

**UNIVERSIDADE DE LISBOA**

**FACULDADE DE PSICOLOGIA E DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO**



***COACHING* BREVE ORIENTADO PARA AS SOLUÇÕES:**

Projecto de avaliação da sua eficácia na prevenção do *distress* e  
na promoção do *eustress* em contexto profissional

**Rui Miguel de Jesus Garrido**

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA**  
**Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das**  
**Organizações**

**2009**

**UNIVERSIDADE DE LISBOA**

**FACULDADE DE PSICOLOGIA E DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO**



***COACHING BREVE ORIENTADO PARA AS SOLUÇÕES:***  
Projecto de avaliação da sua eficácia na prevenção do *distress* e  
na promoção do *eustress* em contexto profissional

**Rui Miguel de Jesus Garrido**

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA**  
Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das  
Organizações

**Dissertação, orientada pelo Prof. Doutor Manuel Rafael**

**2009**

## Resumo

O *stress* profissional é imprescindível para o bom desempenho individual, dada a sua importância na gestão de desafios e ameaças no quotidiano. No entanto, a sua expressão como *eustress* parece proporcionar melhores índices de bem-estar e de desempenho do que a sua expressão como *distress*, o que tem levado a um crescente foco da literatura no desenvolvimento de conhecimentos e técnicas para a promoção do *eustress* no trabalho. Uma prática que visa corresponder a estes requisitos é o *coaching* breve orientado para as soluções (CBOS), que é uma aplicação em *coaching* dos princípios teórico-práticos da terapia breve orientada para as soluções. O CBOS visa a promoção de dimensões psicológicas como o optimismo, o *coping* focado na tarefa, o saborear dos desafios e dos momentos positivos, a internalidade de controlo, o sentido de coerência, a resiliência, e a auto-eficácia geral. A promoção destas dimensões é apontada pela pesquisa como sendo preventiva do surgimento de *distress*, e promotora da geração de *eustress*. É, portanto, expectável que uma técnica que promova o desenvolvimento individual destas características, como o CBOS procura fazer, também consiga produzir resultados positivos no que concerne à gestão do *stress* profissional, através da prevenção de sentimentos de *distress* e da geração de estados afectivos de *eustress*. O presente projecto visa expor um racional metodológico que permita testar esta possibilidade. O CBOS deverá ser aplicado na forma de *business coaching*, junto de uma amostra de profissionais, e o método proposto recorre à análise de dados quantitativos e qualitativos por meio de modelos de equações estruturais e de análise de conteúdo. São discutidos os resultados previstos, bem como as limitações do *design* de investigação. Propõem-se ainda direcções para pesquisa futura neste domínio.

**Palavras-chave:** *stress* profissional; *distress*; *eustress*; *coaching* breve orientado para as soluções.

## Abstract

The experiencing of occupational stress is an essential condition for satisfactory individual performance, given the central role it plays in the management of everyday challenges and threats at work. Notwithstanding, its expression as eustress appears to provide for better well-being and performance results than happens for its distress configuration. This has led to a growing research focus on the development of valid techniques for the generation of eustress at work. Solution-focused brief coaching (SFBC), the coaching-form adaptation of the general principles and practices of solution-focused brief therapy, intends to be one such technique. It makes its hallmark to promote the development of psychological dimensions such as optimism, task-focused coping, the savoring of challenges and positive moments, an internal sense of control over events, a sense of coherence, resilience, and general self-efficacy. The promotion of these dimensions has been pointed out by past research as being preventive of feelings of distress, and promoting of the generation of eustress. Therefore, it is to be expected that a technique that will promote the individual development of such dimensions, as SFBC attempts to, will also show positive results insofar as concerns the management of occupational stress, *via* both the deterrence of feelings of distress, and the generation of affective states of eustress. This project attempts to lay out a methodological rationale by which this possibility may be empirically tested. SFBC is to be applied in the form of business coaching, on a sample of professional workers. The proposed method recurs to the analysis of quantitative and qualitative data, by means of SEM and content analysis. A discussion of the expected results ensues. The limitations to the research design are also debated, and directions for further research are proposed.

**Keywords:** occupational stress; distress; eustress; solution-focused brief coaching.

# Índice

<b>Introdução</b>	1
<b>1. Enquadramento Teórico</b>	2
1.1. O <i>stress</i> profissional	2
1.1.1 O <i>stress</i> profissional e os seus efeitos no trabalho e nas organizações	2
1.1.2 Abordagens teóricas ao <i>stress</i> profissional	3
1.1.3 Da prevenção do <i>distress</i> à promoção do <i>eustress</i> , em contexto profissional	4
1.1.4 Factores protectores intra-individuais	4
1.1.5 Intervir sobre os factores protectores	9
1.2 O <i>coaching</i> breve orientado para as soluções	10
1.2.1 O processo de <i>coaching</i>	10
1.2.2 A terapia breve orientada para as soluções	11
1.2.3 CBOS: a integração do <i>coaching</i> com a TBOS	13
1.2.4 Formulação das hipóteses de estudo	14
<b>2. Método</b>	16
2.1 Participantes	16
2.2 Procedimento	17
2.2.1 <i>Coaches</i>	17
2.2.2 Grupo experimental e grupo de controlo	17
2.2.3 Recolha de dados de natureza quantitativa	17
2.2.4 Recolha de dados de natureza qualitativa	18
2.3 Instrumentos	18
2.3.1 Auto-questionários	18
2.3.2 Entrevistas semi-estruturadas	21
<b>3. Método</b>	21
3.1 Análise estatística dos dados de natureza quantitativa	21
3.2 Análise de conteúdo dos dados de entrevista semi-estruturada	27

**Conclusão** 28

**Referências Bibliográficas** 31

**EM CD-ROM ANEXO:**

*ANEXO I* – Plano geral para formação em CBOS

*ANEXO II* – Guião da entrevista semi-estruturada

*ANEXO III* – Modelo de análise de conteúdo para *input* no NUD-IST

# INTRODUÇÃO

O *stress* profissional exerce uma poderosa influência sobre a vida de indivíduos e de organizações. Se é verdade que ambas as suas formas, *distress* e *eustress*, são mecanismos adaptativos e indispensáveis no dia-a-dia, também não é menos verdade que o *eustress* parece ser mais desejável no local de trabalho do que o *distress*. A experiência regular de estados de *eustress* está associada a bons índices de bem-estar, de saúde, e de desempenho profissional; ao passo que a experiência de *distress* se pode tornar danosa, para indivíduos e organizações, quando experienciada de um modo demasiado intensivo. É deste modo que se torna importante intervir, quer para prevenir o *distress* excessivo, quer para, simultaneamente, promover a exposição ao *eustress*. A revisão de literatura conduzida indica que estes objetivos podem ser atingidos pela promoção de factores individuais protectores, nomeadamente: o sentido de auto-eficácia, a capacidade de *savoring*; o  *coping* focado na tarefa; a internalidade de controlo; o sentido de coerência; a resiliência; e o optimismo disposicional. A prevenção de factores individuais que parecem favorecer o aparecimento de *distress* – nomeadamente, o  *coping* de regulação emocional e o de evitamento – também parece ser importante nesta equação.

Uma maneira possível de actuar sobre estas variáveis – e, conseqüentemente, sobre o *stress* profissional – é, aparentemente, através da terapia breve orientada para as soluções (TBOS). Esta é uma técnica de actuação breve, elegante, e financeiramente pouco onerosa, que pode ser introduzida em contexto organizacional por meio da sua adaptação para a forma de *coaching* – o *coaching* breve orientado para as soluções (CBOS). O racional delineado a partir da revisão de literatura feita permitiu colocar a assumpção causal lata de que o CBOS poderia determinar a geração de *eustress* e a prevenção de *distress*, pela promoção dos factores protectores intra-individuais, e pela prevenção dos factores de risco. Assim, e de modo a testar esta assumpção, foi delineado um projecto de investigação, no qual o CBOS será aplicado, na forma de *coaching* de negócios/corporativo, junto de uma amostra de profissionais portugueses.

Os dados que se esperam obter são de natureza quantitativa e qualitativa. Foi delineado um procedimento estatístico alicerçado na modelagem de equações estruturais para a análise dos primeiros, e é apresentada uma metodologia de análise de conteúdo, para a análise dos segundos. Se o teste de hipóteses, propriamente dito, assenta na análise estatística dos dados de natureza quantitativa, a inclusão da análise de conteúdo pode, por seu lado, vir atribuir mais riqueza e profundidade total de análise ao estudo.

# 1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

## 1.1 O *stress* em contexto profissional

### 1.1.1 O *stress* profissional e os seus efeitos no trabalho e nas organizações

O fenómeno do *stress* tem vindo a ganhar progressivamente mais relevância junto da opinião pública, sendo cada vez mais estudado nas várias áreas de actividade humana. O mundo do trabalho não só não é uma excepção a este princípio, como parece assumir lugar de destaque, dado o seu papel central na vida dos indivíduos (McDaid, Curran & Knapp, 2005). O *stress* profissional, que pode ser definido como sendo o *stress* associado ao exercício de uma função ou profissão, parece ser um poderoso determinante do modo como as pessoas lidam, e se adaptam, às suas condições de trabalho.

Por *stress*, entende-se a tensão psicológica e emocional que é activada no indivíduo, quando o mesmo se depara com um estímulo situacional ameaçador ou desafiante, i.e., um *stressor* (Quick, Quick, Nelson & Hurrell, 1997; Vaz Serra, 2002). Essa tensão pode manifestar-se psicologicamente sob dois grandes tipos. O *distress* é um deles, e surge como uma resposta de *stress* caracterizada pela experiência de estados de afectividade negativa, por reacção a um *stressor* que é percebido como sendo *ameaçador*. As reacções de *distress* enquadram-se na dicotomia luta/fuga, podendo expressar-se por emoções como sejam a ira, o medo, a aversão, ou a frustração. O outro tipo de *stress* é o *eustress*, que se caracteriza pela experiência de estados psicológicos de valência positiva, por reacção ao encontro com um *stressor* considerado *desafiante*. A reacção de *eustress* funciona no sentido de reforçar positivamente o contacto com o *stressor*, sendo uma tensão interna agradável, motivadora, e entusiasmante (Quick et al, 1997; McGowan, Gardner & Fletcher, 2006; Simmons & Nelson, 2001).

Sendo um instrumento de reacção às exigências com que o indivíduo se depara, o *stress* funciona como um mecanismo imprescindível de sobrevivência e de auto-regulação. É o *distress* que permite que o indivíduo se aperceba da presença de ameaças à sua pessoa, ou a terceiros; e que tenha a capacidade de disponibilizar recursos fisiológicos e psicológicos para lidar com essas ameaças. E, por outro lado, é o *eustress* que permite que se sinta entusiasmo e ânimo perante um desafio, como seja uma tarefa difícil no trabalho (Quick et al, 1997; Nelson & Simmons, 2003; Simmons, Nelson & Neal, 2001; Vaz Serra, 2002). Os dois tipos de *stress* têm, no entanto, diferentes consequências aos níveis da saúde e do bem-estar afectivo do indivíduo; e, conseqüentemente, do seu desempenho profissional. A predominância de estados psicológicos positivos que caracteriza o *eustress* surge associada a índices positivos de saúde e de bem-estar na vida em geral (Quick et al, 1997). Do mesmo modo, e no trabalho, o *eustress* é proporcionador de bons resultados gerais de saúde, de bem-estar geral (Edwards & Cooper, 1988; Simmons & Nelson, 2001) e de bem-estar afectivo no trabalho (Van Katwyk, Fox, Spector, &



Kelloway, 2000; Warr, 1990). Do mesmo modo, favorece o empenho e a satisfação perante o trabalho (Simmons et al., 2001). Por seu lado, o *distress*, não obstante ser indispensável para o dia-a-dia, pode ser danoso para o indivíduo, quando experienciado de modo excessivo ou demasiado prolongado (Quick et al, 1997; Vaz Serra, 2002). Com efeito, a exposição excessiva ao *distress* reduz o bem-estar afectivo no trabalho (Van Katwyk et al, 2000; Warr, 1990), e pode provocar problemas físicos (e.g., cardiovasculares), psicossomáticos (e.g., *burnout*), e psicológicos (e.g., desmoralização, falhas cognitivas) (Johansson, Aronsson, & Lindstrom, 1978; Quick et al, 1997; Schaufeli & Buunk, 2003). Ao exercer um impacto negativo sobre a vida dos indivíduos, o excesso de *distress* profissional também afecta os empregadores (McDaid et al, 2005). Com efeito, surge em relação com quebras nos níveis de desempenho laboral, leva a maiores níveis de absentismo e a reformas antecipadas (McDaid et al, 2005), está associado a aumentos na taxa de acidentes laborais, à redução de sentimentos de lealdade para com a organização, e a um ambiente de trabalho mais conflituoso (Palmer & Cooper, cit. por Gyllensten, Palmer & Farrants, 2005).

### 1.1.2 *Abordagens teóricas ao stress profissional*

As causas e o processo do *stress* profissional têm sido estudados por duas grande linhas teóricas. Uma corrente vem considerar que os *stressores* são elementos objectivos do meio, que apresentam efeitos normativos sobre a população. Ou seja, dado elemento do meio tem maior ou menor probabilidade estatística de ser *stressor*; portanto o *stress* pode ser controlado pelo controlo do ambiente. Estas abordagens vão centrar-se nas características do trabalho (e.g., salário, exigências da função) para explicar o modo como os indivíduos são mais ou menos passíveis de experienciar *stress* ou bem-estar (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001; Karasek, 1979; Warr, 1994).

A segunda linha teórica é construtivista e transaccional (Buunk, de Jonge, Ybema, & de Wolff, 1998), vindo introduzir neste debate a noção de que o indivíduo é um actor activo na construção dos seus próprios estados de *stress* psicológico. Considera que a interacção com o ambiente é, antes de mais, mediada por factores individuais, como sejam as crenças ou os traços de personalidade, sendo que esses factores determinam o modo como se percepçiona, e se lida com, os elementos ambientais. Ou seja, o mesmo estímulo pode ser *stressor* para um indivíduo, mas não o ser para outro; ou ser *distressante* para um, mas *eustressante* para outro. É assim que Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli (2007) vêm verificar que recursos individuais como a auto-eficácia ou o optimismo moderam o impacto negativo de *distressores* normativos no indivíduo. Do mesmo modo, para Yang, Che e Spector (2008), o ajustamento percebido do indivíduo ao seu ambiente é moderado por características como os valores, as necessidades, ou as percepções; e, quanto melhor for esse ajustamento, tanto maior será o seu nível de bem-estar. Por outro lado, os indivíduos parecem fazer um balanço entre as exigências que

percepcionam no meio, e os recursos (intra ou interpessoais) de que dispõem para lidar com elas. Com base nesse balanço, a situação pode ser percebida como desafiante, estimulante, e motivadora – ou seja, *eustressante* (Nelson & Simmons, 2003) –, se o indivíduo sentir que é capaz de lidar eficazmente com ela (Hobfoll, 2001; Lazarus, 1990). Se essa condição não se verificar, o indivíduo tenderá a encarar a situação como ameaçadora e *distressante* (Hobfoll, 2001; Lazarus, 1990; Lazarus e Folkman, 1987).

### 1.1.3 *Da prevenção do distress à promoção do eustress, em contexto profissional*

Os custos negativos da exposição excessiva ao *distress* profissional levam a que, tradicionalmente, as organizações levem a cabo programas de prevenção e gestão desta forma de *stress* (McDaid et al, 2005). Algumas dessas intervenções são alicerçadas nos modelos explicativos que atribuem o *stress* profissional a *stressores* normativos, como é o caso das características do trabalho (Genaidy, Salem, Karwowski, Paez & Tuncel, 2007; Quick et al, 1997). Mas é cada vez mais habitual que as intervenções tomem também em conta o papel das características individuais na geração de *distress*. É assim que também se encontram intervenções que visam actuar sobre este domínio, como é o caso do treino de relaxamento, ou da psicoterapia individual (Quick et al, 1997).

Porém, o foco na prevenção do *distress* é, para várias correntes, reveladora de uma centração excessiva na prevenção do mal-estar e da doença, por oposição ao que consideram ser uma mais desejável promoção do bem-estar e da saúde (Diener, 1984; Frohlich & Potvin; 1999; Luthans, 2002a; 2002b; Ryff & Singer, 1998; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Simmons, Nelson & Quick, 2004). Esta crítica é tornada mais pertinente pela observação de que a geração de *eustress* parece, só por si, combater a experiência de *distress*, ao mesmo tempo que permite atingir melhor desempenho profissional (Quick et al, 1997; Simmons et al, 2001). É assim que, na literatura, a promoção do *eustress* começa a ganhar prioridade sobre, ou pelo menos paridade com, a prevenção do *distress*.

### 1.1.4 *Factores protectores intra-individuais*

A transição de foco da prevenção do *distress* para a promoção do *eustress* veio trazer atenção renovada às variáveis que favorecem estes efeitos. A observação de que um mesmo *stressor* pode despertar *distress* num indivíduo, e *eustress* noutro (Simmons & Nelson, 2001) fez com que os modelos de trabalho nesta área passassem a prestar atenção às teorias transaccionais, que se centram nas características individuais como mediadoras do processo de *stress* profissional. Em particular, se a avaliação subjectiva de um estímulo como ameaça está associada à geração de sentimentos de *distress*; ao passo que a percepção de desafios está associada à geração de *eustress* (McGowan et al, 2006; Skinner & Brewer, 2002); então, é legítimo tentar perceber quais são os factores individuais que propiciam um tipo de avaliação ou o outro (Bolger & Zuckerman, 1995). Esses factores não são uma total incógnita.

Alguns dos que a investigação mais tem destacado são: as estratégias que são utilizadas para lidar com os problemas, i.e., os estilos de *coping* (Lazarus & Folkman, 1987), a capacidade percebida de saborear momentos positivos, ou *savoring* (Bryant, 2003), o optimismo disposicional, a internalidade de controlo, a auto-eficácia, o sentido de coerência, e a resiliência perante a adversidade (Ferreira & Ramos, 2007; Nunes, 1994).

### *Savoring*

O *savoring* consiste na capacidade auto-percebida para saborear afectos positivos de um modo prazeroso. Essa capacidade expressa-se a três níveis temporais: pelo saboreio do momento presente; pela reminiscência de momentos positivos passados; e pelo antecipar de momentos positivos no futuro (Bryant, 2003). Diferenças individuais na capacidade de *savoring* podem levar a diferenças na experiência de bem-estar subjectivo. Para exemplificar, não é fácil obter satisfação da antecipação de eventos positivos, quando se crê, de um modo auto-confirmatório, que não se vai conseguir apreciá-los (Bryant, 2003). Ou seja, mais do que a mera capacidade de saborear afectos positivos, o *savoring* cumpre também funções de controlo percebido sobre as emoções positivas, estando directamente associado à geração de afecto positivo, mas não de afecto negativo (Bryant, 1989). Por estes motivos, parece ser um precursor da experiência de *eustress*, quando o que é saboreado é um *stressor* positivo, encarado como um desafio prazeroso (Nelson & Simmons, 2003).

### *Coping*

Hobfoll (2001), e Lazarus e Folkman (1987), avançaram a noção de que o indivíduo disponibiliza estrategicamente recursos cognitivos e comportamentais para conseguir gerir as relações transaccionais com o meio, quando estas são avaliadas como sendo exigentes. Este processo é denominado de *coping* e assenta em recursos intrapessoais (e.g., competências) e interpessoais (e.g. suporte social), exercendo uma clara função adaptativa (Lazarus, 1990).

Lazarus e Folkman (1987) atribuíram duas funções principais ao *coping*: a de resolução de problemas/foco na tarefa, orientada para a gestão planeada de uma situação exigente; e a função de regulação emocional, exercida sobre as emoções de *distress* que resultam de uma interacção perturbadora. Vários outros autores (Amirkhan, 1990; Endler & Parker, 1990, 1994; Feifel & Strack, 1989) viriam também a identificar uma terceira forma de *coping*, o evitamento, consistindo na negação ou fuga do problema. Endler e Parker (1994) vieram ainda especificar que as pessoas podem utilizar estratégias de evitamento pelo envolvimento numa tarefa alternativa àquela em que o problema reside (distracção), ou pela procura de outras pessoas (distracção social).

As várias formas de *coping* têm eficácia diferencial na gestão do *stress*, sendo precursoras de *distress* e de *eustress* de um modo transversal aos vários domínios de actividade humana (McGowan et al, 2006). A utilização de estratégias de *coping* focadas na tarefa (i.e., na resolução activa do problema) está associada a avaliações iniciais de estímulos como desafios (McCrae, 1984) e, como tal, está particularmente associada a bons índices de prevenção do *distress* (Endler e Parker, 1990, 1994; Higgins & Endler, 1995; McGowan et al, 2006; McWilliams, Cox & Enns, 2003; Ryff & Singer, 1998). Está, do mesmo modo, associada à geração de afecto positivo (Jones, Rapport, Hanks, Lichtenberg e Telmet, 2003), sendo preditora da experiência de *eustress* (McGowan et al, 2006). Por seu lado, as estratégias que colocam o foco na auto-regulação emocional são utilizadas mais geralmente como reacção à avaliação de ameaças (McCrae, 1984). Assim, estão bastante associadas à geração de emoções de *distress* (Higgins & Endler, 1995; Jones et al, 2003; McGowan et al, 2006; McWilliams et al, 2003). Porém, a auto-regulação parece ser mais eficaz do que o foco na tarefa quando o *stressor* é de natureza incontroável. Essa incontroabilidade faz com que uma estratégia activa deixe de ser eficaz – o indivíduo ver-se-á frustrado ao ver as suas tentativas de resolução continuamente goradas (McGowan et al, 2006). No que diz respeito ao *coping* de evitamento, os resultados obtidos parecem ser ambíguos. Por um lado, existe uma longa tradição de investigação empírica que afirma que as estratégias de negação e/ou fuga ao problema estão positivamente associadas ao aparecimento de *distress* (Bryant, 1989; Hollahan & Moos, 1986, 1987; Hollahan, Moos, Hollahan, Brennan & Schutte, 2005), a fracos índices de saúde mental (Moos & Hollahan, 2003), e negativamente associadas à geração de *eustress* (Sale, Guppy & El-Sayed, 2000). No entanto, existem outros estudos que não associaram o evitamento ao aparecimento de *distress* (Courbasson, Endler & Kocovski, 2002; Roth & Cohen, 1986), ou chegaram mesmo a associá-lo à geração de bem-estar (Jones et al, 2003). As razões para estes padrões discrepantes de resultados podem ser variadas. Como Roth e Cohen (1986) afirmam, o evitamento pode reduzir o *distress* no curto prazo, face a eventos avaliados como demasiado ameaçadores (à semelhança do que acontece com a regulação emocional). Porém, alguns dos estudos que não associaram o evitamento à geração de *distress* (e.g., Jones et al, 2003) recorreram a uma operacionalização deste tipo de *coping* que incluía ambas as sub-dimensões distração e distração social, de Endler e Parker (1994). Assim, é útil observar o estudo de Higgins e Endler (1995), que associou a geração de *distress* à distração; mas não à distração social. Como Higgins e Endler (1995) argumentam, é possível que essa observação demonstre que a distração social, sendo próxima do suporte social, previna o *distress*. Deste modo, ao analisarem-se os efeitos do evitamento na geração de *distress*, será útil distinguir-se entre evitamento por distração, e por distração social.

### *Auto-eficácia geral*

Por auto-eficácia geral entende-se o conjunto de crenças do indivíduo que são relativas à sua competência percebida para influenciar, gerir, e controlar, os acontecimentos concernentes à sua própria existência (Bandura, 2002; Scholz, Doña, Sud, Schwarzer, 2002). Quanto mais alta for a percepção de auto-eficácia, tanto mais confiantes serão os comportamentos escolhidos, e tanto mais resistência e persistência serão disponibilizadas na presença de estímulos aversivos. Estes serão tendencialmente vistos como desafios, e não como ameaças (Scholz et al, 2002). Por contraposição, indivíduos com baixos níveis de auto-eficácia percebida, tenderão a sentir-se derrotados à partida quando confrontados com exigências, adoptando estratégias evitantes mais facilmente (Scholz et al, 2002). Deste modo, a auto-eficácia é preventora do *distress* (Ryff & Singer, 1998; Schwarzer & Hallum, 2008; Warr, 1990). E, estando associada à adaptação positiva, a auto-eficácia é ainda promotora de variáveis de bem-estar e de saúde (Boehmer, Luszczynska & Schwarzer, 2007; Schwarzer & Hallum, 2008), bem como dos afectos positivos que definem o *eustress* (Diener, 1984; Warr, 1990).

### *Internalidade de controlo*

Como o nome indica, o conceito de *locus* de controlo refere-se ao modo como o indivíduo situa as suas percepções de causalidade de controlo, relativas aos seus eventos de vida. Mais especificamente, se o indivíduo tem tendência a encarar esses eventos como sendo essencialmente contingentes às suas próprias acções ou características pessoais, o seu *locus* de controlo é considerado mais interno. Quando, pelo contrário, vê os seus eventos de vida como estando essencialmente fora da sua esfera imediata de controlo, sob o controlo de factores causativos externos (e.g., destino, terceiras pessoas), o seu locus é considerado mais externo (Duttweiler, 1984; Ribeiro, 2000; Rotter, 1975).

A internalidade de controlo está directamente associada à auto-confiança e à autonomia na gestão da própria vida (Duttweiler, 1984). Se todas as pessoas almejam ter controlo efectivo sobre os *stressores* com que são confrontadas (Almeida & Pereira, 2006), as mais *internas* têm maior probabilidade de o ter, na medida em que, à partida, acreditam que esse controlo já está ao alcance das suas capacidades e esforços; e, portanto, por comparação com os indivíduos menos internos/mais externos, é-lhes mais fácil e imediata a tomada de iniciativas de resolução construtiva dos seus problemas, e de procura de reforços positivos e saudáveis (Almeida & Pereira, 2006; Duttweiler, 1984; Quick et al, 1997; Rotter, 1975; Strickland, 1989; Tanck e Robbins, 1979). Os indivíduos mais *externos*, em contrapartida, ao atribuírem as relações causais que influenciam as suas vidas a factores externos, terão tendência a ver os *stressores* como instâncias mais difíceis de gerir e resolver (Duttweiler, 1984; Findley & Cooper, 1983; Rotter, 1975; Strickland, 1989). O que faz com que a internalidade de controlo exerça, tendencialmente,

uma influência protectora face ao *distress* (Cauce, Hannan & Sargeant, 1992), e promotora do *eustress* (Nelson & Simmons, 2003).

### *Resiliência*

A resiliência é definida como a característica/traço individual que dota o indivíduo da capacidade de enfrentar os *distressores* de modo adaptativo e eficaz. O indivíduo resiliente enfrenta os seus problemas com auto-confiança e serenidade, e consegue manter-se bem, recuperar, e persistir, na face da adversidade (Ahern, Kiehl, Sole e Byers, 2006; Cowan, Cowan & Schulz, 1996; Fine, 1991; Jaccelon, 1997; Lundman, Strandberg, Eisemann, Gustafson & Brulin, 2007; Tusaie & Dyer, 2004). Para Rutter (1985; 1987), num *continuum* no qual a resiliência seja um extremo, a vulnerabilidade será o outro. É ao longo deste *continuum* que o nível de resiliência do indivíduo varia, durante o seu percurso de vida. Enquanto dimensão psicológica, a resiliência parece assentar, a um primeiro nível, em cinco dimensões subordinadas: 1) equanimidade, ou posse de uma perspectiva balanceada sobre a própria vida; 2) perseverança, na face das dificuldades; 3) auto-confiança; 4) sentido de um propósito na vida; e 5) solitude existencial, i.e., o reconhecimento de que se tem o seu próprio caminho na vida, e paz de espírito perante a própria vida (Lundman et al, 2007; O'Neal, 1999). A um nível superior ao anterior, a resiliência parece resultar do efeito combinado de dois factores: percepção de competência pessoal, e aceitação pessoal do *self* e da própria vida (Ahern et al, 2006; Lundman et al, 2007). Sendo a dimensão psicológica que está mais abertamente associada à resistência ao *distress*, é apenas natural que a literatura comprove a existência de uma forte relação negativa entre a resiliência e o *distress* percebido (O'Neal, 1999). Do mesmo modo, surge como promotora do *eustress* (Nelson & Simmons, 2003) e do bem-estar geral (Christopher & Kulig, 2000).

### *Sentido de coerência*

O sentido de coerência (Antonovsky, 1987) pode ser entendido como uma orientação global pela qual o indivíduo mantém um sentimento interno, estável, de confiança. Parece resultar da posse de três tipos de crença, por parte do indivíduo: 1) de que os estímulos, externos e internos, são previsíveis, estruturados, e explicáveis (capacidade de compreensão); 2) de que possui os recursos necessários para fazer frente às exigências colocadas por esses estímulos (capacidade de gestão); 3) de que essas exigências são desafios merecedores do seu empenho e dedicação (capacidade de investimento). Logo, o indivíduo dotado de sentido de coerência acredita que a sua visão das coisas é coerente, que vale a pena investir no mundo, e que tem os recursos para enfrentar os desafios que encontra (Ferreira & Ramos, 2007; Flannery & Flannery, 1990; Flannery, Perry, Penk, Flannery, 1994). Dado que a experiência de *distress* passa pelos predicados opostos – i.e., sensos de imprevisibilidade e de incontrolabilidade, asso-

ciados, ultimamente, a desinvestimento nas situações –, é de prever que o sentido de coerência funcione como filtro cognitivo na percepção das situações como sendo, ou não, *distressoras*. A revisão de literatura feita por Antonovsky (1993), bem como os estudos conduzidos por Antonovsky e Sagy (1986), Bowman (1996), Flannery e Flannery (1990), Frenz, Carey e Jorgenson (1993), Mäkikangas, Feldt e Kinnunen (2007) e McSherry e Holm (1994), confirmam a existência de correlações negativas entre o nível de sentido de coerência e a experiência de sentimentos e sintomas de *distress*. Antonovsky (1993) também veio confirmar a consistente existência de correlações positivas entre o sentido de coerência e o estado de bem-estar geral e de saúde. Pallant e Lae (2002) encontraram efeitos semelhantes no que diz respeito ao bem-estar geral e ao bem-estar no trabalho, e Nelson e Simmons (2003) afirmam a importância do sentido de coerência enquanto variável promotora do *eustress*.

### *Optimismo disposicional*

O optimismo disposicional consiste na inclinação para se ter expectativas favoráveis relativamente aos eventos futuros. Mais especificamente, que estes eventos terão impactos pessoais positivos, aos níveis do bem-estar físico, psicológico e social. Esta dimensão é oposta ao pessimismo – a inclinação para ter expectativas negativas relativamente ao futuro, nos vários domínios do bem-estar pessoal (Laranjeira, 2008; Scheier, Weintraub & Carver, 1986). A investigação demonstra que os indivíduos disposicionalmente optimistas face à sua vida parecem ter mais capacidade de fazer frente ao *distress* e à doença do que os indivíduos pessimistas (Laranjeira, 2008; Scheier et al, 1986). Os indivíduos optimistas tendem a avaliar as dificuldades com que se deparam como sendo tendencialmente resolúveis, temporárias e de importância relativa. Assim, tendem a perseverar na resolução dos problemas (através de *coping* activo), o que os dota de um modo construtivo e auto-eficaz de encarar a adversidade (Quick et al, 1997; Stroebe & Stroebe, 1999). Por outro lado, os indivíduos pessimistas, dado esperarem resultados negativos face à adversidade, tendem a perseverar menos na resolução de problemas, optando mais prontamente por estratégias de *coping* disfuncionais. Sendo promotor do afecto positivo, o optimismo disposicional é, convergentemente, promotor do *eustress* (Nelson & Simmons, 2003).

#### *1.1.5 Intervir sobre os factores protectores*

Um indivíduo optimista, resiliente, com sentido de auto-eficácia e de coerência face à sua realidade, que veja os acontecimentos como estando ao alcance das suas acções, capaz de lidar com os problemas pela resolução directa dos mesmos, e capaz de saborear os bons momentos da sua vida, é um indivíduo com maiores capacidades de gestão do *stress* profissional que um indivíduo que não reúna estas características. Uma intervenção para a gestão do *stress* profissional pode, portanto, focar-se em estimular o desenvolvimento destas dimensões no indivíduo. Visto que se fala do desenvolvimento de

características individuais para fins de promoção do bem-estar e da saúde mental, a maneira mais intuitiva de o fazer seria por meio de uma intervenção terapêutica. No entanto, como Gyllensten et al (2005) apontam, as intervenções psicoterapêuticas sobre o *stress* profissional costumam ser encaradas com resistência e estigma em meio organizacional. É assim que Gyllensten et al (2005) vêm propor que o conceito não seja completamente abandonado, mas sim integrado noutra formato, popular neste contexto: o *coaching*. Os autores propõem que um formato adequado para levar a cabo esta integração seria um *coaching* orientado para as soluções, de base terapêutica. Um tal formato existe; na forma do *coaching* breve orientado para as soluções (Berg e Szabó, 2005).

## 1.2 O *coaching* breve orientado para as soluções

O *coaching* breve orientado para as soluções (CBOS) é um paradigma de intervenção e desenvolvimento de competências individuais, alicerçado nos princípios teóricos e práticos da terapia breve orientada para as soluções (TBOS). Para o compreender, há primeiro que fazer notar as características específicas ao processo de *coaching*, em geral, e à própria TBOS.

### 1.2.1 O processo de *coaching*

O *coaching* é um processo, ou uma prática de intervenção, não-terapêutica, por meio do qual um *coach* procura estimular o desenvolvimento de competências e a promoção de mudanças duradouras na vida pessoal e/ou profissional do cliente, o *coachee* (Barosa-Pereira, 2006; Grant, 2001). O processo pode ser conduzido junto de indivíduos ou de grupos (e.g. equipas de trabalho), assenta em paradigmas teórico-práticos específicos (e.g. psicológicos), prolonga-se durante várias sessões de acompanhamento, e desenvolve um trabalho colaborativo, não directivo, de acompanhamento personalizado, entre *coach* e *coachee(s)* (Barosa-Pereira, 2006; Grant, 2001).

O processo de *coaching* está subordinado às necessidades e aos objectivos que são definidos autonomamente pelo *coachee*. De um modo geral, vai sendo negociado e definido entre as duas partes ao longo das sessões, e visa estimular a mudança positiva no *coachee*, através de veículos como a alteração de comportamentos, a estimulação de potenciais latentes de desenvolvimento e de aprendizagem (nas mais variadas dimensões – e.g. competências, relações interpessoais), e a autonomização na (e para a) mudança. Procura-se que o *coachee* consiga *mudar* numa dada direcção; mas também que, pelo desenvolvimento das suas competências de autocrítica e de autogestão, seja capacitado a assumir plena independência na gestão da sua própria vida (Barosa-Pereira, 2006).

Os últimos anos têm assistido a uma popularização crescente do *coaching* no contexto das organizações. A conversão gradual das antigas economias de produção nas actuais economias de servi-



ços veio introduzir as práticas de gestão da informação, do conhecimento, e da mudança. Os filhos e netos do antigo trabalhador rural, ou industrial, são, hoje em dia, denominados de colaboradores organizacionais. E deles é esperado que sejam continuamente mais competentes, flexíveis, e capazes de auto-actualização e de aprendizagem durante as suas vidas (Câmara, 2001). É assim que o *coaching* tem vindo a ser adoptado por cada vez mais organizações, que esperam que essa aposta permita desenvolver colaboradores mais competentes e fidelizados, de um modo que, ultimamente, se repercuta em maior eficácia organizacional (Barosa-Pereira, 2006; Cappelli, 2008; Grant, 2001).

A prática do *coaching* é uma actividade que se tem disseminado de um modo descentralizado e não-regulado (Barosa-Pereira, 2006). Deste modo, o seu desenvolvimento no mercado foi marcado pela criatividade e pela diversidade, na experimentação de diferentes abordagens e paradigmas. Entre os múltiplos modelos teóricos que servem de base à prática do *coaching*, encontram-se abordagens tão díspares entre si como a psicanálise, o modelo sistémico, ou a *gestalt* (Barosa-Pereira, 2006; Grant, 2001). É em derivação do modelo sistémico que surge o formato de *coaching* sobre o qual este projecto se debruça, o CBOS. Mais especificamente, deriva da teoria e das práticas da TBOS.

### *1.2.2 A terapia breve orientada para as soluções*

A terapia breve orientada para as soluções, ou TBOS (Shazer, 1982; Shazer, Berg, Lipchik, Nunnally, Molnar, Gingerich & Weiner-Davis, 1986), é um modelo sistémico de intervenção terapêutica, aplicável a indivíduos e a grupos. É uma intervenção breve, visando operar mudanças na vida dos clientes no mais curto espaço de tempo possível, por meio de uma intervenção mínima (Shazer, 1988; Miller & Shazer, 1998). A TBOS encara o indivíduo de um ponto de vista ecossistémico e interaccionista (Shazer, 1982). Ou seja, considera que o mesmo se movimenta em causalidade não-linear dentro dos vários sistemas a que pertence, influenciando, e sendo influenciado, pelas dinâmicas de interacção que vão sendo geradas no seio desses sistemas. A TBOS perspectiva essas dinâmicas de um ponto de vista construtivista e meta-cibernético, propondo que os indivíduos conduzem as suas vidas a partir dos jogos de significação e das narrativas que, subjectivamente, constroem. O modo como se percebe a realidade factual molda o comportamento que se tem no seio dessa realidade, o que, por sua vez, contribui para moldar a própria realidade. Assim, para se obter mudança, há que apostar na reavaliação crítica desses jogos de significação (Berg, 1991; Shazer, 1982). Para ilustrar esta noção: uma situação que é vista como um problema incapacitante será, com toda a probabilidade, de muito mais fácil resolução se o cliente a passar a encarar como um desafio estimulante. Logo, a TBOS orienta-se para a mudança pessoal activa, colocando o cliente na posição de actor principal – ele é a única pessoa que pode, com toda a propriedade, procurar a mudança na sua realidade, começando por rever, e questionar, o modo como a encara e lhe atribui sentido. O papel da terapia é o de servir de espaço de reforço e de orientação, nessa busca pessoal; o terapeuta surge como um mero colaborador informado, um facilita-

dor na compreensão dos esquemas de significação e, conseqüentemente, de acção, que o cliente constrói (Burwell & Chen, 2006; Lethem, 2002).

Em terapia, e na vida quotidiana, é frequente que se procurem resolver os problemas por meio do foco na natureza e nas causas dos mesmos. A TBOS, pelo contrário, considera que a melhor forma de os resolver está antes na mobilização do cliente para a construção activa de soluções (ou para a co-construção de soluções com o terapeuta) (Shazer, 1984). Considera-se que o foco no problema não é condição *sine qua non* para a sua resolução, podendo mesmo prejudicá-la; que, para haver real mudança é olhar para a própria realidade de um modo descentrado e criativo, i.e., *para além* do problema (Miller, 1992; Ozeki, 2002). Deste modo, a terapia evita o *porquê* (*'porquê este problema?'*), focando-se antes no *como* (*'como resolvê-lo?'*). O foco é, deste modo, colocado na estimulação das competências do cliente para a construção autónoma de soluções (Berg, 1991). Um pilar central nesta linha de actuação é a exploração das *excepções*; i.e., os momentos nos quais o cliente, por um motivo ou outro, consegue funcionar sem, ou lidar melhor com, os problemas. São, portanto, momentos nos quais o cliente se sente auto-eficaz e resiliente, e utiliza estratégias de *coping* funcionais; ou nos quais se sente sereno, permitindo-se saborear as suas experiências (Shazer, 1988; Lethem, 2002). O terapeuta aposta fortemente na exploração desses momentos, através do *diálogo livre de problemas*, procurando ajudar o cliente a perceber que factores pessoais (e.g., estratégias de *coping*) operaram para originar estas excepções. Uma vez identificados alguns factores específicos, esses factores são utilizados para servir de base à co-construção de estratégias de acção (Shazer & Berg, 1988; 1997; Miller & Shazer 1998).

A gestão da linguagem é um ponto central em TBOS. Sendo um modelo influenciado pelo construcionismo social, a TBOS argumenta que o instrumento essencial, por meio do qual os esquemas de significação da realidade são estruturados, é a linguagem. É pela linguagem organizada que se organizam e se articulam raciocínios; as palavras que se utilizam são índices ilustrativos do modo como se interpreta a realidade; e, conseqüentemente, do modo como se age (Shazer, 1997; Gergen & Gergen, 2004). Logo, actuar sobre os jogos de linguagem que são utilizados, é também actuar sobre o comportamento que se tem (Shazer & Berg, 1992; Miller & Shazer, 2000). A gestão da linguagem em TBOS manifesta-se de duas maneiras principais. Primeiro, pelo evitamento de diagnósticos ou de outros rótulos de categorização do cliente, que remetem para a noção de cristalização num dado estado. Se é pretendido que o cliente seja o agente da sua própria mudança, é necessário que se veja a si próprio como *livre para mudar*; e não como estando preso a características categóricas, tendencialmente percebidas como sendo de difícil alteração (Shazer, 1997; George, Iveson & Ratner, 1990). O outro pilar essencial da gestão da linguagem em TBOS é o recurso a linguagem 'positiva', que visa a estimulação de um discurso encorajador, focado na mudança positiva (Shazer & Berg, 1997; Miller & Shazer, 2000). Deste modo, é comum recorrer-se ao *diálogo livre de problemas*; ou que, através de técnicas

como a *conotação positiva* ou as *congratulações*, o terapeuta reforce positivamente os comportamentos de mudança do cliente, de modo a reforçar os seus sentidos de auto-eficácia e de optimismo, face ao subsequente desenrolar de eventos na sua vida (Berg, 1991; Jong & Berg, 2002). É também comum que o terapeuta faça *reenquadramentos positivos* dos conteúdos negativos expressos pelo cliente, para os colocar a uma nova luz, mais funcional do que a manifesta. Esse tipo de reenquadramento perceptivo visa, de modo geral, estimular o cliente à criação de novas perspectivas e a um estilo cognitivo mais optimista, e atribuir um maior sentido de coerência à sua vida. Visa, também, possibilitar que o cliente reconheça em si mesmo as capacidades de já dispõe, mas que, porém, lhe passam despercebidas. Esse simples reconhecimento pode ajudá-lo a desenvolvê-las ainda mais (Berg, 1991; Shazer, 1982).

Um outro pólo fulcral de actuação da TBOS é o do estabelecimento e auto-monitorização do cumprimento de objectivos, por parte do cliente. Este tipo de actuação é essencial para autonomizar o cliente e, quando bem sucedida, dinamiza os seus sentidos de auto-eficácia e de coerência, bem como a sua capacidade de encontrar estratégias activas de *coping* para lidar com obstáculos (Berg, 1991; Jong & Berg, 2002; Lethem, 2002). Com efeito, uma fórmula essencial em TBOS é a de *continuar a fazer o que resulta, parar de fazer o que não está a resultar e, nesse caso, fazer algo de diferente* (Berg, 1991). O estabelecimento e auto-monitorização de objectivos podem ser feitos por técnicas como, respectivamente, a pergunta-milagre ou a *pergunta-escala* (que coloca em perspectiva os progressos e mudanças alcançados de sessão para sessão) (Berg, 1991; Berg & Miller, 1997; Jong & Berg, 2002).

A TBOS lida com a disfunção precisamente pelo apelo à saúde e à funcionalidade. Assim, pode ser aplicada, de igual modo, a populações clínicas e não-clínicas. Os princípios teórico-práticos em que se baseia demonstram ser transponíveis para vários domínios nos quais o desenvolvimento de competências e a autonomização na mudança sejam desejados. E, sendo uma intervenção breve, acarreta baixo custo financeiro para o cliente (Kaslow, 2000). Estes factores fazem com que os seus princípios e técnicas sejam adoptados em contextos tão diversos como o aconselhamento de carreira (Burwell & Chen, 2006), o trabalho social (Sundman, 1997), a intervenção prisional (Lindforss & Magnusson, 1997), ou o paradigma de trabalho orientado para as soluções (Walsh, Moss, & Fitzgerald, 2006). O *coaching* é outro dos domínios onde esta aplicação é possível (Berg & Szabó, 2005).

### *1.2.3 CBOS: a integração do coaching com a TBOS*

O CBOS pode ser considerado como a adaptação dos princípios de intervenção da TBOS para o formato de *coaching*. A adaptação pelo *coaching* dos princípios e técnicas da TBOS permite, plausivelmente, trazer as vantagens terapêuticas da TBOS para o contexto da intervenção organizacional, evitando, simultaneamente, o estigma tipicamente associado à psicoterapia no mundo dos negócios (Gyllensten et al, 2005). Para além disso, o formato TBOS é particularmente ajustado ao ambiente de negócios, dado esse ser um contexto no qual os indivíduos já estão familiarizados com os principais

pontos de foco da orientação para as soluções, como sejam a definição de objectivos e de soluções para os alcançar, ou o desenvolvimento de competências consentâneas (Szabó, 2008a).

Sendo uma forma de TBOS aplicada ao *coaching*, o CBOS é, portanto, uma intervenção breve, e de baixo custo para o cliente (Szabó, 2008a), que procura ser uma plataforma de desenvolvimento e de autonomização do *coachee* (Berg & Szabó, 2005; Szabó, 2008b; 2008c). Tal como o terapeuta na TBOS, o *coach* no CBOS surge como um mero facilitador, com a função única de colaborar com o *coachee* no percurso de autonomização. À semelhança do que acontece com a TBOS, o foco da intervenção em CBOS é colocado: no papel central do cliente; no desenvolvimento de soluções, por oposição à centração no problema; na identificação das excepções; no desenvolvimento dos recursos e das capacidades que o cliente já tem ao seu dispor, por oposição aos défices de que se queixa (Berg & Szabó, 2005). As várias técnicas da TBOS são também adoptadas. É enfatizada a importância da linguagem positiva, do reenquadramento, e do reforço positivo. O estabelecimento de objectivos é geralmente feito por meio da pergunta-milagre, e a monitorização dos progressos é feita com recurso às perguntas-escala (Clarke & Dembkowski, 2006; Szabó, 2008d).

#### 1.2.4 Formulação das hipóteses de estudo

Gyllensten et al (2005) propuseram que uma prática com o formato geral do CBOS seria um instrumento útil na gestão do *stress* profissional. No entanto, a eficácia desta prática nesse âmbito ainda não foi avaliada de um modo empírico sistemático. O presente projecto visa preencher esta lacuna. Em revisão, tanto a TBOS como o CBOS, procuram ser instrumentos de autonomização para a mudança positiva, pelos seus focos no *empowerment* do cliente. Procuram estimular o sentido de coerência do cliente relativamente à sua própria vida, bem como o seu sentido de auto-eficácia para a mudar nos sentidos desejados. Encorajam-no a abordar as situações de um modo optimista; e a saborear os aspectos positivos da sua vida, no que parece ser um incentivo directo à sua capacidade de *savoring*. Do mesmo modo, incentivam-no a desenvolver continuamente as suas forças e potenciais, mais notavelmente no que diz respeito à capacidade de lidar com os seus problemas de modo eficaz e construtivo – ou seja, no que diz respeito às suas estratégias de *coping*. Neste ponto, o foco principal é colocado no encarar dos obstáculos como desafios que podem ser resolvidos, de um modo sistemático, por meio da construção de soluções directas – no que pode ser descrito como um incentivo directo ao *coping* focado na tarefa, e um desincentivo aos outros tipos de estratégias de *coping* (regulação emocional e evitamento). Por outro lado, a autonomização para a procura de soluções está ligada à noção de que a pessoa é responsável pelas suas próprias acções. Este ponto é também o que determina que estas abordagens promovam no cliente uma causalidade interna de controlo – o indivíduo tem poder sobre si próprio e, conseqüentemente, é responsável pela decisão do rumo do seu próprio destino. Por último, as aborda-

gens orientadas para as soluções procuram claramente promover a resiliência do cliente para fazer frente às adversidades com que se defronta.

Assim, é de prever que, indivíduos que passem por um processo de CBOS, apresentem um desenvolvimento longitudinal, não-aleatório, das variáveis protectoras, por comparação com indivíduos que não realizem o mesmo processo. Simultaneamente, o processo deverá proporcionar uma menor aposta em estratégias de regulação emocional e de evitamento dos problemas.

**H1:** A exposição a um processo de CBOS resultará, longitudinalmente, em crescimento positivo nas medidas de optimismo, resiliência, sentido de coerência, internalidade de controlo, auto-eficácia, capacidade de *savoring*, e frequência do *coping* focado na tarefa.

**H2:** A exposição a um processo de CBOS resultará, longitudinalmente, em crescimento negativo nas medidas de frequência de utilização das estratégias de regulação emocional e de evitamento.

A revisão de literatura feita aponta estes efeitos como sendo consistentemente preditivos dos estados emocionais de *distress* (efeitos de prevenção), e dos estados de *eustress* (efeitos de promoção). Assim, os níveis iniciais destas variáveis devem ser preditivos, tanto dos níveis iniciais destes estados de *stress*, como de mudanças que sejam verificadas ao nível dos mesmos, ao longo do tempo.

**H3:** Os níveis iniciais das variáveis optimismo, resiliência, sentido de coerência, internalidade de controlo, auto-eficácia, capacidade de *savoring*, e frequência do *coping* focado na tarefa, serão preditores positivos dos níveis de *eustress*, e negativos dos de *distress*, ao longo de todo um espectro longitudinal.

**H4:** Os níveis iniciais da variável *coping* de regulação emocional e das variáveis de *coping* de evitamento serão preditores negativos dos níveis de *eustress*, e positivos dos de *distress*, ao longo de todo um espectro longitudinal.

Por outro lado, se H1 e H2 forem confirmadas, é de prever as mudanças nos níveis das variáveis preditivas resultem na prevenção efectiva do *distress* e na promoção efectiva do *eustress*.

**H5:** As mudanças previstas nos níveis das variáveis preditivas resultarão no crescimento positivo do nível de *eustress*, e no crescimento negativo do nível de *distress*.

Como é apontado pela literatura (Berg & Szabó, 2005; Szabó, 2008a), o CBOS não visa a mudança temporária e localizada, mas sim a mudança positiva permanente, sustentada na estável reorientação dos processos mentais do cliente para um pensamento focado na procura de soluções. Assim, é de esperar que, tanto durante, como após o final do processo de CBOS, o indivíduo continue o seu próprio processo de desenvolvimento pessoal, pela estimulação, consolidação, e estabilização, das

mudanças positivas introduzidas. Portanto, um cenário de confirmação das hipóteses colocadas validará a utilidade do CBOS: a) na promoção dos factores protectores e do *eustress*; e, b) na prevenção, tanto das variáveis de *coping* não-focadas na tarefa, como do *distress*. Esse cenário também legitimará que se espere que, tanto durante, como após o final da intervenção, as mudanças positivas introduzidas ao nível do desenvolvimento dessas variáveis continuem a ser operadas. Assim, apesar de não serem colocadas hipóteses relativamente a este domínio específico, o presente estudo procurará observar o modo específico de desenvolvimento (positivo ou negativo) de cada uma dessas variáveis. Nomeadamente, se continuarão a crescer de modo contínuo, segundo um padrão linear; se acabarão por encontrar um ponto de estabilização no crescimento, a um nível mais satisfatório do que o nível inicial, segundo um padrão curvilíneo; ou se seguirão um padrão irregular.

Pode distinguir-se entre quatro grandes tipos de *coaching*, diferenciados entre si pelos seus distintos focos e níveis de intervenção: de negócios/corporativo, de vida, de grupos, e executivo (Barosa-Pereira, 2006). Mesmo sendo o CBOS um formato transversal e, portanto, adaptável a todos estes tipos, convém, no entanto, seleccionar apenas um tipo para o procedimento de estudo, para evitar que os resultados sejam influenciados por variáveis externas, derivadas das diferentes condicionantes que subjazem aos tipos de *coaching*. A escolha recairá sobre o *coaching* de negócios/corporativo (também conhecido como *business coaching*), por três razões. Primeiro, porque este tipo de *coaching* é aplicado a indivíduos, e não a grupos, como é pretendido neste trabalho. Segundo, porque procura melhorar o desempenho do *coachee* em contexto profissional, e lida, tipicamente, com as variáveis que se prendem ao exercício da profissão, como é frequentemente o caso do *stress* profissional. E, em terceiro lugar, porque é aplicado a indivíduos situados nos mais variados níveis profissionais e organizacionais, o que permite a obtenção de uma amostra de estudo relativamente representativa e transversal à população trabalhadora.

## 2. MÉTODO

### 2.1 Participantes

O estudo requer a participação de um mínimo de 400 participantes voluntários, que deverão estar empregados como colaboradores de quaisquer organizações. O sexo e faixa etária são aleatórios, uma vez que o estudo pretende testar a eficácia do CBOS de um modo que possa ser transversalmente generalizável à população.

## 2.2 Procedimento

### 2.2.1 Coaches

A realização do projecto depende da colaboração de *business coaches* habilitados em CBOS. Dado o aparecimento recente da técnica (Berg & Szabó, 2005), é provável que não seja fácil encontrar colaboradores nessas condições. Para precaver esse cenário, este projecto inclui um plano de formação em CBOS. A formação poderá ser oferecida no mercado, como qualquer outra formação em *coaching*, e será destinada a um público diverso, incluindo *business coaches*, *coaches* especializados noutros tipos de *coaching*, e praticantes de TBOS. Deverá ser dada: por um formador com experiência em CBOS; ou em TBOS e *coaching*; ou por dois formadores, cada qual com experiência num destes campos. A formação deverá transmitir eficazmente a teoria e a prática da TBOS e do *coaching*, e o modo como as duas práticas se integram no CBOS. Assim, deverá combinar módulos teóricos com exercícios práticos. Um plano detalhado da formação proposta pode ser encontrado no **Anexo I**. No início da formação, os formandos serão sensibilizados para o presente projecto, e pedir-se-á a sua colaboração posterior, a título voluntário. Os formandos que aceitem colaborar serão co-responsáveis pelo recrutamento de participantes, de entre clientes que venham a agremiar, mas exclusivamente no domínio da prática de *business coaching* em formato CBOS.

### 2.2.2 Grupo experimental e grupo de controlo

Os participantes serão divididos por dois grupos, com  $n$  preferencialmente idêntico (mas sempre  $\geq 200$ ): experimental (GE) e de controlo (GC). Os membros do GE participarão num processo de CBOS, ao contrário do que acontecerá com os membros do GC. Para evitar a influência de variáveis externas, existirá um controlo da participação dos membros de GE e GC em outras iniciativas de gestão de características individuais; ou que venham a passar por eventos de vida passíveis de influenciar externamente, e de um modo dramático, os níveis das dimensões a avaliar (e.g., trauma emocional). Esse controlo será feito nos vários momentos de recolha de dados. Participantes de GE e GC que, seja determinado, venham a incorrer nestas condições durante o período de recolha de dados serão excluídos da amostra, e substituídos por suplentes.

### 2.2.3 Recolha de dados de natureza quantitativa

O percurso individual de todos os membros do GE será acompanhado por meio da recolha de dados de natureza quantitativa, que deverão ser recolhidos de modo económico e eficaz. Isto pode ser conseguido mediante a aplicação de auto-questionários breves, que meçam de um modo válido e preciso as dimensões consideradas para o estudo. Sendo este um estudo longitudinal, a recolha de dados para

os participantes do GE deverá ser feita em *vários momentos* ao longo do tempo. O primeiro momento de recolha situa-se logo antes do início do processo de *coaching*, visando a medida dos níveis iniciais de cada variável em estudo. Após esse 1º momento de recolha, seguem-se outros 5, com o espaçamento de 2 meses entre cada – totalizando um período de 10 meses de recolha. Este método tem uma desvantagem aparente, que é a de não controlar as durações dos processos de CBOS dos participantes. Como Berg e Szabó (2005) e Szabó (2008a, 2008c) apontam, o CBOS tanto pode compreender uma única sessão como várias sessões ao longo do tempo, dependendo da rapidez com que cada *coachee* alcança os resultados esperados. Assim, é plausível que alguns participantes já tenham acabado os seus processos por altura da 2ª fase de recolha de dados, ao passo que outros ainda os tenham a decorrer em fases subsequentes. No entanto, se o processo de mudança pessoal promovido pelo CBOS é estável, e se é legítimo que ocorra a velocidades diferentes, consoante o *coachee*, então a diferente duração de cada processo não deverá constituir variável de erro nas medidas. O GC também será submetido a 6 recolhas distintas, segundo o mesmo padrão temporal que o GE.

#### *2.2.4 Recolha de dados de natureza qualitativa*

A recolha de dados de natureza qualitativa é conduzida apenas junto do GE, e serve o propósito de obter auto-relatos que possam complementar e enriquecer a informação quantitativa obtida junto deste grupo. É feita por meio de duas entrevistas semi-estruturadas: uma imediatamente anterior ao processo de *coaching*, coincidente com a primeira recolha de dados de natureza quantitativa; e uma segunda entrevista, coincidente com a última aplicação de questionários. São conduzidas apenas duas entrevistas, por dois motivos: a) a informação que se pretende obter é meramente complementar, visando obter um balanço (inicial e final) das percepções dos participantes, que permita aumentar a interpretabilidade psicológica dos dados de natureza quantitativa; b) cada entrevista será relativamente longa, com uma duração estimada de 20-50 minutos.

## **2.3 Instrumentos**

### *2.3.1 Auto-questionários*

A selecção de auto-questionários seguiu o critério de dar prioridade a escalas traduzidas e adaptadas para a população portuguesa. É o que acontece com duas das escalas seleccionadas. Porém, e para as restantes medidas em estudo, ou não foi possível encontrar escalas adaptadas para Portugal; ou as disponíveis eram insatisfatórias, em termos dos critérios de validade e de precisão aos quais este estudo pretende corresponder. Logo, algumas das escalas que são propostas para este projecto têm a desvantagem de, presentemente, só estarem disponíveis em versões estrangeiras. A realização deste projecto está, portanto, dependente da adaptação dessas escalas para a realidade portuguesa. Essa adaptação



pode ser realizada previamente à realização do projecto, ou em simultâneo com a mesma. Neste último caso, será criado um procedimento de adaptação das escalas que seja paralelo à realização deste projecto, e que utilize como amostra de aferição o próprio universo de participantes do projecto.

Todas as dimensões são medidas como variáveis unitárias, com a excepção do *coping*. Para o teste das hipóteses colocadas, esta dimensão foi dividida em quatro variáveis de estudo distintas: *coping* focado na tarefa, de regulação emocional, de distração, e de distração social.

#### Medida do *coping*: *Coping Inventory for Stressful Situations (CISS)*

O CISS (Endler & Parker, 1994) é composto por 48 itens e compreende três factores, i.e., as três estratégias principais de *coping*: focado na tarefa, de regulação emocional, e de evitamento. A escala de evitamento compreende duas subescalas: distração e distração social. Cada item é uma frase reflectindo um comportamento específico à estratégia de *coping* testada. Os itens são classificados numa escala de Likert (5 pontos), que avalia a frequência de utilização dos comportamentos.

#### Medida do *savoring*: *Savoring Beliefs Inventory (SBI)*

O SBI (Bryant, 2003) tem 24 itens, que consistem em afirmações que reflectem crenças relativas à capacidade de *savoring*, nas suas três formas: por antecipação, pelo saborear do momento presente, e por reminiscência. Cada forma é avaliada por meio de 8 itens, dos quais 4 são positivamente orientados, e os outros 4 são negativamente orientados. O respondente classifica o grau de concordância pessoal com cada item por meio de uma escala de Likert de 7 pontos. As cotações podem ser somadas para dar os valores de escalas parciais ou da escala completa.

#### Medida da auto-eficácia geral: *General Self-Efficacy Scale (GSES)*

A GSES foi desenvolvida por Schwarzer e Jerusalem e aferida para amostras nacionais por Costa (2006). Contém 10 itens, consistindo em afirmações exemplificativas de percepções de auto-eficácia, e que podem ser respondidos, na versão portuguesa, por uma escala de Likert de 7 pontos.

#### Medida da internalidade de controlo: *Internal Control Index (ICI)*

O ICI (Duttweiler, 1984) compreende 2 factores: auto-confiança, e comportamento autónomo (i.e., independente de pressão social). Tem 28 itens, na forma de afirmações comportamentais. Cada item é classificado pelo participante por meio de um advérbio de frequência (escala de Likert de 5 pontos), de modo a que a resposta permita classificar o grau de internalidade de controlo associado ao comportamento em causa. A cotação final é feita por ordem crescente de internalidade de controlo.

Medida da resiliência: *Resilience Scale (RS)*

A RS foi desenvolvida por Wagnild e Young e mede a resiliência por meio de dois factores: competência pessoal e aceitação do *self* e da própria vida (O’Neal, 1999). Estes dois factores assentam em 5 componentes subordinados: equanimidade, perseverança, auto-confiança, solidão existencial, e sentido de propósito perante a vida (O’Neal, 1999). É composta por 25 itens, respondíveis por meio de uma escala de Likert de 7 pontos.

Medida do sentido de coerência: *Sense of Coherence Scale (SOCS)*

A SOCS (Antonovsky, 1987) mede o sentido de coerência por meio de 3 factores: capacidades de compreensão, de gestão e de investimento. Tem 29 itens, e usa uma escala de Likert de 7 pontos.

Medida do optimismo disposicional: *Revised Life Orientation Test (LOT-R)*

O LOT-R foi aferido para a população portuguesa por Laranjeira (2008). Tem 10 itens, sob a forma de afirmações. Dos itens, 4 são distractores, e 6 são avaliadores do optimismo. Destes 6 itens, 3 avaliam directamente o optimismo, ou seja, são positivos, e 3 avaliam-no de modo inverso, sendo de teor negativo. Os distractores não são cotados, e os itens medidores do optimismo são cotados por meio de uma escala de Likert de 5 pontos, de modo a que o resultado total da escala reflecta o grau de optimismo disposicional demonstrado.

Medidas do *distress* e do *eustress*: *Job-related Affective Well-being Scale (JAWS)*

A JAWS (Van Katwyk et al, 2000) mede o afecto específico ao contexto laboral, e visa ser uma medida de afecto puro, por oposição a uma medida de crenças ou atitudes face ao mesmo. Logo, cada item expressa a experiência directa de uma emoção específica, sendo avaliado por meio de uma escala de Likert (5 pontos), que avalia o grau até ao qual o respondente experienciou a emoção expressa, ao longo dos 30 dias prévios. A JAWS segue a categorização dos afectos que é proposta por Russell (Feldman Barrett & Russell, 1999; Russell, 1979; Russell, 1997) e por Warr (1990), medindo as emoções como dispostas em quatro quadrantes, definidos por valência afectiva – positiva ou negativa – e por activação energética – alta ou baixa. Os estados de *eustress* e *distress* podem ser medidos pela JAWS, correspondendo, respectivamente, aos quadrantes de afecto negativo e positivo, de alta activação (McGowan et al, 2006). Assim, o presente estudo propõe-se a utilizar apenas as 2 subescalas correspondentes a estes quadrantes. Propõe-se também a utilizar a versão curta da JAWS (Spector, 2006; Van Katwyk et al, 2000). Esta versão contém apenas os 5 itens mais representativos de cada quadrante, possibilitando uma maior depuração das medidas finais (Van Katwyk et al, 2000). Os resultados finais das subescalas são calculados pelo somatório das cotações dos itens de cada uma.

### 2.3.2 Entrevistas semi-estruturadas

O formato de entrevista semi-estruturada que foi adoptado para este projecto baseia-se no formato exposto por Estrela (1994). Segue um guião geral de entrevista (**Anexo II**), dividido em blocos de temas a explorar. Cada bloco está subordinado a objectivos gerais e específicos próprios. Sendo esta uma entrevista semi-estruturada, os tópicos de discussão que caracterizam os vários blocos permitem uma grande latitude de resposta por parte do entrevistado. Os blocos são:

a) Apresentação entre entrevistador e entrevistado, que visa estabelecer empatia entre as partes, e motivar o entrevistado para a realização da entrevista, informando-o sobre o propósito e o decurso da mesma, e assegurando a confidencialidade do processo;

b) Diálogo e questionamento sobre as variáveis preditivas em estudo. Especificamente, sobre o modo como o participante percebe em si mesmo cada variável, em três domínios: o *grau* (mais ou menos elevado) que sente, da dimensão; a *estabilidade* (ou instabilidade) temporal das suas percepções; e os *antecedentes* dessas percepções, reportados aos últimos meses antes da entrevista. Cada variável é explorada a partir das sub-dimensões que a constituem (como operacionalizadas no estudo quantitativo), quando é o caso. Por exemplo, a capacidade de *savoring* é explorada em entrevista a partir das suas sub-dimensões de reminiscência, de *savoring* no momento, e de antecipação;

c) Diálogo e questionamento destinados à auto-avaliação do entrevistado relativamente às suas experiências de *eustress* e de *distress* no trabalho (com julgamentos de grau, estabilidade, e antecedentes), e relativamente ao modo como associa estas experiências à prevalência, em si mesmo, de maiores ou menores níveis das variáveis preditivas;

d) É um bloco final, por meio do qual se procuram recolher dados indicativos do modo como o entrevistado encara o processo de *coaching*, antes de o iniciar, e vários meses após o terminar. Assim, na primeira entrevista procuram-se recolher as expectativas do entrevistado relativamente ao processo de CBOS. Na segunda entrevista, o foco está em obter *feedback* sobre o modo como o processo decorreu, e sobre o impacto que teve na vida do participante, com foco sobre as variáveis em estudo.

## 3. RESULTADOS

### 3.1 Análise estatística dos dados de natureza quantitativa

Para a análise dos dados de auto-questionário, este projecto recorre à modelagem de equações estruturais (MEE), que permite o teste de suposições causais hipotetizadas entre múltiplas variáveis. A aplicação do método começa pela operacionalização das hipóteses de estudo, por meio de um ou mais

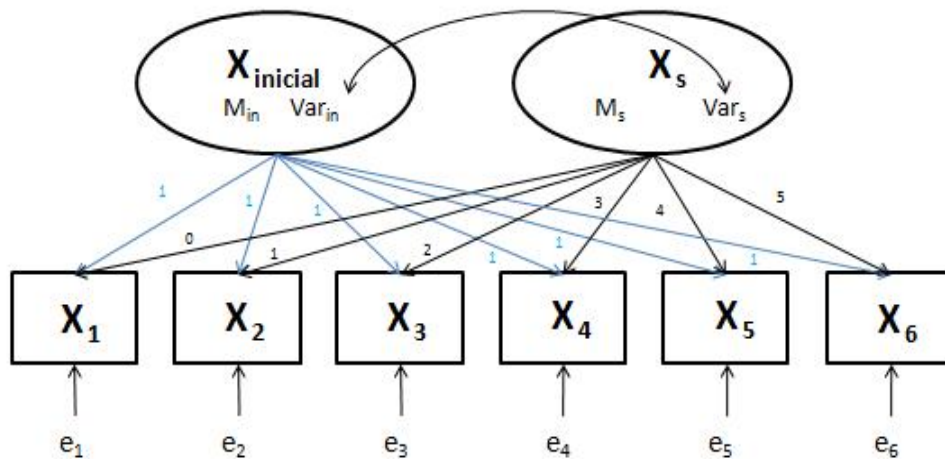
modelos representativos das relações causais que são assumidas existirem entre variáveis. Os modelos são depois testados pelo cálculo do ajustamento estimado que demonstram ter para com os dados tangíveis dos quais o teste depende (dados de medida das variáveis, índices predefinidos...). A análise pode ser conduzida por meio de *software* especializado, como o AMOS 7.0 (Garson, 2008; Suhr, 2006).

As hipóteses colocadas implicam o estudo do desenvolvimento causal de múltiplas variáveis, ao longo de um espectro longitudinal, recorrendo à comparação entre dois grupos distintos. Para cumprir estes requisitos, este projecto recorre a duas aplicações da MEE, a análise de curvas de crescimento latente (ACCL) e a análise de grupos múltiplos (AGM) (Acock & Li, s/data; Garson, 2008). A AGM é um procedimento estatístico para comparação inter-grupos na modelagem de equações estruturais, que permite testar a proposição de partida de que não existe invariância entre duas ou mais amostras, como expressas pelos coeficientes que são estimados para as relações causais hipotetizadas. Neste projecto espera-se que essa proposição de partida seja falsificada, já que se esperam diferenças de desempenho entre os dois grupos considerados (GE e GC). A ACCL é uma técnica de análise que visa estudar os processos de mudança, individuais e inter-individuais, ao longo do tempo. Mais especificamente, permite testar a existência de correlatos e de preditores longitudinais da mudança individual, sob condições específicas. O estudo da mudança é operacionalizado por meio do estudo das tendências de crescimento de uma ou mais variáveis, ao longo de um dado período de tempo. Logo, o modelo hipotético que é criado para esta análise inclui repetidas medidas de variáveis dependentes, como sendo função do tempo ou de outras variáveis (dependentes ou independentes). Em MEE, a verificação do ajustamento do modelo hipotetizado aos dados reais que procura representar pode ser feita por meio de vários índices possíveis. O Qui-Quadrado é um destes índices (um valor significativo invalida geralmente o modelo, apesar de outros índices poderem ser observados). Outros exemplos são os índices de ajustamento, normativo e comparativo (em qualquer dos casos, valores acima de 0.90 validam o modelo como adequadamente ajustado aos dados). Por uma questão de rigor, devem ser utilizados vários índices de ajustamento na condução do presente estudo.

As técnicas MEE não são, tradicionalmente, aplicáveis a dados ordinais (como é o caso dos dados quantitativos a recolher no âmbito deste projecto), por várias incompatibilidades que, tipicamente, conduzem a erros de cálculo e de estimação. Porém, existem *softwares* que conseguem processar e converter esses dados de modo a serem analisáveis por MEE. Este parece ser o caso do Amos 7.0 (Garson, 2008) que deverá, portanto, ser utilizado para este projecto. Os riscos de falta de precisão de cálculo não são, porém, completamente eliminados pela utilização deste tipo de método (Garson, 2008), pelo que deverá haver particular rigor no acompanhamento, avaliação (e, se necessário, correcção) do mesmo. Por precaução, poderá também ser utilizado um método concorrente de MEE, de modo a validar os

resultados obtidos com ACCL e AGM. A MEE por modelagem de caminhos PLS (*partial least squares*) (Henseler, 2009) poderia ser, pela sua elegância e relativa simplicidade, esse método concorrente.

As hipóteses relativas ao desenvolvimento das variáveis preditivas podem ser testadas de acordo com o modelo que é exposto na figura seguinte:



**Figura 1:** Modelo para teste de H1 e H2, utilizando ACCL.

Sendo este um modelo geral,  $X$  representa qualquer uma das variáveis em causa em H1 e H2. Ou seja, o teste destas hipóteses implica a inclusão de 10 modelos idênticos a este, cada qual correspondendo a uma das variáveis preditivas. No modelo geral,  $X_i (i=1, 2, \dots, 6)$  representa os vários momentos de cada variável ao longo do tempo, ou seja, as suas 6 medidas. O modelo apresenta dois campos ovais.  $X_{inicial}$  é o nível inicial de cada variável, definido pela média e pela variância iniciais, conforme resultantes da medida  $X_1$ . Representa o valor constante de cada variável, na ausência de crescimento; ou seja,  $X_{inicial}$  representa o nível constante que a variável teria, caso não fosse reportada qualquer mudança nas medidas posteriores a  $X_1$ . Deste modo, este campo também pode ser denominado de *constante* do modelo. O outro campo oval representa o *declive* da curva de crescimento da variável ao longo do tempo, ou seja, a sua taxa de crescimento média. Assim, consiste na agregação progressiva das médias e variâncias da variável, ao longo dos seus 6 momentos de medida, e expressa-se por meio de uma média e de uma variância globais ( $M_s$  e  $Var_s$ ). O modelo também considera a estimação da co-variância entre as variâncias de constante e declive; na representação gráfica, esta estimação é representada pela seta bidireccional que liga as duas ovais. O modelo utilizado assume ainda que existirá uma margem de erro na medida de cada variável, que será dependente da consistência interna da escala correspondente. Esse erro de medida é contabilizado no modelo, para cada medida de  $X$ , através da notação  $e_i (i=1, 2, \dots, 6)$ .

A aplicação deste modelo geral às variáveis preditivas deverá, assim, revelar quais as tendências de crescimento destas variáveis ao longo do tempo, para GE e GC.

Para GE, se houver confirmação de H1, a análise demonstrará a existência de um crescimento positivo, pelo menos inicial, dos declives das variáveis com efeito protector. Mais especificamente, se a intervenção com CBOS for eficaz na promoção dos níveis destas variáveis, as médias de cada uma delas deverão aumentar ao longo do tempo ( $M_s > M_{in}$ ). Esse efeito deverá ser observado ao longo de todo o GE, ou seja, deverá haver uma diminuição longitudinal das variâncias de cada variável ( $var_s < var_{in}$ ). Espera-se, assim, que as curvas de crescimento latentes resultantes sejam positivas, seguindo padrões que podem ser lineares, ou curvilíneas. No primeiro caso, haveria um crescimento continuado, a uma taxa constante, da variável a que cada curva se refere; e, no segundo caso, a curva crescerá durante um intervalo específico, após o que estabilizaria, num valor superior ao nível inicial. Esperam-se resultados inversos para as variáveis consideradas em H2. Ou seja, se o processo de CBOS for eficaz, deverá provocar um crescimento negativo longitudinal, linear ou curvilíneo, destas variáveis. Assim, espera-se que para estas variáveis apresentem  $M_s < M_{in}$  ao longo de todo o GE, de um modo que seja tendencialmente homogeneizante ( $var_s < var_{in}$ ).

Os testes de H1 e H2 junto do GC deverão originar resultados bastante diferentes. Se o GC não é submetido a qualquer intervenção, não deverá apresentar mudanças longitudinais significativas ao nível de qualquer uma das variáveis. A existência de mudanças, positivas ou negativas, nos resultados do GC, só poderá ser interpretada como resultando do efeito de uma ou mais variáveis externas. Nesse caso, os indivíduos do GC responsáveis pela introdução de mudança deverão ser excluídos da respectiva amostra. Deste modo, para qualquer uma das variáveis, o GC deverá apresentar inexistência de crescimento latente, resultante de  $M_{in} \approx M_s$  e  $var_{in} \approx var_s$ . Deve ainda ser conduzida uma AGM, que possa confirmar a discrepância entre GE e GC, para o teste de ambas as hipóteses. A obtenção de resultados divergentes dos esperados infirma, total ou parcialmente, as hipóteses colocadas, e pode dar-se segundo dois padrões essenciais<sup>1</sup>:

1) Para H1 e/ou H2, em uma ou mais variáveis, o GE apresentar o mesmo padrão de resultados que o GC (i.e.,  $M_{in} \approx M_s$ ;  $var_{in} \approx var_s$ ). Neste caso, a eficácia do CBOS na promoção da(s) dimensão(ões) em causa é colocada em causa;

2) Para H1 e/ou H2, em uma ou mais variáveis, o GE apresentar um cenário de crescimento oposto ao esperado. Ou seja, uma ou mais variáveis de H1 apresentarem crescimento negativo, e uma ou as duas variáveis de H2 apresentarem crescimento positivo. Nesse caso, o CBOS terá exercido efeitos que, para além de inesperados, serão manifestamente contraproducentes.

---

<sup>1</sup> Em qualquer dos casos, deve ser excluída antes a possibilidade de a infirmação ser devida a factores secundários (e.g., erros metodológicos, ou factores não controlados da amostra).

O estudo das hipóteses concernentes a *eustress* e *distress* pode ser feito por meio de uma expansão do modelo anterior, para passar a incluir, para além das variáveis predictoras, as variáveis de *eustress* e *distress*, assim como o modo como as primeiras agem causalmente sobre as segundas. Tal modelo pode ser visto na figura 2. Apresenta a interacção de *uma qualquer* variável predictora X sobre *uma qualquer* variável Y (*eustress* ou *distress*). Logo, o teste de todas as interacções entre variáveis predictoras (10, no total), e as variáveis *eustress* e *distress* (2 variáveis), implicará o recurso a 20 modelos de teste semelhantes a este modelo geral.

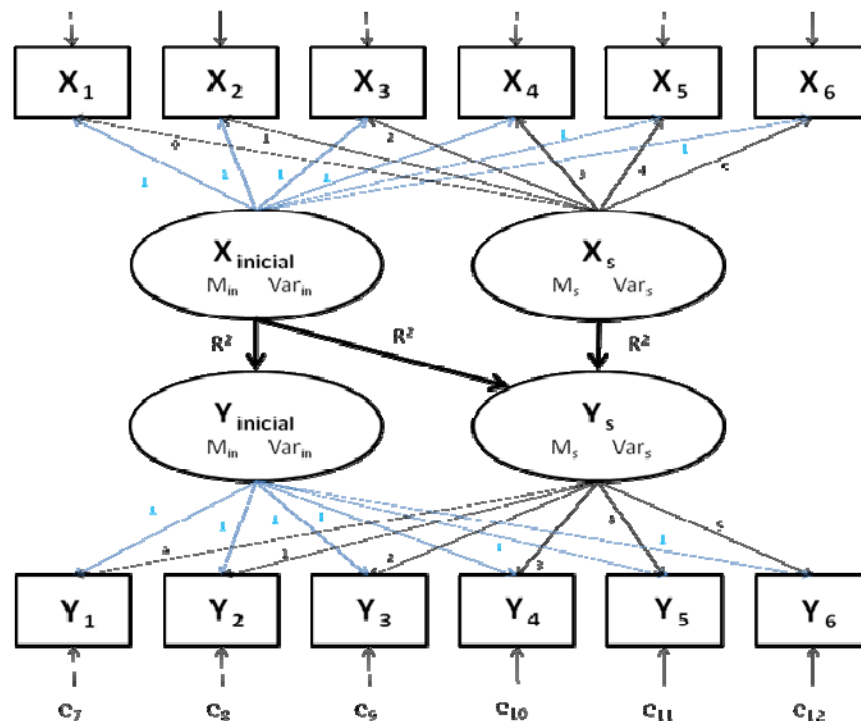


Figura 2: Modelo para teste de H3, H4 e H5, utilizando ACCL.

O modelo geral ilustra o modo como se prevê que as variáveis predictoras ajam sobre as variáveis *eustress* e *distress*. A revisão de literatura feita indica que os níveis iniciais das variáveis X influenciam os níveis iniciais das variáveis Y, como é expresso em H3 e H4; e que, do mesmo modo, influenciam a taxa de crescimento das variáveis Y ao longo do tempo, como também é previsto por H3 e H4. Essas relações estão indicadas no modelo para teste de coeficientes de caminho. Do mesmo modo, e como conjecturado em H5, mudanças nas variáveis X deverão proporcionar mudanças nas variáveis Y. Essa relação causal também está indicada para teste no modelo.

Como é feito para os testes anteriores, a determinação das tendências de crescimento de *eustress* e *distress* pode ser feita pela comparação entre níveis iniciais e declive. Se, como se espera, houver uma promoção do *eustress* para GE, as medidas desta variável deverão apresentar um declive positivo ( $M_s > M_{in}$ ), de um modo que deverá ser observável ao longo de todo o GE, i.e., com  $var_s < var_{in}$ . Este

crescimento deverá manifestar-se na forma de uma curva de crescimento latente positiva, linear ou curvilínea. Se, por outro lado, houver uma efectiva redução do *distress* no GE, esta deverá manifestar-se por uma tendência de crescimento oposta. Ou seja, apresentará uma curva latente negativa, linear ou curvilínea, representando um declive negativo ( $M_s < M_{in}$ ). O crescimento negativo não deverá limitar-se a uma pequena porção da amostra, havendo redução da variância ao longo do tempo ( $var_s < var_{in}$ ). A não concretização destas expectativas, para uma ou ambas as variáveis, deverá ser manifestada pela obtenção de tendências de crescimento opostas às esperadas; ou por crescimento nulo ou menosprezável. Esta não concretização será, potencialmente, uma indicação de que uma ou mais das hipóteses colocadas foi infirmada. Nomeadamente, espera-se que os níveis iniciais das variáveis consideradas preditivas sejam explicativos dos níveis iniciais de *eustress* e *distress*. Assim, espera-se que optimismo, resiliência, sentido de coerência, internalidade de controlo, auto-eficácia, capacidade de *savoring*, e *coping* focado na tarefa estabeleçam coeficientes de caminho positivos tanto com o nível inicial de *eustress* como com o seu declive; e coeficientes de caminho negativos com o nível inicial e com o declive de *distress* (H3); esperando-se que aconteça precisamente o inverso relativamente a *coping* de regulação emocional, a distração, e a distração social (H4). A infirmação destas expectativas entrará em contradição com a literatura, exceptuando talvez no caso da distração social. Como é apontado por Higgins e Endler (1995), esta variável pode não desempenhar um papel na geração de *distress*, apesar de ser uma sub-dimensão do *coping* de evitamento.

Em H5 introduz-se o efeito da intervenção com CBOS na equação do *distress* e do *eustress*. Esta hipótese é, naturalmente, condicional à confirmação prévia de H1 e de H2, já que depende da validação dos efeitos previstos nas mesmas, de promoção das variáveis de H1, e de prevenção dos estilos de *coping* disfuncionais, de H2. Se H1 e H2 forem confirmadas, espera-se que os declives de optimismo, resiliência, sentido de coerência, internalidade de controlo, auto-eficácia, capacidade de *savoring*, e *coping* focado na tarefa estabeleçam coeficientes de caminho positivos com o declive de *eustress*, e negativos com o declive de *distress*; esperando-se os efeitos inversos para o *coping* de regulação emocional, de distração e de distração social. A infirmação desta hipótese é, uma vez mais, plausível no que diz respeito à distração social, pelos motivos apresentados por Higgins e Endler (1995). No entanto, no que respeita a todas as outras variáveis, a infirmação de H5 entraria em contradição com a literatura. A explicação dessa infirmação fugiria ao âmbito da análise quantitativa, e poderia ser procurada pela análise dos dados de entrevista.

Espera-se que, tal como o GE, o GC apresente relações positivas entre os níveis iniciais das variáveis preditivas e os níveis iniciais de *eustress* e *distress*, como é previsto para o GE em H3 e H4. No entanto, e dado que o GC não é submetido a intervenção com CBOS, espera-se que não registre mudanças longitudinais significativas ao nível da geração de estados de *stress*. Os testes das hipóteses



devem ser feito com a inclusão de uma AGM, que possa testar as equivalências e as diferenças entre os coeficientes de caminho obtidos por GE e por GC.

### 3.2 Análise de conteúdo dos dados de entrevista semi-estruturada

A análise de conteúdo é uma técnica de exploração e de sistematização de conteúdos verbais. Permite que um texto seja analisado a partir de um modelo de análise, contendo várias categorias, subcategorias e indicadores (e.g., palavras-chave), que são tomados como pontos de referência para a sistematização dos conteúdos. Após a fase de sistematização, é feito um processo de interpretação e inferência dos pontos mais fundamentais que são focados no texto, de modo a atribuir-lhes significado psicológico (Estrela, 1994; Ferreira & Machado, s/data). A análise de conteúdo pode ser conduzida manualmente, ou com a assistência de *software* especializado. Dado que as técnicas manuais têm a clara desvantagem de ser demoradas e laboriosas, sugere-se antes a utilização de um *software* conhecido pela sua flexibilidade e versatilidade, o NUD-IST (Ferreira & Machado, s/data).

O modelo de análise proposto para este projecto (**Anexo III**) segue os moldes gerais que podem ser apreciados no esquema seguinte (figura 3). O nível superior refere-se às dimensões de estudo qualitativo – *eustress*, *distress*, factores protectores, e processo de *coaching*. A análise de cada dimensão passa pela análise das suas sub-dimensões, quando existam (como operacionalizadas para o estudo quantitativo). Para cada sub-dimensão (ou dimensão para a qual não se considerem sub-dimensões) é feita uma análise de sistematização da informação relativa a subcategorias específicas. No caso das variáveis intra-individuais, estas subcategorias são, como indicado na figura 1, o grau, os antecedentes, e a estabilidade temporal. Para a variável ‘processo de *coaching*’, o modelo de análise é igual, mas as subcategorias analisadas são a revisão das expectativas iniciais (dados da 1ª entrevista), e a percepção do processo em si e das mudanças positivas alcançadas (dados da 2ª entrevista).

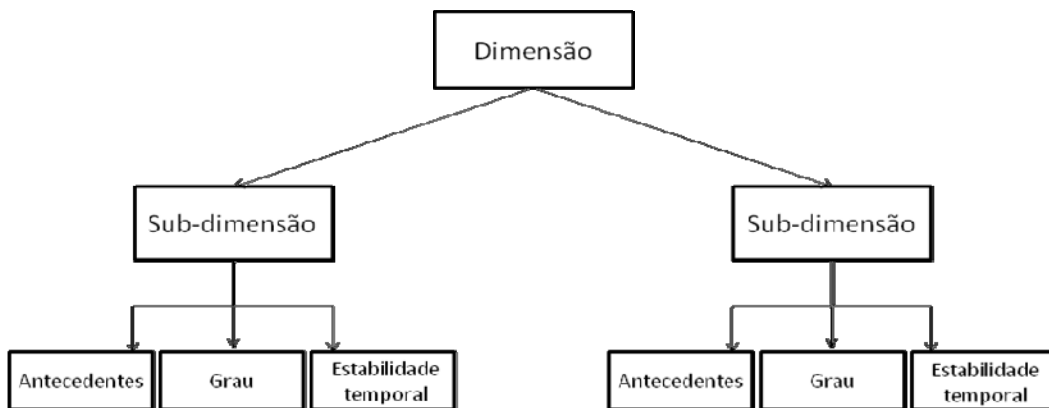


Figura 3: Modelo geral para análise de conteúdo

Espera-se que os resultados obtidos possam enriquecer, cumulativamente, a interpretabilidade psicológica dos resultados quantitativos. Nomeadamente, este estudo qualitativo pretende reforçar a compreensão dos factores envolvidos no processo de CBOS e (a existirem) nos processos de mudança pessoal dos *coachees*. Se as hipóteses em estudo forem confirmadas pelos resultados quantitativos obtidos, os dados qualitativos podem servir para reforçar a validade das confirmações, ou até mesmo para chamar a atenção a vias alternativas/complementares de explicação dos resultados quantitativos. Neste último sentido, o estudo qualitativo pode mesmo vir a lançar as bases para estudos futuros. Se, pelo contrário, uma ou mais das hipóteses colocadas forem infirmadas pelo estudo quantitativo, a informação qualitativa obtida pode contribuir para esclarecer os motivos dessa infirmação.

## CONCLUSÃO

Um cenário de plena confirmação das hipóteses colocadas viria afirmar o CBOS como uma prática promissora para a gestão do *stress* profissional, dado que permitiria fazer essa gestão: a) de um modo elegante, breve, e pouco oneroso para indivíduos e organizações; b) pela eficaz estimulação de *eustress* e de factores protectores intra-individuais, frequentemente associados a saúde e bom desempenho; e c) e, simultaneamente, pela prevenção de estados de *distress*, frequentemente associados a mal-estar e a mau desempenho. Num cenário oposto, a infirmação (parcial ou total) das hipóteses viria, no mínimo, levantar questões de investigação pertinentes sobre esta prática; e, no máximo, excluí-la do espectro da gestão do *stress* profissional. Qualquer dos cenários é apetecível, em investigação, e uma técnica aparentemente promissora como o CBOS merece um esforço consistente de avaliação. Por outro lado, a recolha de auto-relatos para análise de conteúdo também pode ser uma clara mais-valia do projecto: dado tornar possível complementar os resultados estatísticos obtidos; e, deste modo, atribuir mais interpretabilidade psicológica ao estudo em si, e às temáticas nele tratadas.

Este projecto é também pertinente no que respeita ao estudo do fenómeno do *stress per se*. Os testes de hipóteses que concernem às condições de estimulação/prevenção das variáveis internas preditivas de *eustress* e *distress*, e ao modo de influência destas variáveis sobre a geração desses estados de *stress*, acarretam implicações teóricas evidentes. Os resultados obtidos por este estudo, independentemente de quais possam ser, virão certamente contribuir para trazer mais elementos relevantes de debate ao corpo empírico-teórico já existente sobre este assunto. Um tópico muito específico sobre o qual este projecto pode vir lançar mais luz é o do papel do *coping* de distração social na geração de *distress* –

i.e., se é, ou não, um preditor positivo desta modalidade de *stress*. Esta é uma questão pertinente no debate do *coping*, à qual tem faltado uma resposta convincente (Higgins & Endler, 1995).

A limitação mais evidente do presente projecto é a de delimitar o estudo da eficácia do CBOS à gestão do *stress* profissional. Seria também útil estudar o impacto desta técnica em outras variáveis finais, como sejam o desempenho na função ou várias medidas completas de bem-estar, como sejam o bem-estar afectivo no trabalho (Warr 1990), o bem-estar afectivo geral (Russell, 1997), o bem-estar eudaimónico (Ryff & Singer, 2008), ou o bem-estar subjectivo (Diener, 1984). De modo semelhante, existe a limitação de este estudo apenas se debruçar sobre a aplicação do formato CBOS num formato de *coaching*, o de negócios. No entanto, esta é, provavelmente, uma limitação relativa. Em primeiro lugar porque o CBOS é um formato único, que não varia por relação com o tipo específico de *coaching* a que é adaptado (Berg & Szabó, 2005). A linguagem de intervenção pode variar de tipo para tipo, de acordo com o público-alvo específico, mas o objectivo e o *modus operandi* geral mantêm-se constantes. O segundo motivo pelo qual esta limitação pode ser apenas relativa, é porque o público-alvo do *coaching* de negócios é bastante diverso, abarcando membros dos mais variados níveis profissionais e organizacionais. Assim, é provável que os resultados obtidos por meio do estudo proposto possam vir a ser representativos da generalidade – ou, pelo menos, de uma proporção significativa – da população.

O presente projecto não visa apenas testar as hipóteses que coloca, mas também estimular investigadores interessados a debruçarem-se sobre os temas abordados: a utilização do *coaching* na gestão do *stress* profissional; e a avaliação da eficácia das técnicas de *coaching* para o cumprimento de objectivos específicos. Estes são domínios de investigação cuja exploração tem sido bastante limitada. Exemplificando, uma pesquisa na base de dados EBSCO, utilizando os termos '*coaching*' e '*stress management*' resultou, à data da conclusão deste trabalho, em apenas 80 resultados, maioritariamente correspondentes a literatura de divulgação. Do mesmo modo, uma pesquisa por '*coaching effectiveness*' só devolveu 57 resultados. Esta escassez de pesquisa é claramente insatisfatória, especialmente respeitando a uma prática com a relevância organizacional que o *coaching* tem vindo a assumir. A falta de demonstrações empíricas de cientificidade tem até compelido alguns autores (e.g., Barosa-Pereira, 2006; Grant, 2001) a advogar a regulação legal da prática. Se este tipo de proposta entra em contra-senso com as condições de descentralização – estimuladoras, portanto, da criatividade e da livre experimentação de diferentes fórmulas – que deram ao *coaching* a vitalidade social de que usufrui hoje em dia; também não é menos verdade que a necessidade de oferecer um bom produto ao público deverá motivar os *coaches* a, livremente, demonstrarem a validade dos seus paradigmas.

Em linha com a principal limitação apontada, crê-se que futuras avaliações da eficácia do CBOS podem debruçar-se sobre outras variáveis que não apenas a gestão do *stress* profissional. Do

mesmo modo, seria também interessante que a eficácia desta técnica fosse avaliada para a promoção de variáveis dependentes ao nível de outros tipos de *coaching* que não apenas o de negócios/corporativo.

Um outro tema sobre o qual este projecto se debruça, e para o qual pretende estimular a atenção da investigação, é o do estudo dos antecedentes de *eustress* e *distress*. Parece claro que é necessário saber mais sobre os factores que propiciam a geração destes diferentes estados de tensão psicológica. Investigações futuras devem procurar determinar o modo como as dimensões psicológicas geradoras do processo de *stress* se inter-relacionam entre si, e com outras dimensões, para gerar esse processo; e aprofundar a investigação sobre o modo como as dimensões individuais interagem com variáveis ambientais ou contextuais (e.g., características do trabalho) para gerar estados de *stress*.

Será também desejável que trabalhos futuros sobre *distress/eustress* reflectam, de modo renovado e abrangente, sobre o que estas dimensões significam para a investigação e, ultimamente, para a vida de trabalho. Durante décadas, a literatura tem destacado a associação existente entre a exposição excessiva ao *distress* profissional e a produção de maus resultados de bem-estar individual e organizacional. Este foco veio, inevitavelmente, atribuir uma conotação negativa ao conceito de *distress per se*. Assim, quando o *eustress* começa a ser mais investigado surge, por oposição, com uma conotação tão positiva como a de *distress* é negativa. Criou-se mesmo uma dualidade semântica, na qual o *distress* é mencionado como *disfuncional*, *maladaptativo*, ou *mau stress* (e.g. Cooper, 2005; Nelson & Simmons, 2003; Ryff & Singer, 1998), por oposição à atribuição dos predicados inversos ao *eustress*. Contrada (1998) destaca o modo como esta valoração “bom/mau” dos conceitos em saúde mental parece perpassar as correntes de saúde positiva, resultando em sobre-simplificação conceptual – e, eventualmente, prática. O facto é que seria inconcebível, se não distópico, conceber-se uma sociedade na qual a vida de trabalho fosse abraçada com entusiasmo e motivação, mas não incluísse sentimentos como a culpa, perante danos infligidos a terceiros; ou a justa indignação, perante a injustiça; ou o medo e a ira, perante ameaças à sobrevivência; ou a frustração, perante maus resultados. O rigor conceptual – e prático – oblige que não se cultive uma dialéctica artificial entre os dois conceitos. Tanto o *distress* como o *eustress* são experiências essenciais, de igual valor adaptativo, para uma saudável existência humana.

## Referências bibliográficas

Acock, A. C., & Li, F. (s/data). *Latent growth curve analysis: A gentle introduction*. Acedido no dia 2 de Novembro de 2008, em <http://oregonstate.edu/dept/hdfs/papers/lcggeneral.pdf>

Ahern, N. R., Kiehl, E.M., Sole, M. L., & Byers, J. (2006). A review of instruments measuring resilience. *Issues in Comprehensive Pediatric Nursing*, 29, 103–125.

Almeida, J. P., & Pereira, M. G. (2006). *Locus de controlo na saúde: Conceito e validação duma escala em adolescentes com diabetes tipo I*. *Psicologia, Saúde e Doenças*, 7(2), 221-238.

Amirkhan, J. H. (1990). A factor analytically derived measure of coping: The Coping Strategy Indicator. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1066-1074.

Antonovsky, A. (1987). *Unraveling the mystery of health: How people manage stress and stay well*. San Francisco: Jossey-Bass.

Antonovsky, A. (1993). The structure and properties of the sense of coherence scale. *Social Science & Medicine*, 36(6), 725-733.

Antonovsky, H., & Sagy, S. (1986). The development of a sense of coherence and its impact on responses to stress situations. *Journal of Social Psychology*, 126(2), 213-225.

Bandura, A. (2002). Growing primacy of human agency in adaptation and change in the electronic era. *European Psychologist*, 7(1), 2-16.

Barosa-Pereira (2006). *Coaching: Estudo sobre a prática dos coaches em Portugal*. Dissertação de Mestrado em Psicologia do Desenvolvimento Profissional, Universidade de Évora, Évora.

Berg, I. K. (1991). *Family Preservation: A brief therapy workbook*. London: BT Press.

Berg, I. K., & Miller, S. D. (1997). *The miracle method: A radically new approach to problem drinking*. New York, London: W. W. Norton & Company.

Berg, I. K., & Szabó, P. (2005). *Brief-coaching for lasting solutions*. New York: W.W. Norton.

- Boehmer, S., Luszczynska, A., & Schwarzer, R. (2007). Coping and quality of life after tumor surgery: Personal and social resources promote different domains of quality of life. *Anxiety, Stress & Coping*, 20(1), 61-75.
- Bolger, N., & Zuckerman, A. (1995). A Framework for Studying Personality in the Stress Process. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(5), 890-902.
- Bowman, B. J. (1996). Cross-cultural validation of Antonovsky's Sense of Coherence Scale. *Journal of Clinical Psychology*, 52(5), 547-554.
- Bryant, F. B. (1989). A four-factor model of perceived control: Avoiding, coping, obtaining, and savoring. *Journal of Personality*, 57(4), 773-797.
- Bryant, F. B. (2003). Savoring Beliefs Inventory (SBI): A scale for measuring beliefs about savouring. *Journal of Mental Health*, 12(2), 175–196.
- Burwell, R., & Chen, C. P. (2006). Applying the principles and techniques of solution-focused therapy to career counselling. *Counselling Psychology Quarterly*, 19(2), 189-203.
- Buunk, B. P., de Jonge, J., Ybema, J. F., & de Wolff, C. J. (1998). Psychosocial aspects of occupational stress. In P. J. D. Drenth, H. Thierry & C. J. de Wolff (Eds.), *Handbook of Organizational Psychology* (pp. 145-182). Hove: Psychology Press.
- Câmara, P. B. (2001). *Humanator: Recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.
- Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard Business Review*, 86(3), 74-81.
- Cauce, A.M., Hannan, K., & Sargeant, M. (1992). Life stress, social support, and locus of control during early adolescence: Interactive effects. *American Journal of Community Psychology*, 20(6), 787-797.
- Christopher, K. A., Kulig, J. C. (2000). Determinants of psychological well-being in Irish immigrants. *Western Journal of Nursing Research*, 22(2), 123-143.
- Clarke, J., & Dembkowski, S. (2006). The art of asking great questions. *The International Journal of Mentoring & Coaching*, 4(2).

- Contrada, R. J. (1998). It is easier to accentuate the positive in the absence of physical disease. *Psychological Inquiry*, 9(1), 29-33.
- Cooper, C. L. (2005). Guest editorial: Stress and health, a positive direction. *Stress and Health*, 21, 73-75.
- Costa, E. C. V. (2006). *Avaliação da Eficácia Relativa de Duas Intervenções Psicoeducativas Dirigidas à Prevenção da SIDA e Promoção da Saúde em Mulheres com Risco para o VIH*. Dissertação de Doutoramento em Psicologia da Saúde apresentada no Instituto de Educação e Psicologia da Universidade do Minho, Braga.
- Courbasson, C. M. A., Endler, N. S., & Kocovski, N. L. (2002). Coping and psychological distress for men with substance use disorders. *Current Psychology*, 21(1), 35-49.
- Cowan, P.A., Cowan, C.P. & Schulz, M.S. (1996). Thinking about risk and resilience in families. In E. M. Hetherington & E. A. Blechman (Eds.), *Stress, coping, and resilience in children and families* (pp. 1-38). New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95, 542-575.
- Duttweiler, P. C. (1984). The Internal Control Index: A newly developed measure of locus of control. *Educational and Psychological Measurement*, 44(2), 209-221.
- Edwards, J.R., & Cooper, C.L. (1988). The impacts of positive psychological states on physical health: A review and theoretical framework. *Social Science Medicine*, 27, 1147-1459.
- Endler, N. S., & Parker, J. D. A. (1990). Multidimensional assessment of coping: A critical evaluation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(5), 844-854.
- Endler, N. S., & Parker, J. D. A. (1994). Assessment of multidimensional coping: Task, emotion, and avoidance strategies. *Psychological Assessment*, 6(1), 50-60.

Estrela, A. (1994). *Teoria e prática da observação de classes: Uma estratégia de formação de professores*. Porto: Porto Editora.

Feifel, H., & Strack, S. (1989). Coping with conflict situations: Middleaged and elderly men. *Psychology and Aging*, 4, 26-33.

Feldman Barrett, L., & Russell, J. A. (1999). The structure of current affect: Controversies and emerging consensus. *Current Directions in Psychological Science*, 8(1), 10-14.

Ferreira, V., & Machado, P. (s/data). *O programa informático NUD-IST: Análise qualitativa de informação escrita*. Acedido no dia 4 de Dezembro de 2008, em <http://lsm.dei.uc.pt/ribie/docfiles/txt20034173472O%20Programa%20Inform%C3%A1tico%20NUD-IST.pdf>

Ferreira, A. M., & Ramos, S. I. V. (2007). *Sentido interno de coerência e bem-estar psicológico nos enfermeiros prestadores de cuidados a doentes hemato-oncológicos*. Acedido no dia 10 de Novembro de 2008, em <http://www.psicologia.com.pt/artigos/textos/A0365.pdf>

Findley, M.J., & Cooper H.M. (1983). Locus of control and academic achievement: A literature review. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44(2), 419-427.

Fine, S. B. (1991). Resilience and human adaptability: Who rises above adversity? *The American Journal of Occupational Therapy*, 45(6), 493-503.

Flannery, R. B., Flannery, G. J. (1990). Sense of coherence, life stress, and psychological distress: A prospective methodological inquiry. *Journal of Clinical Psychology*, 46(4), 415-420.

Flannery, R. B., Perry, J. C., Penk, W. E., Flannery, G. J. (1994). Validating Antonovsky's Sense of Coherence scale. *Journal of Clinical Psychology*, 50(4), 575-577.

Frenz, A., Carey, M., & Jorgenson, R. (1993). Psychometric evaluation of Antonovsky's Sense of Coherence Scale. *Psychological Assessment*, 5, 145-153.

Frohlich, K. L., & Potvin, L. (1999). Health promotion through the lens of population health: Toward a salutogenic setting. *Critical Public Health*, 9(3), 211-222.



Garson, D. (2008). *Structural equation modeling*. Acedido no dia 2 de Novembro de 2008, em <http://faculty.chass.ncsu.edu/garson/PA765/structur.htm>

Genaidy, A., Salem, S., Karwowski, W., Paez, O., & Tuncel, S. (2007). The work compatibility improvement framework: An integrated perspective of the human-at-work system. *Ergonomics*, 50(1), 3-25.

George, E., Iveson, C. & Ratner, H. (1990). *Problem to solution: Brief therapy with individuals and families*. London: BT Press.

Gergen, K. J. & Gergen, M. (2004). *Social construction: Entering the dialogue*. Ohio: Taos Institute Publications.

Grant, A. M. (2001). *Towards a psychology of coaching: The impact of coaching on metacognition, mental health and goal attainment*. Doctoral Dissertation in Philosophy, Macquarie University, Sidney.

Gyllensten, K., Palmer, S., & Farrants, J. (2005). Perceptions of stress and stress interventions in finance organizations: Overcoming resistance towards counselling. *Counselling Psychology Quarterly*, 18(1), 19-29.

Henseler, J. (2009). *Structural equation modeling using PLS path modeling*. Presentation given at a workshop at the Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Lisboa, Lisboa.

Higgins, J. E., & Endler, N. S. (1995). Coping, life stress, and psychological and somatic distress. *European Journal of Personality*, 9, 253-270.

Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing Conservation of Resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50(3), 337-421.

Hollahan, C. J., & Moos, R. H. (1986). Personality, coping, and family resources in stress resistance: A longitudinal analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(2), 389-395.

Hollahan, C. J., & Moos, R. H. (1987). Risk, resistance, and psychological distress: A longitudinal analysis with adults and children. *Journal of Abnormal Psychology*, 96(1), 3-13.

- Hollahan, C. J., Moos, R. H., Holahan, C. K., Brennan, P. L., & Schutte, K. K. (2005). Stress generation, avoidance coping, and depressive symptoms: A 10-year model. *Journal of Consulting and Clinical Psychology, 73*(4), 658–666.
- Jacelon, C. S. (1997). The trait and process of resilience. *Journal of Advanced Nursing, 25*, 123–129.
- Johansson, G., Aronsson, G., & Lindstrom, B. O. (1978). Social psychological and neuroendocrine stress reactions in highly mechanized work. *Ergonomics, 21*, 583-599.
- Jones, T., Rapport, L., Hanks, R., Lichtenberg, P., & Telmet, K. (2003). Cognitive and psychosocial predictors of subjective well-being in urban older adults. *The Clinical Neuropsychologist, 17*(1), 3-18.
- Jong, P., & Berg, I. K. (2002). *Learner's workbook for interviewing for solutions*. California: Brooks/Cole.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly, 24*, 285-308.
- Kaslow, F. W. (2000). Continued evolution of family therapy: The last twenty years. *Contemporary Family Therapy: An International Journal, 22*(4), 357-386.
- Laranjeira, C. A. (2008). Tradução e validação portuguesa do revised life orientation test (LOT-R). *Universitas Psychologica, 7*(2), 469-476.
- Lazarus, R. S. (1990). Theory-based stress management. *Psychological Inquiry, 1*(1), 3-13.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1987). Transactional theory and research on emotions and coping. *European Journal of Personality, 1*, 141-169.
- Lethem, J. (2002). Brief solution focused therapy. *Child and Adolescent Mental Health, 7*(4), 189-192.
- Lindfors, L., & Magnusson, D. (1997). Solution-focused therapy in prison. *Contemporary Family Therapy, 19*(1), 89-103.
- Lundman, B., Strandberg, G., Eisemann, M., Gustafson, Y., & Brulin, C. (2007). Psychometric properties of the Swedish version of the Resilience Scale. *Scandinavian Journal of Caring Sciences, 21*(2), 229-237.

- Luthans, F. (2002a). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706.
- Luthans, F. (2002b). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16, 57-72.
- Mäkikangas, A. M., Feldt, T., & Kinnunen, U. (2007). Warr's scale of job-related affective well-being: A longitudinal examination of its structure and relationships with work characteristics. *Work & Stress*, 21(3), 197-219.
- McCrae, R. (1984). Situational determinants of coping responses: Loss, threat and challenge. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46(4), 919-928.
- McDaid, D., Curran, C., & Knapp, M. (2005). Promoting mental well-being in the workplace: A european policy perspective. *International Review of Psychiatry*, 17(5), 365-373.
- McGowan, J., Gardner, D., & Fletcher, R. (2006). Positive and negative affective outcomes of occupational stress. *New Zealand Journal of Psychology*, 35(2), 92-98.
- McSherry, W. C., & Holm, J. E. (1994). Sense of coherence: Its effects on psychological and physiological processes prior to, during, and after a stressful situation. *Journal of Clinical Psychology*, 50(4), 476-487.
- McWilliams, L. A., Cox, B. J., & Enns, M. W. (2003). Use of the Coping Inventory for stressful situations in a clinically depressed sample: Factor structure, personality correlates, and prediction of distress. *Journal of Clinical Psychology*, 59(12), 1371-1385.
- Miller, S. D. (1992). The symptoms of solution. *Journal of Strategic and Systemic Therapies*, 11(1), 1-19.
- Miller, G., & Shazer, S. (1998). Have you heard the latest rumor about...? Solution-focused therapy as a rumor. *Family Process*, 37(3), 363 – 377.
- Miller, G., & Shazer, S. (2000). Emotions in solution-focused therapy: A re-examination. *Family Process*, 39(1), 5-28.

- Moos, R. H., & Hollahan, C. J. (2003). Dispositional and contextual perspectives on coping: Toward an integrative framework. *Journal of Clinical Psychology, 59*(12), 1387–1403.
- Nelson, D. L., & Simmons, B. L. (2003). Health psychology and work stress: A more positive approach. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of Occupational Health Psychology* (pp. 97-119). Washington DC: American Psychological Association.
- Nunes, F. (1994). As organizações dos serviços de saúde: Alguns elementos distintivos. *Revista Portuguesa de Gestão, 3/4*, 5-28.
- O'Neal, M. R. (1999). *Measuring resilience*. Paper presented at the Annual Meeting of the Mid-South Educational Research Association, Point Clear, Alabama.
- Ozeki, T. (2002). “Problems” as resources: A practical guide to addressing clients’ description of their problems in solution-focused therapy. *Journal of Systemic Therapies, 21*(4), 35-47.
- Pallant, J. F., & Lae, L. (2002). Sense of coherence, well-being, coping and personality factors: further evaluation of the sense of coherence scale. *Personality & Individual Differences, 33*(1), 39-48.
- Quick, J. C., Quick, J. D., Nelson, D. L., & Hurrell J. J. (1997). *Preventive stress management in organizations*. Washington DC: American Psychological Association.
- Ribeiro, C. (2000). Em torno do conceito locus de controlo. *Máthesis, 9*, 297-314.
- Roth, S., & Cohen, L. J. (1986). Approach, avoidance, and coping with stress. *American Psychologist, 41*, 813-819.
- Rotter, J. B. (1975). Some problems and misconceptions related to the construct of internal versus external control of reinforcement. *Journal of Consulting and Clinical Psychology, 43*(1), 56-67.
- Russell, J. A. (1979). Affective space is bipolar. *Journal of Personality and Social Psychology, 37*(3), 345-356.
- Russell, J. A. (1997). How shall an emotion be called? In Robert Plutchik & Hope R. Conte (Eds.), *Circumplex models of personality and emotions* (pp. 205-220). Washington DC: American Psychological Association.

- Rutter, M. (1985). Resilience in the face of adversity: Protective factors and resistance to psychiatric disorder. *British Journal of Psychiatry*, *147*, 598-611.
- Rutter, M. (1987). Psychosocial resilience and protective mechanisms. *American Journal of Orthopsychiatry*, *57*(3), 316-331.
- Ryff, C.D., & Singer, B. (1998). The contours of positive human health. *Psychological Inquiry*, *9*, 1-28.
- Ryff, C. D., & Singer, B. H. (2008). Know thyself and become what you are: A eudaimonic approach to psychological well-being. *Journal of Happiness Studies*, *9*, 13-39.
- Sale, C., Guppy, A., & El-Sayed, M. (2000). Individual differences, exercise and leisure activity in predicting affective well-being in young adults. *Ergonomics*, *43*(10), 1689-1697.
- Schaufeli, W. B., & Buunk, B. P. (2003). Burnout: An overview of 25 years of research and theorizing. In M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst, & C. L. Cooper (Eds.), *The Handbook of Work and Health Psychology* (pp. 383-425). Chichester: John Wiley & Sons.
- Scheier, M. F., Weintraub, J. K., & Carver, C.S. (1986). Coping with stress: Divergent strategies of optimists and pessimists. *Journal of Personality and Social Psychology*, *51*, 1257-1264.
- Scholz, U., Doña, B. G., Sud, S., Schwarzer, R. (2002). Is general self-efficacy a universal construct? Psychometric findings from 25 countries. *European Journal of Psychological Assessment*, *18*(3), 242-251.
- Schwarzer, R., & Hallum, S. (2008). Perceived teacher self-efficacy as a predictor of job stress and burnout: Mediation analyses. *Applied Psychology: An International Review*, *57*, 152-171.
- Seligman, M.E.P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology. *American Psychologist*, *55*, 5-14.
- Shazer, S. (1982). *Patterns of brief family therapy: An ecosystemic approach*. New York: The Guilford Press.
- Shazer, S. (1984). The death of resistance. *Family Process*, *23*(11), 11-17.

- Shazer, S. (1988). *Clues: Investigating solutions in brief therapy*. New York: W. W. Norton, & Company.
- Shazer, S. (1997). Some thoughts on language use in therapy. *Contemporary Family Therapy*, 19(1), 133-141.
- Shazer, S., & Berg, I. K. (1988). Constructing solutions. *Networker*, September/October, 42-43.
- Shazer, S., & Berg, I. K. (1992). Doing therapy: A post-structural revision. *Journal of Marital and Family Therapy*, 18(1), 71-81.
- Shazer, S., & Berg, I. K. (1997). 'What works?' Remarks on research aspects of solution-focused brief therapy. *Journal of Family Therapy*, 19, 121-124.
- Shazer, S., Berg, I. K., Lipchik, E., Nunnally, E., Molnar, A., Gingerich, W., & Weiner-Davis, M. (1986). Brief therapy: Focused solution development. *Family Process*, 25(2), 207-221.
- Simmons, B.L., & Nelson, D.L. (2001). Eustress at work: The relationship between hope and health in hospital nurses. *Health Care Management Review*, 26(4), 7-18.
- Simmons, B. L., Nelson, D. L., & Neal, L. J. (2001). A comparison of the positive and negative work attitudes of home health care and hospital nurses. *Health Care Management Review*, 26(3), 63-74.
- Simmons, B.L., Nelson, D.L., & Quick, J.C. (2004). Health for the hopeful: A study of attachment behavior in home health care nurses. *International Journal of Stress Management*, 10, 361-371.
- Skinner, N., & Brewer, N. (2002). Dynamics of threat and challenge appraisals prior to stressful achievement events. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(3), 678-692.
- Spector, P. E. (2006). *Job-related affective well-being scale, JAWS*. Acedido no dia 14 de Novembro de 2008, em <http://chuma.cas.usf.edu/~spector/scales/jawspage.html>.
- Strickland, B.R. (1989). Internal external control expectancies: From contingency to creativity. *American Psychologist*, 44, 1-12.
- Stroebe, W., & Stroebe, M. S. (1999). *Psicologia Social e Saúde*. Lisboa: Instituto Piaget.

Suhr, D. D. (2006). *Exploratory or confirmatory factor analysis?*. Paper presented at the Thirty-first Annual SAS Users Group International Conference, San Francisco, California.

Sundman, P. (1997). Solution-focused ideas in social work. *Journal of Family Therapy*, 19, 159-172.

Szabó, P. (2008a). *Coaching – reduced to the maximum: Introduction to solution-focused brief coaching*. Acedido a 21 de Outubro de 2008, em <http://www.solutionsurfers.com/pdf/IntroBriefCoaching.pdf>

Szabó, P. (2008b) *Brief coaching of executives*. Acedido no dia 21 de Outubro de 2008, em [http://www.solutionsurfers.com/pdf/Brief\\_coaching\\_of\\_executives.pdf](http://www.solutionsurfers.com/pdf/Brief_coaching_of_executives.pdf)

Szabó, P. (2008c) *Brief coaching: Inviting lasting change simply*. Acedido no dia 21 de Outubro de 2008, em [http://www.solutionsurfers.com/pdf/Brief\\_coaching\\_EMCC07.pdf](http://www.solutionsurfers.com/pdf/Brief_coaching_EMCC07.pdf)

Szabó, P. (2008d). *Scaling for coaches: 10 minutes for performance and learning*. Acedido no dia 21 de Outubro de 2008 em <http://www.solutionsurfers.com/pdf/ScalingQuestions.pdf>

Tanck, R. H., & Robbins, P. R. (1979). Assertiveness, locus of control, and coping behaviors used to diminish tension. *Journal of Personality Assessment*, 43(4), 396-400.

Tusaie, K., & Dyer, J. (2004). Resilience: A historical review of the construct. *Holistic Nursing Practice*, 18, 3-8.

Van Katwyk, P. T., Fox, S., Spector, P. E., & Kelloway, E. K. (2000). Using the Job-Related Affective Well-Being Scale (JAWS) to investigate affective responses to work stressors. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 219-230.

Vaz Serra, A. (2002). *O stress na vida de todos os dias*. Coimbra: Edição do autor.

Walsh, K., Moss, C., Fitzgerald, M. (2006). Solution-focused approaches and their relevance to practice development. *Practice Development in Health Care*, 5(3), 145-155.

Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 193-210.

Warr, P. (1994). A conceptual framework for the study of work and mental health. *Work & Stress*, 8(2), 84-97.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121-141.

Yang, L. Q., Che, H., & Spector, P. E. (2008). Job stress and well-being: An examination from the view of person-environment fit. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(3), 567-587.