J. (1990). *Full catastrophe living: Using the wisdom of your body and mind to face stress, pain, and illness*. Delacorte Press.

Kabat-Zinn, J. (1994). *Wherever you go, there you are: Mindfulness meditation in everyday life*. Hyperion.

Kauffman, C., & Bachkirova, T. (2008). Coaching and positive psychology: Development of the best self in coaching. Em S. J. Lopez (Ed.), *Positive psychology: Exploring the best in people* (pp. 197–210). Praeger.

Kempster, S. (2006). Leadership learning through lived experience: A process of apprenticeship? *Journal of Management & Organization*, 12(1), 4–19.

Kempster, S., & Parry, K. (2011). Grounded theory and leadership research: A critical realist perspective. *Leadership Quarterly*, 22(1), 106–120.

Kets de Vries, M. F. R. (2005). The leadership mystique: A self-portrait of leadership in practice. *The European Business Review*, 17(2), 8–11.

Kilburg, R. R. (2004). Executive coaching: Developing managerial wisdom in a world of chaos. *American Psychological Association*.

Ladyshevsky, R. K. (2021). Remote coaching and mentoring during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 19(2), 78–92.

Lai, Y.-L., & McDowall, A. (2014). Developing a coaching culture: Insights from the NHS. *International Coaching Psychology Review*, 9(1), 91–104.

Laske, O. E. (2006). *Measuring hidden dimensions of human systems: Foundations of requisite organization*. IDM Press.

Lee, G. (2003). *Leadership coaching: From personal insight to organizational performance*. CPD Publishing.

Luft, J., & Ingham, H. (1955). The Johari Window: A graphic model of interpersonal awareness. *Proceedings of the Western Training Laboratory in Group Development*.

Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. Em K. S. Cameron, J. E.

Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 241–258). Berrett-Koehler Publishers.

Morse, J. M. (1994). *Critical issues in qualitative research methods*. SAGE Publications.

Neff, K. D. (2003). Self-compassion: An alternative conceptualization of a healthy attitude toward oneself. *Self and Identity*, 2(2), 85–101.

O'Connor, J., & Lages, A. (2004). *Coaching with PNL: How to be a Coach Master*. HarperCollins.

O'Connor, J., & Lages, A. (2007). *How Coaching Works: The Essential Guide to the History and Practice of Effective Coaching*. A & C Black.

O'Connor, J., & Lages, A. (2019). *Coaching the Brain: Practical Applications of Neuroscience to Coaching*. Routledge.

Passmore, J. (2010). *Excellence in coaching: The industry guide*. Kogan Page Science.

Passmore, J., Brown, H., & Csigas, Z. (2018). *Coaching in Europe: Benchmarking Study*. Henley Business School.

Passmore, J., & Fillery-Travis, A. (2011). The coaching relationship: A qualitative study of coaching effectiveness. *International Journal of Evidence-Based Coaching and Mentoring*, 9(2), 70–88.

- Passmore, J., & Marianetti, O. (2007). The role of mindfulness in coaching. *The Coaching Psychologist*, 3(3), 131–137.
- Rogers, C. R. (1961). *On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychotherapy*. Houghton Mifflin.
- Rogers, J. (2016). *Coaching skills: The definitive guide to being a coach* (4.^a ed.). McGraw Hill Higher Education.
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Basic Books.
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Free Press.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.
- Shaw, D. M., & Glowacki-Dudka, M. (2019). The coaching relationship as a safe space: How coaches can effectively support adult learners in professional settings. *Journal of Adult Education*, 48(1), 23–32.
- Sherman, S., & Freas, A. (2004). The wild west of executive coaching. *Harvard Business Review*, 82(11), 82–90.
- Siegel, D. J. (2010). *The mindful therapist: A clinician's guide to mindsight and neural integration*. W. W. Norton & Company.
- Silsbee, D. (2008). *Presence-Based Coaching: Cultivating Self-Generative Leaders Through Mindfulness, Presence and Somatic Intelligence*. Jossey-Bass.

Skovholt, T. M., & Rønnestad, M. H. (2003). Struggles of the Novice Counselor and Therapist. *Journal of Career Development*, 30(1), 45–58.

Spink, M. J. P. (2003). A transformação através do processo de Coaching. *Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas*, 207–220.

Stelter, R. (2014). *Third generation coaching: Reconstructing dialogues with clients*. Springer.

Stober, D. R., & Grant, A. M. (2006). *Evidence based coaching handbook: Putting best practices to work for your clients*. John Wiley and Sons (WIE).

Sutton, A., Williams, H. M., & Allinson, C. W. (2015). A longitudinal, mixed method evaluation of self-awareness training in the workplace. *European Journal of Training and Development*, 39(7), 610–627. <https://doi.org/10.1108/EJTD-04-2015-0029>

Theeboom, T., Beersma, B., & Van Vianen, A. E. M. (2014). Does coaching work? A meta-analysis of the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*, 9, 1–18. <https://doi.org/10.1080/17439760.2013.837499>

Whitmore, J. (1992). *Coaching for performance: GROWing human potential and purpose – The principles and practice of coaching and leadership* (1.^a ed.). Nicholas Brealey Publishing.

Whitmore, J. (2002). *Coaching for Performance: Growing People, Performance and Purpose*. Nicholas Brealey Publishing.

Williams, P., & Menendez, D. (2020). *Becoming a professional life coach: Lessons from the Institute for Life Coach Training* (2.^a ed.). W.W. Norton & Company.

Zeus, P., & Skiffington, S. (2000). *The complete guide to coaching at work*. McGraw Hill Higher Education.