



Para o autor, o *coaching* pode se associar ao *business marketing* para a obtenção de resultados superiores no desenvolvimento das pessoas e das empresas. O artigo sugere, ainda, um conjunto de critérios para a contratação de serviços de *coaching* por empresas, tomando por base a filosofia da organização, sua estratégia e os valores, necessidades e aspirações de seus executivos.

Coaching no Business Marketing: Desenvolvimento Sinérgico de Relações, Pessoas e Organizações

O *coaching* é uma actividade profissional que tem crescido exponencialmente desde o seu nascimento, há cerca de três décadas. Os números que mostram esse crescimento são apenas estimativas, por ser impossível dar conta fielmente do que realmente é esse mercado, mas estão hoje situados, no mercado global, acima de US\$2 bilhões.

Face a um serviço diversificado como esse, concentrarei minha análise no *coaching* que considero especialmente relevante para o desenvolvimento de negócios entre empresas. Começarei por caracterizar o *coaching* enquanto prática profissional, depois justificarei porque este serviço pode ser produtivamente integrado em projetos de *business marketing* (marketing industrial). Terminando indicando os critérios para a seleção do *coaching* adequado ao *business marketing*.

Coaching: fronteiras difusas

Existe uma fronteira difusa entre o que é designado *coaching* e outras práticas profissionais de desenvolvimento humano, como é o caso da psicoterapia, da mentoria, do aconselhamento e da supervisão. É uma discussão antiga. A principal dúvida consiste na opção entre considerar que o *coaching* é efetivamente uma nova prática⁷ ou é simplesmente um conjunto de práticas antigas agora sob nova designação (Lawton-Smith & Cox, 2007; Izod, 2004).

Não existe uma resposta peremptória a esta questão, já que, sendo o *coaching* uma prática não protegida nem regulada legalmente, qualquer pessoa pode oferecer um serviço e chamar-lhe *coaching*, sem que daí advenham exigências formais * ' de conformidade com uma norma.

E é isso que efectivamente acontece: encontramos

na prática de *coaching* muitas actividades amplamente diversas entre si, que têm em comum:

- a a existência de um prestador do serviço
- b a existência de um comprador desse serviço
- c ter como objetivo o desenvolvimento de um indivíduo (que pode ser ou não o comprador do serviço);
- d o desenvolvimento visado situar-se predominantemente em dimensões profissionais (*business coaching*) ou em dimensões pessoais (*personal coaching*, *life coaching*)
- e o serviço ser personalizado, portanto "desenhado" à medida de cada *coachee*.

Estes elementos comuns das práticas de *coaching* são, no entanto, também comuns a outras práticas como a mentoria, a psicoterapia e o aconselhamento. Além disso, em casos especiais, o alvo da intervenção pode ser uma equipe de trabalho, ou mesmo uma organização no seu todo. Neste último caso, o *coaching* aproxima-se da consultoria organizacional de tal forma que é difícil, se não impossível, traçar a fronteira entre ambos.

Os esforços de valorização dos serviços de *coaching* oferecidos têm feito surgir inúmeras classificações, que procuram distinguir o *coaching* de outros serviços já disponíveis. Menciono apenas a mais tradicional destas distinções, entre *coaching* e psicoterapia: o *coaching* é alegadamente centrado na construção do futuro é no aprofundamento das virtudes, enquanto a psicoterapia é focada na resolução de problemas do passado (Williams, 2003; Hudson, 1999). Embora esta distinção não corresponda necessariamente ao que é praticado sempre, há um predomínio de pensamento positivo na prática do *coaching* relativamente à prática da psicoterapia: a inspiração de muitas das práticas de *coaching* está radicada numa visão positiva do ser humano, e portanto mais centrada no desenvolvimento das suas virtudes, na realização do seu potencial, do que na resolução dos seus problemas de cariz psicopatológico (Longhurst, 2006; Linley & Harnngton, 2005). Esse predomínio é muito visível na maior parte dos textos publicados por *coachs* profissionais. No entanto, outros autores (como Palmer, 2007, Edgerton & Palmer, 2005, por exemplo) propõem modelos que estabelecem uma fronteira extremamente difusa - ou mesmo inexistente - entre o *coaching* e outras práticas profissionais como a psicoterapia.

Deste tipo de indistinções decorrem "equivocos do *coaching*", como salientaram Krazrnien & Berger (1997):

- 1 O primeiro desses equívocos é a suposição de que o *coaching* é reativo e é uma forma de punição ou de recompensa. Esse equívoco, note-se, está contido em muitos dos pedidos de *coaching* feitos pelas empresas, obrigando os profissionais competentes a exercícios de constante decodificação dos pedidos implícitos quando são solicitados
- 2 O segundo desses equívocos é a suposição de que *coaching* é o mesmo que treino ou formação. Embora em ambos os casos sejam processos de desenvolvimento, o *coaching* é configurado, em aspectos decisivos, de forma muito distinta dos programas de formação e treino de competências
- 3 O terceiro dos equívocos mencionados pelos autores citados é a idéia de que o *coaching* requer apenas uma atenção em *part-time*. Esse equívoco é, aliás, freqüente na aquisição de outros serviços de consultoria, em que a presença do cliente e sua participação ativa é fundamental para que o serviço prestado tenha valor.

Proponho que para recorrer lucidamente ao *coaching* é necessário desfazer esses três equívocos e diferenciar ainda com nitidez três tipos de práticas que correntemente são referidas pela expressão *coaching*:

- a *Coaching* enquanto atividade profissional
- b *Coaching* enquanto componente de uma função executiva ou de coordenação
- c *Coaching* enquanto prática informal de ajuda.

Vejam os que caracterizam cada uma destas três práticas. O *coaching* enquanto atividade profissional é praticado por um especialista, que fez treino específico para exercer essa atividade e que a realiza como um serviço prestado a troco de remuneração. Esses especialistas deverão estar, preferencialmente, credenciados para o exercício de *coaching* profissional e comprometidos com um código deontológico da profissão, apesar do *coaching* não ser uma prática legalmente protegida,

O *coaching* enquanto componente de uma função executiva ou de coordenação decorre normalmente de um treino específico e da sua inclusão enquanto componente da *job description* do cargo em questão. No entanto, o *coach*, neste caso, não é um profissional de *coaching*, e o seu comprometimento com um código deontológico é aquele que decorre da sua profissão, se existir. Têm sido conceptualizados modelos de intervenção do executivo enquanto *coach*, como é o caso do modelo apresentado por Passmore (2005), ou por Hunt & Weintraub (2007).

O *coaching* enquanto ação informal pode ocorrer quando alguém, de uma forma personalizada, ajuda outro a desenvolver competências e/ou desempenhos. Ocorre nos ambientes familiares, de lazer, e mesmo profissionais, quando integrado no que se chama "comportamento de cidadania organizacional".

A utilização da mesma palavra para designar molduras de enquadramento tão distintas e práticas tão diferenciadas é infeliz, porque instala dúvidas no mercado e cria terreno propício ao surgimento de oportunismo. Essa confusão, associada ao fato de não ser uma prática legalmente protegida e definida, ajuda a instalar a confusão e a gerar equívocos. Mas está aí e por isso precisamos de lidar com ela. Essa ambigüidade é também acentuada pelo fato de o *coaching* ser uma prática multidimensional, onde é talvez impossível encontrar uma definição completa e satisfatória. A sua clarificação pode ser feita a partir de um conjunto de definições que nos ajudam a entender a sua essência. Vejamos três: Para Eaton & Johnson (2001), "coaching é a arte de melhorar o desempenho dos outros". Nesta definição não é indicada a possibilidade de o *coaching* poder ser dirigido a mais de uma pessoa em simultâneo. Essa possibilidade está contida na definição proposta por Hudson (1999): "A arte de orientar outra pessoa, várias pessoas, ou sistemas humanos para futuros realizantes". E, por último, a definição de Storey (2003), que salienta o papel participativo do *coachee* (o alvo da intervenção) na determinação das mudanças a realizar: "Uma parceria colaborativa entre um *coach* e um cliente, sendo o primeiro designado para ajudar o cliente a perceber o que é importante para si, como alcançará os seus objetivos, e a obter maior sentido de realização e bem-estar".

Coaching: diversidade interna

Um outro aspecto que caracteriza o crescimento explosivo do *coaching* no mundo é a multiplicação de modelos e formatos de intervenção. Exemplificamos com três dos modelos mais sugestivos e complementares:

- 1 *Cognitive-behavioral coaching programme* (Libri & Kemp, 2006). Este programa ocorre no quadro de uma relação contratual formalizada. Para seus autores, o *coaching* executivo assim praticado é uma relação de ajuda em que um cliente com responsabilidades de gestão é ajudado por um profissional a alcançar um conjunto de objetivos mutuamente acordados (através de métodos comportamentais e cognitivos) relacionados com o seu desempenho, com a sua satisfação pessoal e, conseqüentemente, com a eficácia organizacional
- 2 *Meaning-centered coaching* (Kibby, 2007). O modelo proposto por este autor procura a integração dos aspectos emocionais-afetivos (o que sentimos) com os aspectos cognitivos (o que pensamos e fazemos), através da criação de significado. Nessa integração têm uma importância fundamental os valores dos indivíduos
- 3 *Alignment coaching* (Lazar & Bergquist, 2003). Segundo estes autores, a designação "*alignment*

coaching" expressa um elemento que muitas vezes se encontra insuficientemente elaborado nos executivos, a relação entre o significado da sua vida profissional e seus valores fundamentais, que se expressam através de escolhas e de ações. O *coaching* que propõem destina-se a ajudar os executivos nesse

- aprofundamento e alinhamento.

A existência de grande variedade de modelos de intervenção em *coaching* obriga o cliente dos serviços a uma escolha judiciosa do que vai contratar. Apresentarei mais à frente algumas sugestões de caminhos para realizar essa escolha.

Regulação da prática e certificação profissional

Têm sido postas em marcha diversas tentativas para regular a prestação de serviços de *coaching*. Internacionalmente, há alguns anos surgiram o European Mentoring and Coaching Council (na Europa) e a International Coach Federation (nos Estados Unidos). Essas organizações internacionais criaram normas de conduta, princípios deontológicos, certificação de profissionais, guias de orientação a respeito da fronteira entre o escopo do *coaching* e os problemas de saúde mental, e passaram a organizar regularmente

encontros científico-profissionais sobre *coaching*. No entanto, não estando a designação *coaching* legalmente configurada e protegida, essas instituições internacionais trabalham numa lógica de criar valor agregado para seus membros, ao fornecer esses elementos de valorização da sua prática quer pelo desenvolvimento que estimulam, quer pela percepção que o mercado pode elaborar sobre o serviço que seus membros prestam.

Numa iniciativa conjunta, a British Psychological Society e a Australian Psychological Society criaram, há cerca de três anos, o conceito de *coaching psychology*, que vincula estes profissionais de *coaching* à regulação da profissão de psicólogo já existente em alguns países. Essa iniciativa, contudo, não pretende excluir do *coaching* aqueles que não são certificados como psicólogos (Law, 2007). Pretende, antes, clarificar para o mercado quem é o quê. Os *coachs* psicólogos terão o compromisso de vínculo ao código de conduta dos psicólogos (e eventualmente aderirão ainda ao Código de Conduta dos Coachs). Manter-se-á reservado para os psicólogos a utilização de instrumentos de avaliação psicológica, o que frequentemente acontece no âmbito de urna intervenção de *coaching* e está regulada em grande número de países.

Surgiu também uma sugestão de elaboração de credenciação específica a exigir no *executive coaching* (Maher & Pomerantz, 2003), mas essa sugestão não está ainda aceita, e poderá nunca vir a sê-lo.

A chegada tardia às Universidades

Verificamos que ocorreu uma entrada tardia das universidades na investigação e teorização sobre *coaching*. Isso condicionou, como se compreende, o desenvolvimento desta prática profissional. O desenvolvimento das práticas profissionais, para se fazer de forma consistente, carece sempre de uma combinação de três vetores estruturantes ligados ao desenvolvimento do conhecimento e da *expertise*: o aprofundamento do conhecimento construído através da prática, o desenvolvimento do conhecimento decorrente da investigação empírica (prática profissional científica) e o desenvolvimento do conhecimento teórico sobre os fenômenos relacionados. E da combinação desses três vetores que se projetam as mais desenvolvidas práticas profissionais. A falta de qualquer um deles impede o florescimento consistente e continuado dessas mesmas práticas.

O *coaching* nasceu e desenvolveu-se nas suas primeiras duas décadas, principalmente através do primeiro vetor enunciado: a prática desenvolvida pelos profissionais. Só na última década as universidades se interessaram de forma expressiva pelo *coaching* desenvolvendo os outros dois vetores em falta. Enquanto sedes especializadas da investigação científica e da elaboração de conhecimento teórico sobre os fenômenos, essa entrada é tardia,

As competências de relacionamento e de interação são especialmente pertinentes para o business marketing, na medida em que o conteúdo ao trabalho dos profissionais deste sector inclui esta componente de forma intensiva

mas está agora a estabelecer-se a passos largos, com a criação de linhas de investigação sobre *coaching* nas universidades europeias, americanas, australianas e africanas; com a multiplicação de trabalhos publicados; com o surgimento de publicações periódicas especializadas como a) *The Coaching Psychologist*; b) *International Journal of Coaching in Organizations*; c) *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*; d) *International Coaching Psychology Review*; e com o surgimento de provas académicas dedicadas à investigação sobre *coaching* (por exemplo, Ascama, 2004; Barosa-Pereira, 2006, Izod, 2004).

Coaching e business marketing

Face a esse panorama resumido que aqui apresentei, irei seguidamente justificar porque proponho que o *coaching* seja associado ao desenvolvimento do *business marketing*, irei apresentar as modalidades de *coaching* especialmente relevantes para isso, e sugerirei alguns critérios a utilizar na contratação de serviços de *coaching* pelas empresas.

Coaching e desenvolvimento de business marketing

O *coaching* é uma atividade profissional exercida, na maioria das vezes, no âmbito de um contrato de prestação de serviços entre uma empresa fornecedora e uma empresa-cliente. Por isso é ele próprio uma atividade comercial situada no quadro do *business marketing*. Embora possa ser inspirador pensar dessa forma (e portanto na importância do aprofundamento de *business marketing* por parte das empresas fornecedoras de serviços de *coaching*), no presente artigo não farei esta análise. Centrar-me-ei antes no valor de integrar a contribuição do *coaching* profissional no âmbito dos projetos de *business marketing*. Esse valor decorre de duas ordens de razões que examinarei nas duas seções seguintes.

Competências de relacionamento

O primeiro aspecto decorre da crescente importância das competências interpessoais para a competência profissional. Assistimos a uma automatização crescente do trabalho, que desloca as pessoas para as tarefas não rotineiras e não automatizáveis, entre as quais estão as relações interpessoais. O *coaching*, enquanto contexto interpessoal de aprendizagem e desenvolvimento, adequa-se especialmente a esse tipo de competências. Além disso, as competências de relacionamento e de interação são especialmente pertinentes para o *business marketing*, na medida em que o conteúdo do trabalho dos profissionais deste sector inclui esta componente de forma intensiva. É uma competência crítica, que determina a diferença entre bons e maus profissionais.

Efetivamente, o contexto de *business marketing* é caracterizado por:

- a Interação comercial não anónima (ao contrário do que acontece, em parte, no marketing de consumo)
- b Pessoas relacionando-se com pessoas ao longo de períodos de tempo mais ou menos extensos
- c Pessoas representando organizações perante outras pessoas que representam outras organizações. Tratando-se de negócios entre empresas, que se enquadram em relacionamentos duradouros, é fundamental a competência de relacionamento dos interlocutores da relação.

O *coaching* tem uma tradição significativa no desenvolvimento desse tipo de competências nos executivos (Kibby, 2007; Nelson-Jones, 2006). A importância dos aspectos emocionais decorrem de eles se encontrarem presentes nos relacionamentos entre pessoas de forma permanente e intensa, mas também de serem elementos cruciais de todos os processos de aprendizagem (Maddocks, 2007). Essa tradição de desenvolvimento dessas competências dos executivos através dos processos de *coaching* executivo está, já em alguma medida, empiricamente fundamentada (Smither, London, Flautt, Vargas & Kucme, 2003; Thach, 2002; Wales, 2003). No entanto, investigação adicional é necessária.

Alinhamento entre as pessoas e as empresas

Associar projetos de desenvolvimento de *business marketing* ao *coaching* executivo contribui muito provavelmente para que as respostas esperadas dos elementos-chave do projeto não defraudem as expectativas e não bloqueiem o evoluir dos processos,

Através do *coaching* executivo é possível criar uma articulação entre interesses, motivações, valores individuais, com o projeto empresarial coletivo que se está a desenvolver. No *business marketing*, essa articulação é fundamental. Na verdade ela é sempre fundamental, numa perspectiva humanista de estar na vida e nos negócios. Mas no *business marketing*

não é possível criar automatismos e inércias que permitam funcionar havendo alienação dos interlocutores como pessoas singulares. O *alignement coaching* (Lazar & Bergquist, 2003) que apresentei antes foca-se justamente nesse trabalho. Também Izod (2004) e Hunt & Weintraub (2007) salientam a importância dessa articulação entre as necessidades individuais e as necessidades empresariais nos processos de *coaching*.

Coaching adaptado ao business marketing

A proposta que aqui apresento de associar o *business marketing* ao *coaching* para obtenção de resultados superiores no desenvolvimento das pessoas e das empresas carece ainda da indicação de quais as características específicas do *coaching* requerido para que esta sinergia se realize de forma consistente. Proponho os seguintes elementos:

- O *coaching* a contratar deverá ser adequado às necessidades, valores e aspirações específicas das pessoas que serão alvo da intervenção. De outra forma, o processo de *coaching* seria uma violência sobre as pessoas
- O *coaching* a contratar deverá estar alinhado com a organização como um todo (na sua filosofia, na sua estratégia, nas suas políticas e nas suas práticas). Esse aspecto realça

a importância de ser constantemente cuidado o alinhamento das pessoas contratadas pelas empresas com os seus princípios e valores. Caso isso não tenha sido feito, desde o processo de seleção, emergirá como problema num contexto como este

- O *coaching* a contratar deverá ser *business coaching*, ou seja, procurará necessariamente o equilíbrio entre atender as necessidades e aspirações individuais e atender as necessidades e estratégias da empresa (Hunt & Weintraub, 2007; izod, 2004)
- O *coaching* a contratar deverá estar alinhado com o projeto de *business marketing* em curso. Isso significa que os próprios serviços de consultoria que estejam a ser contratados no momento precisam se encontrar alinhados com os dois elementos anteriormente referidos (a filosofia empresarial, as estratégias, políticas e práticas empresariais, e os valores, necessidades e aspirações dos indivíduos chave).

Critérios recomendados para a contratação de serviços de coaching

Finalmente, face ao que foi apresentado na primeira seção, decorre agora a importância de fazer uma escolha judiciosa dos serviços de *coaching*, tomando em consideração os seguintes aspectos:

Conhecimentos e competências do *coach* ou da equipe de profissionais de *coaching*, se for o caso. Para isso é importante conhecer: a) O patrimônio de experiência enriquecida acumulada (experiência não enriquecida será um ônus), nomeadamente através da demonstração de que se produz reflexão crítica sistemática sobre a prática realizada; b) A formação e o desenvolvimento de conhecimentos e competências em que os profissionais de *coaching* se envolveram no passado, como a sua formação de base, as especializações realizadas, os cursos e períodos sabáticos em que se envolveram; c) As instâncias de desenvolvimento permanente em que os profissionais de *coaching* se encontram envolvidos, nomeadamente a sua participação, como supervisandos, em atividades sistemáticas e regulares de supervisão (por sêniores, ou por pares, consoante for adequado)

Códigos de conduta pelos quais ativamente se pautam os profissionais de *coaching*. Estes códigos são uma salvaguarda dos direitos dos clientes, e urna assumpção de responsabilidade, por parte dos profissionais de *coaching*. É importante lembrar que os profissionais de *coaching* têm acesso a informações confidenciais sobre a empresa-cliente e sobre o próprio *coachee*, que precisam ser resguardadas

Casos anteriores que possam documentar intervenções de boa qualidade. Por vezes, esta prerrogativa tem algumas limitações, considerando o modo como foi contratado o serviço e contratualizada a reserva de divulgação

« Certificações obtidas — embora as certificações atualmente disponíveis não informem muito sobre a competência da equipe de profissionais de *coaching*, elas são ainda assim um elemento a não desprezar.

Em síntese, proponho no presente artigo que o *coaching* profissional é um serviço de grande valor potencial para a produção de mudanças empresariais através do desenvolvimento personalizado dos executivos, Esse serviço pode ser integrado na prestação de serviços de consultoria organizacional no campo do *business marketing*, com previsíveis resultados acrescidos e consistentes para ambas as intervenções (*coaching* e *business marketing*). Como proposta que é, investigação empírica posterior, sobre a sua aplicação, poderá confirmar (ou não) que se tratará efetivamente de um casamento feliz,

Referências Bibliográficas

- Ascama, Mirtha J. O. (2004). *Atuação do psicólogo e de outros profissionais no coaching em organizações de trabalho*. Dissertação de mestrado. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina.
- Barosa-Pereira, M. A. R. (2006). *Coaching, - estudo sobre a prática dos coaches em Portugal*. Dissertação de mestrado. Évora: Universidade de Évora.
- Cavanagh, M. & Grant, A. M. (2005). *Editorial: Making the implicit, explicit: Delineating theoretical influences on coaching and mentoring*. International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 3(1),
- Eaton, J. & Johnson, R. (2001). *Coaching successfully*. London: Dorling Kindersley.
- Edgerton, N. & Palmer, S. (2005). *SPACE: A psychological model for use within cognitive behavioural coaching, therapy and stress management*. The Coaching Psychologist, 2(2), 25-31.

European Mentoring and Coaching Council (s.d.). European Mentoring and Coaching Council - Ethical Code. Consultado em 11 de Fevereiro de 2008 em: http://www.emccouncil.org/fileadmin/documents/EMCC_Code_of_Ethics.pdf

Harding, C. (2006). *Using the multiple intelligences as a learning intervention: a model for coaching and mentoring*. International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 4(2), 19-42.

Hudson, F. M. (1999). *The handbook of coaching*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Hunt, J. M. & Weintraub, J. R. (2007) *The Coaching Organization: A strategy for developing leaders*. London: Sage.

International Coach Federation (s.d.). ICF Ethical Guidelines. Consultado em 11 de Fevereiro de 2008 em: <http://www.coachfederation.com/ICF/For+Current+Members/Ethical+Guidelines/>

Kibby, L. (2007). *Coaching skills for responding to affect*. International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 5(1), 1-18.

Krazmien, M. & Berger, F. (1997). *The coaching paradox*. International Journal of Hospitality Management, 16(1), 3-10.

Law, H. (2007). *Using your membership title ethically*. The Coaching Psychologist, 3(3), 150-151.

Lawton-Smith, C., Cox, E. (2007). *Coaching: Is it just a new name for training?* International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, Special Issue Summer, 1-9

Lazar, J. & Bergquist, W. (2003). *Alignment coaching: The missing element of business coaching*. International Journal of Coaching in Organizations, 1(1), 14-27

Libri, V. & Kemp, T. (2006). *Assessing the efficacy of a cognitive behavioural executive coaching programme*. International Coaching Psychology Review, 1(2), 9-20.

Linley, P. A. & Harrington, S. (2005). *Positive psychology and coaching psychology: Perspectives on integration*. The Coaching Psychologist, 1, 13-14.

Longhurst, L. (2006). *The 'Aha' moment in active coaching and its effects on belief and behavioural changes*. International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 4(2), 61-73.

Maddocks, J. (2007). *Sustaining change through emotional intelligence*. The Coaching Psychologist, 3(1), 6-10

Maher, S. & Pomerantz, S. (2003). *The future of executive coaching: Analysis from a market life cycle approach*. International Journal of Coaching in Organizations, 1(2), 3-11.

Nelson-Jones, R. (2006). *Relationship-skills coaching*. The Coaching Psychologist, 2(3), 25-28.

Palmer, S. (2007). *PRAC77CE: A model template for coaching, counselling, psychotherapy and stress management*. The Coaching Psychologist, 3(2), 71-77.

Passmore, Jonathan (2005). *The heart of coaching: Developing a coaching model for the manager*. The Coaching Psychologist, 2(2), 6-9.

Rosinski, P. (2003). *Coaching across cultures*. International Journal of Coaching in Organizations, 1(4), 4-16.

Smither, J. W., London, M., Flautt, R., Vargas, Y. & Kucine, I. (2003).

Can working with an executive coach improve multisource feedback ratings over time? A quasi-experimental field study. Personnel Psychology, 56(1), 23-44.

Storey, Mark A. (2003). *Bringing head and heart to coaching*. Organization Development Journal, 21(2), 77-81

Thach, E. C. (2002). *The impact of executive coaching and 360 feedback on leadership effectiveness*. Leadership & Organization Development Journal, 23(3/4), 205.

Wales, S. (2003). *Why coaching?* Journal of Change Management, 3(3), 275-282.

Williams, P. (2003). *The potential perils of personal issues in coaching - the continuing debate: Therapy or coaching? What every coach MUST know*. International Journal of Coaching in Organizations, 2(2), 21-30.

Nuno Rebelo dos Santos

Professor da Universidade de Évora. Portugal
Consultor associado da
JCTM Marketing Industrial
Colaborador do IMI
Professor da Escola de Marketing Industrial