



UNIVERSIDADE DE ÉVORA
ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

Mestrado em Psicologia
Especialização em Psicologia do Trabalho e das Organizações

Dissertação

**Caracterização das melhores experiências de Coaching
na perspectiva do Coach**

Marlene Isabel Camacho Limpo

Orientador: Prof. Doutor Nuno Rebelo dos Santos

*“Esta Dissertação não inclui as críticas e sugestões feitas
pelo Júri”*

Évora, 2012

Agradecimentos

Ao meu orientador, o **Prof. Doutor Nuno Rebelo dos Santos** pelo apoio e dedicação ao longo do desenvolvimento do presente estudo.

À **Prof. Doutora Camila Galindo** pelas valiosas indicações sempre que expus as minhas dúvidas, pelo incentivo e pela imensa amizade que nos une. Um Oceano de distância não impediu a sua ajuda.

Ao **Dr. José Afonso Oliveira e à Dra. Isabel Vitorino**, pelas inestimáveis colaborações quando a pesquisa ainda era um simples projecto.

À minha irmã **Ana Marta e aos amigos, Sara Vitoriano, André Valente, Hélder Galego e Helena Pato** pela colaboração na transcrição das entrevistas.

Ao Colega **Sérgio Transmontano** pela disponibilidade em me relembrar o uso do programa Nvivo.

Aos meus pais, **José Limpo e Luzia Camacho** por acreditarem no caminho que escolhi e por não medirem esforços para me ajudarem a percorre-lo.

À minha querida irmã, **Ana Marta** pela força sempre dada e pela paciência em momentos de maior desespero, aqui manifesto a minha admiração e amor.

Aos **meus amigos** mais próximos por acreditarem no meu projecto e pelo carinho.

Aos **Coaches profissionais** que com a sua participação contribuíram para a realização da investigação.

A **Deus** pelo seu infinito amor e enorme protecção, sem ele nada teria sido possível.

Por que será que só conhecemos as respostas quando encontramos as perguntas?

Richard Bach

Resumo

COACHING - Caracterização das melhores experiências de *Coaching* na perspectiva do *Coach*

O coaching tem vindo a tornar-se uma prática regular no Mundo Empresarial como estratégia de negócio ou para alcançar metas pessoais relevantes sem uma maior abordagem científica. Torna-se então pertinente avaliar as suas várias dimensões.

O presente estudo teve como finalidade caracterizar as melhores experiências de *Coaching* percebidas pelo *Coach*, tendo em consideração os significados construídos/atribuídos pelos actores intervenientes relativamente a "melhores" e deste modo identificar os factores que o determinam.

Assim, recorrendo a uma metodologia qualitativa e à análise de conteúdo, com a ajuda do software Nvivo9, analisei o conteúdo de 14 entrevistas semi-estruturadas a Coaches Profissionais.

Com este estudo, verificámos que os *Coaches* constroem significados de "melhores" com base no valor que um processo de *Coaching* acrescenta à vida pessoal e profissional do *Coachee* e também, através da percepção de sucesso tida pelo mesmo e a satisfação profissional que este lhe dá. Consequentemente, processos bem sucedidos causam-lhe uma maior confiança relativamente à sua prática e geram-lhe ainda, a ideia de igualdade entre intervenientes. São também tidas como as "melhores" experiências de *Coaching*, processos cuja a tónica era ter um executivo de topo como *Coachee*.

Perante os resultados conclui-se que, um processo de coaching e a obtenção de experiências como estas, com tão boa qualidade, só são possíveis e válidas se o coachee as perceber como algo positivo e não como uma cominação ao seu desenvolvimento.

Na sequência da interpretação dos resultados emergem um conjunto de hipóteses (o interesse de profissionais, das mais variadas áreas de formação

pela actividade de *Coach*; relação entre aquilo que são as melhores experiências de *coaching* e a área de formação base ou de trabalho anterior dos *coaches*), as quais carecem ser testadas em estudos posteriores de uma maior dimensão.

Palavras chave: *Coaching*; *Coach*; *Coachee*; melhores experiências;

Abstract

COACHING- Characterization of the “best” *Coaching* experiences from a *Coach* perspective

The coaching has become a regular practice in the business world as a business strategy or to achieve personal goals relevant without greater scientific approach. So it becomes relevant to assess its various dimensions.

The present study had as purpose characterize the best *Coaching* experiences perceived by a *Coach*, taking into consideration the meanings constructed/assigned by stakeholders regarding the "best" (experiences) and thus identify the factors that determine those same experiences.

So, using a qualitative methodology and analysis of content, with the help of Nvivo9 software, I have analyzed the contents of 14 semi-structured interviews made to Professional Coaches.

With this study, we noticed that *Coaches* build meanings of the "best" based on the value that *Coaching* process adds to professional and personal life of the *Coachee*, and also, through perception of success taken by himself and the job satisfaction that it gives to him. Therefore, successful processes cause him greater confidence in their practice and generate him the idea of equality between intervenients. It was also taken as the “best” *Coaching* experiences, process which highlight was having a top executive as *Coachee*.

Before the results we conclude that a coaching process and getting experiences such as these, with such good quality, are only possible and valid if the coachee perceive them as something positive and not as a pain to their development. Following the interpretation of the results, emerge a set of hypotheses (the interest of professionals, from the most several areas of expertise for *Coach* activity; relationship between what are the best *coaching* experiences and their training area basis or a *coach* previous work), which need to be tested in subsequent studies of greater dimension.

Keywords: *Coaching; Coach; Coachee*

Índice

1- CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO	10
1.1 - <u>APRESENTAÇÃO DO ESTUDO</u>	11
1.2 - <u>ENQUADRAMENTO</u>	12
1.3 - <u>PROBLEMÁTICA</u>	14
1.4 - <u>OBJECTIVOS</u>	17
2- CAPÍTULO II – Enquadramento TEÓRICO	18
2.1- <i>Coaching</i>	19
2.1.1-Conceitos	23
2.1.2-Origens do <i>Coaching</i>	25
2.1.3 -Origens desportivas do <i>Coaching</i>	26
2.2-O aparecimento do <i>Coaching</i> nas Organizações.....	26
2.3- Principais intervenientes do <i>Coaching</i> (Coach, coachee e organização)	
.....	31
2.3.1- Relacionamento <i>Coach – Coachee</i>	34
2.3.2- Competências necessárias ao <i>Coach</i>	34
2.4- Tipologias de <i>Coaching</i>	36
2.5- Etapas do processo de <i>Coaching</i>	37
2.6- Paradigmas e abordagens (desenvolvimento de programas de <i>Coaching</i>)	38
2.6.1- <i>Coaching</i> e Terapia	40
2.6.2- <i>Coaching</i> e Aconselhamento.....	40
2.6.3- <i>Coaching</i> e <i>Mentoring</i>	41
2.6.4- <i>Coaching</i> e Consultoria	43
2.6.5- <i>Coaching</i> e Liderança.....	44

2.7- Estratégias e Métodos de <i>Coaching</i>	45
2.7.1- Estado actual da prática de <i>Coaching</i>	45
2.7.2. - Psicologia como formação base para exercer <i>Coaching</i> ?.....	47
2.7.3- Investigação Actual sobre <i>Coaching</i>	49
3- ESTUDO EMPÍRICO	52
3.1- Introdução	53
3.2- Abordagem metodológica	53
3.2.1- Participantes.....	55
3.2.2- Procedimento	57
3.2.3- Instrumento.....	58
3.2.4- Tratamento de dados.....	60
3.3- Análise dos dados e discussão.....	61
3.3.1- Sistema de categorias: Dados informativos	63
3.3.2- Sistema de categorias: Dados de conteúdo.....	65
4- Síntese.....	90
5- Conclusão.....	94
5.1 Contribuição da presente Investigação para o conhecimento do Coaching.....	96
5.2- Limitações do Estudo.....	97
5.3- Proposta à atividade de <i>Coaching</i>	98
5.3.1- Sugestões para estudos Futuros	99
Referências Bibliográficas.....	101
Anexos	107
Anexo I – Carta aos <i>Coaches</i> convidando-os a participar na investigação;	
Anexo II – Guião da entrevista;	
Anexo III – Lista de categorias de análise;	

Índice de Quadros

<u>Quadro 1</u> - Condições proporcionadas pelo <i>Coaching</i>	30
<u>Quadro 2</u> - Diferenças entre o <i>Coaching</i> e outras práticas	39
<u>Quadro 3</u> - Distinção entre <i>Coaching</i> e <i>Mentoring</i>	42
<u>Quadro 4</u> - Produções científicas de <i>Coaching</i>	49
<u>Quadro 5</u> - Amostra	55
<u>Quadro 6</u> - Formação Base dos <i>Coaches</i> entrevistados	56
<u>Quadro 7</u> - Questões da entrevista e categorias de análise	61
<u>Quadro 8</u> - Dados Informativos	64
<u>Quadro 9</u> - Categoria . Melhores Experiências de <i>Coaching</i> em contexto de trabalho do <i>Coach</i>	66
<u>Quadro 10</u> - Categoria – Conceito de melhor experiência de <i>Coaching</i>	66
<u>Quadro 11</u> - Categoria e Subcategoria – Papel do <i>Coach</i>	67
<u>Quadro 12</u> - Categoria e Subcategoria – Aspectos inibidores das melhores experiências de <i>Coaching</i>	69
<u>Quadro 13</u> - Categoria e Subcategoria – Aspectos facilitadores das melhores experiências de <i>Coaching</i>	70
<u>Quadro 14</u> - Conceito de melhor experiência de <i>Coaching</i>	74
<u>Quadro 15</u> - Competências do <i>Coach</i>	81
<u>Quadro 16</u> - Aspectos inibidores da ocorrência de experiências de <i>Coaching</i> com tão boa qualidade	85
<u>Quadro 17</u> - Aspectos facilitadores da ocorrência de experiências com tão boa qualidade	86
<u>Quadro 18</u> - correspondência das questões de investigação com os resultados obtidos	91

1- INTRODUÇÃO

1.1- Apresentação do estudo

O presente trabalho constituiu a investigação pertencente à Tese de Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações no Curso de Psicologia na Universidade de Évora.

Trata-se de um trabalho de investigação, da área do *Coaching* que versa sobre a problemática “Caracterização das melhores experiências de *Coaching* percebidas pelos Coaches”. Sendo este, um estimulante desafio de pesquisa e de reflexão sobre uma temática de elevada pertinência, não só nas organizações em que gestores e colaboradores procuram permanentemente métodos e técnicas eficazes que lhes permita estarem aptos às constantes mudanças do Mundo empresarial, assim como investigadores, que de forma semelhante procuram o aperfeiçoamento da sua técnica de trabalho e um conceito partilhado e aceite da mesma.

Início esta dissertação com um capítulo introdutório (Capítulo I) de apresentação do estudo, em que viso proceder ao enquadramento do mesmo e do tema que será abordado, passando à justificação da sua pertinência no âmbito do *Coaching*. De seguida descrevo os pressupostos teóricos e o modelo de análise.

Ainda no capítulo introdutório, antecipo a problemática, chamando a confronto as dimensões centrais de análise do problema, assim como as contradições e insuficiências encontradas, finalizando com um conjunto de questões que pretendo ver respondidas no fim deste estudo. Por fim, desenvolvo um conjunto de objectivos, os quais constituem os meus referenciais ao longo da pesquisa.

No Capítulo II, intitulado **Estudo Teórico sobre *Coaching*** foi exposta descritivamente a revisão da literatura na área. Este capítulo pretende elucidar os vários conceitos de *Coaching*, os seus Modelos e Abordagens, a

Investigação actual sobre *Coaching*, o Contributo da investigação para o conhecimento do *Coaching* e a Formulação mais rigorosa e técnica do Problema de Investigação.

No Capítulo III, o **Estudo Empírico** foram apresentados os métodos e técnicas utilizados no estudo e comunicada a análise categorial dos dados.

No final do estudo apresento as conclusões, correlacionando o estudo teórico com os dados obtidos no estudo empírico. Exponho ainda, as limitações com que me deparei durante a sua realização e a indicação de possíveis estudos futuros.

1.2- Enquadramento

A investigação teve como enfoque a identificação e, conseqüentemente, a caracterização das melhores experiências de *Coaching* na perspectiva dos profissionais (*Coach*) da área. O interesse pela mesma, nasceu quando a autora se encontrava a estagiar numa Empresa de consultoria em Recursos Humanos, a qual dedicava uma atenção especial à prática/estudos do *Coaching*. E especificamente pelas melhores experiências e não por outras uma vez que, o *Coaching* se foca no potencial Humano, no que de mais positivo o *Coachee* consegue desenvolver e aplicar tanto numa área profissional com pessoal.

O que se espera hoje das pessoas no trabalho, não é o mesmo que se esperava há alguns anos atrás. As sociedades enfrentam cada vez mais mudanças estruturais que ajustadas a um processo de globalização económica, política e tecnológica, afectam directamente as estratégias e decisões organizacionais. Segundo Milaré (2008), as organizações estão vivenciando importantes processos de transformação, nem sempre iniciados dentro da estrutura organizacional mas, forçados pela necessidade de competir e sobreviver num mercado dinâmico e rigoroso.

Estas transformações organizacionais estão desencadeando processos de mudança ao nível comportamental, consequência dessas rápidas

mudanças. As organizações necessitam agora de uma maior flexibilidade para se adaptarem às exigências do mercado, devendo investir não só na melhoria das suas estruturas mas também, na qualificação dos trabalhadores (Neri 2005).

O mesmo autor enfatiza que, para fazer face às mudanças deve ser criada uma nova forma de trabalho assente na aprendizagem uma vez que é, um processo contínuo de transformação e inovação. Deste modo, para atingir inovação torna-se necessário, o domínio pessoal, modelos mentais, visão partilhada, aprendizagem em grupo e pensamento sistémico, sendo necessário que o processo de aprendizagem ocorra em todos os âmbitos organizacionais (Milaré, 2008).

As mudanças organizacionais podem ser enfrentadas a partir de metodologias que permitam às pessoas aprender primeiramente de forma individual e depois aplicando e ampliando os seus conhecimentos para o nível grupal e organizacional. De entre as modalidades de intervenção profissional existentes para se obter as mudanças desejadas, existe o *Coaching*.

A abordagem que pretendo efectuar não se encontra estabelecida num modelo de *Coaching específico* mas sim, nas práticas e nos processos de interacção, nos quais os *Coaches* Profissionais envolvidos constroem significados sobre as mesmas e o valor que estas acrescentam ao *Coachee*.

Deste modo, a abordagem que desenvolvo persiste no pressuposto de que o *Coaching* é, fundamentalmente, uma ferramenta de ajuda ao *Coachee* e de transformação de aprendizagens em resultados positivos. Desta forma os actores experienciam a relação com os outros e também a valorização dos processos que desenvolvem.

Como as publicações científicas sobre o tema são ainda incipientes, considere importante desenvolver um estudo que tenha por intenção, fomentar e enaltecer as práticas do *Coaching* centradas na percepção dos *Coaches*, nos seus elementos significantes no contexto da interacção. Este estudo é ainda levado a cabo com vista à formulação de contributos válidos às boas práticas do Coach no processo de *Coaching*. Desta forma, importa conhecer, com base

nos significados construídos acerca das “melhores experiências”, quais são os elementos mais valorizados pelos profissionais do Coaching que desenvolvem as mesmas.

Na sequência do enquadramento realizado ao tema que pretendo tratar “caracterização das melhores experiências de *Coaching*”, verificou-se que surge um conjunto de conceitos abrangentes, sujeitos a variadas interpretações, que necessitam de uma abordagem mais detalhada. Deste modo, decidi explicitar um conjunto de conceitos centrais, entre os quais saliento: Conceito de *Coaching*; percepção e construção de significados para melhores experiências e, caracterização de melhores experiências de *Coaching*.

1.3- Problemática

Um primeiro levantamento bibliográfico revela-nos que, o *Coaching* é uma das práticas mais recentes utilizadas pelas organizações e que apesar da sua crescente utilização, suscitando a multiplicação de programas, artigos académicos, cursos e certificações sobre a actividade em si e o seu exercício, revela pouca produção relativamente às experiências cuja tónica recaia sobre o Coach. Foi com base nesta e outras revelações apresentadas pela Literatura que o interesse pelo tema de estudo em questão se manifesta.

A Literatura sobre o tema denota ainda, a ausência de uma definição partilhada e aceite entre pesquisadores, académicos e consultores (Grant, 2003, Zackson, 2004, D’Abete *et al.*, 2003, Hart *et al.*, 2001, Kampa – Kokesch & Anderson, 2001). Se a própria definição se encontra em permanente discussão e construção, da mesma forma se pode dizer que as características de um processo de *Coaching*, a forma como é executado, a formação e a experiência do profissional que o pratica estão em constante mudança ou são realizadas de formas diferentes (Goldsmith *et al.*, 2001, Kram, 1980, Dotlich; Cairo, 1999, whitworth *et al.*, 1998, Dingman, 2004, Maynard, 2006, Grant, 2001, Hunt, Weintraub, 2004 *cit. por*, Ferreira, 2008).

Apesar da ausência de uniformidade da definição de *Coaching*, a definição oferecida por Stevens (2005) parece-me a mais indicada. O autor entende que “O *Coaching* é o processo de desenvolvimento pessoal, que pretende conduzir e treinar aptidões pessoais. Trata-se de um processo holístico de aprendizagem ao longo da vida através do desenvolvimento de todos os aspectos pessoais e profissionais de uma Pessoa”. A partir dessa concepção percebe-se que um processo de *Coaching* tem como principal objectivo desenvolver no colaborador o conhecimento de si mesmo e impulsionar o desejo de melhorar ao longo do tempo, bem como a orientação necessária para que a mudança se produza.

De acordo com D’Abate *et al.*, (2003) e Russel e Adams (1997) devem-se acrescentar aos aspectos apresentados até então, as pesquisas e as discussões acerca da contribuição do *Coaching* para as organizações. É perceptível, então, a necessidade de iniciativas que procurem aprofundar as questões acerca do tema. A aquisição destes conhecimentos poderá vir a facultar alternativas e por consequência o tomar de decisões que permitam uma maior e melhor contribuição para o desenvolvimento das organizações tendo em conta o contexto organizacional.

Nas últimas décadas, o mundo do trabalho passou por mudanças radicais, rápidas e profundas. Como resultado desse decurso, surgiu a necessidade de um contínuo desenvolvimento por parte dos profissionais, ou seja, as organizações deparam-se com o desafio constante de criar e de manter ambientes de trabalho que privilegiem a aprendizagem e o desenvolvimento das pessoas (Albuquerque, 2002). O desafio está na intenção e capacidade das organizações e dos próprios executivos em procurar opções de capacitação que possibilitem a elaboração de respostas objectivas e práticas. Assim sendo, há a necessidade das organizações desenvolverem a capacidade de mudar, de criar e impulsionar novas habilidades e atitudes, de inovar incessantemente, procurando criar um ambiente que favoreça a aprendizagem. E consequentemente, adquirirem capacidade contínua de adaptação à mudança e crescimento constante.

Como refere Milaré (2008), no domínio do *Coaching* existe uma lacuna entre a pesquisa, as construções teóricas e a prática, particularmente nas seguintes áreas: forma de actuação, a formação e a experiência do profissional, daí a dificuldade na gestão das expectativas relativamente ao processo e aos resultados. Não havendo desta forma uniformidade, verifica-se então uma fragilidade no que trata ao rigor científico.

Com o presente estudo pretendo contribuir para uma melhor clareza quanto a formulação e compreensão científica do *Coaching* como uma estratégia inovadora para o desenvolvimento humano e organizacional. Acredito ser de suma importância tal investigação, principalmente pela rápida expansão do *Coaching* e também, da sua capacidade em adquirir rápidos e bons resultados, assim como o perigo que o mesmo corre em ser banalizado e se transformar numa acção de senso comum.

De acordo com Oliveira (1997, p.18) "... qualquer assunto que possa ser estudado pelo homem, pela utilização do método científico e de outras regras especiais de pensamento pode ser chamado ciência", para tal, é necessário conter: objectivo ou finalidade, função e objecto.

Encontramos na Literatura várias razões que levam as Organizações a adoptar programas de *Coaching*. São tão diversas quanto as suas abordagens e propostas de actuação, de formação e de experiência profissional (Milaré, 2008). Deste modo, crescem as dúvidas quanto às situações em que a adopção desses programas e a sua aplicação deverão ser adoptadas.

A finalidade deste estudo, é importar alguns contributos teórico-práticos para o campo do *Coaching*, através de uma investigação qualitativa, tendo em vista, a definição de melhores experiências de *Coaching* segundo o *Coach*. Nesse sentido, para pensar acerca do problema central de investigação foi necessária a criação de algumas questões orientadoras de pesquisa. Assim sendo:

- Como os *Coaches* percebem o que são boas experiências? Que características atribuem, em que circunstâncias se desenvolvem?

- Que tipo de experiências os *Coaches* ressaltam como sendo as melhores, as que obtiveram sucesso ou não? E porquê?
- Que relações são possíveis de perceber entre a formação do Coach, a experiência profissional e as melhores experiências por eles relatadas?

Com o presente estudo irei procurar responder a estas questões, com o intuito de definir o que são as melhores experiências de coaching segundo os profissionais da área, assim como, compreender melhor a mecânica do *Coaching* e a sua execução com qualidade.

1.4- Objectivos

Como parte integrante da introdução, para além das questões orientadoras de pesquisa e da apresentação do problema, importa discorrer acerca dos objectivos da mesma.

Objectivo Geral

Caracterizar as melhores experiências de *Coaching* na perspectiva dos profissionais de *Coaching*.

Objectivos específicos

Os objectivos específicos, por sua vez, apresentam a finalidade da pesquisa e as particularidades da pesquisa a serem estudadas. São estes:

- Identificação de significados atribuídos a “melhores experiências de *Coaching*”;
- Identificação de percepções sobre o papel do *Coach* nessas experiências;
- Identificação de percepções sobre o papel do *Coachee* nessas experiências;

2- Enquadramento Teórico sobre *Coaching*

Enquadramento Teórico

No presente capítulo foram trabalhados os conceitos que serviram de base para a elaboração do estudo em questão e também se abordaram algumas das correntes de pensamento acerca da origem do *Coaching*, assim como a sua importância nas organizações a partir de Aurélio (2008), Araújo (1999, Kilburg (2001), Ferreira (2008), John Whitmore (2006), Chiavenato (2002), O’Neil (2001), Stevens (2005), bem como as suas abordagens e o desenvolvimento dos vários programas, algumas propostas à actividade do *Coaching* e uma breve consideração sobre a contribuição da presente investigação para o conhecimento do *Coaching*.

2.1-Coaching

2.1.1-Conceitos

O que é *coaching*?

Na literatura encontramos várias definições de *Coaching*, inclusive com algumas divergências entre si. Alguns dos aspectos relevantes nesta divergência entre pesquisadores e consultores pode dever-se de certo modo, à falta de uniformidade do conceito, da aplicação e do exercício do *Coaching*. (Aurélio, 2008).

Araújo (1999, p. 25) define *coaching* como “um processo que activa as redes de cooperação, possibilitando que o capital humano (intelectual, emocional, energético) circule livremente dentro das organizações (escola, empresa)”. É um instrumento para trabalhar com a multiplicidade, tirando o máximo proveito das semelhanças e das diferenças.

A reflexão da autora enfatiza, “que todos os que trabalham numa organização têm a responsabilidade de desenvolver e fortalecer as redes internas e externas de suporte mútuo para os resultados e realização”. Verifica-se aqui, uma atribuição de dever direccionada aos executivos e aos profissionais de recursos humanos, no que trata à transformação da responsabilidade em compromisso efectivo. Ou seja, estes, deparam-se com um trabalho de consciência e capacitação que lhes permitirá traçar as metas desejadas, o futuro!

Um processo de *Coaching* não se deve empenhar apenas em atingir resultados, mas sobretudo em ter como principal âmbito a ideia do cliente como um todo, com vista a alcançar a sua realização e essencialmente desenvolver-se. *Coaching* é sobretudo *empowerment*, dar poder para que o outro adquira competências, produza mudanças específicas em qualquer área da sua vida ou até transforme a si mesmo. (Araújo, 1999, p. 26)

De acordo com Kilburg (2001, pag.142 cit. por Ferreira, 2008) *Coaching* é uma relação de assessoria entre um executivo - com autoridade e responsabilidade organizacional e um consultor que dá uso a práticas e métodos comportamentais para apoiar o seu cliente na conquista de um conjunto de metas que facilitem a melhoria do seu desempenho profissional e a sua satisfação pessoal, contribuindo desta forma, para a inalterabilidade da organização, por meio de um acordo formal entre os envolvidos.

Para o autor John Whitmore (2006, p. 14), “*coaching* é uma maneira distinta de fazer crescer a consciência dos desequilíbrios existentes e de ajudar quem está a ser orientado a encontrar um caminho que favoreça o seu trabalho e sua liberdade de actuação”. Este é o processo que ajuda a pessoa a mudar, da maneira que ela quer e a ir na direcção que quer, o que envolverá a criação de desejo futuro, o caminho ideal a aspirar, deixando de lado o medo de encarar os seus problemas/obstáculos. O *coaching* permite às pessoas expressar e desenvolver o seu potencial, assim como o seu desempenho.

Segundo O’Neil (2001) a essência do *Coaching* é ajudar o indivíduo a resolver os seus problemas e ajudar a transformar o que aprendeu em

resultados mais positivos para si e para a organização que representa. Deste modo, a sua aprendizagem torna-se ampla e acaba por extravasar para toda a organização, acabando por beneficiarem todos os intervenientes do processo.

Durante todo o processo de *Coaching* existe um profissional qualificado a ajudar uma ou mais pessoas a expandirem as suas competências, levando-os de um posicionamento a outro, sustentado por princípios e valores. O *Coaching* resulta em aumento de conhecimento, aumento de auto-consciência e de desenvolvimento e lideranças mais permanentes.

A Federação Internacional de *Coaching* (ICF-International Coach Federation), define coaching da seguinte forma: “O *Coaching* Profissional é um relacionamento continuado de alto nível que auxilia as pessoas a produzirem resultados extraordinários nas suas vidas, carreiras, negócios ou organizações. Através dele, os clientes aprofundam os seus conhecimentos, aumentam sua performance e aprimoram a sua qualidade de vida. A cada sessão de *Coaching*, o cliente escolhe a origem da conversa, enquanto o *coach* escuta e contribui com observações e perguntas.” (fonte: www.coachingfederation.org).

Para Chiavenato (2002, p. 41-42), “o *coaching* é um relacionamento no qual o *coach* se compromete a apoiar e ajudar o aprendiz para que este possa atingir determinado resultado ou seguir determinado caminho. Porém, o *coaching* não significa apenas um compromisso com relação aos resultados, mas com a pessoa em si, com seu desenvolvimento profissional e sua realização pessoal. Na verdade, o *coaching* é um relacionamento que produz novas competências. E isso é suficiente para o cliente, como para o próprio *coach*. É um relacionamento que envolve pelo menos 2 pessoas, o *coach* e o *coachee*.”

O que mais caracteriza o *coaching* é o valor que ele agrega às partes que interagem entre si. Ele baseia-se numa ligação que impulsiona talentos, cria competências e estimula potencialidades.

Neste relacionamento, o *coach* lidera, orienta, guia, aconselha, treina, desenvolve, estimula, impulsiona o *coachee*, enquanto este aproveita o impulso

e a direcção para aumentar os seus conhecimentos, melhorar o que já sabe, aprender coisas novas e desenvolver/aperfeiçoar o seu desempenho.”

King e Eaton (1999) vêem o *coaching* como um processo aberto que analisa a situação actual, define os objectivos de rendimento, combina fontes pessoais, organizacionais e externas e, então, implementa um plano para o alcance desses mesmos objectivos. Os autores, dizem ainda que, este processo tem como objectivo desenvolver e aproveitar os talentos individuais na organização, a fim de que se alcance objectivos específicos para ambas as partes.

A definição de *Coaching* oferecida por Stevens (2005, p.275), será a adoptada ao longo do estudo. “ O *Coaching* é o processo de desenvolvimento pessoal, que pretende conduzir e treinar aptidões pessoais. Trata-se de um processo holístico de aprendizagem ao longo da vida através do desenvolvimento de todos os aspectos pessoais e profissionais de uma Pessoa.”

Embora nos deparemos com diferentes conceitos, de uma maneira geral, a literatura especializada parece concordar que o desígnio do coaching é mudar comportamentos para alcançar melhores resultados.

Em suma, é necessário alterar a estrutura de interpretação daqueles que executam as acções, facultando-lhes diferentes maneiras de entender os acontecimentos e também novas práticas que devem tornar-se parte permanente da estrutura de interpretação destas pessoas.

Apesar da diversidade de conceitos de *Coaching*, pesquisadores e estudiosos (Aurélio, 2008, Araújo ,1999, Kilburg, 2001, Whitmore, 2006, O’Neil, 2001, Chiavenato,2002, Stevens, 2005, King & Eaton, 1999), parecem concordar relativamente aos seguintes aspectos:

- O *coaching* tem como desígnio estimular o desenvolvimento do coachee, através do seu progresso profissional, assim como pessoal, que por consequência resultam em ganhos organizacionais;

- Esta é uma prática destinada a profissionais, sejam eles de topo ou não, que apresentem necessidades tanto ao nível profissional como pessoal ou, que pretendam o desenvolvimento de virtudes;

- *Coach* e *Coachee*, devem estabelecer inicialmente e de mútuo acordo objectivos mensuráveis;

- O *Coach* não tem que ser possuidor de conhecimento, relativamente à área do *coachee*;

- O *Coach* deve agir sem o seu ego activo, evitando desta forma, apresentar soluções. Deve sim suscitar no *Coachee* inquietação através de questões directas, abertas e que levem à reflexão ao questionamento de si mesmo.

2.1.2-Origens do *Coaching*

A origem do *Coaching* parte de diversas e diferentes abordagens no que concerne à época, ao sítio, ao seu significado, à sua evolução e até mesmo à sua aplicabilidade. As suas correntes originárias apresentam-no através da simbologia de uma carruagem, que deriva do antigo francês *Coche* (veículo de tracção animal que transporta pessoas de um local para outro).

Segundo o autor Sztucinski (2001), o termo apareceu por volta do ano de 1500 associado a um determinado tipo de carruagem. O termo difundiu-se a partir de França para a Inglaterra e daí por toda a Europa e posteriormente pelos EUA.

Para Chiavenato (2002), o *coaching* não é um processo assim tão recente como indica Sztucinski (2001). Este, é um processo que já foi utilizado

como método pedagógico que ensina as pessoas a pensar e a reflectir. Procurando o conhecimento no fundo de si mesmas.

Na antiguidade, o filósofo grego Sócrates (470 aC – 399 aC) costumava reunir todos os dias os seus discípulos na Ágora, o antigo mercado de Atenas, para discutir assuntos existenciais e filosóficos. Sócrates não deixou nenhuma das suas teorias escritas. Após a sua morte, um dos seus discípulos, Platão (429 aC – 347aC) resolveu reunir todos os seus pensamentos numa obra, criando deste modo, um dos seus diálogos mais famosos. O método socrático baseava-se em propor temas, investigar ideias através de questões, ouvir o que os discípulos tinham a dizer, ensinar e, principalmente, aprender. Desabrochar as suas mentes e procurar a aprendizagem dentro de si mesmos. O tempo de estar com os discípulos era sagrado para ele. O exercício de aprendizagem era diário, Depois de 2500 anos, o seu método de trabalho – a maestria – está-se a transformar numa das mais importantes ferramentas dos executivos de RH. Na modernidade, a técnica socrática ganhou uma denominação diferente: *coaching* (Chiavenato, 2002).

Em suma, Sócrates acreditava que as pessoas aprendiam melhor quando assumiam uma responsabilidade pessoal pelos resultados de suas atitudes.

Existe uma segunda perspectiva que sustenta que o processo não surgiu na França, mas sim na Hungria, com a expressão *Kocsi szekér* (carruagem dos Kocs). A vila de Kocs no interior da Hungria, ficou conhecida pela produção de carruagens de muito boa qualidade. Estas carruagens serviam para o transporte de pessoas e correspondência.

Este termo, ao longo do tempo passou a ser utilizado por alunos universitários como uma expressão de reconhecimento face aos professores que mais se destacavam como orientadores entre os alunos. (Sinclair, 1994, cit. por Ferreira, 2008)

Uma outra perspectiva, defende que no século XIX o coaching era relacionado com orientador que preparava os alunos para as avaliações, uma espécie de professor.

Evered e Selman (1989 cit. por Ferreira, 2008), ligam o surgimento deste processo ao contexto Organizacional no ano de 1950, mais especificamente à actividade de gestor face ao desenvolvimento dos seus colaboradores, ou seja, uma ligação de mestre – aprendiz.

Os mesmos autores, indicam que a partir do ano de 1990, surge por primeira vez a relação mais conhecida actualmente, ou seja, a relação de um colaborador de uma empresa – *coachee* – e um profissional externo à mesma – o *coach*. É nesta fase que, começam a surgir publicações científicas, em maioria estudos de caso, levando deste modo a uma maior procura do processo por parte das consultoras e também, à contratação deste *Coaches* externos às empresas.

Actualmente, o *Coaching* é inserido no meio corporativo e a contratação de um *Coach* externo à organização è cada vez mais frequente, uma vez que valores como a confiança, a transparência, a confidencialidade e o evitar de conflitos de interesses entre a empresa, o *coach* e o *coachee* são uma preocupação cada vez mais regular (Kilburg, 2004 cit. por Ferreira, 2008).

2.1.3. - Origens Desportivas do coaching

Segundo M. Corrêa e P. Abate (2007), o coaching e o desporto estão interligados desde as últimas décadas (1970), tendo por base essencialmente dois desportos: o ténis e o golfe.

O Mundo desportivo, assim como o papel do *Coach* começam a ser revolucionados pelo Professor Timothy Gallwey da Universidade de Harvard, tendo em conta que este assumia que, um *coach* consegue ajudar os jogadores a eliminarem ou reduzirem os impedimentos internos à sua Performance e de uma forma natural sem os seus ensinamentos técnicos, ou seja, as habilidades necessárias surgirão quando despontadas.

Para Gallwey os verdadeiros adversários dos atletas não são os seus concorrentes, mas sim, as suas próprias limitações e fraquezas.

O princípio que rege a importância do *coaching* no desporto é o de que numa competição, existem dois jogos - um jogo exterior e um jogo interior.

Entende-se por jogo exterior, uma competição contra o seu adversário, o intuito é superá-lo, já o jogo interior, destina-se à sua própria competição, ou seja, é consigo mesmo, o seu diálogo interno e é contra obstáculos como a falta de concentração, a ansiedade, a falta de confiança em si mesmo, as dúvidas. Trata-se de um conjunto de hábitos e crenças que podem limitar ou inibir a excelência do desempenho.

A função do *coach* é ajudar o desportista a elevar as suas capacidades ao máximo e a utilizar todo o seu potencial.

O *coaching* não é um programa que resolva todos os problemas de um atleta. Na verdade, o desenvolvimento do processo de *coaching* requer tempo, comprometimento e planeamento. O *Coaching* potencializa os resultados do atleta com tempo, dedicação e planeamento.

Em suma e de acordo com Timothy Gallwey (Técnico de Ténis nos EUA), o *Coaching* é uma forma de aprendizagem pessoal e não imposta, isto é, não se trata do aprendiz tomar contacto com os novos conhecimentos concedidos por um professor, mas sim, do coach ajudar o seu seguidor a treinar as suas aptidões pessoais.

2.2 -O aparecimento do *Coaching* nas organizações

Porque mudam as organizações?

Na actualidade, as organizações, principalmente as que lideram o mundo dos negócios, apostam cada vez mais em programas de mudança e inovação, para que deste modo consigam acompanhar toda a evolução do meio em que se inserem. Estas são mudanças ininterruptas.

Algumas organizações, talvez as mais visionárias, antevêm as mudanças do meio, levando-as a antecipar e promover as suas próprias mudanças.

O fomentar da mudança só é possível se ocorrer inicialmente a nível interno, para futuramente se verificarem ao nível externo, pois, como é de conhecimento, a mudança que as organizações manifestam/exteriorizam capaz de atingir o meio na grande maioria das vezes não é maior do que a mudança que elas interiorizam para se manterem na concorrência. Em suma, para impulsionar mudanças externas, as organizações precisam previamente desencadear mudanças internas. Podemos assumir como mudanças internas, todas as mudanças ao nível da cultura corporativa e do comportamento organizacional. Com estas mudanças, os hábitos, os valores e os comportamentos das pessoas são os mais afectados, o que faz com que se torne prioritário, constantes aprendizagens e o desenvolvimento das mesmas.

Como o mundo dos negócios vive rápidas e sucessivas mudanças, referido anteriormente, a sobrevivência e o sucesso das organizações passa a depender cada vez mais do desempenho e das competências das pessoas, em especial das que trabalham com o conhecimento, ou seja, a única solução encontrada pelas organizações para alcançarem sucesso numa sociedade e numa economia baseada no conhecimento, têm que reter o máximo de colaboradores que trabalham directamente e continuamente com o conhecimento. A vantagem competitiva e sustentável da empresa depende hoje da transformação do conhecimento em resultados organizacionais concretos (Chiavenato, 2002).

Apesar dos profundos avanços da tecnologia, a inteligência, o saber e a competência são capacidades conferidas apenas ao sujeito, o que leva a que as pressões organizacionais recaíam cada vez mais, sobre os colaboradores de uma forma algo exigente.

A mudança intensa e contínua retira ao indivíduo o seu referencial, causando em determinadas situações a perda de consciência do papel que deve desempenhar. Como tal, surge a necessidade das pessoas serem

ajudadas e orientadas. O trabalho em equipa poderá ser uma das técnicas a implementar, sendo que, aumenta os relacionamentos sociais e permite intercâmbio de ideias e conhecimentos.

A liderança poderá também ser outra ajuda, no sentido em que, se torna fundamental formar líderes para o contexto de liderança que se vive. Com a mesma importância, o executar de tarefas sob uma liderança eficaz.

Apesar de eficientes, as técnicas acima propostas, tornam-se insuficientes para colmatar as permanentes mudanças organizacionais e também, para proporcionar a confiança necessária aos colaboradores relativamente ao desempenho das suas funções.

É necessária a adopção de uma ferramenta capaz de impulsionar reacções inovadoras e o desenvolver de competências, renovando desta forma continuada as organizações. A partir deste ponto, penso que se poderá falar em *Coaching* como a ferramenta proposta.

Segundo Chiavenato (2002), o *Coaching* surge como padrão de relacionamento capaz de reduzir ou eliminar essa perda de sentido no comportamento organizacional, colectivo ou individual e apontar os caminhos que levam ao sucesso. Mas como caracterizar as melhores experiências vividas ao longo de um processo como este (*Coaching*) a partir da perspectiva do profissional (*Coach*)? É o que pretendo demonstrar com este estudo.

A necessidade de soluções rápidas remete-nos para a mudança de estruturas organizacionais. Mas, mais importante que a mudança relatada ao longo de todo o capítulo, torna-se importante utilizar de forma eficiente tudo o que a organização já possui.

A estrutura organizacional assim como, as culturas corporativas divergem de umas organizações para outras. Contudo, toda a organização é constituída por pessoas, que formam relacionamentos sociais e de intercâmbio. É neste âmbito, que se podem efectuar melhorias rápidas, modificando comportamentos. O *Coaching* é a ferramenta que possibilita essa tão desejada

e necessária mudança de comportamentos e que conseqüentemente, desenvolve novos tipos de relacionamentos.

Quem deve receber *Coaching*?

Segundo Chiavenato (2002), dentro das organizações geralmente as pessoas que denotam certos problemas de desempenho nas diferentes áreas, ou vontade de progredir pessoal ou profissionalmente, são as que as organizações indicam para processo de *Coaching*, ou são elas mesmas que se propõem.

O *coaching* exige uma atitude positiva e forte motivação por parte das pessoas em relação ao seu crescimento pessoal e profissional. Desenvolver talentos é actualmente uma prioridade das organizações. Quanto maior o número de *coachees* dentro de uma empresa, significa que essa mesma empresa se torna cada vez mais num organismo que aprende ou que assim o deseja.

Surge-nos então a questão, se aprendem, aprendem o quê? Que faz o *coaching* por esses colaboradores?

Segundo Austin (1998), o *coaching* deve proporcionar aos colaboradores: a aceitação de possíveis mudanças na organização; deve desenvolver competências de trabalho assentes muitas vezes na incerteza; aumentar a rede de relacionamentos; criar oportunidades de aprendizagem; apresentar diferentes perspectivas de carreira ao *Coachee*; acrescentar valor ao colaborador, entre outros factores (Ver quadro 1).

Quadro 1- Condições proporcionadas pelo *Coaching*.

Situações proporcionadas pelo <i>Coaching</i>:	
1) Aceitação da mudança;	Necessária para adquirir: <ul style="list-style-type: none"> • Vantagens competitivas; • Trabalho flexível e adaptável;
2) Aprender a trabalhar com a incerteza;	Estruturas organizacionais simples obrigam os colaboradores a trabalhar em redes, a subjugar habilidades criativas, a dar resposta a prioridades inconstantes e assumir responsabilidades pessoais;
3) Aumento da rede de relacionamentos;	Capacidade de administrar relacionamentos laterais (fusões e empreendimentos com antigos concorrentes);
4) Oportunidades de aprendizagem;	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizagem e renovação contínua; • Colaboradores autónomos na procura de novos conhecimentos e desenvolvimento dos que já possuem (criação das próprias oportunidades);
5) Diferentes perspectivas de carreira;	Os colaboradores devem desenvolver bases de experiência e redes de relacionamento mais vasta, criando deste modo oportunidades de carreira;
6) Adicionar valor;	Os colaboradores deverão perseguir oportunidades e adicionar valor às organizações;
7) Estar atento às tecnologias;	As tecnologias tornam-se um núcleo de mercado;
8) Mudança de expectativas de emprego;	As pessoas terão relações de curto tempo ao longo da sua carreira, deverão então contribuir com conhecimento e <i>expertise</i> em resposta a particulares necessidades de negócios;
9) Substituição da supervisão tradicional;	Organizações reconfiguradas deverão ter líderes e não estruturas organizacionais verticais devido à rapidez das mudanças;

Fonte: Desenvolvido a partir de Austin (1998).

Apesar das diferentes e variadas condições que um processo de *coaching* proporciona, encontradas na obra de Austin (1998), a realidade das organizações difere, assim como, a atitude dos intervenientes (Coach e Coachee) face ao processo. Assim sendo, torna-se pertinente verificar na prática se são estas as competências adquiridas/desenvolvidas pelo *Coachee* e identificadas pelo Profissional de *Coaching*.

As mesmas serão passíveis de verificação, ou assim se pretende com a presente investigação, dada a inexistência de estudos anteriores na literatura consultada sobre a questão em causa.

Tornar-se-á interessante, após tratamento de dados verificar se as competências apresentadas por Austin (1998) são as mesmas que os *Coaches* Profissionais entrevistados verificaram nos seus *Coachees* no final do processo de *Coaching*.

2.3 -Principais intervenientes do *Coaching* (Coach, Coachee e a Organização)

Tendo em conta a problemática em investigação, parece-me fundamental o mencionar dos três principais intervenientes num processo de *Coaching*, são estes: *Coach*, *Coachee* e Organização.

O *Coach* é o técnico, o profissional especializado no processo de desenvolvimento do *Coaching*. É quem conduz e facilita este mesmo processo, levando o cliente a reflectir, a chegar a conclusões, a definir acções e, principalmente, a agir em direcção aos seus objectivos, metas e desejos (Oliveira, 2007).

Na perspectiva de Araújo (1999), o papel de *Coach* é confundido, muitas vezes, com o de conselheiro, o que dificulta o seu desempenho e a obtenção de bons resultados. Apesar de assumir um papel relevante, não tem o compromisso de apoiar pessoas ou organizações a realizar metas. O

conselheiro é respeitado pela quantidade e qualidade das informações que detém, já o *Coach* ouve e dá sugestões.

Os pensamentos e sentimentos das pessoas frequentemente parecem contraditórios e incoerentes quando envolvem questões importantes e sensíveis, portanto é preciso que os *Coaches* ouçam com atenção e se concentrem naquilo que está sendo dito a fim de colocar as questões que conduzam a um *insight* do Cliente (*Coachee*).

Como em qualquer outra actividade que assista o ser humano, num processo de *Coaching*, o *Coach* deverá consciencializar-se de toda a ética que um processo como este implica, fazendo deste modo, uma reflexão aprofundada acerca da mesma e seguindo à risca um quadro deontológico.

O *Coachee*, é aquela pessoa ou organização que solicita os serviços de *Coaching* (Araújo, 1999). É para ele que é dirigida a intervenção, procurando desenvolver todo o seu potencial intrínseco, ou seja, fazer despontar líderes emocionalmente inteligentes, tanto a nível pessoal como profissional.

A organização, que na maioria dos processos de *Coaching* pode ser financiadora e/ou requerente da intervenção, pode também, ser simplesmente o semblante para os episódios em que será um particular a responsabilizar-se pelo processo e pelo pagamento do mesmo, embora o foco da intervenção, seja a sua vida na organização (Barosa Pereira, 2006).

Embora coabitem na literatura diferentes formas de abordar esta prática, podemos identificar 3 níveis de operação, sendo estes: o nível estratégico, quando o objectivo se agrupa no progresso ou na mudança da estratégia organizacional; o nível operacional, quando se pretende proceder sobre uma situação em específico, desenvolvendo a capacidade de análise para que deste modo se formem as condições de sucesso e se evite impedimentos despropositados; o nível pessoal, quando a intervenção tende, particularmente, a melhorar competências individuais, tais como a comunicação, o relacionamento interpessoal, a gestão do stress ou a liderança.

2.3.1- Relacionamento *Coach* – *Coachee*

A relação entre *Coach* e *coachee* deverá ser igualmente participativa, não deverá existir um sujeito activo e um outro passivo. Num primeiro contacto e talvez por desconhecimento do processo em si, poderão surgir erradamente ideias de que, aqui os papéis assumidos são de condutor – conduzido. O dinamismo assim como o envolvimento, deverão ser de ambos, para que deste modo se alcancem objectivos com maior sucesso. O *Coach* deverá saber administrar esforços, no sentido de agregar maior conhecimento ao *coachee* e à organização a que pertence. Por sua vez, o *coachee* deverá saber servir-se de toda a cooperação do *Coach*. Tudo isto se trata da consciencialização que deve existir num processo de Coaching, para que mais facilmente se atinja o *Rapport* necessário (Chiavenato, 2002).

Em termos práticos, este relacionamento de *Coach* – *Coachee* na sua generalidade consiste numa permuta, dado que ambos devem conjuntamente estabelecer metas e objectivos a alcançar, respeitando os tempos de cada um, essencialmente do *Coachee*. O *Coach* reivindica resultados, por outro lado o *Coachee* cobra ao *Coach* os recursos que lhe asseguram esses mesmos resultados. Em todo o processo de intercâmbio, todos ganham, *Coach*, *Coachee* e Organização e indirectamente, clientes e fornecedores.

Em jeito de reflexão, cada vez mais se vem percebendo que o meio organizacional exige novos conhecimentos e resultados imediatos, como se de produtos pré fabricados se tratassem ou até mesmo, de pequenos compromissos possíveis de inserir numa agenda preenchida. Muitas vezes, processos como o *Coaching* podem ser tidos como demorados e, devido a essa razão as empresas optam por enviar os seus colaboradores a formações e *Workshops* de desenvolvimento de competências com uma curta duração. Esta pode ser uma boa estratégia no sentido de armazenar e desenvolver conhecimento no imediato, mas não o é na aquisição e desenvolvimento de competências (Dreyfus, 1986 cit. por Chiavenato, 2002).

“Uma ponte entre o sonho e a realização”

(Araújo, 1999)

2.3.2- Competências necessárias ao *Coach*

Tendo em conta que o papel do *Coach* assim como, o bom desempenho das suas funções em programas de *Coaching* é um dos objectivos a analisar no meu estudo, pareceu-me pertinente referir algumas das características que este deve possuir para uma maior incidência de experiências com boa qualidade.

De acordo com Gaspar (2009), é imprescindível ao *Coach*:

- **Saber escutar**

Um *Coach* deve possuir de entre muitas capacidades, a capacidade de tomar atenção e perceber as necessidades das pessoas (*Coachee*, cliente). Mais importante do que perceber/analisar um conjunto de palavras ditas, muitas vezes influenciadas pelas circunstâncias ou pelo que se quer passar, é fundamental perceber o pedido de ajuda, muitas vezes implícito. É importante que o *coach* escute com atenção e interesse o cliente, principalmente se a opinião deste divergir da sua.

É fundamental que o seu conhecimento não se transforme numa ameaça para si mesmo, que a sua experiência não interfira no relacionamento de “partilha” com o *Coachee* e que não surja o medo dessa mesma situação. Deste modo, deverá haver uma busca incessante do seu desenvolvimento, um agrupar consciente desse seu mesmo conhecimento, estando assim actualizado e preparado.

- **Orientação para o Coachee/cliente**

Quando um *Coach* assume o compromisso de um programa de coaching, deve ter a capacidade de analisar as situações que interferem na condução do mesmo assim como, redireccionar planos de acção sempre que preciso. O *Coach* deverá direccionar estratégias, sempre com vista ao alcance dos objectivos traçados no início do programa, acordados com o *Coachee*. O sucesso do processo de *Coaching* depende das próprias habilidades do *Coach* assim como, atingir os objectivos com firmeza, instigação e tolerância.

Tudo o que é novidade e interfere com o tipo de vida pessoal e profissional que se leva, e que nos direcciona para a mudança, afectando a nossa zona de conforto e de rotina, suscita resistências.

É competência do *Coach* encontrar formas de argumentação que diminuam resistências e que direccionem à aceitação de novos modelos que vão de encontro aos objectivos traçados inicialmente.

- **Desenvolvimento de Potencial**

O Mundo Organizacional encontra-se em permanente mudança e desenvolvimento, exigindo deste modo, novos métodos de trabalho e o assumir de novas posturas face ao cliente.

Este diferencial e “vencer” da competitividade, começa no desenvolvimento pessoal de cada colaborador, sendo assim, torna-se pertinente motivar as pessoas para o auto-desenvolvimento. Cabe ao *Coach* direccionar cada indivíduo à realização de actividades que lhe gerem desenvolvimento, satisfação e o alcançar dos seus objectivos.

- **Responsabilidades Compartilhadas**

O *Coach* para além das várias responsabilidades que lhe cabem e que têm vindo a ser expostas, tem ainda como responsabilidade dissecar juntamente com o *Coachee* situações inesperadas ou bloqueadoras de desenvolvimento, de modo a redireccionar o plano de acção.

A obtenção de resultados só é possível com base no comprometimento mútuo e na definição prévia e consciente do que é possível realizar.

- **Detenção de Talentos**

Com a competitividade e as mudanças constantes que o Mundo Organizacional vem vivenciando, torna-se pertinente e urgente desenvolver o Capital Humano das empresas, rumo à evolução.

É papel do *Coach* ajudar as pessoas na aquisição de novos conhecimentos e no desenvolvimento do seu interesse pelos mesmos e por consequência desenvolver novas habilidades.

Deste modo, surgem novos talentos fulcrais às organizações, uma vez que melhoram as formas de realizar o trabalho e por conseguinte, aumentam os resultados positivos. Torna-se desafiante não só para o *Coach*, mas também para as empresas, o reter destes novos talentos.

2.4- Tipologias de *Coaching*

O processo de *Coaching* aplica-se a todas as áreas da vida do Ser Humano e tem vindo a evoluir como uma prática ou metodologia reconhecida, o que fez com que os vários tipos de *Coaching* venham a atingir cada vez mais o mercado.

Deste modo, torna-se difícil uma uniformização, no sentido em que se encontra vários e diferentes ramos do *Coaching*.

As tipologias que considereirei como as mais representativas da área profissional aqui referidas, são as apresentadas pela *Association for Coaching*. São elas:

- *Coaching* de executivos – quando se pretende desenvolver o indivíduo, mas o foco da intervenção é a organização;

- *Coaching* pessoal ou de vida – quando o foco da intervenção e o objectivo de desenvolvimento é o próprio indivíduo, como este poderá mudar a sua vida para uma satisfação maior;
- *Coaching* de grupos – quer o objectivo de desenvolvimento, quer o foco da intervenção são a organização.

2.5- Etapas do Processo de *Coaching*

Para que um processo de *Coaching* funcione, o *Coachee* precisa estar verdadeiramente focado no processo, ou seja, estar motivado a mudar, a aprender, a desenvolver-se enquanto pessoa e profissional. O processo de *coaching* pressupõe a existência de pessoas com objectivos definidos. Este é um processo fundamental às organizações, uma vez que as humaniza.

O processo de *Coaching* inicia quando alguém (organização, colaborador, chefia, etc) procura apoio para a resolução de um problema ou a realização de um projecto, e o *coach* compromete-se a dar apoio. O Processo só se inicia quando o *coach* oferece apoio a alguém que pode aceitá-lo ou não. Este não é um comprometimento baseado nos resultados mas sim, com as pessoas como um todo, com suas realizações e seu desenvolvimento (Minor, 2003).

Quando uma organização decide usar um programa de *coaching* como ferramenta para o desenvolvimento de pessoas, deve considerar as seguintes etapas:

- *Feedback* como prática frequente – deve ser construída uma parceria sólida e persuadida, de modo a assumir e cumprir todas as responsabilidades acordadas;
- O futuro do *Coachee* - a visão do cliente face à organização na qual desempenha funções, poderá alterar-se durante um processo de *Coaching*;

- Análise do percurso do *Coachee* – Compete ao coach explorar talentos, identificar e analisar dificuldades e limitações actuais, traçando deste modo o que é preciso e desejado.

- Criação de um plano de acção - Para elaborar um plano de acção, o *coach* deverá analisar e ter em conta aspectos como: a cultura, o ambiente e a estrutura da organização. Seguindo-se deste modo a um estudo criterioso do *Coachee*.

Esta última fase (plano de acção) deve conter: a visão do futuro; resultados pretendidos; análise do que falta; o traçar de estratégias e táticas; competências habituais; definição das pessoas envolvidas; prazos a cumprir e agenda de acompanhamento (Corrêa & Abate, 2007).

O processo de *Coaching* finda quando for possível verificar que plano acordado inicialmente foi cumprido ou interrompido por algum motivo.

2.6- Paradigmas e abordagens (desenvolvimento de programas de coaching).

O que não é *Coaching*?

O *coaching* é muitas vezes confundido com outras modalidades de intervenção, uma vez que possuem orientações comuns, dentre elas podem-se citar a identificação das metas de curto, médio e longos prazos para os profissionais existentes nas organizações, bem como o mapeamento das competências já presentes no cenário organizacional e a identificação daquelas ambicionadas, o que por sua vez, levam ao reconhecimento das fragilidades,

estratégias e tentativas de superação das mesmas e à identificação com clareza de valores pessoais e organizacionais inseridos nas organizações (Rabaglio, 2004 cit. por Oliveira, 2007).

Quadro 2- Diferenças entre *Coaching* e outras Prática

Coaching	O coaching não fornece soluções e os seus profissionais não tem que ser especialistas na área do cliente. Este programa, coloca questões que facilitem o desenvolvimento do cliente e ajuda-os a criarem estratégias para o alcançar dos seus objectivos.
Terapia	O seu objectivo principal é lidar com traumas emocionais provenientes do passado. Tem como desígnio entender os “porquês” e conseguir um alívio da dor ou desconforto que os pacientes sentem. Preparar para o alcance dos seus objectivos não é prioritário.
Mentoring	Um mentor, é um colega mais experiente que apresenta algumas sugestões e modelos a empregar de imediato. Este tipo de programa não se foca na orientação para o alcance de metas como se verifica no <i>Coaching</i> .
Aconselhamento	Geralmente aborda os problemas do cliente de uma forma mais terapêutica.
Consultoria	Um consultor cria soluções para resolver problemas de negócios, faz um diagnóstico e acompanha a implantação.

Fonte: Desenvolvido a partir de Corrêa & Abate (2007), Minor (2001), O'connor (2004).

O quadro (2) pretende diferenciar os vários instrumentos encontrados na Literatura e que na prática muitas vezes se confundem com *Coaching*.

Apesar da ausência de um acordo conceitual entre pesquisadores, para uma fiel distinção entre os vários programas, pareceu-me pertinente desenvolver cada uma delas a partir de Araújo (1999), Minor (2003), Thach (2002). Ricci (2007 cit. por Ferreira & Monteiro 2007).

2.6.1 Coaching e Terapia

A terapia foi muitas vezes confundida com *Coaching*, o que erradamente passava a ideia de que quem participava num programa de *Coaching* estaria com alguma disfunção do foro cognitivo-comportamental, tal como, fobias ou situações do passado mal resolvidas.

O *Coaching* tem por finalidade liberar o potencial dos profissionais para que atinjam os seus objectivos no presente e no futuro, ao contrário da terapia que trabalha problemas do passado. (Ricci, 2007 cit. por Ferreira & Monteiro, 2007).

2.6.2- Coaching e Aconselhamento

Seguindo a perspectiva de Araújo (1999), o desempenho das funções de *Coach*, ainda que erradamente, é muitas vezes confundido com o papel que um conselheiro desempenha. Esta dificuldade de distinção é muitas vezes causa, impedimento para o desenvolvimento de um programa de coaching e da obtenção dos resultados pretendidos.

O conselheiro não deixa de ter também um papel importante, embora não assuma, ou não tenha a função de fazer o seu cliente atingir as metas traçadas/desejadas como o *Coach*. Também de forma distinta ao *Coach*, o Conselheiro é visto como um detentor de muita informação. Este ouve e dá sugestões.

Num programa de *Coaching* tal não se verifica, embora o *Coach* exponha ao seu cliente o que está a ser feito de forma correcta e o que não está, não lhe dá indicação da solução, não lhe dá conselhos. A comunicação do coachee referente ao seu problema, já é por si, um sinal de desenvolvimento/melhoria. O *Coach* mostra-lhe várias perspectivas para além da que possui ou reconhece como possível melhoria e em conjunto traçam objectivos e seguem um caminho para a concretização dos mesmos.

2.6.3- Coaching e Mentoring

Embora ambas sejam ferramentas de desenvolvimento pessoal, o conceito de *Coaching* é visivelmente distinto de *Mentoring*.

Com o *Mentoring*, o *mentee* desenvolve-se tendo por base a cultura da organização em que está inserida. O mentor pode ser um líder da organização em que o *mentee* está inserido. Este tem que possuir vasto conhecimento e decidir ser um líder para o colaborador que necessite de um procedimento de *Mentoring*.

O seu trabalho consiste em conseguir realizar ajustes necessários ao comportamento e desempenho profissional do colaborador, de forma a desenvolver o seu potencial em outras áreas da organização.

As duas qualidades base do *mentoring* são, as funções de carreira e funções psicossociais.

Numa tentativa de expor o seu significado, considera-se por funções de carreira aspectos do relacionamento com vista ao progresso da carreira em termos de experiências profissionais e conhecimentos que o mentor pode oferecer ao *mentee*.

As funções psicossociais são aspectos de melhoria do entendimento das competências do *mentee*, da sua identidade e da eficácia do seu papel profissional em termos de comportamento, da actuação pessoal, do estilo de liderança, da visão de futuro e da tomada de decisão. Estas são funções maioritariamente comportamentais.

Quadro 3- Distinção entre *Coaching* e *Mentoring*

Categorias	Coaching	Mentoring
Definição	<i>Coaching</i> é uma relação de apoio entre um <i>Coach</i> e um <i>Coachee</i> . Juntos identificam objectivos pessoais e profissionais e trabalham em prol do seu alcance, procurando sempre o desenvolvimento do <i>coachee</i> .	Mentores são indivíduos com experiência e conhecimentos numa área de especialidade que se comprometem a construir o seu relacionamento com o seu <i>mentee</i> a fim de prover a sua ascensão e suporte de carreira.
Propósito	Pro-actividade, descoberta e crescimento.	Aconselhamento e apoio quando necessário.
Objectivos	Alcançar objectivos pessoais/profissionais.	Partilhar conhecimento e experiências profissionais.
Orientação	Auto desenvolvimento orientado para resultados.	Orientado no relacionamento.
Função	O <i>coach</i> proporciona uma vasta oferta de experiências, apoiando o <i>coachee</i> no alcance das suas metas	O mentor partilha os seus conhecimentos, assim como as suas experiências. Este é reconhecido como exímio.
Educação	Sem exigências, muitas escolas oferecem certificação e licença para programas que podem ir dos 9 aos 24 meses.	Não existe qualquer exigência de educação formal no processo, as habilidades são informais ou consiste em conhecimento reconhecido.
Relacionamento	Processo no qual o <i>Coach</i> facilita o processo de tomada de consciência das atitudes relativas à actividade profissional.	Relação de superioridade ou equivalente, sistémica e estruturada.
Prazo	Curto prazo, sessões estruturadas	Longo prazo, sessões flexíveis
Agenda	Definida pelo <i>Coach</i> e pelo <i>Coachee</i> , que em conjunto definem as metas a alcançar.	Definido pelo <i>Mentee</i> e pelo mentor. Estrutura informal

Interacção	Presencial ou por telefone	Presencial, correspondência, telefone e e-mail.
Foco	Foco no presente e no futuro	Foco no presente e no futuro
Intervenção	Desenvolvimento de um plano de acção, que por meio de sessões de <i>Coaching</i> , alcance os objectivos previstos.	Transferir conhecimento numa área de domínio específico.
Abordagem	Colaborativa	Colaborativa e unidireccional
Estado clínico	O cliente é estável e capaz de receber Feedback e definir metas.	O cliente é estável e busca um relacionamento de aprendizagem.
Resultados	Pretende novos conhecimentos, habilidades e valores com resultados pessoais e profissionais.	Ascensão na carreira e desenvolvimento pessoal.

Fonte: Desenvolvido a partir de Dingman (2004, p.19 cit. por Ferreira, 2008).

2.6.4- Coaching e consultoria

A consultoria surge como forma de ajudar as lideranças organizacionais, abrangendo a análise e diagnóstico, prospecção de tendências de futuro e seus impactos na organização.

A consultoria tem como incumbência o gerar de confiança no cliente, de forma a atingir mais facilmente os objectivos a que se propõem. Deste modo estabelece-se uma relação de ajuda, detectam-se os problemas e criam-se soluções.

Um consultor é visto como um profissional que possui conhecimentos e técnicas especializadas e eficazes, com vista a ajudar o cliente de modo a que este se ajude a si mesmo.

Tal como no *Coaching*, também na consultoria o consultor precisa ser capaz de criar um relacionamento de cooperação com o seu cliente (Goldsmith, 2003 cit. por Ferreira & Monteiro, 2007).

2.6.5- Coaching e Liderança

Segundo Thach (2002), conceito do *Coaching* liga níveis hierárquicos distintos dentro de uma organização: líderes e subordinados.

O autor apresenta-nos como uma necessidade, a avaliação do impacto do *Coaching* sobre a actividade da liderança, além de associar esta à produtividade das organizações. Portanto, o entendimento das teorias relativas à liderança organizacional parece proporcionar uma excelente base teórica para o entendimento desta ferramenta.

Segundo Araújo (1999), num processo de *Coaching* a liderança é aperfeiçoada, uma vez que ao se concentrar no desenvolvimento do *Coachee*, corrobora o capital humano para fazer face às mudanças que o Mundo Organizacional enfrenta constantemente. O poder do *Coach* e do líder é semelhante, tendo em conta que ambos possuem disposição para incentivar, avivar e instigar à reflexão. Dar e receber *Feedback*.

Ainda que comparativamente, o *Coach* é um profissional focado no futuro, com vista ao desenvolvimento do cliente, do seu potencial. Nem todos os líderes são *Coaches*.

Nos últimos 20 anos, com a implementação do *Coaching* nas Organizações, surge o Líder – *Coach*. Pode-se afirmar que este é um tipo de liderança mais humanizada.

De acordo com Minor (2003), para um acompanhamento das mudanças constantes do mundo empresarial, assim como para um crescimento e aprendizagem não só do capital humano, como das próprias organizações, os líderes devem conduzir sessões de *coaching*, focadas no desenvolvimento individual e colectivo.

Tendo em conta que nos deparamos com vários instrumentos na Literatura e que na prática estes se confundem muitas vezes com o que é conceptualmente tido como *Coaching*, torna-se necessário desenvolver estudos científicos que permitam não só distingui-lo dessas outras práticas como, demonstrar como este se processa, quais os seus resultados e ainda, quais as percepções dos

intervenientes relativamente ao sucesso e ao que este acrescenta enquanto técnica.

O presente estudo revela-se necessário uma vez que, pretende conhecer as melhores práticas de *Coaching*, em que circunstâncias estas se desenvolvem e que características lhe são atribuídas. Deste forma e com uma maior facilidade se começa a distinguir o *Coaching*, não só de outras práticas como, o valor que a sua boa execução acrescenta.

2.7-Estratégias e métodos de *coaching*

2.7.1 – Estado Actual da prática de *Coaching*

A procura de programas de *Coaching*, ainda que uma actividade recente, assim como a sua certificação encontram-se em ascensão. É uma oportunidade de carreira em rápida expansão, na qual profissionais habilitados ajudam pessoas a atingirem os seus objectivos mais rapidamente, identificando e desenvolvendo os seus talentos e habilidades, e alinhando-os aos seus valores e crenças.

O *Coaching* é a técnica comportamental mais discutida nos últimos tempos e as empresas estão ávidas por implementar não apenas a técnica, mas também a cultura do *Coaching* nas mentes e nos corações dos seus líderes/executivos. Mas como em tudo o que é novo, se verifica dúvidas e apreensões levando mesmo a questões como estas: Será o *Coaching* mais uma moda ou veio para ficar? O coach é um “líder” diferenciado ou é apenas um nome distinto atribuído aos nossos Líderes/executivos? Não será o *Coaching* mais uma utopia que depois na prática não se verifica? Será possível treinar colaboradores (*Coachees*) e consciencializá-los das necessidades de mudança e que estas são possíveis através de si mesmos?

Na minha opinião e tendo em conta relatos de *Coaches* Profissionais com que me deparo pessoal e profissionalmente, o *Coaching* veio para permanecer.

Independentemente da controvérsia algo significativa inerente a este processo, a esta técnica, faz com que a mesma se evidencie diferente comparativamente a todas as outras. Este fundamento parte do pressuposto que os resultados de uma empresa só serão sustentáveis a longo prazo, se essa empresa estiver formando novos líderes com alguma frequência de forma a não depender para sempre dos seus líderes actuais. Quero com isto dizer, que o papel dos executivos está mudando rapidamente, tendo em conta que se estão transformando em líderes democráticos e incentivadores.

O tradicional papel das “gerências” de pensar e comandar pessoas, foi adequado a uma época que já passou, a época Industrial. O comando ditatorial e autoritário por um lado e a cega obediência, por outro, ficaram impostas/adequadas a uma época de manutenção do *Status quo*, onde a mudança era lenta e contínua (Chiavenato, 2002 p.69.).

Formar melhores colaboradores, melhores líderes, significa formar melhores pessoas e melhores profissionais, pois a Liderança assim como o sucesso, começam no carácter, na identidade e nos objectivos de cada um. É neste sentido que considero o *Coaching* uma técnica eficiente. Porque como em qualquer técnica, não existem parâmetros fixos, nem receitas específicas para que cada um possa tornar-se um melhor técnico. Algumas técnicas funcionam em determinados contextos e não funcionam em outros, funcionam com determinado tipo de pessoas e não funcionam com outras.

Quanto à prática deste Processo, segundo Reis (2000) nos Estados Unidos cresceu 45% nos últimos anos. Esta percentagem revela que as empresas estão utilizando estratégias de desenvolvimento que procuram gerar aprendizagem, desenvolvimento profissional no próprio local de trabalho e, mesmo que se sirvam dos serviços de um especialista externo à organização garantem a privacidade e o apoio activo.

De acordo com os relatos de Kampa-Kokesch e Anderson (2001 cit. por Milaré & Yoshida, 2009) uma investigação efectuada nas empresas líderes de mercado pela revista *Fortune*, revelou que os clientes de *coaching* vão desde os colaboradores da base de uma empresa até ao topo da mesma, ou seja, até aos presidentes. A maioria destas pessoas procura a ascensão da carreira, um desenvolvimento superior da mesma, com vista ao aumento das suas habilidades de liderança. Deparamo-nos também, com uma outra parte em processo de superação das suas dificuldades na actividade que desempenha.

As Organizações encontram-se a vivenciar uma época de constante mudança e inovação, e a necessidade de ajustamento ambiental torna-se contínua e ininterrupta, o que faz com que estas vão mais além e procurem antecipar e promover a mudança exigida, através da procura de recursos disponíveis. É perante este quadro que, programas de *coaching* propõem mudanças. Embora, também não se espera que essas mudanças sejam obtidas apenas pelo conhecimento da situação - problema. De nada adianta a empresa - cliente e o *Coach* estarem conscientes da necessidade de mudança do participante do programa (*Coachee*) se este não a reconhece. E ainda que haja o reconhecimento da necessidade de mudança, é preciso haver recursos adaptativos para lhe fazer face.

A aderência ao processo e o próprio progresso do programa são determinados pelo nível de consciência para a mudança e a existência de recursos adaptativos para enfrentá-la. (Milaré & Yoshida, 2009).

2.7.2- Psicologia como formação Base para exercer *Coaching*?

As empresas estão cada vez mais a utilizar estratégias de desenvolvimento que procuram produzir aprendizagem e desenvolvimento profissional no próprio local onde ocorrem as interacções de trabalho, mesmo que se utilize de um especialista externo, garantindo a privacidade e o apoio activo.

A escolha de um *coach* capacitado para exercer essa profissão é o principal cuidado a ser tomado ao iniciar um programa de *coaching*. A condução de programas de desenvolvimento deste tipo, deve ser executada por profissionais que possuam uma forte base e formação humanista, com vista ao entendimento das relações interpessoais e de grupo. Deverá ainda conter certa experiência organizacional e institucional diferenciada.

Se for um profissional sênior, terá maiores garantias que será ouvido pelo cliente/*coachee*, o seu percurso profissional e pessoal consolidará credulidade e segurança em processos sigilosos e com alguma delicadeza, mas a sua responsabilidade também crescerá (Milaré, 2007).

No que trata às qualificações necessárias para o exercício do *Coaching*, a literatura apresenta-nos duas perspectivas comparadas.

Uma primeira perspectiva, acredita que os que os psicólogos já possuem aptidões e conhecimentos necessários para prover o *coaching* tornando-se então, os fornecedores de serviço mais qualificados. Entre as aptidões, inserem-se a confidencialidade, o garantir de relações objectivas, saber escutar e empatizar, fornecer *feedback*, criar argumentos concisos e atingíveis, colocar /promover desafios, explorando sempre o mundo do executivo.

O Profissional com formação na área da Psicologia, tem uma maior capacidade em compreender o comportamento humano e as relações interpessoais.

A segunda óptica diz-nos que, ainda que a Psicologia examine o necessário, não se basta. Necessita abranger conhecimento político, organizacional, sobre liderança, etc.

A escolha do *Coach* é feita na maioria das vezes, segundo Kilburg (2000), através da indicação dada pelo Recursos Humanos das Empresas interessadas no Processo, pelo chefe ou director da empresa, ou por um amigo ou conhecido. Para tal escolha, o autor enumera três critérios: confiança, reputação sólida e empatia.

Sugere ainda, a selecção de *Coaches* pela experiência anterior em acompanhar *feedbacks* 360 graus, conhecimento de ambiente corporativo e habilidade em confrontar mantendo a confidencialidade.

A eficaz escolha de um *Coach* profissional, é fundamental uma vez que este precisa entender e trabalhar dentro do sistema organizacional e não, ver o *Coachee* como um trabalho adicional, externo à empresa. Tudo isto com o propósito de consciencializar as pessoas que as suas acções são afectadas e impactadas pelo sistema organizacional (ENNIS, GOODMAN & STERN, 2003 Cit. por Milaré & Yoshida, 2009).

2.7.3- Investigação actual sobre *Coaching*

Quadro 4 – Produções científicas de *Coaching*

Fase	Período	Característica
Actividade interna	1930 a 1960	<i>Coaching</i> interno; actividade exercida pelo superior hierárquico; forma de treino; desenvolvimento de gerências; desenvolvimento executivo.
Rigor Académico	1960 a 1990	Período em que os documentos submetidos à apreciação de pares começam a ser publicados; pesquisas e discussões atendem a um maior rigor académico; são desenvolvidas as primeiras teses de doutoramento.
Ciência Aplicada	A partir de 1990	Crescimento do número de teses, dissertações e artigos académicos sobre a actividade de um <i>Coach</i> externo às organizações; maioria dos estudos continuam a ser fenomenológicos.

Fonte: Desenvolvido a partir de Grant e Cavanagh (2004); Grant e Jackson (2004).

A mudança entre a fase da “Mudança interna” e do “ Rigor Académico”, dá-se num período em que as pesquisas científicas acerca de *Coaching* começam a surgir (Quadro 4). A pesquisa dos autores Grant e Cavanagh (2004, Cit. por Ferreira, 2008), apresenta 128 documentos, de entre os quais 75 são estudos sobre teorias e práticas de coaching. Desses 75, 56 são empíricos e os restantes 33 são teses académicas. Quando analisadas as 128 produções, os autores consideraram-nas embrionárias.

Numa revisão bibliográfica acerca do processo de *Coaching*, Kampa-Kokesch e Anderson, (2001 citado por Milaré & Yoshida, 2009), encontram dois grupos de investigações publicadas distintas. Um primeiro grupo que se foca na psicologia, no *Coaching* e no desenvolvimento de pessoas, e um segundo grupo que se centra em seis temas emergentes, são estes: conceito e modelos; distinção de *Coaching* e *Mentoring*, *Counselling* e Psicoterapia; qualificação do *coach*; técnicas e metodologias utilizadas; quem procura o *coaching* e os propósitos do *Coaching*.

Pesquisadores como Grant (2003), Grant e Cavanagh (2004), Grant e Zackon (2004), Kilburg (1996,2001) e Tobias (1996) estão de acordo quanto às necessidades científicas na corroboração da teoria sobre *Coaching* e na sua prática no que diz respeito à formação e certificação dos profissionais da área, assim como, dos intervenientes que usufruem do processo (Araújo, 2008).

A incongruência e a definição incompleta de programas como o *Coaching*, tem promovido o desenvolvimento de pesquisas e a explicitação de críticas sobre o tema e a sua metodologia.

Ao contrário de outras pesquisas e estudos académicos, acerca de programas de desenvolvimento profissional, os estudos sobre *Coaching* são incipientes (Araújo,2008).

Também Campbell (2009), partilha da mesma ideia. *Coaching* é um campo em rápida expansão, com raízes interdisciplinares e ampla aplicação. No entanto, apesar da abundante literatura prescritiva, a investigação sobre o processo de *Coaching* é mínima. O processo de aprendizagem em *Coaching* é pouco compreendido e representa

apenas uma pequena parte da literatura baseada em evidências. No seu relatório, o processo de aprendizagem em *coaching*, de um estudo de teoria fundamentada dos *Coaches* e os seus clientes, o processo de aprendizagem de *Coaching* e os vários modelos desta prática são analisados e discutidos.

Os resultados demonstram que a aprendizagem em *Coaching* surgiu como um processo de descoberta, aplicação e integração de novos conhecimentos, o que culminou num processo de desenvolvimento.

Esse processo ocorreu por meio de oito processos de coaching entre *Coaches* e clientes, combinando uma série de teorias de aprendizagem.

Grant (2001) por meio das suas pesquisas, afirma que, apesar da expectativa positiva de muitos profissionais e pesquisadores acerca da prática de *Coaching*, continuam a existir diversas barreiras que impedem o reconhecimento da prática como uma profissão. Para minimizá-las, o autor sugere em esforço uma pesquisa como fundamentação para a prática baseada em evidências, estimulando deste modo, o aprofundamento das questões relativamente à prática, à formação dos *Coaches* e a sua distinção relativamente a outras práticas.

Os autores referidos, julgam imprescindível a incorporação de uma nova metodologia, empiricamente validada e construída a partir de bases científicas, reconhecidas pelos estudos académicos nas diferentes áreas do conhecimento, das ciências sociais e humanas.

3-Estudo Empírico

3.1-Introdução

No primeiro capítulo, procedeu-se à delimitação do presente estudo e desenvolveu-se a problemática, fazendo uma breve consideração acerca de *Coaching*, assim como das questões que procuro responder. No fim deste mesmo capítulo são referidos os objectivos do estudo.

No capítulo seguinte – Capítulo II - pretendeu-se fazer o enquadramento teórico do tema em estudo, definir e relacionar conceitos segundo vários autores.

No presente capítulo será apresentado o método de pesquisa adoptado e a respectiva técnica de análise, com vista à resposta ao problema de investigação e às questões de pesquisa.

No final do capítulo, apresentaremos a análise e discussão dos resultados, confrontando os mesmos com resultados obtidos em outros estudos.

3.2- Abordagem metodológica

O método utilizado pode ser definido como uma pesquisa exploratória, com recursos a metodologias qualitativas. A preferência por metodologias qualitativas tem como finalidade, permitir aos participantes a manifestação de sentimentos e percepções, a identificação e construção de novas categorias de análise e, desta forma, colher informação mais completa e mais precisa acerca do fenómeno, pretendendo reforçar a autenticidade metodológica, em todos os aspectos.

O objectivo de estudos como este é, contribuir para a construção da teoria e viabilizar a elaboração de hipóteses que facultem o aprofundamento de estudos científicos (Sampieri *et al.*, 2006).

Ainda para o mesmo autor, o uso de recolha de dados através de entrevistas semi-estruturadas, contribui de uma forma mais fidedigna, quando a própria amostra esteve directamente envolvida no objecto de pesquisa. A

entrevista semi-estruturada permite a apresentação de tópicos específicos, o que permite a quem investiga acrescentar novos temas de extrema relevância ao problema de pesquisa e que ao longo da entrevista se vão percebendo como fundamentais/enriquecedores.

A análise de conteúdo pode ser utilizada em métodos de pesquisa qualitativos ou quantitativos, sendo que no presente estudo optou-se pelo método qualitativo. Este tipo de metodologia foca-se nos significados levantados e na explicação dos factos e não na frequência com que os mesmos ocorrem. São precisamente essas interpretações que procuro identificar e também, perceber os métodos subjacentes à sua construção (Sampieri *et al.*, 2006).

Existem múltiplos estudos quantitativos, predominando face aos qualitativos. Mas estudos como este, constituem como elemento central da investigação o *Coach*, ou seja, este estudo visa compreender o fenómeno em análise sob a percepção dos envolvidos (*coach*).

Metodologias qualitativas tornam-se por vezes limitadoras, tendo em conta que existe uma grande dificuldade em categorizar e descrever a informação, sem perder toda a riqueza da informação e os pormenores que nos tentam transmitir (Morse, 2006).

A escolha de uma metodologia qualitativa prende-se à identificação do objectivo de pesquisa, em identificar as melhores experiências de *Coaching* na perspectiva do Coach e, ainda, identificar os factores que determinam essas experiências tidas como as melhores.

A recolha dos dados foi conseguida através de uma entrevista semi-estruturada. Esta, teve como propósito, obter verbalmente a opinião/percepção de cada *Coach* relativamente à sua melhor experiência de *Coaching*, com base em programas de *Coaching* que tenham realizado ao longo da sua actividade profissional. Deste modo, torna-se emergente a criação de categorias de análise com vista à identificação das melhores experiências e também, dos factores que as determinam.

3.2.1- Participantes

Segundo Sampieri *et al.*,(2006), a definição da amostra resulta do interesse do pesquisador e da abordagem da pesquisa, constituindo um conjunto de elementos que expõem características em comum. Para o autor, essas características ou pelo menos uma, centram-se no indivíduo, em factos, em objectos, no âmbito do estudo.

Para efeitos da presente pesquisa, a população é composta por 14 *Coaches* profissionais, na sua maioria formados pela Escola Europeia de *Coaching*. Sendo apenas, seleccionados, os reconhecidos pela ICF Portugal e que façam da prática do *Coaching*, uma prática profissional regular.

Para dar início ao estudo em termos práticos, comecei por elaborar uma carta de apresentação e solicitação para entrevista, dirigida aos vários *Coaches* (Anexo I). O local de realização da entrevista ficou ao critério do entrevistado, consoante a sua disponibilidade, tendo na maioria das vezes que me deslocar às respectivas empresas nas quais os *Coaches* prestavam serviço ou das quais eram proprietários. Um número mais reduzido, não viu qualquer impedimento para se deslocar até mim.

Quadro 5:Amostra

Coaches Entrevistados				
Género e idade	25 – 40 anos	1 Mulher	1 Homem	N=14
	41 - 50 anos	3 Mulheres	5 Homens	
	+ 50 anos	2 Mulheres	2 Homens	
		6 Mulheres	8 Homens	

Os participantes devem ser escolhidos com o desígnio de conceder uma melhor oportunidade na observação do objecto em estudo (Sampieri *et al.*,2006).

Os dados relativos aos participantes mostram que, a prática do *Coaching* é exercida em maior número por homens e, ainda, que esta é uma actividade que por norma só começa a ser exercida com maior regularidade a partir dos 40 anos de idade. Tendo em conta que a amostra não se revela representativa por serem apenas 14 os participantes, podemos inferir que a idade é indicador da necessidade de uma certa maturidade, também em termos profissionais, para o exercício da actividade.

Quadro 6 : Formação base dos *Coaches* entrevistados

Áreas de Formação dos <i>Coaches</i>	Percentagem de Participantes com formação nessas áreas
Psicologia	50%
Sociologia	7%
Gestão	29%
Ensino	7%
12º ano	7%

Em síntese, os *Coaches* que integram o meu estudo constituem um grupo heterogéneo uma vez que, encontramos 5 áreas de Formação base diferentes, embora uma com maior incidência (Psicologia) que as outras.

Deste modo, o perfil tipo da população em estudo, a partir da qual foram seleccionados os actores, é o seguinte: em maioria são homens com idade compreendida entre os 41 e os 50 anos e tem por formação base a Psicologia.

3.2.2-Procedimento

Como foi referido no início do presente capítulo, este é um estudo exploratório-descritivo, com o uso de metodologias qualitativas, sendo a técnica de colheita de dados a entrevista semi-estruturada a realizar aos Participantes. A técnica de colheita de dados segundo Sampieri *et al.*,(2006), dá ao pesquisador a liberdade de definir a maneira de sugerir as questões e a estrutura dos tópicos que devem ser abarcados.

Com base no objetivo central da investigação e sua consequente verificação, foi construído o guião da entrevista semiestruturada utilizada no estudo. A entrevista, é uma técnica de investigação que permite ao pesquisador relacionar-se directamente com os entrevistados e com isso, adquirir uma maior riqueza de dados, tendo em conta que se realiza *face to face*, permitindo a apreensão de detalhes durante o processo de comunicação (Anexo II).

As questões éticas devem ser sempre uma preocupação do investigador, sobretudo quando se faz investigação com métodos qualitativos. Citando Lipson (1997), a maior questão ética resulta da tensão entre fazer ciência e a protecção dos informantes. Resultante da afirmação, foi crucial manter o anonimato e a confidencialidade dos nossos entrevistados.

Os princípios éticos a ter ao longo de uma investigação entre investigadora e entrevistados foram tidos em conta e cumpridos, são estes:

- Dar conhecimento aos participantes, tanto por escrito com oralmente antes do começo da entrevista dos objectivos do estudo, solicitando o seu consentimento para dar uso à informação adquirida em contexto académico;
- O dever de confidencialidade relativamente à informação fornecida pelos *Coaches* e a destruição da mesma após a realização da investigação;

- O compromisso de devolução dos resultados aos participantes;

Apesar de procurar constantemente o rigor metodológico, existe a consciência de que a investigação e, nomeadamente, as opções metodológicas não são neutras porque implicam a intervenção do investigador e dos instrumentos.

3.2.3- Instrumento

A escolha pela técnica da entrevista prende-se pelo facto de esta possibilitar ao pesquisador relacionar-se com os actores envolvidos através da interacção e da proximidade, o que permite uma maior riqueza em termos de detalhes, de informação. Esta técnica possibilita ainda, examinar conceitos, criar relações entre variáveis e conceber hipóteses.

Contrariamente a outras técnicas de investigação comumente utilizadas, como é o caso dos questionários, o índice de resposta da entrevista é alto. Prova disso é o presente estudo, em que os *Coaches* entrevistados se dispuseram a ceder algum do seu tempo, em média, entre 45 a 55 minutos.

Neste tempo não houve qualquer revelação de fadiga ou incómodo, bem pelo contrário, verificou-se uma Pré - disposição para o relato das suas experiências. Penso que tal se prende ao facto de haver na entrevista uma disponibilidade individual do entrevistador face ao entrevistado, o que lhes gera conforto e é indicador de dedicação/atenção.

De acordo com os objectivos e o problema central da investigação, foram produzidas 14 entrevistas semiestruturadas a *Coaches* profissionais. O guião da entrevista foi validado através de um estudo exploratório e de parecer especializado. A amostra, foi convenientemente escolhida e construída a partir de uma população específica. População esta composta por, profissionais de *Coaching* certificados pela *ICF* Portugal e que exerçam a sua actividade

enquanto *Coaches* de forma regular. Os anos de exercício da actividade (experiência/maturidade profissional) foram tidos em conta (+ de 2 anos).

O facto de ser uma entrevista semi-estruturada, faz com que determine um guião (Anexo II) constituído por questões “não rígidas” permitindo assim, uma maior flexibilidade.

Iniciou-se a entrevista com uma questão que remete os entrevistados para a recordação, para a espontaneidade. A entrevista permitiu aos *Coaches* discorrerem sobre a sua actividade profissional na área do *Coaching* e mais importante ainda, acerca das suas melhores experiências, ou seja, acerca do que há de mais positivo no *Coaching*, uma vez que é isso que programas como este conjecturam desencadear/desenvolver.

A percepção e vantagem da entrevista se tornar numa conversa espontânea, não deve levar à perda da exigência técnica que a mesma implica, assim como em qualquer outro tipo de técnica de recolha de dados. O investigador deve estabelecer uma relação de confiança, referir a confidencialidade que uma investigação acarreta, ser totalmente neutro relativamente ao discurso do entrevistado, não formando juízos de valor. Deve possuir clareza de ideias e assegurar a devolução dos resultados (Guerra, 2006 cit. por Maurício, 2007).

Quando dei inicio a cada entrevista, referi os objectivos da investigação assim como, a forma de selecção de cada *Coach*. Foi pedida autorização para gravar os relatos e a garantia de anonimato das respostas foi assegurada.

As entrevistas foram gravadas através de uma máquina fotográfica com um programa áudio integrado. Terminadas as mesmas e transcritas, deu-se início à construção do “corpo” de investigação propriamente dito.

3.2.4- Tratamento dos dados

Os dados das entrevistas foram analisados através das técnicas de análise de conteúdo e criação de categorias e respectivas subcategorias, por meio do *software* Nvivo9.

De acordo com *Bardin* (1995), a análise de conteúdo constitui um conjunto de instrumentos metodológicos, cada vez mais perspicazes e em constante melhoramento. A análise de conteúdo baseia-se na inferência do pesquisador acerca do que é informado por meio de diversas formas de comunicação.

A técnica tem como foco a objectividade e a subjectividade em analisar tanto o que é dito como aquilo que não é. Compete ao investigador manter-se atento ao que não é transmitido, uma vez que pode oferecer informação relevante ou tão importante quanto a que é dita oralmente.

Esta técnica contém, em si, um conjunto de categorias e subcategorias que proporcionam a organização dos dados. O mesmo autor define categoria como um grupo que descreve um conjunto de elementos comuns, relatados pelos indivíduos entrevistados, aos quais se conferem um título.

A construção do sistema de categorias do presente estudo foi feita posteriormente à realização das entrevistas, mas tal pode ocorrer antes da realização das mesmas. A criação das referidas atende a um conjunto de requisitos, como a exclusividade, a pertinência e a objectividade (*Bardin*,1995).

Após a transcrição das entrevistas realizadas, acima referidas, passei ao processamento dos dados por meio do *software* Nvivo9, o que gerou a possibilidade de organizar os dados adquiridos e relacioná-los entre si. Segue-se a criação das categorias de análise e a codificação das unidades de texto.

3.3- Análise dos dados e discussão

O processo de criação do sistema de categorias teve por base os conceitos teóricos e em específico os dados empíricos, e teve também por fonte as questões de investigação (Quadro 7). A interpretação dos dados é realizada com base no enquadramento teórico criado para a presente investigação. Com este sistema criei 9 categorias e 8 subcategorias e codifiquei 371 unidades de registo de 14 documentos

Quadro 7: Questões da entrevista e Categorias de análise

Problema de Investigação	Questões orientadoras de Pesquisa	Perguntas do Guião da entrevista	Categorias
Conhecer as melhores experiências de coaching na perspectiva do Coach	Como é que os <i>Coaches</i> percebem o que são boas experiências? Que características atribuem, em que circunstâncias se desenvolvem?	Peço-lhe que me relate uma das suas melhores experiências do <i>coaching</i> , que tenha ocorrido durante a sua vida profissional enquanto <i>Coach</i> ?	1.Descrição das melhores experiências de <i>coaching</i> em contexto de trabalho do <i>Coach</i> ;
	Que tipo de experiencias os <i>Coaches</i> ressaltam como sendo as melhores, as que obtiveram sucesso ou não? E porquê?	O que faz com que essa situação seja uma das suas melhores experiências de <i>Coaching</i> ?	2.Conceito de melhor experiência de <i>Coaching</i> ;
	Que relações são possíveis de perceber entre a formação do Coach, a experiência profissional e as melhores experiências por eles relatadas?	Agora pedia-lhe que fizesse a sua auto-avaliação relativa ao seu grau de envolvimento/comprometimento em ajudar o <i>Coachee</i> a atingir os seus objectivos? Do seu ponto de vista, que características/competências possui enquanto <i>Coach</i> que são cruciais neste processo?	3.Identificação da percepção sobre o papel de <i>Coach</i> nessas experiências; Subcategorias: 3.1 Envolvimento do Coach no processo de coaching; 3.2 Competências para ser um bom Coach;
		Qual foi o papel do <i>Coachee</i> na boa experiência que vivenciou? Quanto ao que observou no <i>Coachee</i> , o que julga ter sido crítico para haver mudança?	4.Identificação da percepção sobre o papel de <i>Coachee</i> nessas experiências;
	Que consequências teve essa Melhor Experiência para si e para o <i>coachee</i> ?	5.Consequências percebidas pelos entrevistados das melhores experiências de coaching	
	O que é que impede que práticas de <i>Coaching</i> com essa qualidade tenha uma frequência maior?	6.Aspectos inibidores da ocorrência de experiências de <i>coaching</i> com tão boa qualidade; Subcategorias: 6.1- Papel do <i>Coach</i> ; 6.2. Papel do <i>Coachee</i> ; 6.3- outros;	
	Que variáveis, factores, determinaram a sua ocorrência com tão boa qualidade, ou seja, que contribuíram para que essa experiência tenha sido uma das melhores?	7.Aspectos facilitadores da ocorrência de experiências de <i>coaching</i> com tão boa qualidade; Subcategorias: 7.1- Papel do <i>Coach</i> ; 7.2- Papel do <i>Coachee</i> ; 7.3- outros	

<p>Com que frequência ocorrem experiências de coaching com qualidade semelhante à que me referia anteriormente, na sua experiência profissional?</p> <p>No processo de coaching a que se refere como sendo uma das suas melhores experiências, qual o resultado obtido?</p>	<p>8. Incidência de experiências com muito boa qualidade ao longo da prática profissional do coach;</p>
	<p>9. Categoria Residual</p>
<p>Agora irei colocar-lhe algumas questões, para que posteriormente conseguir analisar os dados e também a fim de conhecer o seu percurso profissional: nome; data de nascimento; percurso profissional; anos de experiência enquanto Coach;</p>	<p>10. Aspectos Biográficos</p> <p>Nome:</p> <p>Data de Nascimento:</p> <p>Formação Base:</p> <p>Anos de prática enquanto Coach:</p>

As secções que se seguem, servirão de explicação às várias categorias criadas, tanto a dos dados informativos como a dos dados de conteúdo.

3.3.1- Sistema de Categorias: Dados informativos

O sistema de categorias dos dados informativos foi elaborado inicialmente, uma vez que os dados biográficos eram parte integrante do Guião da Entrevista. Este sistema é criado e ganha relevo em termos de análise dos dados, sendo que tem por objectivo conseguir estabelecer relações elucidativas com as categorias dos dados de conteúdo.

Quadro 8: Dados informativos (categorias e subcategorias)

Género	Masculino
	Feminino
Idade	25- 35 anos
	36- 45 anos
	46- 55 anos
	+ 55 anos
Formação Académica	Sociologia
	Psicologia
	Ensino
	Gestão
	Línguas e literaturas
	12º ano
Anos de Experiência enquanto <i>Coach</i>	- 5 anos
	5 – 10 anos
	+ 10 anos

Os dados de carácter informativo foram codificados em 4 categorias, são estas: **Género; Idade; Formação Académica; Anos de experiência enquanto *Coach*.**

A categoria **Género**, procura classificar a população segundo o sexo, masculino ou feminino, afim de entender se as percepções relativamente às melhores experiências, são semelhantes ou não.

A categoria **Idade** visa ordenar a população por grupos etários. Esta é uma categoria que se divide em 4 subcategorias, assentando o limite inferior do intervalo mais baixo nos 25 anos, uma vez que não existe nenhum *Coach* com idade inferior a 25 anos.

Quanto à categoria **Formação Académica**, à semelhança de categorias anteriores, também foi dividida em 4 subcategorias. As subcategorias pertencem a 4 carreiras profissionais exercidas ou pelo menos de formação base de cada actor (Sociologia, Psicologia, Ensino, Gestão, línguas e literaturas, 12º ano).

A última das categorias **Anos de experiência enquanto Coach**, pertencente aos dados informativos, equivale a intervalos de tempo em que as pessoas desenvolvem a actividade de *Coach*. A primeira subcategoria, das três criadas, corresponde ao intervalo mais baixo das experiências profissionais de coaching, com menos de 5 anos de exercício na área. Provavelmente por só recentemente existir uma maior preocupação relativamente ao controlo e validação da actividade. Outro factor que pode estar associado, é o facto dos actores fazerem desta actividade uma segunda profissão, um complemento à que já exercem.

A última subcategoria corresponde ao intervalo mais alto de tempo do exercício da actividade de coaching, + 10 anos. Os *Coaches* entrevistados que exercem a actividade há mais de 10 anos, afirmam que em outras circunstâncias profissionais já haviam desenvolvido processos de *Coaching* sem lhe conseguirem atribuir um nome específico. A ausência de validação e de rigor, quer académico quer prático, denotam-se. Os dois intervalos têm inerentes as mesmas causas.

3.3.2- Sistema de categorias: Dados de conteúdo

Conforme referido anteriormente, existe uma segunda categoria correspondente aos dados de conteúdo. Os dados de conteúdo, são as categorias que funcionam como base para o estudo empírico propriamente dito.

São categorias que sempre que se revele pertinente, dividem-se em subcategorias. Podemos assumir como dados de conteúdo, cada unidade de texto produzida pelos actores intervenientes. Deste modo, a unidade de texto

estabelece um todo coeso e significativo, tornando-se passível de ser codificado em 9 categorias e estas, por sua vez, dividindo-se em subcategorias.

Ao longo do capítulo serão apresentadas as 9 categorias com as subcategorias pertencentes assim como, o conteúdo de cada uma delas (Anexo III).

A primeira categoria **Melhores experiências de *coaching* em contexto de trabalho do *Coach***, pretende identificar no discurso dos entrevistados a experiência de *Coaching* que destacam como positiva e que consideram como a melhor (ver quadro 9).

Quadro 9 :Categoria – Melhores experiências de Coaching em contexto de trabalho do Coach

Dados de Conteúdo	
Categoria	Melhores experiências de <i>Coaching</i> em contexto de trabalho do <i>Coach</i>

Concebi uma outra categoria, **Conceito de melhor experiência de *Coaching***, que visa perceber que conceitos atribuem os Coaches às melhores experiências de *Coaching* por eles vividas e relatadas (ver quadro 10).

Quadro 10: Categoria – Conceito de melhor experiência de Coaching

Dados de Conteúdo	
Categoria	Conceito de melhor experiência de <i>Coaching</i>

Após a concepção de uma terceira categoria, **Identificação da percepção sobre o papel de Coach nessas experiências**, na qual codifiquei as unidades de texto em que o *Coach* revela o valor do seu papel nessas experiências. Esta percepção pode estar relacionada com o seu grau de envolvimento assim como, com as suas competências enquanto profissional do *Coaching*.

Quadro 11: categoria e subcategoria - papel do *Coach*

Dados de conteúdo	
Categoria	Subcategoria
Identificação da percepção sobre o papel de <i>Coach</i> nessas experiências	Envolvimento do coach no processo de coaching
	Competências para ser um bom coach

- **Grau de envolvimento do Coach**, esta subcategoria codifica todas as unidades de texto em que o entrevistado menciona a dedicação que põe em cada processo de *Coaching* que acompanha.

- **Competência para ser um bom Coach**, esta subcategoria codifica todas as unidades de texto em que o *Coach* identifica um conjunto de características pessoais e profissionais que possui e que são promotoras da sua boa prática profissional.

À semelhança da categoria anterior, foi criada uma outra categoria, **Identificação da percepção sobre o papel de Coachee nessas experiências**. Nela foram codificadas as unidades de texto em que o *Coach*

revela a importância do *Coachee*, ao longo de todo o processo de *Coaching*, para a conquista de experiências com boa qualidade.

A categoria **Consequências percebidas pelos entrevistados das melhores experiências de *coaching***, codifica as unidades de texto em que os *Coaches* identificam os ganhos adquiridos nessa experiência que relatam como a melhor, aplicando-os posteriormente na sua prática.

Afim de caracterizar as experiências de *Coaching* procurei analisar os **Factores inibidores da qualidade dessas mesmas experiências**, identificando deste modo, os factores que impedem que estas ocorram com mais frequência e com tão boa qualidade. A partir desta categoria foram criadas três subcategorias.

Estes factores tidos como inibidores podem estar associados ao *Coach*, ao *Coachee* ou ainda, estar associados a outros factores, retirando deste modo, valor às experiências de *Coaching*.

- **Papel do *Coach***. Esta categoria codifica as unidades de texto em que os factores que impedem experiências com boa qualidade estão associadas ao *Coach*.

- **Papel do *Coachee***. Esta categoria codifica as unidades de texto em que os factores que impedem experiências com boa qualidade estão associadas ao *Coachee*.

- **Outros**. Esta categoria codifica as unidades de texto em que os factores que impedem experiências com boa qualidade estão associadas a diversos factores percebidos pelo entrevistado.

Quadro 12: categoria e subcategoria - Aspectos inibidores das melhores experiências de Coaching

Dados de Conteúdo	
Categoria	Subcategorias
Aspectos inibidores da ocorrência de experiências de <i>coaching</i> com tão boa qualidade;	Papel do <i>Coach</i>
	Papel do <i>Coachee</i>
	Outros

De forma semelhante criei uma outra categoria, **Aspectos facilitadores da ocorrência de experiências de *coaching* com tão boa qualidade.** Identificando assim, os factores que facilitam a ocorrência de experiência com boa qualidade. A partir desta categoria foram criadas três subcategorias.

Os factores facilitadores podem estar associados ao *Coach*, ao *Coachee* ou ainda a outros factores, acrescentando desta forma, valor às experiências de *Coaching*.

- **Papel do *Coach*.** Esta categoria codifica as unidades de texto em que os factores que facilitam experiências com boa qualidade estão associadas ao *Coach*.

- **Papel do *Coachee*.** Esta categoria codifica as unidades de texto em que os factores que facilitam experiências com boa qualidade estão associadas ao *Coachee*.

- **Outros.** Esta categoria codifica as unidades de texto em que os factores que facilitam experiências com boa qualidade estão associadas a diversos factores percebidos pelo entrevistado.

Quadro 13: categoria e subcategoria - Aspectos facilitadores das melhores experiências de Coaching

Dados de Conteúdo	
Categoria	Subcategorias
Aspectos facilitadores da ocorrência de experiências de <i>coaching</i> com tão boa qualidade;	Papel do <i>Coach</i>
	Papel do Coachee
	Outros

Na categoria **Incidência de experiências com muito boa qualidade ao longo da prática profissional do coach**, foram codificadas as unidades de texto em que o *coach* revela a frequência com que experiências com boa qualidade ocorrem na sua prática.

Considerarei que deveria ser criada uma última categoria, **Categoria Residual**, em que foram codificadas todas as unidades de texto que não estando abrangidas pelas questões do guião, mas relatadas pelos entrevistados, pareceram-me pertinentes face ao enriquecimento do estudo.

Como já havia sido referido, o meu sistema de categorias compreende dois tipos, são estes: **dados informativos e dados de conteúdo**.

Os dados informativos, caracterizam cada um dos *Coaches* entrevistados relativamente aos dados biográficos e a dados referentes ao histórico profissional.

Em termos de **Género**, num universo de 14 participantes a maioria são do sexo masculino, mais concretamente 8 Homens e 6 Mulheres, sendo esta a realidade da actividade de Coaching.

Quanto à categoria da **Idade** (quadro 5) a maioria dos *Coaches* entrevistados situam-se no escalão etário dos 41- 50 anos, existindo apenas 2 dos 14 no escalão dos 25-40.

Na categoria da **Formação académica**, a classificação dos actores concentra-se sobretudo em duas áreas, a Psicologia e a Gestão (quadro 6), embora com uma maior incidência na área Psicologia.

Os dados referentes à formação académica revelam-nos a existência de uma relação entre a Psicologia e o Coaching. Torna-se então pertinente a seguinte questão: Para exercer Coaching é necessário ser Psicólogo?

O **tempo de actividade Profissional enquanto Coach**, é outra das categorias criadas que classifica, sob a forma de intervalo, os *Coaches* entrevistados pelos anos de actividade profissional na área do *Coaching*. 9 dos 14 participantes desempenham funções enquanto *Coach* há pelo menos 5 anos.

Resumindo a análise dos dados formativos, pode-se afirmar que a maioria dos *Coaches* entrevistados são do sexo masculino, têm mais de 40 anos, concentram-se no grupo profissional dos Psicólogos e possuem menos de 5 anos de experiência profissional na área do *Coaching*.

De seguida, à semelhança do que realizei com os dados formativos, irei analisar os dados de conteúdo. Por dados de conteúdo depreendem-se os dados significativos do estudo, ou seja, por um conjunto de categorias e subcategorias coesos, posteriormente codificados. Assim sendo, serão analisadas as categorias e subcategorias criadas à priori.

Sendo o objectivo geral do estudo identificar as melhores experiências de *Coaching*, a análise dos dados de conteúdo prende-se por verificar se os participantes identificaram a sua melhor experiência de *Coaching* e em que circunstâncias e com que características esta ocorre.

Num universo de 14 *Coaches* profissionais, todos conseguiram identificar a sua melhor experiência de *Coaching* e descreve-la. Em maioria, a experiência identificada como a melhor, são processos individuais ou de equipas, mais concretamente *Coaching* de executivos e *coaching* Organizacional.

Serve como exemplo, C1, C4, C8:

C1: ...posso referir o caso de um coachee com quem trabalhei e que depois ainda nos vimos com alguma frequência, depois de um conjunto de sessões já ficamos... digamos... ficámos amigos... não é assim uma amizade extraordinária, mas enfim, temos estima um pelo outro e, de vez em quando, almoçamos, encontramos-nos e coisas do género, e portanto essa eventualmente é assim uma situação que me parece mais interessante para lhe referir.

C4: ... este executivo, é um executivo (...), uma pessoa muito dinâmica, muito activista, muito stressado com pouco espaço para si, alguém à volta dos 50 anos... gosta muito daquilo que faz, de tal modo que o trabalho começou a ocupar toda a sua vida praticamente...

C8: ...foi uma experiência que tem uns 6 meses, de um quadro superior responsável de uma empresa nossa cliente que tinha uma questão de posicionamento na organização.

Mais do que descrever a melhor experiência de coaching vivenciada, importa chegar ao conceito de Melhor experiência atribuído pelos Coaches. Só dessa forma o objectivo geral do estudo será atingido na íntegra.

Também aqui os 14 entrevistados conseguiram construir o seu conceito de melhor experiência e caracterizar/definir “**Melhor**”.

Passo então à identificação tanto do conceito, como da caracterização de **Melhor experiências** segundo os relatos dos Coaches C6,C3 e C13.

C3: “Para mim o que faz com que uma experiência seja boa é o valor que ela acrescenta ao coachee, não aquilo que ele verbaliza porque ele pode dizer: “a sessão foi muito útil eu saio daqui melhor” mas por aquilo que eu observo também, e neste caso concreto eu observei a mudança, mais do que a verbalização por parte do coachee eu observei essa mudança, tanto do ponto de vista profissional como do ponto de vista deste perdoar-se a si próprio, coisa que ela não estava a conseguir fazer. Eu diria que para mim o factor que é mais indicador de boa experiência é o valor que a sessão acrescenta à pessoa.”

C6: “Provavelmente escolheria, de todas, aquela que talvez me tenha parecido a mais bem sucedida, mais significativa para mim, aquela que mais me satisfiz enquanto profissional.”

C13: “Bom, parte da excitação para mim, foi trabalhar com um homem de negócios tão

importante! Eu faço coaching há muitos anos e trabalhei com muitas pessoas, a vários níveis de negócios, eu sempre fiz coaching executivo, mas esta foi a primeira vez que trabalhei com um CEO que pertencia ao topo! Portanto para o meu ego, obtive um certo prazer em trabalhar com ele e ser tratado de forma igual, e foi assim que foi, eu tratei-o como um igual e ele fez o mesmo comigo. E isso foi muito bom, deu-me a confiança, ok eu pertenço aqui! E isto é algo que consigo fazer bem!”

C:13 “Foi certamente bom, sim foi bom, não me senti como um empregado. Entende? Alguns executivos querem que todo o mundo fique como empregados para eles, para manter o nível, ele foi mais razoável, até humilde! E essa igualdade, humildade, ajudaram na relação entre nós. Entende?”

Os vários relatos permitem afirmar que em maioria são qualidades intrínsecas aos intervenientes que conferem ou constituem um valor a essas “Melhores experiências” (Quadro 14).

Estão inerentes ao significado de melhores experiências de *Coaching*, de acordo com as unidades codificadas, o valor que um processo de *Coaching* acrescenta à vida pessoal e profissional do *Coachee*; a percepção de sucesso tida pelo *Coach* e a satisfação profissional que este lhe dá; processos bem sucedidos que suscitam no profissional de *Coaching* confiança; a possibilidade de igualdade entre os intervenientes ao longo do processo.

A inexistência de estudos anteriores, na literatura consultada, acerca do que é conceptualmente tido como Melhor, em experiências de *Coaching*, não me permite confrontar ou convergir os dados com os de outros estudos

Quadro 14: Conceito de Melhor experiência de *Coaching*

Categoria	Unidade de registo codificada	Conceito atribuído a “MELHORES”	Nº de unidades
<p>Conceito de melhor experiência de Coaching</p>	<p>C1: “Há varias razoes, uma das razoes é o facto de me ter proporcionado uma satisfação...”</p>	<p>Satisfação do <i>Coach</i></p>	<p>3</p>
	<p>C6: “E os objectivos a 3 anos acabaram por ser alcançados dentro de 5/6 meses, o que foi um sinal excelente do sucesso do progresso de coaching, e isto é o que me leva a dizer que foi um processo com muito sucesso e o qual eu elejo como um dos melhores”</p> <p>C8: “E portanto, isso, sinceramente, não foi apenas um conjunto de sucesso de expressão profissional, foi um ser humano que me disse no fim “epá, foi a melhor coisa que me aconteceu na vida.”</p>	<p>Processos bem sucedidos (objectivos atingidos)</p>	<p>7</p>

...contin.	... contin.	... Contin.	...Contin.
Conceito de melhor experiência de Coaching	C13: “E isso foi muito bom, deu-me a confiança, ok eu pertenço aqui! E isto é algo que consigo fazer bem!”	Confiança que o Coach adquire no seu método de trabalho	2
	C12: “Foi eu essencialmente perceber que o coachee saiu daquele contexto que o estava a angustiar e desmotivar e ter partido para uma situação profissional completamente diferente e hoje sente-se muito mais realizado.”	Valor acrescentado ao desenvolvimento do <i>Coachee</i>	7
	C13: “Bom, parte da excitação para mim, foi trabalhar com um homem de negócios tão importante! Portanto para o meu ego, obtive um certo prazer em trabalhar com ele e ser tratado de forma igual ...”	Igualdade entre os intervenientes	2

A terceira categoria, **Percepção sobre o papel do Coach nas melhores experiências**, confere características essenciais ao profissional, criando deste modo a necessidade de subcategorias para chegarmos a essa mesma percepção de uma forma mais minuciosa e rica. Deste modo podemos conferir de que forma, estas características intrínsecas ao profissional de Coaching tem influência nas melhores experiências e também na sua

probabilidade. Destacam-se como subcategorias o **envolvimento do coach no processo de coaching** e as **competências para ser um bom coach**.

Relativamente à 3ª categoria, apenas 5 dos 14 participantes no estudo a relataram. Revela-se a categoria menos referenciada nos documentos.

O que poderá ser indicador de uma maior facilidade em percepcionar o papel do *Coachee*, do que o seu próprio papel ou porque todo o processo de *Coaching* está focado no *Coachee*, no seu desenvolvimento, nas suas inquietações e dificuldades e acima de tudo, na preocupação em contorná-las.

Num Programa de *Coaching*, numa sala ou qualquer espaço em que este se desenvolva, a única pessoa que o profissional não consegue ver, é a si mesmo. Os relatos dos intervenientes revelam que, não sendo contestados acerca do seu papel, da importância deste num programa de *Coaching*, raramente param para meditar sobre o mesmo, uma vez que quem importa, quem é o actor principal da actividade, é o *Coachee*.

Em suma, a sua percepção prende-se em vários aspectos segundo eles mais fulcrais, que não o seu desempenho, embora este requeira certa atenção no que concerne à melhoria das suas capacidades enquanto Coaches, visto que podem influenciar ou até mesmo condicionar o alcance dos objectivos traçados inicialmente num processo destes.

Assim sendo, os entrevistados valorizam positivamente o seu desenvolvimento, a constante procura de formação e aperfeiçoamento, mas o seu foco principal é o *Coachee*.

Segundo Chiavenato (2002) e O'Neil (2001), o *coach* orienta, guia, aconselha, treina, desenvolve, estimula, impulsiona o *coachee*, enquanto este aproveita o impulso e a direcção para aumentar os seus conhecimentos, melhorar o que já sabe, aprender coisas novas e desenvolver/aperfeiçoar o seu desempenho.

Codificadas as unidades de texto, seguem-se exemplos dos relatos dos *Coaches*: C5; C6;

C5: “O coachee não tem que se aperceber que o coach sabe, tem que se aperceber que o coach está lá, um pouco mais neste sentido. Enquanto coach, de facto a auto-análise e a ocupação constante com o seu próprio desenvolvimento são fundamentais e, por outro lado, que lá está era o mais intangível, a intuição que permite ligarmo-nos mais à pessoa e fazer as perguntas certas nas alturas certas.”

C6: “o trabalho do coach é muito de ajudar a pessoa a aperceber-se de algumas coisas, a dar-se conta de algumas crenças, por exemplo, porque é que nós não partilhamos as nossas dificuldades com as pessoas de quem mais gostamos, que estão à nossa volta? Com isto, o que é que queremos dizer? Que somos Super-homens, Super-mulheres? Será que as pessoas temem expor as suas vulnerabilidades aos olhos dos outros? Haverá outras hipóteses?”

Tal como C5 refere, “...O coachee tem que se aperceber que o coach está lá...”, torna-se então pertinente a criação da subcategoria **Envolvimento do Coach no processo de Coaching**. É importante conhecer a percepção do entrevistado quanto ao seu grau de envolvimento para a ocorrência de experiências com boa qualidade.

12 dos 14 entrevistados, verbalizaram o seu grau de entrega nos processos de Coaching em que participam e indicam-no como um factor de influência nas experiências.

Todavia podemos observa-lo através dos relatos dos *Coaches*: C4; C5;C9;

C4: “Será total sem encurralar o cliente no canto do compromisso, porque uma das coisas que aprendi teoricamente, é o estabelecimento de compromisso.”

C5: “Eu julgo que é muito simples, se nós vemos que o processo está a caminhar no sentido de vir a ter sucesso, digamos assim, envolvemo-nos, eu envolvo-me, eu diria apaixonadamente, no próprio processo, porque acredito nele, porque sinto que os passos estão a ser dados, e vibro com isso, e congratulo-me com isso. Quando, pelo contrário, sinto que, por razões diversas, que o processo não está a correr bem, não está a ter impacto, não está a ser

suficientemente atractivo e envolvente para o coachee, aí não me envolvo mas faço o melhor pelo processo.

Comprometo-me a acabar o processo, ou seja, cumpro... Eu acho que não há coaching sem compromisso, e portanto, se eu não estou a conseguir obter resultados, e o caminho não está a ser um caminho positivo, eu fico defraudado. “

C9: “O meu grau de envolvimento tem que ser total, ou seja, eu quando estou numa sessão de coaching, eu suspendo os julgamentos e focalizo-me no coachee, por isso a minha disponibilidade para o coachee é total. Digamos que eu respiro através do coachee...

... é muito importante o coachee sentir que do outro lado está alguém que o ouve , que não o julga, que o projecta qualitativamente... o eco que sai da projecção é um eco positivo...”

Os avaliados, revelam o comprometimento com o Coachee como a sua principal causa de envolvimento total. O facto de este sentir que alguém assume um compromisso para o ajudar a desenvolver-se pessoal e profissionalmente, para a obtenção dos resultados desejados, permite-lhe projectar-se, comprometer-se.

O grau de envolvimento deve partir dos dois, mas essencialmente do *Coachee* que é quem dirige todo o processo no sentido que mais deseja e que o favorece, caso o *Coachee* não se sinta comprometido com o seu processo de Coaching, não compete ao *Coach* encurrala-lo no canto do compromisso como os próprios modelos de intervenção indicam.

A segunda das subcategorias referenciadas, **Competências para ser um bom Coach**, torna-se pertinente e fundamental tendo em conta que possibilita a maior compreensão sobre as habilidades e abordagens usadas na actividade de *Coaching*. Estas permitirão ainda criar/oferecer um certo equilíbrio entre o programa de *Coaching* referido como a melhor experiência, ou seja, aquele que se vivenciou e aqueles que são tidos como específicos da profissão (programas padrão).

Os participantes no estudo mencionam de uma forma próxima as várias competências que devem possuir enquanto *Coaches*. Regendo-se, de grosso

modo, na sua actividade profissional de acordo com as mencionadas pela ICF, para o reconhecimento da sua actividade.

Foram codificadas 12 unidades de registo, revelando ser mais fácil para os *Coaches* apontar as suas competências numa perspectiva mais positiva, o que pode estar associado ao facto do *Coaching* ser tido como uma actividade focada no desenvolvimento, através do que as pessoas possuem de melhor e mais positivo e também por seguirem os padrões exigidos pela ICF.

Quando os *Coaches* se referem às competências que devem possuir, referem-se ao **treino da visão do *Coach*; a necessidade de serem focados na obtenção de resultados; capacidade de escutar; maturidade profissional e pessoal (idade do *Coach*); capacidade de empatizar; capacidade de transmitir e criar relações de confiança; gostar de pessoas; aceitação do outro; descentralização do ego; a disponibilidade; competência técnica;**

Tais competências são evidentes em alguns dos relatos dos *Coaches*, C:2, C:3,C:5:

C2:“ ...a minha idade, como eu costumo dizer os meus anos de praia e também os anos de formação dão-me a capacidade de ouvir, de ouvir reacções...hoje já olho para um *coachee* como alguém que tem um potencial escondido. Eu dou por mim quando estou a dar formações a olhar para algumas pessoas e a ter vontade de lhe fazer coaching. Portanto, a minha idade ajuda, a minha capacidade de escrita, a minha capacidade de memorização das palavras dos *coachees* porque devolve-lhas. Há uma coisa que me parece bastante importante que é a minha capacidade de síntese, consigo ir buscar o mais importante do percurso e normalmente acerto. Ajuda imenso os anos, a paciência.”

C3: “ Capacidade de escuta, e quando digo capacidade de escuta não me refiro apenas ao facto de ouvir o que a pessoa diz, mas também a capacidade de se aperceber dos seus movimentos e do que se passa em seu redor. Por vezes o que ela me diz com o corpo é muito mais significativo do que o que me diz com as palavras. Modéstia à parte, considero que apesar de ainda não ter muita experiência, tenho alguma capacidade de escuta para o não

audível. Escuta, observação e interpretação acho que é uma coisa que tenho. No que respeita ao ego, acho que tem sido uma aprendizagem, eu estou cada vez mais descentralizada de mim própria e isso é bastante importante. Em suma, eu diria que escuta no sentido amplo, descentralização do ego e flexibilidade perante a pessoa que tenho à frente.”

C5: “Eu referia ou sistematizava mais uma vez aquelas características que para mim são essenciais, a capacidade de estabelecer uma relação de confiança que se pode definir como empatia ou pode ir para além disso, o ter os conhecimentos teóricos e científicos bastante bem assentes e sólidos para que não sejam passados de uma forma rígida mas natural, transparente enquanto coach.”

C11: “...sou muito focada, acho que é uma das melhores características que eu tenho, sou muito focada, sou muito centrada em obter resultados, e às vezes é bom e outras vezes não é, mas pronto, acho que tenho nesse sentido, isso eu sou, tenho muito presente isso, uma ética profunda, o respeito pelo outro a todos os níveis. Eu diria que são os três pontos que mais me caracteriza.”

C13: “...eu obrigo-me a leituras constantes sobre coaching, na verdade eu estou a passar um período de...eu normalmente traço objectivos a mim próprio, no início do ano não tracei mas vou voltar a traçar objectivos para mim próprio...obrigo-me a ter contacto com outros coach, eu acho que a visão do coach perde-se, é algo que tem de ser treinado, daí que conscientemente obrigo-me a estar constantemente em estar em contacto com outros coach ou seja estou sempre em modo de coaching...”

Quadro 15: Competências do Coach

Subcategoria	Competências observadas	Exemplo de unidade de registo	Competências do Coach definidas pela ICF
Competências para ser um bom Coach	Foco nos resultados	C9: "... sou muito focada, acho que é uma das melhores características que eu tenho, sou muito focada, sou muito centrada em obter resultados..."	A. Estabelecendo os fundamentos 1. Cumprindo as directrizes éticas e padrões profissionais; 2. Estabelecendo o acordo de <i>Coaching</i> ; B. Co-criando o relacionamento 3. Estabelecendo confiança e intimidade com o cliente ; 4. Presença em Coaching C. Comunicando-se de maneira afectiva 5. Escuta activa 6. Questionamento instigante 7. Comunicação directa D. Facilitando a aprendizagem e os resultados: 8. Consciencialização; 9. Desenvolvendo acções; 10. Traçar objectivos; 11. Gestão de progresso e responsabilização
	Capacidade de empatizar;	C5: "Sem dúvida a capacidade de empatizar, de ter facilidade em pôr-se do outro lado..."	
	Gostar de pessoas;	C7: "Eu diria basicamente e em primeiro lugar, gosto das pessoas, acredito nas pessoas, acho que as pessoas têm sempre a capacidade de sinusitar..."	
	Disponibilidade;	C10: "A disponibilidade, a competência técnica também que é algo que se está a adquirir todos os dias, mas sobretudo a disponibilidade. Enquanto pessoa... para mim todas as relações de <i>coaching</i> são <i>bifocais</i> ..."	
	Aceitação do outro;		
	Capacidade de transmitir e criar relações de confiança;		
	Descentralização do ego;		
	Competência Técnica;		
Treino da visão do Coach;			
Capacidade de escuta;			
Maturidade profissional e pessoal;			

Quanto às competências observadas no discurso dos *Coaches*, as que se evidenciam como próximas das indicadas pela ICF são, a Escuta activa; a confiança; o foco nos resultados; a competência técnica.

A maioria dos participantes do meu estudo reconhece-se características intrínsecas ou adquiridas no seu percurso profissional, que influenciam o seu desempenho e todo o processo de *Coaching*. As que referem semelhantes às da ICF, reconhecem-nas como fundamentais ao exercício da profissão de *Coach* e assumem que estas são adquiridas com uma necessidade técnica.

Menos próxima aos relatos dos *Coaches* é a perspectiva de D. Gaspar (2009), que nos indica como principais competências do *Coach*, a possuir, **Saber escutar; Orientação do Coachee/cliente; Desenvolvimento de Potencial; Responsabilidades Compartilhadas; Detenção de Talentos.**

Embora este seja um estudo focado na perspectiva do *Coach* relativamente às melhores experiências vivenciadas ao longo da sua prática profissional, em termos práticos a relação *coach – coachee* e a visão que ambos os intervenientes possuem um face ao outro, torna-se pertinente. Não deve existir um sujeito activo e um outro passivo, devem ser ambos participativos.

Deste modo torna-se necessária a criação da categoria **Identificação da percepção sobre o papel de Coachee nas melhores experiências.** Tendo esta sido codificada em 33 unidades de registo em 14 documentos.

Para a maioria dos entrevistados, é o *Coachee* que tem que querer fazer as coisas acontecerem, ter um papel colaborante. A motivação, assim como a disponibilidade que ele tem para o processo são factores essenciais para o sucesso, ou seja, a atitude do *Coachee*, a sua predisposição à mudança é fundamental para experiências com boa qualidade como transmitem alguns relatos dos entrevistados: C1;C2;C4;C5;

C1: "... o coaching só funciona se a pessoa realmente tiver uma motivação muito grande, para mudar e melhorar em relação a um determinado objectivo ou determinados objectivos, se isso não acontecer, o esforço pode ser um esforço perdido.

Foi um papel muito colaborante, muito interessada, foi a própria pessoa que solicitou esse apoio e portanto o papel era efectivamente de alguém que queria de facto mudar e abrir novos horizontes em determinadas situações onde as ideias estavam um bocado confusas."

C2: "Algumas, mesmo com a prática, eu aprendi isto e todos os dias aprendo, que cada situação, cada Coachee é um caso e há que ter a flexibilidade, para primeiro compreender quem está do outro lado e depois utilizar as técnicas mais apropriadas..."

C4: "... encontrei alguém que me demonstrou abertura e disponibilidade suficiente... começou desde a primeira sessão a fazer mudanças."

C5: "claramente a motivação que ele tinha para o processo, a motivação que ele tinha para o seu desenvolvimento, a motivação que ele tinha para, neste caso, sair da rua e arranjar uma vida própria foi claramente um factor de sucesso, ele estava altamente motivado para o processo."

Foi criada uma 5ª categoria, **Consequências percebidas pelo Coach das melhores experiências**. Não importa apenas definir "Melhores" mas também, identificar que consequências resultam dessas experiências que as tornam distintas das outras.

Maioritariamente são percebidas pelos entrevistados consequências positivas, particularmente sobre a experiência do *Coach* e benefícios alcançados pelo *Coachee* ao longo do processo, como transmite o discurso de C3.

C3: "Para mim dá-me experiência, cada coachee traz sempre algo novo e diferente, por isso acrescenta-me experiência, gratificação pessoal..."

...ela percebeu que tinha de construir o seu próprio projecto, que há muita coisa que ela pode fazer e não estava a fazer, rentabilizar a sua rede de contactos, mandar candidaturas, pedir orçamentos, porque ao mesmo tempo ela também pensa em abrir o seu próprio negócio. Um conjunto de coisas que estava na sua mão fazer e que ela não estava a usar.”

Os *Coaches* não revelaram dificuldade em caracterizarem “melhores” a quando da identificação / escolha da sua Melhor Experiência de Coaching ao longo do seu percurso profissional. Tendo em conta os dois principais intervenientes da actividade (*Coach* e *Coachee*), é relevante perceber se estes ou ainda outros aspectos influenciaram de forma positiva, e também menos positiva, a ocorrência de experiências com tão boa qualidade.

Quanto aos factores inibidores referentes ao **Coach**, os entrevistados manifestam a falta de empatia com o *Coachee* e de os motivar; a dificuldade em desprender-se do seu ego; o foco essencialmente no resultado/sucesso do processo;

Relativamente **ao coachee**, sem dúvida a falta de disponibilidade e motivação do próprio; o desconhecimento e desconfiança face ao processo de *Coaching*; o não querer mudar; a falta de comprometimento com o processo; “Procurar mudar a aparência e não a essência”;

Foram identificados **outros** aspectos inibidores que não estão intrinsecamente ligados ao *coach* e ao *coachee*, são estes, a imposição da organização para a qual colaboram; Dificuldade em distinguir o papel de *Coach* de outros como, tutor, mentor.

Quadro 16: Aspectos inibidores da ocorrência de experiências de *coaching* com tão boa qualidade

6ª Categoria	Aspectos inibidores da ocorrência de experiências de <i>coaching</i> com tão boa qualidade		
Subcategoria	Papel do Coach	Papel do Coachee	Outros
Exemplos de unidade de registo codificadas	C1:Há várias razões, uma delas pode ser devida ao próprio coach que não cria com o coachee as relações de empatia e de entendimento, de escuta, que são condições básicas de sucesso de uma actividade destas...	C1: ... a outra questão é muitas vezes a questão de pessoas que de facto o coaching não é a prática que é a mais indicada digamos para resolver os seus problemas, há pessoas que de facto não são, como se costuma dizer, não são coacháveis.	C9:“ Eu aqui tive sorte porque este tipo de empreendimento, por exemplo, ao nível empresarial não é fácil, não é que as empresas peçam, ninguém lhes pede, “olha, tem que fazer coaching empresarial”, não, isso não é pedido...”
	C7:Se eu, como coach profissional, estiver demasiado, ou se estiver até, apenas e só, agarrado à ideia de que interromper o processo de coaching, significa uma derrota para mim, se eu vir a minha actividade de coaching um acumular de pontos, é uma vitória bestial.	C2:“...uma das pessoas que começou por estar muito desconfiada em relação ao Coaching, que não compreendia para que é que aquilo servia, porque ele tinha o perfil, já tinha visto os pontos fortes e fracos, para que é que ia falar comigo?!	C5: “...uma imposição, imagine que é uma empresa que impõe o processo de coaching, portanto pode contribuir também”.

Quadro 17: Aspectos facilitadores da ocorrência de experiências com tão boa qualidade

7ª Categoria	Aspectos facilitadores da ocorrência de experiências de <i>coaching</i> com tão boa qualidade		
Subcategorias	Papel do <i>Coach</i>	Papel do <i>Coachee</i>	Outros
<p>Unidades de texto codificadas</p>	<p>C2:“Algumas, mesmo com a prática, eu aprendi isto e todos os dias aprendo, que cada situação, cada Coachee é um caso e há que ter a flexibilidade, para primeiro compreender quem está do outro lado e depois utilizar as técnicas mais apropriadas”</p> <p>C5:Enquanto variáveis minhas, de facto foi essa ideia de me cingir ao processo e da capacidade adquirida de olhar para aquela pessoa como uma pessoa válida, com todas as suas capacidades esquecendo as características do seu contexto</p> <p>C7:...eu penso que os factores que explicam o sucesso passam por isto: adesão, e depois começar a abrir algumas brechas nas certezas absolutas que a gente tem sobre as coisas.</p>	<p>C5:Por outro lado as próprias características do coachee, era uma pessoa que estava extremamente motivada com o processo e por isso facilitou o processo de confiança que se estabeleceu, tendo ele mesmo, coachee, assumido o factor confiança como o motor para o seu desenvolvimento.</p> <p>C11:“Eu diria que mais uma vez é a vontade de querer mudar, é por um lado identificar o que é que quer mudar, depois ao querer mudar perceber quais são as vantagens e quais são os custos daquela mudança.”</p>	<p>C8:“...eu devo dizer que há aqui também muito um factor sorte ou acaso, porque nós como coach, não escolhemos os nossos coachee, são os coachee que vêm ter connosco e que nos propõem, portanto há aqui o factor acaso que joga...”</p> <p>C14: “... um coaching centrado no cliente, uma abordagem mais Rogeriana “</p>

Pela observação do quadro 17, verifiquei que a subcategoria **papel do Coach** é a mais referenciada. Através das unidades de texto codificadas, foi possível identificar os factores facilitadores da ocorrência de experiências de boa qualidade. São estas:

Papel do Coach - Clarificar os aspectos inerentes ao processo de Coaching; criar disponibilidade e motivação no coachee; análise/questionamento do seu desempenho; competência do profissional;

Papel do Coachee - Identificação dos seus próprios recursos; predisposição em desenvolver determinadas competências; identificação do que é necessário mudar; disponibilidade para a mudança; vontade/motivação do coachee; o facto de ser construtivo em relação a si mesmo;

Outros - A relação estabelecida entre os intervenientes do processo; Factor sorte/acaso; Coaching centrado no cliente;

Num processo de Coaching os intervenientes assumem papéis de responsabilidade e adquirem novas competências ou, desenvolvem outras já existentes. Deste modo, numa “melhor” experiência serão ambos beneficiados.

Uma vez que estas experiências, por serem as “melhores”, se distinguem de todas as outras e facilmente foram identificadas pelos entrevistados, torna-se pertinente identificar com que frequências as mesmas ocorrem. Criou-se a 8ª categoria, **Incidência de experiências com muito boa qualidade ao longo da prática profissional do coach.**

Ainda nesta categoria foram codificadas 18 unidades de registo em 14 documentos, na qual referiram a frequência de experiências como as que relataram C1, C5, C7,C8, C14.

C1: “Eu diria que os processos em curso, processos nos quais eu ainda não me consigo pronunciar, mas diria que há sintomas ou sinais que efectivamente, 80% dos casos, são casos onde as pessoas se sentem satisfeitas com a relação estabelecida e com a ajuda e os benefícios que têm retirado das sessões de coaching.”

C5: “Eu diria que não tenho presente quantas pessoas já acompanhei em coaching, mas deve andar à volta das 20 ou 25 pessoas e diria que não sei com que frequência mas em termos de percentagem por exemplo, em 25 a taxa de sucesso deve andar à volta dos 85%.”

C7: “Uma das melhores acontece uma vez na vida,, porque quando uma acontecer, a outra já não é. Não, eu percebo. Não é uma das melhores, cada caso é um caso. Experiências bem sucedidas, eu diria que, até hoje, aquelas que eu considero mesmo bem sucedidas, eu diria que 75% das intervenções de coaching em que eu intervimos como coach, eu diria que foram bem sucedidas. Há umas mais bem sucedidas e quando digo mais bem sucedidas, digo mais transformadoras, outras menos bem sucedidas e menos transformadoras, mas em todo o caso, transformadoras q.b., q.b. para aquilo que era pretendido pela pessoa, eu diria que 75% das intervenções são bem sucedidas. Os outros 25%, com o meu critério de exigência, eu diria que não foram bem sucedidas por as mais diversas razões, não interessa agora quais.”

C8: “...eu acho que a grande maioria ocorrem com grande sucesso, sucesso só o coachee pode dizer de facto se acha que foi bem sucedida ou não, mas enfim das experiências que já tenho tido, esta foi aquela que eu fiquei mais desconsolada digamos, todas as outras do melhor ao pior, por um caminho ou por outro, tem dado os seus frutos...”

C14: “No ponto de vista do feedback dos nossos *coachees*, temos um atingir dos objectivos num intervalo entre os 80% e os 100%, é um indicador que nos parece muito relevante.”

Em sua maioria, os entrevistados conseguem quantificar a frequência das suas melhores experiências de *Coaching* ou de experiências similares. Existindo uma percentagem de sucesso entre os 75% e os 85%. Estas percepções revelam que a palavra “melhor” é definida e está associada ao sucesso, a experiências bem sucedidas, a experiências em que o *Coachee* se sente satisfeito.

Por fim, e por considerar toda a informação conseguida nas entrevistas relevante para o estudo, criei uma **categoria residual**. Não menos pertinente que as anteriores, uma vez que dela emerge a percepção mais globalizada dos processos de *Coaching*.

Dos relatos dos Coaches C1,C2,C7,C9, desenvolvem-se temas/factores complementares ao estudo, tais como: **vantagens da metodologia do Coaching; prática do Coaching como desenvolvimento do autoconhecimento/maturidade do Coach; Não existe a imposição de uma idade para exercer Coaching; o Coaching é para quem tem potencial; dificuldade em distinguir Coaching de outras práticas (ex: psicoterapia); após término do processo de *Coaching*, a possibilidade de surgir dependência por parte do *Coachee*;**

C1: "...portanto o coaching aparece mais numa perspectiva do meu desenvolvimento pessoal e também, digamos que no desenvolvimento da minha função como gestões, e portanto um de pessoas, portanto as experiências de coaching que eu tenho estado a fazer são experiências, que são um pouco diferentes daquelas de uma pessoa que não faz coaching."

"Não, não é uma questão de idade, há um coach muito jovem, que tem esta capacidade e com muita experiência."

C2. " O coaching não é para coitadinhos é para quem tem potencial (...) é para quem a empresa reconhece potencial"

C7: "ah, o coaching está localizado no futuro e psicoterapia no passado". O que queremos dizer, sobretudo, é que muitas vezes a psicoterapia centra basicamente a sua atenção nos porquês e o porquê pressupõe causalidade e a causalidade... a causa do que acontece agora está no passado, porque eu estou a falar de algo que é presente, então, tenho que ir procurar a causa no passado, no futuro, em princípio, não há causas. No coaching, o que nós fazemos prioritariamente é olhar para o futuro e é olhar para o que pode acontecer, o que é que tem que acontecer para que deste facto que tradicionalmente dá esta consequência, eu possa, no mesmo facto, tirar uma consequência diferente. Mas é um nível de grande profundidade. Perdão, de grande superficialidade, coaching de grande superficialidade. A psicoterapia é de

grande profundidade, ou pode ser de grande profundidade. Uma fobia, uma agorafobia, alguém que está praticamente impedido de sair de casa a não ser acompanhado porque tem uma agorafobia. É evidente que isto não pode ser tratado pelo coaching.”

C8: “... eu percebi isso e aceitei as primeiras vezes. Também só aconteceu 2 ou 3 vezes e ele próprio foi-se distanciando. Obviamente que eu estava atenta e se isso continuasse, teria que quebrar...”

C9: “Isso para mim foi o maior ganho que resultou. Vantagens desta metodologia para mim são muito claras, foram, custos controlados, grande impacto de imediato, e trabalhar várias pessoas ao mesmo tempo, que eu gosto mais.”

4- Síntese

Após o resumo dos dados volto às questões de investigação, pelo que irei socorrer-me de um quadro síntese, onde compararei as mesmas com os resultados (quadro 18), de modo a perceber se estes respondem ao problema de investigação.

Quadro 18: correspondência das questões de investigação com os resultados obtidos;

Problema de Investigação	Questões orientadoras da pesquisa	Resultados da investigação
<p>Conhecer as melhores experiências de <i>coaching</i> na perspectiva do <i>coach</i>;</p>	<p>Como os <i>Coaches</i> percebem o que são boas experiências? Que características atribuem, em que circunstâncias se desenvolvem?</p>	<p>Os avaliados, na sua maioria, conseguem identificar a melhor experiência de <i>Coaching</i>, diferente das restantes, atribuindo-lhe as seguintes características:</p> <ul style="list-style-type: none"> - o valor que um processo de <i>Coaching</i> acrescenta à vida pessoal e profissional do <i>Coachee</i>; - a percepção de sucesso tida pelo <i>Coach</i> e a satisfação profissional que este lhe dá; - processos bem sucedidos que suscitam no profissional de <i>Coaching</i> confiança; - a possibilidade de igualdade entre os intervenientes ao longo do processo. - a possibilidade de terem como <i>Coachees</i>, executivos de topo;
	<p>Que tipo de experiências os <i>coaches</i> ressaltam como sendo as melhores, as que obtiveram sucesso ou não? E porquê?</p>	<p>Estão inerentes às melhores experiências de <i>Coaching</i>, de acordo com as unidades codificadas, a percepção de sucesso tida pelo <i>Coach</i>.</p>
	<p>Que relações são possíveis de perceber entre a formação do <i>coach</i>, a experiência profissional e as melhores experiências por eles relatadas?</p>	<p>De acordo com as unidades codificadas, foi perceptível, que em maioria os <i>Coaches</i> têm por formação base áreas ligadas às Ciências Humanas (Psicologia);</p> <p>A experiência profissional não foi referida como um factor fundamental à prática do <i>Coaching</i>, embora seja tida como, auxiliadora. Experiência não é sinónimo de competência, segundo os relatos dos <i>Coaches</i>;</p>

Os objectivos específicos do estudo foram alcançados, através dos relatos dos Coaches, consegui identificar os significados atribuídos a “melhores experiências de Coaching”. Estas são experiências tidas pelos entrevistados como únicas, diferentes da maioria que experienciam ao longo da sua prática profissional.

São “**Melhores experiências**” aquelas em que o processo vivenciado acrescentou valor à vida pessoal e profissional do Coachee; aquelas em que o Coach identifica como bem sucedidas e lhe dão satisfação; processos bem sucedidos que geram confiança no Coach relativamente à sua prática; aquelas em que a relação entre *Coach* e *coachee* permitiu uma ligação de igualdade no que respeita à forma de tratamento.

Tendo em conta que o actor principal que integrou o meu estudo foi o *Coach*, tornou-se pertinente a identificação da sua percepção relativamente ao seu desempenho /papel nestas experiências tidas como as “melhores”.

O *coach* deverá saber gerir o seu empenho, no sentido de acumular maior conhecimento ao *coachee* e à organização a que pertence. Para isso deverá apostar na sua formação e desenvolver/possuir determinadas competências fundamentais à prática do Coaching. De acordo com os relatos dos entrevistados, os mesmos devem treinar a sua visão, o foco deve ser nos resultados, devem possuir capacidade de escuta, competência Técnica, maturidade profissional e pessoal (idade do Coach), capacidade de empatizar, aceitação do outro, capacidade de transmitir e criar relações de confiança, Gostar de pessoas, descentralização do ego e Disponibilidade.

Através da análise dos relatos dos entrevistados, foi possível verificar a sua percepção relativamente ao grau de envolvimento. Estes, revelam o comprometimento com o Coachee como a sua principal causa de envolvimento total e deste modo possibilitam, experiências com tão boa qualidade.

Não devendo existir um sujeito activo e um outro passivo, devem ser ambos participativos. Foi igualmente pertinente identificar a percepção tida face ao papel do *Coachee*

Para a maioria dos entrevistados, é o *Coachee* que tem que querer fazer as coisas acontecerem, ter um papel colaborante. A motivação, assim como a disponibilidade que ele tem para o processo são factores essenciais para o sucesso, ou seja, a atitude do *Coachee*, a sua predisposição à mudança é fundamental para experiências como as que relatam.

Em síntese, podemos extrair dos resultados que os entrevistados, assim como os *Coachees*, assumem um papel determinante na identificação e no resultado de experiências com boa qualidade.

5- Conclusão

O presente estudo teve como finalidade responder a diversos objectivos – um objectivo geral e outros específicos. Após uma análise profunda dos dados recolhidos, deparamo-nos com a suma importância em perceber a relevância do papel do *Coachee* no processo de coaching. Este assume uma função preponderante na medida que a sua motivação e disponibilidade são fundamentais para o sucesso do programa. Todos os entrevistados, unanimemente, referiram que o *Coachee* tem que querer fazer as coisas acontecerem, tem que ter um papel cooperante. É neste factor que assenta a ideia de experiências de boa qualidade.

Desta forma, surge a necessidade de perceber o que se entende por experiências de boa qualidade ou por melhores experiências de coaching. Os vários relatos permitem concluir que as características inerentes aos intervenientes são o que tornam as experiências positivas ou o que contribuem para o conceito de “melhores”.

A este conceito está intrínseco o valor que um processo de coaching acrescenta à vida pessoal e profissional do *Coachee*; a percepção de sucesso tida pelo *Coach* e a satisfação profissional que este lhe dá; processos bem sucedidos que suscitam no profissional de *Coaching* confiança; a possibilidade de igualdade entre os intervenientes ao longo do processo; terem *Coachees* provenientes do topo das Organizações.

Em suma, os *Coaches* ressaltam como melhores, as experiências em que o sucesso foi alcançado ou, processos cujo a tônica era ter um executivo de topo como *Coachee*.

A inexistência de estudos anteriores, na literatura consultada, acerca do que é conceptualmente tido como Melhor, em experiências de *Coaching*, não me permite confrontar ou convergir os dados com os de outros estudos.

Respondendo à questão orientadora de pesquisa, relativamente à formação e experiência profissional dos *Coaches*, não se verificou através do estudo uma relação destas com as experiências relatadas. Porém, numa

amostra de 14 *Coaches*, 50% têm como formação base a área da Psicologia.

Os relatos dos profissionais de *Coaching* vão de encontro à perspectiva de Kilburg (2000) na medida em que, apesar da maioria destes serem Psicólogos e, deste modo, possuírem uma maior capacidade em compreender o comportamento humano e as relações interpessoais, não impede que profissionais de outras áreas executem com a mesma qualidade ou melhor, processos de *Coaching*.

Relativamente à experiência profissional e como afirma Gaspar (2009) é fundamental que o conhecimento do *Coach* não se transforme numa ameaça para si mesmo, que a sua experiência não interfira no relacionamento de “partilha” com o *Coachee* e que não surja o medo dessa mesma situação.

A presente investigação verificou que o *coaching* praticado nas melhores empresas (*coaching* executivo e *coaching* de equipas) corresponde ao *coaching* proposto nos modelos de intervenção e ainda ao que é conceptualmente considerado *coaching*. Permitiu ainda verificar em que medida as melhores experiências estão associadas a características de modelos específicos de intervenção.

Todavia, as melhores experiências de *Coaching* relatadas, não contribuíram para explicar o porquê de cada vez mais *Coaches* e pessoas interessadas em serem *coaches* provirem das mais vastas áreas de formação base (gestão, engenharias, desporto, farmácia, etc.) e a própria literatura da área não o justifica. Pode-se no entanto pressupor, a partir de conversas informais com os *Coaches* entrevistados que, a afluência à prática desta actividade se deve ao prestígio que a mesma permite assim como à elevada remuneração associada.

Conclui ainda que, de grosso modo as melhores experiências relatadas foram de *Executive Coaching* e *Team Coaching*, como tal não me permite verificar se existe uma relação entre as áreas em que o *Coach* se diz mais habilitado e motivado e aquelas em que ocorrem as melhores experiências.

Face ao exposto, posso concluir que este estudo, apesar da dimensão da amostra, pode ser útil para o desenvolvimento da compreensão da

actividade de *Coaching* uma vez que, fornece informações sobre as melhores experiências deste e identifica os factores fortemente condicionadores do *Coaching*, contribuindo, desta forma, para as boas práticas e consequentemente para enriquecer o desempenho profissional, pessoal e organizacional.

5.1- Contribuição da presente investigação para o conhecimento do *Coaching*

Ao desenvolver um estudo centrado nesta problemática, poder-se-á verificar em que medida o *Coaching* praticado, corresponde ao *Coaching* proposto nos modelos de intervenção e também ao que é conceptualmente considerado *Coaching*. Permitindo ainda verificar em que medida as melhores experiências estão associadas a características de modelos específicos de intervenção.

Este é um estudo inovador, tendo em conta a inexistência de estudos similares na literatura consultada.

As melhores experiências de *Coaching* podem vir a cooperar na explicação de porque é que existem cada vez mais *Coaches* e pessoas interessadas em serem *Coaches*, provenientes das mais vastas áreas de formação base (gestão, engenharias, desporto, farmácia, etc.). A pesquisa poderá ainda, analisar se existe alguma relação entre aquilo que são as melhores experiências de *Coaching* e a área em que a pessoa se sente/diz mais habilitada e motivada para trabalhar (*Executive Coaching, Team Coaching, Life Coaching...*).

Poder-se-á aferir se existe relação entre aquilo que são as melhores experiências de *Coaching* e a área de formação base ou de trabalho anterior dos *Coaches*.

O estudo em causa, colaborará para o conhecimento do *Coaching* tendo em consideração todos os fundamentos acima expostos e também poderá ser tido como o fomentador de uma maior procura/adesão do produto e conseqüentemente do aumento da qualidade do capital humano. Na prática, cooperará na medida em que ao identificarmos as melhores experiências compreendemos melhor a mecânica do *Coaching* e a sua boa execução.

5.2- Limitações do estudo

A utilização de métodos de pesquisa qualitativa, permite ao pesquisador apreender informações importantes, contudo, percebe-se que mesmo com a transcrição exacta do discurso do entrevistado, é quase impossível captar a integralidade proporcionada pela interacção entre o entrevistado e o entrevistador. De acordo com Selltiz *et al.*, (1972), o objectivo, nessas pesquisas, pode ser difícil de alcançar e não se espera que o melhor observador exponha registos completos, sequer de eventos aparentemente simples.

Uma limitação que deve ser tida em conta, na categorização e interpretação dos dados analisados, passa pela falta de experiência do pesquisador. É possível que outros investigadores utilizando as mesmas técnicas e métodos de pesquisa, sobre os mesmos dados, cheguem a conclusões distintas.

A presente investigação, não permitiu verificar se as melhores experiências de *coaching* explicam porque é que existem cada vez mais *coaches* e pessoas interessadas em serem *Coaches*, provenientes das mais vastas áreas de formação base (gestão, engenharias, desporto, farmácia, etc.).

Com base nos relatos dos entrevistados, embora pouco relevante, 2 em 14 documentos, poder-se-ia inferir que o que leva a esta prática é o gosto pelo

Ser Humano e pela interacção que esta lhe permite, e também a estabilidade económica que este exercício oferece.

Os processos de Coaching, segundo os participantes do estudo, surgem das necessidades apresentadas pelas organizações ou pelo próprio *Coachee* e não da sua procura por um modelo específico ou mais atractivo segundo os seus interesses. É importante a continuidade do desenvolvimento de pesquisas científicas para o reconhecimento da actividade de *Coaching*.

5.3-Propostas à actividade de *Coaching*

A partir do ano de 1980 surge uma maior procura pelos profissionais de *coaching*. A realidade era um pouco diferente da actual, tendo em conta que o número de *Coaches* era reduzido, o que fez com que surgissem essencialmente duas reflexões.

Uma primeira reflexão, refere-se à multiplicação de cursos de *Coaching* sem qualquer tipo de autenticação, ou seja, deparávamo-nos com a formação e treino de pessoas sem supervisão. Uma outra, a aceitação indistinta do termo *Coaching* para várias e diferentes práticas (Grant, 2003).

O mesmo autor, considera um *Coach* como um cientista-prático, uma vez que esta assente na prática e na educação. Estes profissionais são exercitados a estudar e a interpretar os métodos de pesquisa científica, o que não implica que os mesmos tenham muita produção científica. Espera-se apenas que, estejam sempre informados da actualidade e evolução do *Coaching*.

Apesar dos esforços e expectativas de investigadores e profissionais, relativamente à prática do *Coaching*, a mesma continua sem ser reconhecida enquanto profissão. Para aprofundar as questões relativas à prática, controlar e desenvolver a formação dos profissionais de *Coaching* e ainda, conseguir a clara distinção entre esta prática e outras, Grant (2003) sugere que se realize pesquisas como fundamentação para a prática baseadas em evidências, ao

qual ele designou de, *Research as the Foundation for Evidence – Based Practice*.

O mesmo autor refere como uma das principais barreiras ao reconhecimento da prática de *Coaching*, as consultorias. E isto porquê, porque as consultorias possuem metodologias e programas apropriados, o que de certo modo evita, ou dificulta, o reconhecimento da actividade, criam-se idiossincrasias dos sistemas de *coaching*.

É sem dúvida fundamental, que se construam bases científicas empiricamente validadas e reconhecidas pelas várias/distintas áreas do conhecimento.

5.3.1- Sugestões para estudos futuros

Em função dos resultados obtidos, percebe-se a relevância de novos estudos sobre programas de *Coaching* e a percepção dos envolvidos. Algumas sugestões são listadas abaixo, resultantes da análise dos dados e das observações feitas pela pesquisadora ao longo da investigação:

- Verificar se as melhores experiências de *Coaching* estão relacionadas com a formação base dos *Coaches* ou com as áreas de trabalho anterior;
- Verificar que factores estão associados à escolha da prática de *Coaching* e em outras áreas mais se poderá desenvolver;
- Analisar se a empatia entre os intervenientes de um processo de *Coaching*, influencia o alcançar dos objectivos definidos;

- Verificar semelhanças entre a percepção *Coach* e *Coachee* acerca das mesmas experiências relatadas como as melhores;

Deseja-se que o presente estudo seja útil, quer para o desenvolvimento da prática do *Coaching*, quer para o seu desenvolvimento no que trata à investigação.

Referências Bibliográficas

ALBUQUERQUE, L.G. (2002). *A Gestão Estratégica de Pessoas*. In: FLEURY, M.T.L.(Coord). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente.

ARAÚJO, Ane. (1999) **Coach**: um parceiro para o seu sucesso. São Paulo.

CAMPBELL, K. G. A. M. (2009). **Descobrir a Aplicação e Integração: o processo de aprendizagem em coaching**. *International Journal of Evidence Based Coaching e Mentoring*, 7 (2), 16 - 30.

CHIAVENATO, I. (2002). *Construção de Talentos*. Coaching & Mentoring. Rio de Janeiro, Editora Campus.

D' ABATE, C.P & Eddy, E.R., Scott I.T. (2003). What's in a Name? A Literature-based Approach to Understanding Mentoring, Coaching, and Other Constructs that Describe Developmental Interactions. *Human Resource Development Review*, v.2, n.4, p.360-384.

DINGMAN, M.E. (2004). *The Effects of Executive Coaching on Job-related Attitudes*. 168f. Tese (Doutoramento em Organizational Leadership) – School of Leadership studies, Regent University.

DOTLICH, D.L. & Cairo, P.C. (1999). *Action Coaching: How to leverage individual performance for company success*. San Francisco: Jossey- Bass Inc.

FERREIRA, M. (2008). Um Estudo Exploratório Sobre a Percepção dos Envolvidos: organização, executivo e Coach. Tese (Mestrado em Contabilidade e economia). Universidade de São Paulo.

GOLDSMITH, M. (2003). *Coaching o Exercício de Liderança*, Ed.Campus

GOLDSMITH, M., LYONS, L. & FREAS, A. (2007) **Coaching: o exercício da liderança** Rio de Janeiro: Elsevier:DBM.

GRANT, A.M., Cavanagh, M. (2004). *Toward a Profession of Coaching: sixty-five years of progress and challenges for the future. International journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, Sydney, v.2, n.1, p.8-21

GRANT, A. M., Curtayne, L., & Burton, G. (2009). *Coaching Executivo Aumenta Alcance de Metas, Superação do Trabalho e Bem-estar: um estudo randomizado controlado. O Jornal de Psicologia Positiva*, 4 (5), 396 - 407.

GRANT, A.M., Zackon, R. (2004). *Executive, Workplace and Life Coaching: findings from a large-scale survey of International Coach Federation members. International Journal of Evidence- Based Coaching ad Mentoring*, Sydney, v.2, n.2,p.1-15.

GUERRA, I. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo – Sentidos e Formas de Uso*, Estoril: Principia Editora

HALL, D.T. (1999). *Behind Closed Doors: What really happens in executive coaching. Organizational Dynamics*, v.27,n.3, p.39-53.

HART, V. (2001). *Coaching Versus Therapy: a perspective. Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, v.53,n.4, p.229-237.

HUNT, J.M. (2004). *Learning Developmental Coaching. Journal of Management Education*, v.28,n.1, p.39-61.

KAMPA-KOKESCH,S., ANDERSON, M. (2001). Executive Coaching: a comprehensive review of the literature. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 53, n. 4, p. 205-228.

KAMPA, S., WHITE, R. P. (2002). The Effectiveness of Executive Coaching: what we know & what we still need to know. In: LOWMAN, R. L. (Ed.). **Handbook of organizational consulting psychology**. San Francisco: Jossey Bass.

KILBURG, R.R. (1996). Towards a Conceptual Understanding and Definition of Executive Coaching. *Consulting Psychology Journal*, v.48, n.2, p.134-44.

KING, P., EATON, J. (1999) Coaching for Results. *Industrial and Commercial Training*, v.31, n.4, p.145-148.

KRAM, K.E. (1980). *Mentoring Processes at Work: developmental relationships in managerial careers*.1980. 358f. Tese (Doutoramento em Filosofia)- Faculty of the Graduate School, Yale University.

LEVLEVA, L. & Terry, P. (2007). **Applying Sport Psychology to Business**, *The International Coaching Psychology Review*, 3, 1, pp. 8-17.

LIPSON, G. (1997). The Politics of Publishing: Protecting Participants Confidentiality in Janice Morse (org.), *Completing a Qualitative Project: details na dialogue*, London: ed. Sage.

MAHER & POMERANTZ. (2003). **The Future of Executive Coaching: Analysis from a market life cycle approach**. *International Journal of coaching in Organizations*, 1 (2), 3-11.

MAURÍCIO, A. (2007). *Avaliação de Desempenho: Caracterização das melhores experiências percebidas pelos avaliados*. Tese (Mestrado em Intervenção Sócio- Organizacional na Saúde). Escola Superior de Tecnologias da Saúde de Lisboa.

MAYNARD, S. (2006). *Personal and Professional Coaching: a literature review*. 2006.135 f. Dissertação (Master of Science Psychology), Walden University.

MILARÉ, S.A. & Yoshida, E.M.P. (2007). *Coaching de Executivos: adaptação e estágio de mudanças*. *Psicologia Teoria e Prática*, 9 (1), 86-99.

MINOR, M. (2003). *Coaching e Aconselhamento: um guia prático para gerentes*. Rio de Janeiro. Qualitymark.

MOEN, F. & Skaalvik, E. (2009). *O Efeito de Coaching Executivo no Desempenho de Psicologia*. *International Journal of Evidence Based Coaching e Mentoring*, 7 (2), 31 - 49.

NERI, A. (2005). *Gestão de RH por Competências e a Empregabilidade*. Campinas: Papyrus

O'NEILL, M.B. (2001) *Coaching: Treinando Executivos* (Lasserre, Trad). São Paulo: Futura.

PEREIRA, A.B. (2008). *Coaching em Portugal : teoria e prática*. 1ª ed., 2ª imp. Lisboa : Sílabo.

PORCHÉ, G., NIEDERER, J. (2002). **Coaching: o apoio que faz as pessoas brilharem** Rio de Janeiro: Elsevier.

RABAGLIO, O.M. (2004). **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências.** Rio de Janeiro: Qualitymark.

REIS, G. G. (2000). **Avaliação 360 graus: um instrumento de desenvolvimento gerencial.** SãoPaulo: Atlas.

RUSSELL, J.E.A., Adams, D.M. (1997). *The changing nature of mentoring in organizations: an introduction to the special issue on mentoring in organizations. Journal of Vocational Behavior*, v.51,p.1-14.

STEVENS,JR. (2005). **Executive Coaching From the Executive's Perspective.** Consulting Psychology Journal: Practice and Research, Vol 57(4), 274-285.

SINCLAIR, J.M. (1994). Coach In: Collins English Dictionary. Birmingham, HarperCollins Publishers, p.309.

SPERRY, L. (2004). **Executive Coaching – The Essential Guide for Mental Health Professionals.** Brunner Routledge: pp. 45-61.

STELTER, R. (2009). *Coaching Como um Espaço Reflexivo, Numa Sociedade de Crescente Diversidade - Rumo a um Paradigma Pós-moderno. International Coaching Psychology Review*, 4 (2), 207-217.

STEWART, L., Palmer, S., Wilkin, H. & Kerrin, M. (2008). *A influência do carácter: O Impacto da Personalidade para Atingir Sucesso no Coaching?. International Journal of Evidence Based Coaching e Mentoring*, 6 (1), 32 - 42.

SZTUCINSKI, K. (2001). *The Nature of Executive Coaching: an exploration of the executive's experience*. 2001.266f. Tese (Doutoramento em Educação)- Graduate School of Education and Human Development, George Washington University.

THACH, E.C. (2002). The Impact of Executive Coaching and 360 Feedback on Leadership Effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, v.23, n.4, p.205-214.

WHITMORE, J. (2006). **Coaching para Performance**: aprimorando pessoas, desempenhos e resultados: competências pessoais para profissionais. Rio de Janeiro: Qualitymark.

WHITWORTH, L. (1998). *Co-Active Coaching: new skills for Coaching people toward success in work and life*. Palo Alto: Davies- Black publishing.

Anexos

Anexo I

Carta aos Coaches convidando-os a participar na investigação;

Exma. Senhora

Dra.... ,

O meu nome é Marlene Limpo, sou aluna do Mestrado em “Psicologia do Trabalho e das Organizações” da Universidade de Évora e encontro-me a desenvolver a minha Tese no âmbito do tema “*As Melhores Experiências de Coaching na perspectiva do Coach*”, sob a orientação do Prof. Doutor Nuno Rebelo dos Santos, docente da mesma Universidade.

Neste contexto, venho por este meio apresentar-lhe, muito resumidamente, o projecto de investigação que tenho vindo a desenvolver e, adicionalmente, solicitar a sua participação no mesmo.

Trata-se de um estudo qualitativo em que a recolha de dados será feita através de entrevistas a *Coaches* profissionais, com perguntas que incidirão nas suas experiências enquanto *Coaches*. Todos os dados recolhidos serão usados única e exclusivamente para fins académicos e será sempre salvaguardada a confidencialidade dos mesmos.

Após o término do estudo, todos os participantes serão convidados a estar presentes numa conferência de apresentação de resultados, promovida pela Universidade, na pessoa do Prof. Doutor Nuno Rebelo dos Santos. Além disso e se tal for desejado pelos participantes, ser-lhes-á fornecido um resumo do estudo com os principais resultados.

Agradecendo, antecipadamente, a atenção que está a dispensar ao meu pedido, venho por este meio convidá-la, na qualidade de *Coach*, a integrar o universo de participantes deste estudo. Caso a sua resposta seja afirmativa, solicito-lhe que me indique, de acordo com a sua disponibilidade, uma data e hora para a realização da entrevista.

Para qualquer questão ou informação adicional, poderá entrar em contacto comigo através deste endereço de *e-mail* ou através do telemóvel 966 888 846,

ou contactar directamente o Prof. Doutor Nuno Rebelo dos Santos, através do e-mail nunorebelodossantos@gmail.com ou do telemóvel 964 217 152.

Com os melhores cumprimentos,

Marlene Limpo

Anexo II

Guião da Entrevista

Enquadramento

O entrevistador deve ter sempre presentes as questões que o estudo pretende esclarecer, mas que não são exactamente as perguntas que ele deve fazer ao entrevistado. As questões que o estudo pretende esclarecer são as seguintes:

- O que caracteriza as melhores experiências de *coaching* em contexto profissional segundo a percepção dos participantes nas mesmas. Para isso vamos obter a **descrição de uma das melhores experiências de *coaching* em contexto de trabalho** do entrevistado;
- Inventariar os significados atribuídos a "melhores" experiências de *coaching* do ponto de vista dos participantes implícitos. Para isso vamos esclarecer **porque o entrevistado considera que é a melhor** (para entendermos qual o conceito de "melhor" que ele está assumindo);
- Descrever os critérios utilizados pelos entrevistados para definirem **o que é o conceito de *melhor experiência de coaching***. Para isso perguntaremos porque é que ele a classifica como uma das melhores (o que define o conceito de *melhor*).
- Identificar percepções sobre o papel do *Coach* nessas experiências ;
- Identificar percepções sobre o papel do *Coachee* nessas experiências;
- Conhecer quais as **consequências** percebidas pelos entrevistados das melhores experiências de *coaching* (para os *coaches* e *coachees*, organização, unidades orgânicas e outras pessoas relevantes).
- Conhecer a **frequência** com que ocorre *coaching* de muito boa qualidade, na experiência profissional dos entrevistados, de acordo com a percepção deles.
- Identificar os aspectos **inibidores** (ou impeditivos) da ocorrência de experiências de *coaching* de muito boa qualidade, na experiência dos entrevistados, segundo a sua própria percepção.

Roteiro da Entrevista

Iniciar a entrevista estabelecendo uma conexão com o entrevistado, que possibilite uma relação amistosa, suficientemente próxima para que o

entrevistado se sinta à vontade para conversar sobre experiências profissionais de cooperação, mas suficientemente distante para que a sessão não se transforme numa espécie de terapia improvisada (isso pode ser feito conversando positivamente sobre algum objecto que esteja na mesa dele, ou sobre o local onde a entrevista decorre, ou algo com que o próprio entrevistador se sinta confortável).

A apresentação do entrevistador deve ser reportada ao primeiro contacto que foi estabelecido previamente.

- Explicar porque foi convidado a participar – pessoas que desempenham funções de *coach* a tempo inteiro ou parcialmente.

É importante apresentar a minha investigação com a referência **“quero conhecer as melhores experiências de *coaching* na perspectiva dos profissionais (coach)”**.

Devem ser referidos os aspectos deontológicos seguintes:

- Você é livre de a qualquer momento deixar alguma das perguntas por responder se considerar preferível não responder;

- Será mantido o anonimato das respostas, e nenhum dos entrevistados será identificado (apenas a investigadora e o seu orientador de tese conhecerão os nomes dos entrevistados e todas as divulgações públicas omitirão os elementos identificadores individuais – serão somente fornecidas informações genéricas sobre os entrevistados como um todo).

- Os dados da entrevista apenas serão acedidos pelo entrevistador .

- Após transcrição da entrevista, e depois do término, elas serão desgravadas ou destruídas.

- Se eu não estiver a ser clara na colocação das perguntas, agradeço-lhe que me questione para que eu possa reformular a pergunta;

- Esta entrevista tomará, previsivelmente, em torno de 20 minutos do seu tempo, se possível sem interrupções;

- Farei a gravação para que possa depois processar cuidadosamente as suas respostas; se for necessário esclarecer aspectos adicionais votaremos a contactá-lo; após a concordância do entrevistado iniciar o processo de gravação;

- [Agradecer a disponibilidade];
- [Agradecer a contribuição, indicando que ela será muito útil no âmbito da pesquisa, e que dará contribuições singulares (isso é verdade e acontece mesmo com todas as entrevistas)];
- Clarificar devolução: será convidado para um seminário restrito de apresentação de resultados, para o qual todos os entrevistados serão convidados .

Guião de entrevista

Questões Chave:

1- Peça-lhe que me relate uma das suas melhores experiências do *coaching*, que tenha ocorrido durante a sua vida profissional enquanto *coach*?

Questões de clarificação, ou em caso de ausência de informação:

1.a) Quando ocorreu essa situação?

1.b) Qual o estatuto da pessoa(na organização) que usufruiu do processo de coaching?

1. c)Em que âmbito ocorreu esta experiência que me relata?

2- O que faz com que essa situação seja uma das suas melhores experiências de *Coaching*? (Quero saber, no exemplo concreto que ele deu, o que ele apreende que faz dessa experiência uma das suas melhores experiências de coaching em contexto profissional)

3- Que variáveis, factores, determinaram a sua ocorrência com tão boa qualidade, ou seja, que contribuíram para que essa experiência tenha sido uma das melhores?

4- Que consequências teve essa Melhor Experiência para si e para o *coachee*? [Se o entrevistado não responder apenas com esta pergunta, perguntar logo a restante parte] Para você, para a organização, para as unidades orgânicas, e para outras pessoas relevantes envolvidas? Que resultados e efeitos colaterais... (a ideia é perceber as consequências percebidas pelo entrevistado, da melhor experiência de *coaching*).

6 - Com que frequência ocorrem experiências de *coaching* com qualidade semelhante à que me referia anteriormente, na sua experiência profissional? [pretende-se conhecer a frequência estimada pelos entrevistados da incidência de boas Experiências de *coaching* ao longo da sua prática].

7 - O que é que impede que práticas de *Coaching* com essa qualidade tenha uma frequência maior? [pretende-se saber a percepção dos entrevistados sobre os factores inibidores de práticas de *coaching* com boa qualidade na sua experiência profissional].

5- No processo de *coaching* a que se refere como sendo uma das suas melhores experiências, qual o resultado obtido?

6- Agora pedia-lhe que fizesse a sua auto-avaliação relativa ao seu grau de envolvimento/comprometimento em ajudar o *coachee* a atingir os seus objectivos?

7- Do seu ponto de vista, que características/competências possui enquanto *coach* que são cruciais neste processo?

8- Qual foi o papel do *coachee* na boa experiência que vivenciou?

9- Quanto ao que observou no *coachee*, o que julga ter sido crítico para haver mudança?

Pedir, no final, alguns dados de caracterização geral dos entrevistados:

Nome:

Ano de nascimento:

Formação de base:

Anos de experiência profissional enquanto *Coach*:

Histórico profissional resumido:

Anexo III

Lista de categorias de análise

1. Descrição das melhores experiências de *coaching* em contexto de trabalho do *Coach*;

2. Conceito de melhor experiência de *Coaching*;

3. Identificação da percepção sobre o papel de *Coach* nessas experiências;

3.1. Envolvimento do coach no processo de coaching;

3.2. Competências para ser um bom coach;

4. Identificação da percepção sobre o papel de *Coachee* nessas experiências;

5. Consequências percebidas pelos entrevistados das melhores experiências de *coaching*;

6. Aspectos inibidores da ocorrência de experiências de *coaching* com tão boa qualidade;

Sub-categorias:

- Papel do *Coach*;
- Papel do *coachee*;
- Outros;

7. Aspectos facilitadores da ocorrência de experiências de *coaching* com tão boa qualidade;

- Papel do *Coach*;
- Papel do *coachee*;
- Outros;

8. Incidência de experiências com muito boa qualidade ao longo da prática profissional do *coach*;

9. Categoria Residual;

