



Sandra Cristina Piteira Caeiro

Estudo de Caso de um Processo de *Maternity Coaching*



UNIVERSIDADE DE ÉVORA | ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

# Estudo de Caso de um Processo de *Maternity Coaching*

**Sandra Cristina Piteira Caeiro**

Orientação: Professor Doutor Nuno Rebelo dos  
Santos

Mestrado em Psicologia  
Área de especialização: Psicologia do Trabalho e das Organizações



**UNIVERSIDADE DE ÉVORA**

**ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS**

**Mestrado em Psicologia**

*Especialização em Psicologia do Trabalho e das Organizações*

**Estudo de Caso de um Processo de *Maternity Coaching***

Sandra Cristina Piteira Caeiro

**Orientador:**

Prof. Doutor Nuno Rebelo dos Santos

**Évora | 2013**

## **Agradecimentos**

Ao longo da realização da presente dissertação tive oportunidade de contar com o contributo e ajuda de diversas pessoas que, de formas diferentes, foram essenciais para a conclusão do estudo.

Em primeiro lugar quero agradecer ao Professor Nuno Rebelo dos Santos pela orientação e ajuda ao longo deste período, a qual foi essencial para a conclusão do estudo.

Agradeço aos meus amigos e colegas que me acompanharam neste percurso, mais especificamente ao João Silva pelos seus conselhos, amizade, ajuda, encorajamento e carinho não só neste período, mas ao longo dos 5 anos. À Andreia Seita pelo seu apoio, amizade e por estar sempre do meu lado. À Maria Albertina Santos pela ajuda, amizade, por me ter acompanhado ao longo do curso e por ter ocupado um papel importante neste período. Por fim à Marina Rodrigues pelo seu apoio e ajuda que facilitaram a conclusão da dissertação.

Às participantes no estudo pela disponibilidade que sempre demonstraram e pela simpatia, o meu sincero agradecimento pelo seu contributo.

Por fim, quero agradecer ao João Soares por estar do meu lado, pela sua ajuda, apoio, compreensão, carinho e amor que me ajudaram ao longo deste percurso.

A todos vocês dedico este trabalho.

## **Estudo de Caso de um Processo de *Maternity Coaching***

### **Resumo**

Esta dissertação trata-se de um estudo de caso de um processo de *maternity coaching*. Com ela pretendemos elaborar preposições teóricas baseadas no conhecimento aprofundado do caso em análise, bem como caracterizar o processo a partir do ponto de vista dos diferentes intervenientes. Considerando a natureza do estudo, o problema de investigação e os objetivos do estudo, optámos por seguir uma metodologia de análise qualitativa, através da realização de entrevistas semiestruturadas. Os resultados do estudo sugerem que o *maternity coaching* é uma forma de apoio às mulheres numa altura de adaptação à maternidade, em que têm que reequacionar a sua identidade pessoal e profissional. Os dados sugerem que o *maternity coaching* ajudou a desenvolver a capacidade de liderança e gestão, assim como a capacidade de organização, planeamento e comunicação. Foi ainda um contributo importante na competência de conciliação entre o trabalho e a família e no desenvolvimento da autoestima e autoconfiança.

Palavras-Chave: *Maternity coaching*, *coaching*, maternidade, transição, retorno ao trabalho.

## **Case Study of a Maternity Coaching Process**

### **Abstract**

This dissertation is a case study of a maternity coaching process. We aim to develop theoretical propositions based on a thorough knowledge of the case, as well as characterize the process from the point of view of the different stakeholders. Considering the nature of the study, the research problem and the objectives of the study, we chose to follow a qualitative analysis methodology by conducting semi structured interviews. The study results suggest that maternity coaching is a form of support for women at a time of adaptation to motherhood, where they have to rethink their personal and professional identity. The data suggest that maternity coaching helped develop leadership and management as well as organizational, planning and communication skills. It was an important contribution in the competence of balancing work and family and the development of self-esteem and self-confidence.

Keywords: Maternity coaching, coaching, maternity, transition, return to work.

## Índice

<b>Introdução</b> .....	1
<b>Parte I: Enquadramento Teórico</b>	
1. <i>Coaching</i> .....	5
1.1. Breve Introdução à História e Conceito de <i>Coaching</i> .....	5
1.2. <i>Executive Coaching</i> .....	9
2. Maternidade.....	15
2.1. Maternidade como Processo de Transição.....	15
2.2. Transição para a Maternidade em Contexto Organizacional.....	17
2.3. Desenvolvimento de Carreira.....	22
3. <i>Maternity Coaching</i> .....	29
3.1. O Processo de <i>Maternity Coaching</i> .....	29
3.2. A Investigação sobre o Processo de <i>Maternity Coaching</i> .....	34
<b>Parte II: Estudo Empírico</b>	
4. Natureza do Estudo, Problema de Investigação e Objetivos.....	39
5. Metodologia.....	43
5.1 Participantes.....	43
5.2. Instrumentos.....	45
5.3. Procedimentos.....	47
5.3.1. Recolha de Dados.....	47
5.3.2. Tratamento dos Dados.....	50
5.3.3. Cuidados Éticos e Deontológicos.....	55
6. Análise e Discussão dos Resultados.....	57
6.3. Caracterização e Contexto do Caso em Análise.....	57
6.4. Etapas Iniciais do Processo.....	59
6.5. Objetivos do Processo.....	60
6.6. Desenvolvimento do Processo de <i>Maternity Coaching</i> .....	61
6.4.1. Áreas de Vida.....	64
6.4.2. Ações.....	68

6.4.3. Dificuldades.....	70
6.4.4. Emoções.....	71
6.4.5. Estratégias.....	71
6.4.6. Mudanças.....	72
6.4.7. Pensamentos e Reflexões.....	72
6.4.8. Preocupações.....	73
6.4.9. Relação.....	74
6.5. Avaliação do Processo.....	75
6.6. Consequências.....	76
6.7. Análise das Matrizes.....	78
<b>Conclusão.....</b>	<b>83</b>
<b>Referências Bibliográficas.....</b>	<b>89</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>97</b>

## Índice de Quadros e Tabelas

Figura 1 – Modelo GROW.....	63
Quadro 1 – Análise SWOT .....	70
Tabela 1 – Resultados do Cruzamento da categoria Processo de <i>Coaching</i> e Entrevistas.....	79
Tabela 2 – Resultados do Cruzamento da categoria Processo de <i>Coaching</i> e Protagonista.....	80
Tabela 3 – Cruzamento entre a categoria Temporalidade do Processo e Área de Vida.....	81
Tabela 4 – Resultados do Cruzamento entre a categoria Temporalidade das Sessões e Área de Vida.....	81

## Introdução

A presente dissertação tem como objetivo a análise de um processo de *maternity coaching* através do estudo de caso. “A investigação em *coaching* encontra-se em ascensão, existindo uma série de estudos cujos resultados salientam a eficácia dos programas de *coaching*” (Spence, 2007, p.155). Em Portugal trata-se de algo recente e em desenvolvimento, tanto em termos de prática como de investigação. É axiomático que a investigação em *coaching* é realizada de forma a que possamos compreender melhor e aperfeiçoar o processo de *coaching* e, conseqüentemente, os seus resultados (Linley, 2006). Apesar de ser encarado como um fenómeno relativamente recente, grande parte da sua fundamentação remonta muitas décadas e até mesmo séculos atrás, sendo que o desejo de alcançar melhores condições de vida, o desenvolvimento pessoal e a exploração de significado começaram na sociedade grega. Enquanto campo de investigação, o *coaching* baseia-se em teorias e investigações de outras áreas, tais como a psicologia e a filosofia, apresentando, contudo, um paradigma único. Deste modo, podemos dizer que se trata de uma abordagem multidisciplinar, uma síntese de múltiplas teorias e a aplicação da mudança comportamental (Williams, 2008). Diversos autores têm sugerido que o *coaching* é uma área em expansão para o desenvolvimento de executivos.

Tal como nos diz Theunissen, Vuuren e Visser (2003), as últimas décadas têm testemunhado mudanças dramáticas na forma como a vida familiar é encarada pelas organizações, que estão a demonstrar um interesse crescente nas questões relativas ao equilíbrio entre o trabalho e a família. Considerando as mudanças que tanto as organizações como a sociedade têm vindo a sentir, verificamos que nos últimos 30 anos mais mulheres têm alcançado cargos profissionais mais elevados e são cada vez mais as que regressam ao trabalho depois de terem filhos. No entanto, os estudos revelam que os empregadores perdem muitas vezes mulheres altamente qualificadas que optaram por não regressar. Esta “fuga de cérebros” acaba por ter diversas implicações para as organizações, tanto em termos económicos como em termos dos recursos humanos (Bussel, 2008).

Tendo em conta que a maternidade se trata de um processo de transição e de mudança, tanto a nível pessoal como profissional, torna-se importante existir um suporte que a ajude a ultrapassar e a gerir essa transição. Para mulheres em cargos mais elevados, a maternidade, mesmo quando desejada, pode ser uma fonte de preocupação, pois para além de lidarem com as questões normais decorrentes da gravidez, têm de planear a forma como a organização irá funcionar na sua ausência.

Aqui, a questão da licença de maternidade é um aspeto central, bem como a sua negociação com o empregador, pois acarreta muitas questões críticas. Ao optarem por utilizar a licença completa, surge a questão do planeamento do tempo em que irão estar ausentes, da distribuição de tarefas, da forma como os colegas e até mesmo superiores irão lidar com essa ausência, pois não querem pôr em causa a sua importância ou lugar na organização. É neste contexto que o *maternity coaching* se apresenta como uma ferramenta poderosa para as mulheres nas organizações. Trata-se de uma área crescente e, a seguir ao *coaching* de liderança, é provavelmente a forma de *coaching* mais procurada pelas organizações para auxiliar as mulheres nesta transição (Leimon, Moscovici & Goodier, 2011).

O tema que se pretende estudar decorre da necessidade de aprofundar o nosso conhecimento acerca do *maternity coaching*. Os estudos de referência nesta área são essencialmente três, nomeadamente o estudo de Bussel (2008), Buller (2011) e Filsinger (2012). Apesar do tema ser abordado de uma forma relativamente superficial em alguns livros, ainda existe um longo caminho a percorrer no que concerne à investigação deste processo. Estes estudos focaram-se essencialmente na retenção das mulheres após a maternidade e foram realizados em escritórios de advogados no Reino Unido. Deste modo, partindo um pouco das limitações desses estudos é importante concebermos novos estudos à medida que o *maternity coaching* se vai estabelecendo. Para além disto, de acordo com Filsinger (2012), o facto dos estudos terem sido realizados no mesmo setor limita a sua aplicabilidade a outros setores e indústrias, o que significa que o corpo de conhecimento do *coaching* em outros setores, e até mesmo em termos geográficos, é limitado.

Posto isto, a elaboração deste estudo prende-se com o facto de nas últimas décadas o *coaching* ter ganho cada vez mais popularidade e existirem cada vez mais estudos acerca das diversas formas de *coaching*. Devido a esta crescente popularidade e à sua eficácia, temos assistido ao nascimento de novas formas de *coaching*. O *maternity coaching* é algo recente, não só em Portugal onde começa a dar os seus primeiros passos, como também a nível internacional. Tratando-se de algo recente e, tal como mencionado anteriormente, não existirem muitos estudos acerca deste processo, torna-se importante a realização de estudos neste âmbito de modo a obtermos um conhecimento e compreensão mais aprofundada acerca do que é e de como funciona o *maternity coaching*. Em parceria com uma *coach* que atua nesta área surge então o presente estudo, como forma de compreender e estudar a forma como funciona o processo de *maternity coaching*, contribuindo para o desenvolvimento

científico da área, fornecendo também uma base científica para os praticantes. O *coaching* tem recebido cada vez mais atenção e tendo em conta que a maternidade é um momento de transição marcante na vida das mulheres, tendo implicações a nível organizacional, torna-se relevante o estudo do processo de *maternity coaching* neste contexto. Assim, podemos afirmar que o nosso interesse em realizar o presente estudo de caso relaciona-se com motivações académicas, pessoais e profissionais.

Para a realização do estudo, optámos por realizar uma análise qualitativa, centrada na análise de um processo específico de *maternity coaching*. Iremos, então, recolher informações através de entrevistas semiestruturadas à *coach* e à *coachee*. Este processo permite-nos compreender em profundidade o processo de *maternity coaching*, bem como a experiência da *coachee*. Tratando-se de um estudo de caso em *coaching*, seguimos as diretrizes propostas por Passmore e Gibbes (2007).

Assim, o presente estudo é composto por duas partes. A primeira parte corresponde ao enquadramento teórico e é constituído por três pontos. O primeiro ponto é dedicado à análise do conceito de *coaching*, bem como a sua história, abordando posteriormente o *executive coaching*. No que concerne à definição de *executive coaching*, apesar de existirem diversas definições que abordam aspetos diferentes do processo, no presente estudo será considerada a definição proposta por Kilburg (1996). Após introduzirmos o *coaching* torna-se pertinente compreender a questão da gravidez e maternidade, bem como a maternidade em contexto organizacional e o desenvolvimento da carreira, temas estes que serão abordados no ponto 2. Iremos abordar estas questões pois, sendo o *maternity coaching* um processo que ajuda as mulheres executivas a gerir a transição para a maternidade em contexto organizacional, torna-se pertinente compreender quais as questões que se colocam na interseção entre o trabalho e a gravidez, a forma como as organizações encaram as questões relacionadas com a família, a licença de maternidade, o retorno ao trabalho e tantas outras questões que surgem neste processo de transição. Por fim, o ponto 3 divide-se em dois pontos, sendo o primeiro dedicado ao processo de *maternity coaching* em si, ou seja, definição, características e desenvolvimento do processo. O segundo ponto refere-se à investigação realizada acerca do *maternity coaching*, onde iremos apresentar os estudos realizados neste âmbito, para uma melhor compreensão do que se tem feito até ao momento e do que é necessário desenvolver.

Após apresentarmos o enquadramento teórico que fundamentou o nosso estudo, passamos para a segunda parte que diz respeito ao estudo empírico, englobando 3 pontos. Neste sentido, no ponto 4, começamos por enquadrar o estudo, especificando

os objetivos que orientaram o nosso trabalho. Posteriormente no ponto 5 abordamos as questões metodológicas do estudo, tendo em conta os momentos preparatórios da investigação, os participantes, bem como a descrição dos instrumentos utilizados. Por fim, apresentamos os procedimentos utilizados na recolha e tratamento dos dados, tendo em consideração os cuidados éticos e deontológicos. No sexto ponto, apresentamos os resultados obtidos ao mesmo tempo que os procuramos analisar à luz do enquadramento teórico do presente estudo. Aqui para além de apresentarmos os resultados do estudo, realizamos uma discussão geral onde realizamos a articulação entre os pressupostos iniciais, o enquadramento teórico e os resultados obtidos. Por fim, concluímos o estudo com as conclusões gerais do mesmo, onde confrontamos os resultados obtidos com o problema de investigação, indicando as limitações do estudo, assim como as suas implicações e sugestões para futuras investigações.

## Parte I – Enquadramento Teórico

### 1. *Coaching*

#### 1.1. Breve Introdução à História e Conceito de *Coaching*

Antes de aprofundarmos as questões relativas à maternidade em contexto organizacional e ao *maternity coaching*, torna-se pertinente esclarecermos do que é que estamos a falar quando falamos de *coaching*, de modo a podermos compreender o que é o *maternity coaching* e como é que este surge. No entanto, apresentar uma única definição completa e abrangente de *coaching* é algo que tem demonstrado ser mais complicado do que se poderia pensar inicialmente. Ives (2008) defende que “tal como muitas outras disciplinas emergentes, o *coaching* tem enfrentado alguns problemas na sua definição” (p.100). Embora certas características se repitam, existem diferenças significativas em função das perspetivas políticas e teóricas, e neste corpo de definições é constantemente adicionado um fluxo de novas inclinações e particularidades (Jackson, 2005). Segundo Williams e Irving (2001 in Jackson, 2005), alguns escritores têm-se questionado se o *coaching* é realmente diferente de algumas formas prévias de ajuda e, de acordo com Stalinski (2003 in Jackson, 2005), existe uma necessidade de diferenciação mais clara entre as diferentes abordagens.

Primeiramente torna-se importante definir alguns termos básicos. Segundo Barosa-Pereira (2008), “o principal objeto num processo de *coaching* é o seu beneficiário” (p.39). Ainda que o objetivo último de um programa de *coaching* seja melhorar a estrutura de uma organização ou até mesmo o bem-estar geral de outros aspetos que rodeiam o seu beneficiário, a intervenção será sempre dirigida ao *coachee* (Barosa-Pereira, 2008). Relativamente ao *coach*, este é visto como sendo um agente de mudança, uma vez que independentemente de qual for a sua área de intervenção, a sua ação visa sempre proporcionar evolução (Barosa-Pereira, 2008). Assim, de uma forma resumida, *coach* refere-se à pessoa que fornece o *coaching*; enquanto que *coachee* refere-se à pessoa que recebe o serviço profissional (Joo, 2005).

Wray (2000 in Ives, 2008) argumenta que, parte da razão pela qual existe uma falta de clareza acerca da definição de *coaching* é porque “nos encontramos no meio de uma revolução intelectual” (p.100). O termo *coaching* pode referir-se a uma forma de *mentoring* (por exemplo, *sports coaching*), e esta conceção do termo também tem sido aplicada a áreas como a educação e o local de trabalho, gerando uma confusão

acerca do que é o *coaching* (Ives, 2008). De acordo com Parsloe e Wray (2000 in Ives, 2008), apesar de existir um consenso que distingue o *mentoring* (instrutivo) do *coaching* (não-diretivo), as fronteiras entre as duas abordagens ainda não estão bem definidas. Deste modo verificamos que, enquanto algumas abordagens de *coaching* desencorajam fortemente o *coach* a dar conselhos, outras continuam a olhar para o *coach* como uma forma de guia (Ives, 2008).

Apesar da dicotomia *coaching/mentoring* se ter tornado amplamente mais aceite, o *coaching* ficou cada vez mais sob a influência de uma série de abordagens terapêuticas ou de desenvolvimento pessoal. Enquanto que as abordagens de *coaching* orientadas para objetivos são normalmente breves e têm como objetivo alcançar resultados relativamente imediatos, as abordagens terapêuticas e de desenvolvimento pessoal tendem a ser mais profundas e prolongadas. Apesar do *coaching* ter vindo a ser imensamente enriquecido pela introdução de novas ideias e técnicas, isso levou a um aumento da confusão acerca da sua natureza precisa e do que pretende alcançar. Consequentemente, o *coaching* tornou-se cada vez mais difícil de definir (Stober & Grant 2006 in Ives, 2008).

Considerando esta dificuldade de definição, as discussões acerca da identidade normalmente começam com uma visão histórica acerca da forma como se começou a utilizar o termo e como é que o seu significado se desenvolveu ao longo do tempo (Cox, Bachkirova, & Clutterbuck, 2010). A origem da palavra *coach* deriva de uma vila no norte da Húngria chamada “*Kocs*”, onde foram construídas as maiores e mais espaçosas carruagens puxadas por cavalos até então (Stern, 2004; Barosa-Pereira, 2008; Cox, Bachkirova, & Clutterbuck, 2010). A essa carruagem atribuiu-se o nome de “*Koczi Szerer*”, e desde logo, por toda a Europa “*Koczi*” tornou-se sinónimo de carruagem (Barosa-Pereira, 2008). Esta carruagem foi desenvolvida para transportar os seus passageiros através do terreno áspero, protegendo-os no seu caminho desde o ponto de partida até ao seu destino final (Hendrickson, 1987 in Stern, 2004). O significado de “*coach*” como instrutor ou treinador surgiu por volta de 1830, a partir de uma gíria estudantil na Universidade de Oxford, tendo sido posteriormente aplicado no desporto, como uma forma de melhorar o desempenho dos atletas (Stern, 2004; Barosa-Pereira, 2008; Cox, Bachkirova, & Clutterbuck, 2010). A réplica da denominação “*coach*” para a esfera profissional deve-se a Gallwey, após a publicação do seu livro *The Inner Game of Tennis* em 1974 (Barosa-Pereira, 2008).

Durante o século XX, o *coaching* foi sendo introduzido no local de trabalho, onde foi associado a um processo específico de educação para jovens trabalhadores. O

*coach* era normalmente um funcionário mais experiente, muitas vezes com uma posição de gestão direta sobre eles. O *coach* demonstrava a tarefa, instruía-os para tentarem realizar a mesma tarefa, observava o seu desempenho e fornecia o seu *feedback* com base na sua própria experiência ou numa perceção padronizada do seu desempenho. O *coach* e *coachee* iriam, posteriormente, discutir o *feedback* e planear a forma como o *coachee* iria abordar a tarefa de forma diferente da próxima vez. Na sua essência, esta forma de *coaching* tem muito em comum com a instrução. A instrução e o *coaching* diferem claramente neste modelo na transição da atribuição de tarefas e observação extrínseca (pelo *coach*) para a autogestão da experimentação e observação intrínseca (pelo *coachee*) (Cox, Bachkirova, & Clutterbuck, 2010).

Em termos da definição de *coaching*, estas especificam implícita ou explicitamente uma ou mais dimensões e descrevem, simultaneamente, um ponto sobre essas dimensões (Jackson, 2005). Podemos, então, dizer que o *coaching* pode ser visto como um processo de desenvolvimento humano que envolve uma interação estruturada e focada, bem como o uso de estratégias, ferramentas e técnicas para promover a mudança desejável e sustentável para o benefício do *coachee* e, potencialmente, para outros *stakeholders* (Cox, Bachkirova, & Clutterbuck, 2010). Este pode ainda ser definido como a participação do *coach* no processo de desenvolvimento e aprendizagem da pessoa em questão. Este processo cria a base para narrativas novas, alternativas ou revistas da vida pessoal e profissional da pessoa. O *coaching* é uma forma de conversação que se encontra sempre relacionada com um contexto e situação específica, na qual a pessoa em questão está a experienciar algo significativo e desafiador – um desafio no sentido em que a pessoa é governada por um desejo de uma reflexão aprofundada, de compreensão e mudança tanto em si como em certas circunstâncias da sua vida ou trabalho (Stelter, 2007). Peterson e Hicks (1996, cit. in Peterson, 1996), definem o *coaching* como “o processo de equipar as pessoas com as ferramentas, o conhecimento e as oportunidades que necessitam para se desenvolverem e tornarem-se mais eficazes” (p.78).

No *coaching*, o próprio diálogo do *coachee* deve ser estimulado ao colocar-se ênfase nas situações, contextos e desafios selecionados, de forma a que o *coach* aja como um facilitador deste diálogo. Apesar da posição relativamente central do *coachee* no seu próprio processo de desenvolvimento, este deve estar ciente que as novas realidades e narrativas são formadas pelo *coachee* em conjunto com o *coach* ao longo da sua conversação e cocriação de significado. Neste diálogo, o *coach* deve assumir uma posição em que está consciente do risco de inadvertidamente influenciar

este processo de cocriação. É, então, importante que o *coach*, através da educação e supervisão, tenha vindo a abordar as suas próprias fraquezas e possíveis áreas problemáticas. Este autoconhecimento por parte do *coach* é a base para uma atitude profissional e ética de trabalho, que pode ajudar a evitar influências incontrolláveis nas intervenções do *coach* ao longo da conversa (Stelter, 2007).

Stober e Grant (2006 cit. in Ives, 2008) afirmam que “o *coaching* é mais sobre colocar as perguntas certas do que dizer às pessoas o que fazer” (p.105). Uma abordagem estritamente não diretiva iria insistir que o *coaching* é quase inteiramente sobre o questionamento e não sobre indicar direções. Enquanto que as abordagens focadas na solução reconhecem a necessidade ocasional do *coach* sugerir uma solução, elas consideram que para a maior parte dos problemas a solução é relativamente óbvia, mas que o *coachee* necessita de deixar de se focar no problema, para encontrar uma solução (Ives, 2008). Tal como nos diz Stober e Grant (2006 cit. in Ives, 2008) “um *coach* com habilidades de *coaching* bastante desenvolvidas pode proporcionar excelentes resultados simplesmente ao facilitar um processo que operacionaliza os princípios do *coaching*, em vez de seguir um modelo de instrução que enfatiza a entrega do conhecimento especializado” (p.105).

À medida que o *coaching* se desenvolveu, os modelos de *coaching* existentes começaram a ser aplicados a contextos mais amplos, utilizados com diversos grupos de clientes e com diferentes meios de comunicação. Os *coaches* vêm de uma variedade de profissões e frequentemente com alicerces multiteóricos. Estes trazem constantemente novas dimensões para a área através da adaptação de conceitos, ideias e ferramentas práticas desenvolvidas nas suas tradições e através da interdisciplinaridade (Cox, Bachkirova, & Clutterbuck, 2010).

Nos últimos anos temos assistido a um crescimento significativo tanto no número de serviços de *coaching*, como das atividades abrangidas sob este termo (Maxwell, 2009). A popularidade deste processo é indiscutível e, em todos os setores económicos, existem cada vez mais organizações que recorrem aos *coaches* para apoiar a sua equipa em diferentes fases da carreira. O *coaching* é, portanto, reconhecido como uma ferramenta poderosa para aumentar o desempenho, alcançar resultados e otimizar a eficácia pessoal. Tendo em conta que provou ser um processo bastante eficaz, muitas organizações investem em *coaches* internos e externos para os seus trabalhadores (Cox, Bachkirova, & Clutterbuck, 2010), visto que o *coaching* ajuda “as organizações a aproveitar os seus talentos” e auxilia “os indivíduos a desenvolverem o seu potencial e a alcançarem os seus objetivos de realização

peçoal” (Rego et al., 2004 cit. in Barosa-Pereira, 2008, p.40). No entanto, “o *coaching* é utilizado em diversos contextos, por vezes não relacionados com o mundo do trabalho” (Cox, Bachkirova, & Clutterbuck, 2010, p.3).

Ao verificarmos a literatura existente sobre o tema, verificamos que existem diferentes tipos de *coaching*. Essas diferenças, segundo Barosa-Pereira (2008), estão relacionadas com “o tipo de prestação solicitada, com a pessoa que a solicita, com o profissional que a oferece, e/ou com o tipo de intervenção praticada” (p.33). É da responsabilidade do profissional identificar o tipo de *coaching* solicitado e programar a intervenção desejada (Barosa-Pereira, 2008). No presente estudo iremos apenas abordar um pouco o *executive coaching*, pois é o que se relaciona mais diretamente com o tema em estudo.

## **1.2. Executive Coaching**

“Diversos autores têm sugerido que o *coaching* é uma área em expansão do desenvolvimento de executivos” (Paige, 2002, p.61). Durante a última década, a consultoria focada em gestores e líderes seniores das organizações tem sido cada vez mais referida como *executive coaching* (Kilburg, 1996 in Joo, 2005). Desde a sua introdução em 1980, o *coaching* nas organizações tem-se expandido consideravelmente, passando de uma mera “moda” dos gestores a uma escolha viável de desenvolvimento profissional (Wise, & Voss, 2002).

A história do *executive coaching* é difícil de verificar, uma vez que apenas recentemente tem recebido atenção na literatura (Kampa-Kokesch & Anderson, 2001). Tobias (1996 in Kampa-Kokesch & Anderson, 2001) afirma que o termo *executive coaching* começou a ser utilizado no mundo dos negócios no final de 1980, porque o termo *coaching* parecia menos ameaçador que outros tipos de intervenções. Kilburg (1996, 2000 in Kampa-Kokesch & Anderson, 2001) sustenta que a consultoria direcionada para os gestores e líderes seniores das organizações tem sido cada vez mais referida como *executive coaching*, afirmando ainda que os consultores começaram a praticar *executive coaching* quando tiveram acesso aos líderes das organizações. Judge e Cowell (1997 in Kampa-Kokesch & Anderson, 2001) afirmaram que a adoção generalizada do *executive coaching* por empresas de consultoria começou por volta de 1990, embora reconheçam que existiam algumas ofertas antes desse ano. Para além disto, acreditam que o *executive coaching*, como forma de intervenção, estava a passar da fase introdutória para a fase de crescimento. No período atual (desde 1995), houve um aumento das publicações e o estabelecimento

de uma organização profissional para o *Coaching*: a *Professional and Personal Coaches Association*, mais recentemente conhecida como *International Coach Federation* (ICF).

Segundo Joo (2005), a crescente popularidade do *executive coaching* é uma resposta às crescentes exigências do trabalho. De acordo com Sherman e Freas (2004 in Joo, 2005), os executivos de algumas organizações estão a reconhecer um conjunto de competências mais subtis, tais como a comunicação, as habilidades necessárias para influenciar os trabalhadores, a adaptação à mudança e o respeito por pessoas com diversas origens. Ao analisarmos a literatura existente, constatamos que existe uma série de razões para o aumento da prática do *executive coaching*, incluindo o facto de outros indivíduos com elevado desempenho, como por exemplo atletas e artistas, terem utilizado o *coaching* como uma forma de melhorar o seu desempenho (Witherspoon & White, 1996 in Kampa-Kokesch & Anderson, 2001). Outras razões prendem-se com a mudança rápida da economia global que necessita de desenvolvimento contínuo (Sperry, 1993 in Kampa-Kokesch & Anderson, 2001), a tomada de consciência por parte das organizações de que uma liderança executiva pobre pode levar à ruína financeira (Kilburg, 1996 in Kampa-Kokesch & Anderson, 2001), e o reconhecimento de que as habilidades interpessoais são fundamentais na gestão eficaz de si próprio e dos que fazem parte da organização (Levinson, 1996 in Kampa-Kokesch & Anderson, 2001).

Stern (2008) refere que há cerca de cinco a dez anos atrás, o *executive coaching* era na sua natureza uma forma de remediar problemas: “corrigir” pessoas, resolver problemas de desempenho ou solucionar questões que se desviam a uma liderança fraca. Atualmente, esse padrão reverteu-se, com a maioria das organizações a recorrer ao *executive coaching* para o desenvolvimento das capacidades de liderança e para atingir resultados organizacionais estratégicos de forma pró-ativa. Actualmente, não há dúvida que quase todos os setores e tipos de organização estão a fornecer *executive coaching*. Tendo em consideração o grupo variado de clientes e exigências, o trabalho do *executive coach* muitas vezes sobrepõe-se aos objetivos maiores de desenvolvimento de liderança, desenvolvimento da organização e consultoria de gestão (Stern, 2008).

O *executive coaching* é um método importante que pode ser aplicado como parte de uma intervenção de consultoria organizacional. Implica um *coach* que trabalha individualmente com os executivos de forma a ajudá-los a aprender como gerir e liderar, assim como ajudá-los a estabelecer e estruturar a organização (Stern, 2004).

O *executive coaching* é uma das áreas em que a prática está mais avançada em relação à teoria. Apesar de se ter tornado uma prática estabelecida encontra-se, no entanto, mal definida (Kampa-Kokesch & Anderson, 2001; Kilburg, 1996). No presente estudo iremos considerar a definição apresentada por Kilburg (1996):

O *executive coaching* é definido como sendo uma relação de apoio formada entre o cliente, que tem autoridade de gestão e responsabilidade na organização, e um consultor que utiliza uma grande variedade de técnicas e métodos comportamentais para ajudar o cliente a alcançar um conjunto de objetivos definidos mutuamente, de forma a melhorar o seu desempenho profissional e satisfação pessoal e, conseqüentemente, melhorar a eficácia da organização, mediante um contrato formal de *coaching* previamente definido (p.142).

Sherman e Freas (2004 in Joo, 2005) indicam que “o objetivo do *executive coaching* é produzir aprendizagem, mudança de comportamento e crescimento no *coachee* para benefício económico do cliente que emprega o *coachee*” (p.468). Embora existam algumas diferenças, o propósito comum do *executive coaching* pode ser reduzido à mudança comportamental, autoconhecimento, aprendizagem e, finalmente, uma carreira de sucesso e desempenho organizacional (Joo, 2005). O *coaching* também pode ser utilizado quando não foi identificado um problema específico, mas quando um executivo pretende reforçar o seu estilo de gestão, opções futuras ou o impacto organizacional. Nestes casos, o *coaching* é feito não tanto para corrigir fraquezas, mas para capitalizar potenciais (Tobias, 1996). De acordo com Judge e Cowell (1997 cit. in Joo, 2005), “a maior parte das solicitações de *coaching* são para (a) modificar o estilo de interação do *coachee*, (b) lidar de forma mais eficaz com a mudança, e (c) construir relações de confiança” (p.471). O *executive coaching* deve ser visto como um processo que se foca em mais do que o indivíduo e em mais do que é consciente (Orenstein, 2002 in Joo, 2005). Neste sentido, o papel do *executive coach* é fornecer *feedback* ao executivo sobre o seu comportamento e o impacto que tem nos outros, tanto na organização como fora dela (Witherspoon & White, 1996 in Kampa-Kokesch & Anderson, 2001). Tendo em conta este tipo de *feedback*, os executivos aumentam o seu autoconhecimento, autoestima, e comunicam melhor com os seus pares e subordinados (Kilburg, 1996 in Kampa-

Kokesch & Anderson, 2001), que por sua vez pode levar a um aumento da moral, produtividade e lucros (Smith, 1993 in Kampa-Kokesch & Anderson, 2001).

Em termos do desenvolvimento do processo, existem diversos estilos de *executive coaching*. Dependendo das suas tendências em termos de estilo, as atividades de *coaching* podem variar bastante. Alguns estilos são baseados no ensino e diálogo verbal, enquanto outros são mais estruturados em torno da resolução de problemas, da realização do trabalho, em ensaiar novos comportamentos e praticar novas habilidades. Outros encaram ainda a sessão de *coaching* como um catalisador para aprender e fazer as coisas entre as sessões. Muitos *coaches* são ecléticos na sua abordagem, combinando vários estilos e atividades para adequar o *coaching* às necessidades de cada *coachee* (Stern, 2008).

Segundo Levenson (2009), apesar do *executive coaching* ter vindo a ganhar popularidade e destaque, a avaliação da sua eficácia não tem acompanhado este desenvolvimento. Hall, Otazo e Hollenbeck (1999), afirmam que “o *executive coaching* pode ser utilizado para melhorar o comportamento do executivo, melhorar a carreira, trabalhar questões organizacionais ou alterar iniciativas” (p.40). Assim, não é de admirar que os benefícios do *executive coaching* sejam a força que impulsiona a decisão de uma organização contratar *coaches* (Wise & Voss, 2002). Os resultados presumidos do *executive coaching* são as mudanças no comportamento de gestão com um suposto aumento na eficácia organizacional (Feldman & Lankau, 2005). A aplicação do *coaching* nas organizações produz benefícios tanto tangíveis como intangíveis. No que concerne aos resultados organizacionais podemos salientar o impacto tangível para as empresas, incluindo o aumento da produtividade, da qualidade, da capacidade da organização e dos serviços ao cliente (McGovern, Lindemann, Vergara, Murphy, Barker, & Warrenfeltz, 2001). Além dos impactos tangíveis, os executivos e as organizações também obtêm benefícios intangíveis. Estes incluem a melhoria das relações com os subordinados, com os pares e com os *stakeholders*, bem como a melhoria do trabalho em equipa, uma maior satisfação no trabalho e a redução de conflitos (McGovern, Lindemann, Vergara, Murphy, Barker, & Warrenfeltz, 2001). No estudo de McGovern et al. (2001), alguns indivíduos consideraram que os benefícios intangíveis tinham mais significado para eles e para as organizações do que os benefícios tangíveis.

O recurso ao *executive coaching* tem crescido drasticamente à medida que as organizações descobrem os benefícios de prestar *coaching* individual aos executivos de elevado potencial e gestores, de modo a lidarem com os défices nas habilidades

específicas, melhorar o desempenho ou ajudá-los a crescer em papéis de liderança (Hodgetts, 2002 in Joo, 2005). Consequentemente, o *executive coaching* emergiu como um importante instrumento de desenvolvimento que tem tido alguns resultados positivos tanto nos clientes como nas organizações em que se inserem (Feldman & Lankau, 2005). Devido às novas culturas e estruturas organizacionais os executivos devem expandir a sua base de conhecimento para analisar e compreender muitas das mudanças que estão a acontecer. Pinchot e Pinchot (2000 in Paige, 2002), salientam que “o desafio para os executivos, organizações e *coaches*, é reconhecer que o *executive coaching* como uma atividade de desenvolvimento executivo formal, é uma prática profissional recente que ainda está a formar a sua identidade” (p.69). Deste modo, existem motivos para as organizações e indivíduos reconhecerem que, como uma crescente área de desenvolvimento de recursos humanos, o *executive coaching* ainda se encontra a desenvolver as técnicas e métodos comportamentais apropriados para melhorar o desempenho profissional, a satisfação pessoal e a eficácia organizacional (Kilburg, 1996 in Paige, 2002).

Em forma de conclusão podemos afirmar que *executive coaching* é um dos processos de desenvolvimento executivo que teve o crescimento mais rápido. Embora alguns autores tenham sugerido que o *executive coaching* tornou-se numa indústria “do dia para a noite”, o processo parece ter sido mais gradual (Paige, 2002). Apesar da literatura existente fornecer algumas bases para compreender o *executive coaching*, também identifica algumas preocupações em relação à ausência de uma definição clara e amplamente aceite, aos padrões de prática e ao acordo entre os prestadores dos serviços de coaching (Kilburg, 2000 in Kampa-Kokesch & Anderson, 2001). Assim, o *coaching* expandiu-se e ao mesmo tempo especializou-se em áreas específicas de intervenção. Uma dessas áreas é justamente a que ocorre nas situações de transição das mulheres executivas para o início do exercício da maternidade. É precisamente sobre esse momento único na história de vida de uma mulher que nos focalizaremos no próximo ponto.



## 2. Maternidade

### 2.1. Maternidade como Processo de Transição

A maternidade é um dos momentos mais importantes e marcantes na vida de uma mulher. É um momento caracterizado por sentimentos ambíguos, por um lado a felicidade de ser mãe, de constituir uma família, em muitos casos bastante desejada e sonhada, de ver crescer e nascer algo que faz e fará sempre parte de si. Por outro lado, é um momento caracterizado por medos, ansiedades, onde as mulheres formulam diversas hipóteses sobre o que poderá correr mal ou como vão conseguir conciliar a vida familiar e profissional, entre muitos outros cenários que vão ocupando a mente da futura mãe, não só durante a gravidez mas após o nascimento da criança quando tudo se torna real. Trata-se de uma altura de mudança, não só física, como psicológica, tendo implicações a nível pessoal e profissional. Lidar com a maternidade e com todos os aspetos que engloba pode por vezes ser complicado e quando se trata de uma mulher trabalhadora, ocupando, por vezes, estatutos mais elevados numa organização, esta transição pode ser particularmente difícil, surgindo uma série de sentimentos por vezes difíceis de identificar. “Tornar-se mãe é uma fase de transição psicológica e física para uma mulher” (Miller, 2005 in Mäkalä, 2009, p. 10). Antes de passarmos para uma explicação mais aprofundada acerca do *maternity coaching*, torna-se relevante compreender a maternidade, as suas implicações e o impacto que pode ter tanto a nível pessoal como profissional.

A gravidez tem sido concebida como um período de experiências extremamente ricas, potencialmente crítico ou de crise desenvolvimental (Erikson, 1959 in Leal, 2005), o que significa que acarreta um deslocamento do equilíbrio anterior (Leal, 1999 in Leal, 2005), bem como uma maior vulnerabilidade pessoal. Se inúmeras gravidezes correspondem a fases felizes da vida da mulher e do homem, que por essa via ascendem a uma desejada e valorizada parentalidade, muitas outras são marcadas por vivências ou acontecimentos de vida que as marcam como períodos complexos e difíceis. Em todos os casos, é um período de espera, com diversas expectativas e simbolismos que se recorda o resto da vida (Leal, 2005).

Um aspeto importante encontra-se relacionado com os conceitos de maternidade e de gravidez, uma vez que, apesar de serem muitas vezes confundidos e encontrarem-se associados, são conceitos diferentes. Tal como nos diz Canavarro (2001) os conceitos de gravidez e maternidade “representam realidades distintas que, se do ponto de vista físico é possível não serem coincidentes, do ponto de vista

psicológico a possibilidade de divergência nas suas vivências pode facilmente ocorrer” (p.19). A gravidez corresponde ao período de mais ou menos 40 semanas, que medeia entre a concepção e o parto, portanto bem definido temporalmente (Leal, 2005; Canavarro, 2001). Nesta fase, toda a atenção vai para as alterações físicas, englobando vivências psicológicas particulares (Leal, 2005). A gravidez é uma época que, psicologicamente, permite ensaiar cognitivamente papéis e tarefas maternas, ligar-se afetivamente à criança, iniciar o processo de reestruturação de relações para incluir o novo elemento, incorporar a existência do futuro filho na sua identidade e, simultaneamente, aprender a aceitá-lo como pessoa única, com vida própria (Canavarro, 2001). Por sua vez, a maternidade é um processo que ultrapassa a gravidez. Trata-se de um projeto a longo prazo, envolvendo a suficiente prestação de cuidados e dádiva de amor que possibilitem um desenvolvimento sadio e harmonioso da criança. Sendo um projeto a longo prazo, distancia-se em quase tudo do acontecimento biológico que é a gravidez. Requer iniciativas, atuações, responsabilidades, etc. “Requer que, mais do que se desejar ter um filho, se deseje ser mãe” (Leal, 2005, p.12). O nascimento de um filho, particularmente o primeiro, implica grandes mudanças e tem um enorme impacto na vida pessoal e familiar dos indivíduos (Canavarro & Pedrosa, 2005). “O início da vida do bebé, apesar de frequentemente esperado e desejado, aciona um processo irreversível, que modifica decisivamente a identidade, papéis e funções dos pais e de toda a família” (Relvas, 1996 cit. in Canavarro & Pedrosa, 2005, p.225)

A maternidade é retratada pelos meios sociais como sendo um acontecimento de grande felicidade e alegria (Gibson, 2001 in Winson, 2009) e a sociedade em geral alimenta, de certo modo, o mito de que a maternidade é fácil e natural. Porém, estes sentimentos não refletem o enorme ajuste psicológico pelo qual a mulher passa. Para tal, ela teve de ultrapassar uma tarefa exigente e complexa (Paradice, 1995 in Winson, 2009). Provavelmente trata-se de uma mulher independente financeiramente, competente profissionalmente, social e emocionalmente equilibrada com diversos objetivos, e agora poderá tornar-se alguém que está fisicamente cansada (Larkin & Butler, 2000 in Winson, 2009), assustada, magoada (Ockenden, 2000 in Winson, 2009), nervosa, socialmente isolada, intelectualmente pouco estimulada, ausentes profissionalmente, emocionalmente instáveis e hipersensíveis (Winson, 2009).

Como vimos, tornar-se mãe envolve bastante trabalho, absorve enormes quantidades de energia, tempo e esforço todos os dias de forma contínua (Fedele et al., 1988 in Winson, 2009), tendo um impacto psicológico, fisiológico e relacional que

vai testar os recursos de cada indivíduo (Goldberg, 1988 in Winson, 2009). A transição para a maternidade pode, então, ser definida como um “processo de mudança pessoal e interpessoal que ocorre quando uma mulher assume tarefas maternas e se torna mãe” (Chick & Meleis, 1986 cit. in Winson, 2009, p.147). Nesta etapa existe um reequacionar dos seus papéis sociais, a procura de uma nova identidade e do seu papel na família. Esta transição pode torna-se mais difícil quando a mulher ocupa um cargo superior numa organização, acarretando um conjunto de tarefas e responsabilidades que é necessário assegurar. É sobre a transição para a maternidade em contexto organizacional que nos debruçamos no ponto seguinte.

## **2.2. Transição para a Maternidade em Contexto Organizacional**

A maternidade trata-se de algo por vezes difícil de gerir, com bastantes particularidades. Dentro desta questão, verificamos que a transição para a maternidade em contexto organizacional tem sido conceptualizada, investigada e gerida como sendo um ponto crítico na vida das mulheres, envolvendo uma grande decisão acerca se devem voltar ao trabalho e, se sim, em que condições. As perspetivas relacionadas com o retorno ao trabalho variam tendo em conta quanto poder de escolha é atribuído às mulheres sobre este assunto e qual aspeto (individual, organizacional) é considerado estar mais em risco. No entanto, a mulher assume uma realidade objetiva, isto é acerca da decisão de voltar ao trabalho, que pode ser medida, explicada e gerida através de questões racionais neutras (Millward, 2006). Sem dúvida que um dos aspetos mais desafiadores de muitas mulheres trabalhadoras surge na interseção entre o trabalho e a gravidez, quando elas e os seus empregadores devem conciliar os aspetos fisiológicos e psicológicos da maternidade com as exigências práticas dos seus trabalhos (Pattinson & Gross, 1996 in King & Botsford, 2009).

As organizações que ambicionam ser mais inclusivas em relação às mulheres necessitam fazer referência às desigualdades históricas, discriminação, ou aos sistemas sociais mais amplos onde a organização se insere (Rutherford, 2011). James Wolff (1977 in Rutherford, 2011) menciona que os limites estabelecidos pelas organizações são insuficientes para explicar a posição das mulheres nas organizações. Os constrangimentos resultantes da participação das mulheres nas organizações têm a sua origem não só nas próprias organizações, como na sociedade em geral. A partir de uma perspetiva organizacional, reconhece-se que longas horas de trabalho e o trabalho inflexível funcionam, de certa forma, como entraves à

participação das mulheres com “dois papéis”, mas ninguém discute o porquê das mulheres terem dois papéis (Rutherford, 2011). O aumento da importância da sustentabilidade nas organizações e da responsabilidade social demonstra que as organizações atuais reconhecem que são parte de um sistema social mais amplo e que são influenciadas por condições materiais externas, uma vez que o que acontece no mundo exterior, diz respeito às organizações. O papel cada vez mais proeminente que as organizações têm na nossa vida, tendo em conta que cada vez trabalhamos mais horas e durante mais anos, e a consciência da responsabilidade social corporativa, significa que algumas das manifestações de desigualdade das mulheres na sociedade em geral, estão a ser reconhecidas por algumas organizações (Rutherford, 2011).

Tendo estes aspetos em conta, verificamos que as últimas décadas têm testemunhado mudanças dramáticas na forma como as organizações encaram a vida familiar, e têm demonstrado um maior interesse nas questões relacionadas com o trabalho e com a vida familiar (Theunissen, Vuuren, & Visser, 2003). Gabarró (1992 in Theunissen, Vuuren, & Visser, 2003) propôs algumas razões pelas quais as organizações estão a interessar-se cada vez mais por estes problemas. Em primeiro lugar a demografia dos trabalhadores está a mudar. O talento e as habilidades sempre foram algo que estava disponível e as pessoas estavam dispostas a fazer os tradicionais sacrifícios para alcançarem o sucesso, tais como horas extras, viagens e mudanças. Atualmente, as organizações têm alguma dificuldade em reter talentos devido à natureza competitiva da economia. Em segundo lugar, as perceções dos funcionários estão a mudar. Tanto as mulheres como os homens reconhecem cada vez mais a importância do trabalho e da família, e identificam os empregadores que lhes permitirão mais facilmente conciliar o trabalho com a família e continuar a satisfazer as suas ambições de carreira. Em terceiro lugar, as organizações começaram a compreender que a inflexibilidade pode ter um efeito adverso sobre a produtividade, bem como maiores níveis de *stress*, absentismo e menor satisfação no trabalho. Estas mudanças têm um forte impacto na forma como os relacionamentos são encarados e na forma como as carreiras e as questões familiares são integradas de forma a obter uma vida satisfatória e economicamente próspera (Theunissen, Vuuren, & Visser, 2003). As organizações encontram-se, então, perante um dilema. Ou não fazem nada, recrutam os melhores e esperam que os seus talentos femininos fiquem na organização e atinjam o topo, ou reconhecem que ao não fazerem nada correm o risco de perderem estes talentos femininos e,

potencialmente, perderem também futuros(as) colaboradores(as), bem como oportunidades de negócio. Diversas organizações reconhecem que, para além de terem bastante talento, as mulheres são também uma força económica e pretendem explorar este aspeto (Rutherford, 2011).

Nas sociedades ocidentais, o período de transição para a maternidade, desde a confirmação da gravidez até ao sentir-se mãe, é tanto um acontecimento público como uma experiência pessoal. A forma como a maternidade é encarada nestas sociedades, molda as suas expectativas e experiências. As mulheres são confrontadas com um conjunto de conhecimentos de especialistas, públicos e leigos, através dos quais as suas expectativas e experiências da maternidade vão ser filtradas (Miller, 2005). O equilíbrio entre o emprego e o cuidado do filho é uma questão problemática para grande parte das mães hoje em dia (Brazelton, 2005).

Para muitas mulheres existe a sensação de que (1) se não trabalhar, uma mulher está a perder uma parte importante da vida e que (2) tomar conta dos filhos não é um trabalho gratificante. Isto cria pressões implícitas sobre as mulheres e faz com que cada nova mãe trabalhadora pense sobre quando deve voltar ao emprego (Brazelton, 2005, p.18).

Tal como mencionávamos anteriormente, continua a existir um preconceito social sobre o qual raramente se fala, acerca das mães que deixam os seus bebés, a não ser que seja absolutamente necessário. Deste modo, todas as mulheres que deixam os seus filhos ao cuidado de terceiros estão sempre a pensar se estarão a tomar a decisão certa. Estas mães necessitam ouvir que, numa certa idade, os bebés recebem aquilo que necessitam de outras pessoas que tomem conta deles, e que elas enquanto mãe serão capazes de suportar a separação sem se sentirem demasiado desgostosas com a perda (Brazelton, 2005). “Sem esta garantia, as mães encontram-se à mercê de uma sociedade que não tem em consideração a importância das necessidades individuais nem as da família” (Brazelton, 2005, p.18).

A literatura sugere que muitas mulheres terão de lidar com experiências de trabalho negativas quando ficam grávidas. Do ponto de vista das futuras mães, a divulgação da gravidez desencadeia a negociação acerca da licença de maternidade, levando, por sua vez, a um conjunto de experiências psicológicas, incluindo o potencial ressentimento por parte dos colegas, um tratamento enviesado pelos superiores e uma reconsideração pessoal acerca das suas atitudes em relação à

carreira e prioridades na vida. A partir da perspectiva dos colegas e superiores, uma divulgação cedo e direta pode facilitar a redistribuição de trabalho e os recursos necessários durante a licença de maternidade (King & Botsford, 2009). No que concerne à licença de maternidade, esta pode ser designada como sendo um período de transição que engloba uma negociação de papéis, no qual as mulheres e os outros membros organizacionais, em particular os seus chefes, podem falar e interagir de forma diferente. As razões para estas representações acerca da licença de maternidade devem-se ao facto da maternidade e a licença operarem como (a) uma perturbação na organização normal dos processos, (b) como uma situação que coloca dilemas aos chefes, e (c) como um momento no qual os discursos de justiça e preocupação podem colidir com as várias expectativas dos membros organizacionais (Liu & Buzzanell, 2004).

A licença de maternidade pode ainda ser vista como uma situação que constitui alguns dilemas para os empregadores. Estes podem considerar que a gravidez e a licença de maternidade podem prejudicar a organização, uma vez que trabalham no sentido de sustentar a eficácia organizacional e a licença de maternidade implica a ausência da organização, o aumento de tarefas para outras pessoas, dificuldades nas marcações e uma maior preocupação com os prazos dos projetos (Mock & Bruno, 1994, Schwartz, 1989, 1992, in Liu & Buzanell, 2004). Miller et al. (1996 cit. in Liu & Buzanell, 2004) argumentam que “as mulheres que solicitam a licença de maternidade entram num processo formal e/ou informal de negociação através do qual as mulheres tentam modificar as expectativas dos outros de forma a corresponderem às suas próprias necessidades e desejos” (p. 326). Supõe-se que estas trocas envolvam várias etapas sequenciais, ou seja, a divulgação, a preparação para a licença, a licença, a preparação para o retorno e o retorno, e que incorporam variáveis tais como as trocas entre eles e as estratégias de negociação (Liu & Buzanell, 2004).

Considerando que a gravidez e a licença de maternidade funcionam como situações nas quais os processos organizacionais rotineiros são interrompidos e as expectativas dos membros organizacionais sobre o tratamento adequado podem variar, coloca-se em causa a questão de como é que as pessoas pensam que se devem comportar, bem como quais as políticas que devem ser implementadas. No âmbito destas preocupações organizacionais tradicionais, algumas mulheres podem também encarar a sua licença de maternidade como dilemas. Para elas, a licença de maternidade representa alturas em que são incapazes de comunicar de forma eficaz e de negociar as expectativas sobre os papéis, realização do trabalho, necessidades

familiares e relações com os seus empregadores de uma forma justa (Liu & Buzanell, 2004).

A grande preocupação por parte das organizações é a prevenção do *turnover* de trabalhadoras qualificadas, sendo que a decisão das mulheres em deixarem as organizações é extremamente dispendiosa para a organização (Ramlall, 2003 in King & Botsford, 2009). Para impedir que isto aconteça, as organizações precisam de gerir ativamente os aspetos psicológicos da transição do ponto de vista das mulheres (Millward, 2006). Não obstante a legislação, parece que as mulheres apreciam a oportunidade de ter algum controlo, ou pelo menos algum envolvimento, na organização. Pode também ser importante ajudar as mulheres a reter um sentido de continuidade na filiação com a organização durante a licença de maternidade (Shellembarger, 1998 in Millward, 2006). A investigação tem demonstrado que longos períodos de ausência do local de trabalho pode não só fazer com que as pessoas se sintam cada vez mais distanciadas dele, como pode também prejudicar a sua capacidade de voltar ao trabalho (Nickelly, 2003 in Millward, 2006). Existe um argumento acerca de que o período da licença de maternidade deve ser encarado como um período sabático, no qual as mulheres podem manter contacto como e quando quiserem, tendo também algum envolvimento em decisões futuras. A consideração essencial é que cada mulher deve poder decidir sobre se querem ou não manter contacto com a organização e de que forma (Millward, 2006).

Para além disto, as organizações e os departamentos de gestão competem pelo talento em dois eixos: competem entre si e contra outras formas de ocupação. As mulheres que deixam as organizações não desaparecem simplesmente ou passam a ser mães a tempo inteiro. Muitas delas optam por criar o seu próprio negócio ou fazerem parte de uma organização de menor dimensão. Nesta altura deve ser claro que as organizações têm fortes motivos para reterem e promoverem as mulheres: o negócio é robusto e as mulheres estão a lutar por eles. É essencial considerar a posição das mulheres nas organizações e as suas especificidades, adotando ambientes organizacionais que são favoráveis para as mulheres de uma forma pró-ativa (Leimon, Moscovici, & Goodier, 2011).

Em suma, as questões pessoais decorrentes das experiências da transição para a maternidade em contexto organizacional podem ser resumidas essencialmente como relativas à identidade (Haslam, 2004 in Millward, 2006), colocando desafios aos contratos psicológicos pré-existentes e futuros (Borrill & Kidd, 1994; Herriot, Hirsch, & Reilly, 1998 in Millward, 2006). As mulheres eram, em muitos aspetos, tratadas como

“futuras mães” em vez de serem tratadas como trabalhadoras válidas que contribuem para a organização, muito antes de se tornarem realmente mães ou de se ajustarem às realidades deste novo papel. Durante o período da licença de maternidade acumula-se um conjunto de sentimentos relativos ao facto de estarem a ser sistematicamente excluídas e sobre se irão ter um futuro viável na organização. Apesar do direito de voltar ao trabalho se encontrar legislado, as práticas de exclusão (ainda que involuntárias) fazem com que as mulheres se sintam profundamente inseguras em relação às suas perspetivas futuras de trabalho (Millward, 2006). Antes de se tornarem mães, a maior parte das mulheres vê a vida no contexto do trabalho e, após o primeiro filho, o trabalho no contexto da vida. Não existe dúvida de que engravidar, ter uma criança e tornarem-se mães dá à maior parte das mulheres uma nova visão do seu mundo, o que, em troca, dá um diferente significado e propósito ao seu trabalho (Leimon, Moscovici, & Goodier, 2011).

Assim, para além de ter de lidar com todas as mudanças que a gravidez e a maternidade implicam, a mulher muitas vezes encontra-se face a uma situação um pouco complicada quando, por um lado, se encontra o desejo e a felicidade de ser mãe e, por outro, todas as questões ligadas à licença de maternidade e ao facto de ter de deixar a organização onde se insere por determinado período de tempo. A licença de maternidade, apesar de ser algo que se encontra legislado, acarreta algumas questões junto das empresas e gera algumas inquietações nas próprias mulheres que, por vezes, enfrentam um certo receio de não saberem como a gestão da empresa irá reagir, se o seu trabalho irá ser afetado, como vão lidar os seus colegas com a questão, o receio de não conseguirem conciliar o mundo profissional e o pessoal, enfim, inúmeras questões que invadem a mente das futuras mães que, por vezes, ocupam cargos importantes ou estão num ponto marcante da sua carreira.

### **2.3. Desenvolvimento de Carreira**

Segundo Ezzedeen e Ritchey (2009), durante várias décadas os investigadores têm tentado compreender o porquê de tão poucas mulheres ocuparem cargos seniores de gestão, bem como o facto de muitas mulheres não conseguirem conciliar as suas aspirações de carreira com a família. Este corpo de investigação tende a enfatizar as barreiras ao avanço na carreira por parte das mulheres bem como os conflitos com a família (Beatty, 1996; Hewlett, 2002; Ezzedeen & Ritchey, 2009), numa situação em que podem derivar benefícios dos papéis que combinam, tais como o aumento do bem-estar e um maior acesso ao suporte social (Rothbard, 2001;

Ruderman et. al, 2002; Ezzedeen & Ritchey, 2009). À medida que a carreira se torna mais complexa, as pessoas têm cada vez mais que se envolver em diferentes papéis (Rothbard, 2001). Tal como mencionámos anteriormente, o papel das mulheres tanto no trabalho como dentro das organizações tem vindo a mudar ao longo do tempo. De acordo com Leimon, Moscovici e Goodier (2011), a BBC News divulgou, a 16 de dezembro de 2003, que “as mulheres estão a superar os homens em todos os níveis de educação em todos os países desenvolvidos do mundo, e as jovens sentem-se mais confiantes em conseguirem trabalhos com um ordenado superior ao dos seus colegas masculinos” (p.24).

A carreira foi inicialmente definida como sendo “uma sequência de posições relacionadas com o trabalho na vida profissional de um indivíduo” (Super, 1957 in Schultheiss, 2009, p.31), e a teoria tradicional de carreira baseia-se historicamente no mérito do pensamento e julgamento independente. A noção de que uma combinação bem-sucedida entre as características de um indivíduo (tais como as aptidões, interesses, valores e personalidade) e as características do ambiente de trabalho irá ajudar a garantir resultados de carreira positivos encontra-se implícita nos modelos de factores e traços. Apesar de terem emergido sistemas de classificação bastante úteis, as abordagens de factor e traço limitaram as suas considerações de trabalho ao trabalho remunerado (Schultheiss, 2009).

Diversas investigações têm salientado que os modelos tradicionais de desenvolvimento de carreira que servem como base no desenvolvimento dos Recursos Humanos foram projetadas tendo em conta o estudo dos homens e a premissa de que estes se focam no movimento ascendente dentro de uma ou duas organizações ao longo da sua vida (Sullivan & Crocitto, 2007 in Sullivan & Mainiero, 2008). Contudo, apesar destes programas serem inicialmente bem-sucedidos ao ajudarem os homens a progredir nas suas carreiras, não abordavam questões exclusivas do número crescente de mulheres que começavam a entrar no mercado de trabalho nos anos 1960 e 1970. Visto que os sistemas tradicionais do desenvolvimento dos Recursos Humanos eram baseados em modelos masculinos, muitos programas organizacionais negligenciavam as necessidades diferentes das trabalhadoras femininas (Sullivan & Mainiero, 2008). As mulheres enfrentam ainda uma realidade biológica única. Os anos dedicados à construção da carreira geralmente coincidem com a sua fertilidade e, por vezes, podem ter de fazer escolhas que os homens não experienciam (Hewlett, 2002 in Ezzedeen & Ritchey, 2009). Existem também factores familiares e sociais que fazem com que seja mais difícil para as mulheres casadas

esforçarem-se e dedicarem-se o suficiente de modo a que possam evoluir na carreira. Apesar do aumento da taxa de participação das mulheres no mercado de trabalho e nos progressos que têm sido realizados ao nível das atitudes relacionadas com o género, as normas das famílias ocidentais ainda colocam a mulher como sendo responsável pela casa, o que dificulta o seu avanço na carreira (Bartley, Blanton, & Gilliard, 2005; Beatty, 1996; Ezzedeen & Ritchey, 2009).

Segundo Sullivan e Mainiero (2008), “existem essencialmente duas grandes diferenças em termos de experiências de trabalho entre homens e mulheres que afetam as suas carreiras” (p.34). Em primeiro lugar, a investigação tem demonstrado que as mulheres experienciam obstáculos especiais devido às diferenças de género (Sullivan & Mainiero, 2008). Em segundo lugar, “as mulheres são normalmente as principais cuidadoras das crianças e parentes idosos, pelo que é provável que tenham mais responsabilidades adicionais que não estão relacionadas com o trabalho que os homens” (Sullivan & Mainiero, 2008, p.34). Uma vez que a estrutura do tempo e responsabilidades numa organização típica foi concebida em torno dos homens tradicionais que muitas vezes tinham a esposa que tratava de todas as responsabilidades familiares bem como da casa (Burud & Tumolo, 2004 in Sullivan & Mainiero, 2008), a maior parte das organizações carece da compreensão da cultura e dos programas de desenvolvimento de Recursos Humanos necessários para que as mulheres consigam equilibrar eficazmente o trabalho, a família e as exigências pessoais (Sullivan & Mainiero, 2008).

Atualmente, os sistemas de desenvolvimento de carreira baseados no pressuposto da estrutura organizacional tradicional e nos modelos de carreira masculinos lineares não são os mais adequados para suprir as necessidades dos trabalhadores. Com base na ideia de que os indivíduos geralmente progredem nos diferentes níveis da carreira de forma linear e uniforme, os profissionais de Recursos Humanos projetaram programas organizacionais para ajudar os colaboradores a completarem as tarefas associadas a cada etapa de desenvolvimento com sucesso. Apesar de muitos destes programas terem sido bem-sucedidos no passado, o facto do panorama estar a mudar no trabalho ocidental, especialmente com o aumento de mulheres no mercado de trabalho, fez com que muitas organizações reavaliassem a eficácia destes programas de desenvolvimento de Recursos Humanos (Sullivan & Mainiero, 2008). Assim, podemos verificar que, no que concerne a diferenças de género em termos de carreira, existem evidências consideráveis que indicam que os homens e as mulheres experienciam a liderança executiva de forma diferente, uma

vez que a carreira dos homens tende a ser linear, enquanto que no caso das mulheres esta caracteriza-se por interrupções e saídas (Kumra e Vinnicombe, 2008; Mainiero e Sullivan, 2005; Ezzedeen & Ritchey, 2009).

É neste contexto que Sullivan e Mainiero (2008) nos apresentam o Modelo Caleidoscópico de Carreira (*The Kaleidoscope Career Model*), que poderá ser utilizado como fundação para a elaboração de sistemas compreensivos de desenvolvimento de Recursos Humanos, de forma a incluírem as necessidades das mulheres trabalhadoras. Os autores sugerem que:

Tal como um caleidoscópico que produz padrões variáveis quando se roda o tubo e os seus fragmentos de vidro criam novas combinações, as mulheres modificam os padrões da sua carreira ao rodarem diferentes aspetos das suas vidas, de modo a organizarem os seus papéis e relações de novas formas (Mainiero & Sullivan, 2005 cit. in Mainiero & Sullivan, 2008, p.35).

Cada um dos parâmetros do Modelo Caleidoscópico de Carreira (autenticidade, equilíbrio e desafio) desloca-se ao longo da vida de um individuo de modo a criar diferentes padrões de carreira. Os três parâmetros estão sempre presentes e em constante interação, mas assumem níveis diferentes de importância com base no que está a acontecer na vida da mulher naquela altura, assim como no ajuste entre a sua vida e a carreira (Mainiero & Sullivan, 2008). Mainiero e Sullivan (2008) descrevem os parâmetros da seguinte forma:

*Autenticidade* - manter-se fiel a si próprio no meio da interação constante entre o desenvolvimento pessoal, o trabalho e questões não relacionadas com o trabalho.

*Equilíbrio* – definido como sendo a tomada de decisões, de forma a que os diferentes aspetos da sua vida, relacionados ou não com o trabalho, formem um todo coerente.

*Desafio* – exercício de atividades que permitem ao individuo demonstrar responsabilidade, controlo e autonomia enquanto aprendem e crescem. (p.35)

Da mesma forma que o caleidoscópico utiliza três espelhos para criar padrões infinitos, o Modelo Caleidoscópico de Carreira tem três parâmetros que são combinados de formas diferentes ao longo da vida de uma mulher, refletindo os

padrões únicos da sua carreira. O modelo sugere que cada um destes padrões está ativo ao longo da carreira de uma mulher. Uma vez que certos assuntos predominam em diferentes pontos na vida, normalmente um parâmetro evidencia-se em certas alturas, enquanto os outros permanecem ativos mas assumem um papel secundário ao longo desse tempo (Mainiero & Sullivan, 2008). No estudo de Mainiero e Sullivan (2008) a maior parte das mulheres discutiam as suas necessidades de encontrar desafios na carreira no início do seu percurso. As questões relacionadas com o equilíbrio e a autenticidade eram assuntos secundários, mas importantes. As mulheres que se encontravam a meio da sua carreira estavam predominantemente preocupadas com questões de equilíbrio. Independentemente de serem casadas ou solteiras estavam preocupadas em encontrar um equilíbrio, encontrando-se as necessidades familiares como prioridade. Nesta altura das suas vidas, as mulheres podem ajustar as suas ambições de carreira de modo a obterem um horário mais flexível. Ou podem afastar as suas necessidades pessoais para que possam ter um trabalho autêntico ou experiências significativas a favor das necessidades dos que as rodeiam. Num momento mais tardio da sua carreira, existe um desejo de autenticidade, de serem fiéis a si próprias e de tomarem decisões que se adequavam a elas, predominando as decisões de carreira e de vida. Nesta altura, a maior parte das mulheres ainda se interessa por desafios, contudo estes desafios estão relacionados com elas próprias ou com os seus próprios termos. As decisões são tomadas de forma autêntica e com significado e a questão do equilíbrio, apesar de ainda estar ativa, encontrava-se em segundo plano. Tendo em consideração o funcionamento de um caleidoscópio, quando uma parte se move, as outras partes mudam (Mainiero & Sullivan, 2008). Cada ação que uma mulher toma em relação à sua carreira é encarada como tendo efeitos profundos e duradouros na vida dos que a rodeiam. Deste modo, cada ação relativa à carreira é avaliada tendo em consideração o impacto que tais decisões podem ter na sua relação com os outros. Em conclusão, o Modelo Caleidoscópico de Carreira fornece um novo quadro para examinar as carreiras das mulheres, bem como os processos de tomada de decisão das mesmas (Mainiero & Sullivan, 2008).

Apesar da maternidade não alterar as suas orientações de carreira (Korabik & Rosin, 1995 in Ezzedeen & Ritchey, 2009), as mulheres são mais suscetíveis de alterar a sua carreira do que os homens em resposta à parentalidade (Blair-Loy, 2001; Ezzedeen & Ritchey, 2009). Assim, a maternidade não pode continuar a ser ignorada no desenvolvimento da carreira e no aconselhamento desse processo, uma vez que a maternidade pode ser a carreira mais controversa que uma mulher pode ter

(Schultheiss, 2009). As mulheres que optam ser mães a tempo inteiro em detrimento da carreira são muitas vezes recebidas com surpresa, desaprovação e uma falta de compreensão, não só por parte dos colegas de trabalho e superiores, mas também por parte da família e amigos (Dillaway & Paré, 2008; Schultheiss, 2009). As histórias apresentadas pelos meios de comunicação social que sugerem razões demasiado simplistas para as decisões de *turnover* feminino, como por exemplo deixar o trabalho para ser mãe a tempo inteiro, ou razões falsas, como por exemplo falta de ambição, acabam por agravar este fenómeno, pois criam um clima em que as organizações se concentram em decisões fáceis ou erróneas em vez de abordarem as questões reais e os assuntos complexos das atuais profissionais. As culturas organizacionais que continuam a aplicar valores de carreira tradicionais e longas horas de trabalho servem, naturalmente, como um obstáculo para o avanço das mulheres, especialmente durante os anos em que têm uma criança para cuidar (Mainiero & Sullivan, 2009).

De modo a que a retenção das mulheres nas organizações deixe de ser uma preocupação, seria importante criar políticas de Recursos Humanos que continuassem a desafiar as mulheres no trabalho, ao mesmo tempo que lhes permitia estarem comprometidas com a sua família e com as relações não relacionadas com o trabalho (Mainiero & Sullivan, 2009). Idealmente, as mulheres devem conseguir progredir nas suas carreiras, conciliando a maternidade com as suas ambições de carreira.



### **3. *Maternity Coaching***

#### **3.1. O Processo de *Maternity Coaching***

Nos últimos 30 anos cada vez mais mulheres atingem posições profissionais seniores, existindo também um aumento correspondente do número de mulheres que regressam ao trabalho após terem filhos. No entanto, estudos demonstram que muitas vezes os empregadores perdem mulheres altamente qualificadas após serem mães, que optam por não regressar ao trabalho. As implicações desta “fuga de cérebros” são diversas, nomeadamente o impacto económico da perda de funcionários altamente qualificados e experientes, incluindo os custos associados à substituição ou a uma formação adicional de funcionários seniores, uma vez que a perda de conhecimento e experiência tem um impacto direto no desempenho da organização, e um impacto sobre os trabalhadores que escolhem papéis menos desafiadores de modo a conseguirem um equilíbrio sustentável entre a vida profissional e a vida pessoal (Bussel, 2008).

Como indica Filsinger (2012) a literatura existente relativa *ao maternity coaching* é essencialmente destinada aos praticantes e uma revisão da literatura demonstra um foco nos benefícios para o empregador e no retorno ao trabalho, enquanto que o estudo de Bussel (2008) foca-se na questão da retenção. Para além disso, a investigação acerca das mulheres que recorrem ao *coaching* em geral é limitada e a literatura acerca do *coaching* em mulheres é dominada pela ideia do *coaching* como uma solução para desenvolver líderes femininas (Filsinger, 2008).

Como vimos, a maternidade trata-se de um processo de transição e mudança, tanto a nível pessoal como profissional. Segundo Smith (1999 cit. in Bussel, 2008) “tornar-se mãe representa uma transição importante na vida de uma mulher, quando coincidem um número significativo de mudanças pessoais, sociais e biológicas” (p.14). A maternidade coincide, frequentemente, com um ponto crítico na carreira das mulheres. Este será um momento em que as mulheres querem tanto um papel profissional desafiador, como um equilíbrio sustentável entre o trabalho e a família. As mulheres encontram-se muitas vezes relutantes em discutir as suas ansiedades com os colegas e parceiros. A cultura de longas horas de trabalho que existe em muitos escritórios é o desafio mais importante para uma mãe que trabalha (Buller, 2011). É neste contexto de mudança e transição que caracteriza a maternidade, inserida num contexto social onde cada vez mais mulheres ocupam cargos seniores, que o *maternity coaching* surge como uma forma de apoiar as mulheres, essencialmente

executivas, a gerir esta transição tão importante na sua vida, tanto profissional como pessoal. “O *coaching* na maternidade já é considerado como uma grande área de negócio e, para além do *leadership coaching*, é provável que seja a área de *coaching* que as organizações mais solicitam para as mulheres no local de trabalho” (Leimon, Moscovici, & Goodier, 2011, p. 31).

Uma das grandes questões colocadas prende-se com quem é que solicita o *coaching* durante esta transição. Em alguns casos podem ser os próprios clientes a solicitarem o *coaching*, no entanto desde 2005 o *maternity coaching* tem-se estabelecido como uma forma de intervenção solicitada pelos Recursos Humanos e por diversos especialistas nas organizações (Clarke, 2007; Liston-Smith, 2011). De uma forma geral, o *maternity coaching* é encarado como uma das intervenções mais construtivas durante um período crítico para as mulheres profissionais (Buller, 2011). “O *Maternity Coaching* ou *Return to Work Coaching* é um processo de *coaching* vocacionado para apoiar a etapa de transição que constitui a maternidade” (Pinto, 2011). Este processo fornece suporte, em particular a executivas, antes, durante e depois da sua licença de maternidade, de modo a que se sintam capazes de lidar com os desafios e exigências de ter um filho e a integração que é necessária efetuar entre as duas componentes, sejam elas o trabalho e a família. O *maternity coaching* aborda temas específicos deste período, nomeadamente como assegurar a transição eficaz de responsabilidades e atividades, a comunicação que se deve manter durante a ausência da futura mãe e o estabelecimento de fronteiras com vista a lidar com as necessidades de ambas as vertentes (profissional e pessoal). Para além disto, aborda também a perspetiva psicológica e emocional de toda esta etapa, ou seja, todas as aspirações, necessidades e preocupações relativas à maternidade e à conciliação com a profissão/carreira, a eventual transformação de identidade pessoal e profissional, bem como a necessidade de reencontrar uma forma de estar e de ser confiante, alinhada com os valores profissionais e pessoais considerados fundamentais (Pinto, 2011).

Deste modo, verificamos que durante o *maternity coaching*, existe um foco duplo na relação entre a vida pessoal e profissional. Ao nível do *self*, a mãe está a perceber e a aceitar os ganhos e perdas do novo papel, fazendo um balanço entre o paradoxo de desenvolvimento pessoal nesta nova fase da sua vida e os enormes desafios e limitações da sua nova responsabilidade. Em termos profissionais, os temas incidem sobre como ter uma maior influência estratégica e visibilidade, enquanto descobrem

formas cada vez melhores para obterem um equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar (Liston-Smith, 2011).

Tendo em conta o estado delicado da identidade da mulher durante a transição para a maternidade, é importante recorrer a uma abordagem centrada na pessoa, aceitando a nova ou futura mãe como e onde estão, planeando uma agenda e um plano de ação tendo em consideração as suas preocupações e objetivos (Liston-Smith, 2011). Assim, o processo de *maternity coaching* é, normalmente, composto por três momentos/sessões: sessões antes da licença de maternidade, sessões antes de retornarem ao trabalho e sessões depois de voltarem ao trabalho (Buller, 2011; Liston-Smith, 2011). No entanto, como cada caso é diferente, podem ser necessárias mais sessões ao longo do processo. No que concerne ao primeiro momento, as mulheres são vistas antes de irem de licença de maternidade. Neste momento, estão essencialmente preocupadas em deixar o trabalho, procurando ser um membro com elevado desempenho na equipa até ao fim. Continuam a querer um trabalho excitante e desafiador e não querem ser tratadas como se não conseguissem desempenhar o seu trabalho como antes. Por outro lado, não conseguem gerir o desgaste físico de trabalhar longas horas enquanto estão grávidas (Buller, 2011).

Um aspeto essencial neste processo encontra-se relacionado com a negociação de uma licença de maternidade bem planeada. Conseguir lidar com todos os conflitos existentes nesta altura é algo bastante idiossincrático, portanto gerir este aspeto é um aspeto chave. Quando as mulheres iniciam conversas acerca da sua carga de trabalho e planos de saída, muitas vezes a resposta dos colegas e parceiros é de um certo alívio, visto que finalmente este assunto pode ser discutido abertamente e de forma sensata. Nesta fase, existe também uma certa preocupação acerca da quantidade de informação a divulgar aos parceiros e colegas sobre as suas intenções: quando planeiam voltar, se devem manter o contacto, os níveis de confiança acerca do seu retorno, talvez considerar fazer algo diferente, entre muitas outras questões que podem surgir nesta altura e que são únicas para cada mulher. Apesar das mulheres poderem e deverem mudar as suas opiniões acerca destes factores, existem vantagens significativas para ambos os lados, se forem delineadas as suas intenções gerais. A forma como esta conversa é encarada e gerida pode indicar às futuras mães como irão ser tratadas, confirmando atitudes predominantes para as mães trabalhadoras e as suas perspetivas de carreira (Buller, 2011). Assim, nesta primeira fase do processo, a primeira sessão é sempre presencial e discutem-se diversos temas predominantes tais como as aspirações e eventuais preocupações com a

maternidade; a forma como comunicar a gravidez; o “gerir e passar a pasta”; a forma como prevenir contingências, como um nascimento prematuro ou até mesmo uma gravidez de risco; a antecipação da licença de maternidade; o modo de encarar as ansiedades pessoais; e refletir sobre a sua própria identidade (Pinto, 2011).

A segunda sessão de *maternity coaching* ocorre quando as mulheres se preparam para regressar ao trabalho, ou seja, ainda durante a licença de maternidade. Neste momento, muitas mulheres sentem-se divididas entre a família, as necessidades e exigências profissionais. Outras encontram-se animadas com a perspetiva de regressar ao trabalho, tendo um entusiasmo renovado e a nova perspetiva que ser mãe traz. As mulheres que durante a licença de parto optam por manter o contacto com o local de trabalho são geralmente mais confiantes no seu retorno e na forma como planeiam fazê-lo. No entanto, até mesmo estas mulheres encontram-se ansiosas sobre como lidar com todos os aspetos, bem como com a culpa de deixarem os filhos. Esta sessão pode incluir o pensamento através de uma conversa de trabalho flexível e a aplicação dos pontos de vista dos parceiros e colegas (Buller, 2011). Para além disto, abordam-se temas sobre como trabalhar os níveis de confiança pessoal, pensar nas suas forças e fragilidades, voltar a conectar-se com *stakeholders*-chave, bem como pensar acerca dos padrões de trabalho (Pinto, 2011).

Nesta altura, as mulheres estão frequentemente ansiosas para oferecerem flexibilidade, conhecendo a imprevisibilidade dos prazos e as necessidades dos clientes. No entanto, também desconfiam que podem estar a oferecer demasiado e que podem sentir que se estão a aproveitar delas, pelo que o reconhecimento de que ela está a fazer algo acima do que é esperado é bastante importante. Este aspeto acarreta algumas expectativas de ambos os lados, que devem ser geridas com cuidado desde o início (Buller, 2011).

Trata-se, ainda, de uma etapa em que a mulher se encontra preocupada com diversos aspetos, nomeadamente com quem irá deixar as crianças, o que fazer se ficarem doentes, entre muitos outros aspetos. Deste modo, tratar de todos estes aspetos e delinear planos secundários são o pensamento central de todas as mulheres. Ter confiança nestes planos e garantir que tudo funciona para o bebé é algo essencial para atingir o sucesso. Como voltar ao trabalho, como se voltar a comprometer com o mesmo, como mostrar que são tão boas trabalhadoras como antes, mesmo que tenham optado por trabalhar de forma diferente, são áreas de potencial ansiedade para as mulheres (Buller, 2011). Nesta fase existem diversas áreas importantes que o *coach* deve abordar. A confiança e autoestima são grandes

necessidades nesta altura – tanto no dia-a-dia como no trabalho – uma vez que ter um filho é um acontecimento que muda a sua vida. Tendo em conta o tempo para criar laços, falta de sono e a mudança geral na rotina das mulheres durante a licença de maternidade, não é difícil compreender que voltar ao trabalho pode ser um grande desafio (Leimon, Moscovici, & Goodier, 2011).

Quando retornam ao trabalho, muitas mulheres fazem-no com um elevado nível de entusiasmo, apenas para descobrir que os seus colegas e parceiros não estavam à espera ou não planeavam que isso acontecesse. Querem começar desde o início, pois muitas vezes sentem-se culpadas por os colegas terem lidado com pressões adicionais devido a terem estado afastadas. Neste momento, encontram-se extremamente sensíveis aos sinais enviados, mesmo inconscientemente, acerca do seu desempenho, das suas capacidades e, portanto, das suas perspetivas a longo prazo. Precisam sentir que o seu esforço é reconhecido e recompensado, e, por vezes, os seus companheiros podem correr o risco de não darem atenção suficiente para que as mulheres tenham um retorno bem-sucedido. Elas podem interpretar este aspeto como tratando-se de falta de apreciação e podem ficar desmotivadas (Buller, 2011). Existem diversos aspetos externos e práticos no que concerne em voltar ao trabalho, sobre os quais as mães muitas vezes precisam de assegurar, desde o cuidado da criança até às horas de trabalho e conversas com o diretor acerca do que a equipa fez desde que foi de licença de maternidade. Criar mais confiança ajuda as mulheres a estruturarem conversas mais complicadas acerca do seu retorno, incluindo as conversas com os colegas e gestores. Existem também aspetos importantes acerca da inclusão, pois é comum que não se sintam parte da equipa quando voltam ao trabalho. Apesar da equipa dever incluir os membros, é também tarefa da mulher que faça um esforço para se incluir (Leimon, Moscovici, & Goodier 2011). Gerir as emoções no local de trabalho é muito importante nesta altura. Muitas mulheres mencionam estar muito mais emocionais desde que tiveram o bebé e, apesar de ser algo positivo, os melhores líderes demonstram elevada inteligência emocional e emoção excessiva no local de trabalho não ajuda as mulheres (Leimon, Moscovici, & Goodier 2011). Assim, nas sessões que seguem o retorno ao trabalho é importante trabalhar aspetos como o ganho de visibilidade, a reintegração, o estabelecimento de fronteiras, a criação de prioridades e gestão de relações, e o estabelecimento de um equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar (Pinto, 2011). Desta forma, o *maternity coaching* apresenta-se como uma forma de apoio às mulheres que

regressam ao trabalho e necessitam de reequacionar o seu novo papel com as suas expectativas de trabalho e prioridades.

### **3.2. A Investigação sobre o Processo de *Maternity Coaching***

No que concerne à investigação em *maternity coaching*, tal como mencionado anteriormente, é uma área pouco desenvolvida e com um longo caminho a percorrer. Após uma pesquisa extensa acerca do tema, verificámos que foram publicados três estudos realizados neste âmbito e pelo menos um livro aborda o tema. O primeiro estudo realizado sobre este processo pertence a Bussel (2008) e envolveu entrevistas com 10 mulheres, três *coaches* e um comprador de *coaching*, de forma a estudar as questões específicas que as mulheres enfrentam quando regressam ao trabalho e de que forma o *coaching* pode afetar a retenção. Este artigo discute as questões complexas que as mulheres enfrentam quando regressam ao trabalho e questiona se o *coaching* pode apoiar esta transição e influenciar os factores que contribuem para que as mulheres optem por deixar o local de trabalho (Bussel, 2008). Este estudo reflete que a atual geração de mães trabalhadoras tem investido e está comprometida com a sua carreira profissional, enquanto tentam equilibrar os seus dois papéis (Bussel, 2008). A autora propõe sete perspetivas transicionais que demonstram como é fácil para as mulheres afastarem-se do trabalho devido a uma combinação de factores “*push*” e “*pull*”. O *maternity coaching* permite uma discussão aberta das pressões e conflitos subjacentes ao retorno ao trabalho, permitindo às mulheres que retornam ao trabalho compreender e abordar essas questões. A investigação demonstra que as decisões das mulheres em sair da organização são influenciadas por uma gama complexa de factores, muitos dos quais podem ser abordados através do *coaching*. As mudanças de perspetiva e de prioridades são desafios frequentes e o *maternity coaching* pode proporcionar a clareza e apoio necessário. Este estudo demonstrou ainda, que o *coaching* pode efetivamente apoiar as mulheres a identificar e alcançar os seus objetivos pessoais e profissionais num ambiente onde o desafio, equilíbrio e autenticidade são fundamentais. Porém, numa cultura organizacional onde prevalecem as políticas de trabalho inflexíveis, o *maternity coaching* só pode oferecer algo temporário. Em organizações que procuram reter, cultivar e desenvolver as mulheres de modo a atingirem o topo da sua carreira, o *coaching* – tanto o *maternity coaching* a curto prazo, como *executive coaching* a longo prazo – oferecem uma solução para a “fuga de cérebros” de talentos femininos (Bussel, 2008).

Um segundo estudo publicado sobre o tema foi o estudo de Buller em 2011, que tinha como principal objetivo explicar como os escritórios de advogados podiam aumentar a retenção das mulheres, bem como em que medida é que o *coaching* podia apoiar os indivíduos e os superiores a lidarem com esta transição. Esta investigação foi realizada em conjunto com uma empresa de advogados de grande dimensão e quatro anos após ter sido introduzido o *maternity coaching*, a empresa verificou melhorias significativas nas suas estatísticas de retenção. Este estudo concluiu que os factores principais que ajudam as empresas a reter as mulheres são: a importância da relação com o colega principal, pois quando os colegas estão bem informados, abertos, sensíveis e estabelecem uma comunicação clara, as mulheres apresentam níveis mais elevados de compromisso com o trabalho; o desejo de se focarem no desenvolvimento da carreira, pois num momento em que os colegas estão preocupados em não sobrecarregar os seus associados, as mulheres apresentam um forte desejo de verem um plano de carreira claro e de serem levadas a sério no retorno ao trabalho; a flexibilidade inspira elevados níveis de lealdade, uma vez que as mulheres que atingem um certo grau de flexibilidade demonstram níveis elevados de lealdade e compromisso com a empresa e com a sua equipa; por fim, a importância do retorno e do “*reengagement*”, uma vez que as etapas iniciais do retorno ao trabalho necessitam de uma atenção e planeamento especial, pois quando voltam ao trabalho estão a voltar a um local diferente de quando foram de licença de maternidade. É ainda necessário assegurar um ambiente de trabalho desafiador e um ritmo de trabalho realista, de modo a que as mulheres possam reconstruir a sua segurança numa altura em que estão particularmente vulneráveis (Bussel, 2011).

O estudo mais recente realizado no âmbito do *maternity coaching*, é da autoria de Filsinger (2012) e explora a influência que o *maternity coaching* tem no *reengagement* com o desenvolvimento da sua carreira após a licença de maternidade, abordando a falta de compreensão da influência a longo termo do processo de *maternity coaching*. Este estudo é baseado num estudo de caso de *maternity coaching* em três empresas de advogados no Reino Unido e destacou a importância de diversos factores no *reengagement* com o desenvolvimento da carreira, nomeadamente: o trabalho, a natureza, qualidade e volume de trabalho, bem como o tipo de clientes que as mulheres tinham quando voltavam ao trabalho foi considerado influente; as relações eram um factor central para permitir ou impedir o *reengagement* com o trabalho, tendo em conta que as relações com os parceiros, colegas e clientes foram salientados como tendo maior impacto; os modelos a seguir eram algo contraditórios,

pois as mulheres que se referiam a modelos a seguir ao refletir sobre o desenvolvimento das suas carreiras e ao observarem as suas colegas, este aspeto tinha tanto um impacto negativo como positivo nas suas ambições de compromisso com a sua carreira (Filsinger, 2012). Os resultados do estudo sugerem que o *maternity coaching* apoiou as mulheres no seu retorno ao trabalho ao influenciar a forma como comunicavam com os seus superiores e com os seus colegas. Para além disto, ajudou-as a serem pró-ativas na procura de trabalho, ajudando-as a estabelecerem metas e objetivos no seu regresso ao trabalho. Este aspeto foi particularmente útil para as mulheres que regressavam ao trabalho após o primeiro filho e que já planeavam o segundo. Através do *maternity coaching* e do estabelecimento de objetivos eram capazes de mudar as suas atitudes e de voltarem a comprometer-se com a sua carreira e a serem pró-ativas na procura de um trabalho com melhor qualidade. Para uma mulher a realização de listas de objetivos ajudou-a a ser explícita na sua comunicação sobre as áreas nas quais queria ou não queria trabalhar, o que era respeitado pelos colegas, o que a ajudou a acelerar o “*reengagement*” e o desenvolvimento da carreira (Filsinger, 2012).

Para além dos artigos apresentados, o livro “*Coaching Women to Lead*” de Leimon, Moscovici e Goodier (2011), também aborda a questão do *maternity coaching*. No capítulo 3, designado “*What are the critical stages of a woman’s career and their coaching requirements?*”, o *maternity coaching* é apresentado como sendo útil na terceira fase do desenvolvimento da carreira, entre os 27 e os 30 anos. Este capítulo apresenta-nos de forma breve quais as áreas a abordar no processo de *coaching* durante este período, tais como a confiança e autoestima, o retorno ao trabalho, bem como a sua consequente inclusão na equipa, a forma como gerem as emoções no local de trabalho, bem como as questões relacionadas com o cuidado da criança. Após o processo de *coaching*, as mulheres que pensam deixar de trabalhar devem decidir se querem deixar o local de trabalho para se tornarem mães a tempo inteiro porque é algo que realmente querem fazer ou se se estão apenas a resignar a este facto (Leimon, Moscovici & Goodier, 2011). “Deve ser uma decisão positiva e consciente e não um fraco compromisso” (Leimon, Moscovici & Goodier, 2011, p.32). Considerando os estudos apresentados, podemos concluir que a investigação existente em *maternity coaching* foi realizada no mesmo contexto, nomeadamente em empresas de advogados no Reino Unido, o que significa que o corpo de conhecimento acerca do *maternity coaching* em outros setores e países é limitado (Filsinger, 2012). A escassez de investigação e de conhecimento estruturado sobre o *maternity*

*coaching* é um campo fértil que acolhe bem os estudos empíricos que se possam realizar a respeito. Assim, considerando também a escassez de processos de *maternity coaching* ainda existentes, torna-se pertinente avançar com um estudo de caso, contribuindo assim para a caracterização empírica desse tipo de processos e para a evidenciação dos seus resultados.



## Parte II – Estudo Empírico

### 4. Natureza do Estudo, Problema de Investigação e Objetivos

Com este estudo pretendemos obter uma compreensão aprofundada acerca de um processo de *maternity coaching*. Optámos por efetuar um estudo de caso, pois, tal como nos diz Lowman (2001 in Passmore & Gibbes, 2007), “os estudos de caso fornecem evidências excelentes para o *coaching* se desenvolver, e foram amplamente utilizados no início da psicologia por investigadores psicodinâmicos” (p. 122). De acordo com Merriam (2009), um estudo de caso é uma descrição detalhada e uma análise de um sistema limitado. Para esta autora, parte da confusão que circunda os estudos de caso deve-se ao facto do processo de realização de um estudo de caso ser confundido tanto com a unidade de estudo (o caso), como com o produto deste tipo de investigação. Segundo Bogdan e Biklen (1992 in Aires, 2011), “o estudo de caso consiste num exame detalhado de uma situação, sujeito ou acontecimento” (p.21). O caso pode então ser uma única pessoa que é um exemplo de algum fenómeno, um programa, um grupo, uma instituição, uma comunidade ou uma política específica (Merriam, 2009). Os estudos de caso têm como objetivo obter uma compreensão abrangente do fenómeno em estudo, ao mesmo tempo que se desenvolvem preposições teóricas mais genéricas acerca das regularidades no fenómeno observado (Fidel, 1992).

No que concerne aos estudos de caso em *coaching*, Passmore e Gibbes (2007) apresentam-nos as diretrizes para a sua realização, sendo estas a descrição do contexto (ambiente organizacional); a descrição da questão do *coachee*; os objetivos acordados entre o *coach* e o *coachee*; a seleção da abordagem por parte do *coach*; a descrição do que aconteceu durante a relação de *coaching*; os resultados e como foram medidos/avaliados; e por fim, as reflexões sobre as lições aprendidas por parte do *coach*. Tanto no planeamento como na realização do presente estudo foram consideradas estas diretrizes.

Stake (2003) destaca a existência de três tipos de estudos de caso: intrínseco, instrumental e coletivo. O estudo de caso intrínseco envolve a exploração de um caso particular, onde não existe a preocupação se os resultados irão ter implicações para outros estudos de caso. O estudo de caso instrumental envolve a exploração de um caso particular para compreender um fenómeno particular, existindo uma expectativa explícita de que a aprendizagem pode ser utilizada para generalizar ou desenvolver uma teoria. Por último, o estudo de caso coletivo ocorre quando são utilizados uma

série de estudos de caso instrumentais para elaborar comparações em relação a um assunto ou fenómeno particular (Stake, 2003). O presente estudo de caso insere-se no caso instrumental, pois apesar de estudarmos um caso em profundidade, o nosso objetivo é compreender o processo de *maternity coaching*, contribuindo para o desenvolvimento da literatura existente e para uma maior compreensão do fenómeno. Deste modo optámos por uma metodologia qualitativa, pois “a decisão de concentrar-se em estudos de caso qualitativos decorre do facto do *design* ser escolhido precisamente porque os investigadores estão interessados na compreensão, na descoberta e na interpretação e não no teste de hipóteses” (Merriam, 2009, p.42).

Os investigadores qualitativos tendem a preocupar-se com o significado, ou seja, estão interessados na forma como as pessoas interpretam o mundo e como experienciam os eventos. Neste tipo de investigação não se tende a trabalhar com variáveis que são definidas pelo investigador antes do processo de investigação começar, visto que os investigadores qualitativos tendem a estar interessados nos significados atribuídos aos eventos pelos participantes no estudo (Willig, 2001). A principal preocupação é compreender o fenómeno de interesse a partir da perspectiva dos participantes e não do investigador (Merriam, 2009). A utilização de variáveis pré-concebidas iria conduzir à imposição dos significados do investigador e iria impedir os participantes de identificarem as suas próprias formas de dar sentido ao fenómeno em estudo. É de salientar que o objetivo da investigação qualitativa é descrever e, se possível, explicar os acontecimentos e experiências, mas nunca prever (Willig, 2001).

De acordo com Colás (1998 in Aires, 2011), “as diferentes fases do processo de investigação qualitativa não se desencadeiam de forma linear mas interactivamente” (p.14). Isto significa que “em cada momento existe uma estreita relação entre o modelo teórico, estratégias de pesquisa, métodos de recolha e análise de informação, avaliação e apresentação dos resultados do projeto de pesquisa” (Aires, 2011, p.14). Outro aspeto comum às diferentes correntes metodológicas que podemos incluir na metodologia qualitativa é “a procura da globalidade e da compreensão dos fenómenos, ou seja, um enfoque de análise de cariz indutivo, holístico e ideográfico” (Almeida & Freire, 2003, p.98). De acordo com Almeida e Freire (2003),

Estuda-se a realidade sem a fragmentar e sem a descontextualizar, ao mesmo tempo que se parte sobretudo dos próprios dados, e não de teorias prévias, para os compreender ou explicar (método indutivo) e se situa mais nas peculiaridades que na obtenção de leis gerais (p.98).

A investigação qualitativa fornece uma abordagem orientada para a compreensão da experiência humana, de uma forma que aproxima o investigador do contexto interpessoal e sociocultural dos outros (Schultheiss, 2009). Almeida e Freire (2003) afirmam que “três dos seus princípios reforçam a pertinência e a necessidade de uma postura interpretativa dos comportamentos e fenómenos sociais” (p.98), nomeadamente (i) a primazia da experiência subjetiva como fonte do conhecimento; (ii) o estudo dos fenómenos a partir da perspectiva do outro ou respeitando os seus marcos de referência; (iii) o interesse em conhecer a forma como as pessoas experienciam e interpretam o mundo social que também acabam por construir interactivamente. Deste modo, o nosso estudo de caso segue uma abordagem indutiva e interpretativa.

Tendo em conta que se trata de um estudo qualitativo, tal como nos diz Bogdan e Biklen (1994), “as questões a investigar não se estabelecem mediante a operacionalização de variáveis, sendo outrossim, formuladas com o objetivo de investigar os fenómenos em toda a sua complexidade e em contexto natural” (p.16). Deste modo, não iremos formular hipóteses de estudo, mas sim objetivos que irão orientar o nosso estudo. Assim, os nossos objetivos específicos são os seguintes:

- Caracterização do processo de *maternity coaching* a partir de diferentes pontos de vista (*coach* e *coachee*).
- Descrição e compreensão das diversas etapas do processo, da experiência e expectativas da *coach* e da *coachee*,
- Análise e interpretação dos resultados do processo de *maternity coaching*.
- Elaboração de proposições teóricas baseadas no conhecimento aprofundado do caso em análise.



## 5. Metodologia

### 5.1. Participantes

Como mencionado anteriormente, para o presente estudo optámos por estudar um caso específico de *maternity coaching*, pois pretendíamos compreender em profundidade o processo, de forma a elaborarmos proposições teóricas. De acordo com Aires (2011),

a seleção da amostra adquire nesta metodologia um sentido muito particular: tem por objetivo obter a máxima informação possível, para a fundamentação do projeto de pesquisa e criar uma teoria, baseando-se, ao contrário da amostra quantitativa, em critérios pragmáticos e teóricos (p.22).

Tal como Bravo (1998 in Coutinho & Chaves, 2002) menciona, “a seleção da amostra num estudo de caso adquire um sentido muito particular” (p.228), sendo a sua essência metodológica. Para além disto, ao escolhermos um caso, estabelecemos o referencial lógico que irá orientar todo o processo de recolha de dados (Creswell, 1994 in Coutinho & Chaves, 2002). No entanto, é de salientar que “o estudo de caso não é uma investigação baseada em amostragem. Não se estuda um caso para compreender outros casos, mas para compreender o caso” (Stake, 1995 cit. in Coutinho & Chaves, 2002, p.228). Tratando-se de um estudo de caso a amostragem é sempre intencional, uma vez que os participantes não são escolhidos ao acaso, sendo selecionados a partir de critérios específicos.

Segundo Bravo (1998 in Coutinho & Chaves, 2002) existem seis modalidades de amostragem intencional passíveis de integrar um estudo de caso: amostras extremas (casos únicos que proporcionem dados muito interessantes); amostras de casos típicos ou especiais; amostras de variação máxima, adaptadas a diferentes condições; amostras de casos críticos; amostras de casos sensíveis ou politicamente importantes; e amostras de conveniência. O nosso estudo de caso integra uma amostragem extrema, pois analisamos um único caso que nos irá proporcionar dados importantes para o estudo e compreensão do processo de *maternity coaching*.

Para Aires (2011) as principais modalidades de amostragem na investigação qualitativa são:

- Amostragem opiniática – aqui o investigador seleciona os participantes em função de um critério estratégico pessoal, como por exemplo os sujeitos que possuem um “conhecimento mais profundo do problema a estudar”, os que são mais fáceis de

abordar ou os que se mostram disponíveis para colaborar com o investigador (Olabuenaga, 1996 in Aires, 2011).

- Amostragem teórica – utilizada para gerar uma teoria. Aqui o investigador coleciona, codifica e analisa a informação que possui e decide quais são os materiais empíricos que necessita recolher e onde os deve encontrar, tendo sempre em consideração o desenvolvimento dessa mesma teoria. Este método permite encontrar as pessoas ou contextos que pretende estudar, os grupos a analisar, onde e quando encontrá-los e que informação deve solicitar. “Mais do que atender a critérios numéricos ou ao acaso, constitui preocupação central a recolha da informação mais relevante para o conceito ou teoria em estudo” (Glaser & Strauss, 1967 in Aires, 2011, p. 23).

Neste sentido, o nosso estudo integra uma amostragem opinática, pois os participantes foram selecionados em função de critérios estratégicos. Em todas as amostras existem características que as diferenciam relativamente às amostras probabilísticas típicas das abordagens quantitativas, tais como: o processo de amostragem é dinâmico e sequencial; existe um ajustamento contínuo da amostra; e o processo de amostragem só está concluído quando se esgotar toda a informação passível de ser obtida no confronto das várias fontes de evidência (a saturação ou redundância é o principal critério para considerar finalizado o processo) (Bravo, 1998 in Coutinho & Chaves, 2002).

Os participantes do presente estudo são a *coach* e a *coachee*, tratando-se de uma seleção deliberada. No que concerne à *coach*, o estudo foi proposto por ela, pelo que não houve uma seleção em si. Trata-se de uma *coach* com uma extensa experiência em *coaching*, certificada por diversas associações e instituições de *coaching* a nível internacional, sendo membro da EMCC (*European Mentoring and Coaching Council*), da ICF (*International Coaching Federation*) e da *European Professional Women’s Network Lisbon*. Trata-se de uma *executive coach* e consultora em gestão da mudança e desenvolvimento executivo e de talentos, sendo especializada em apoiar os indivíduos através das suas transições de liderança e carreira. Relativamente ao *maternity coaching*, para além da sua sólida experiência como *coach*, o seu objetivo é apoiar as mulheres portuguesas em posições de média e alta gestão no processo de transição para a maternidade, bem como realizar um plano de negócios em Portugal para o desenvolvimento de carreira e *coaching* de transição para as mulheres profissionais.

Relativamente à seleção da *coachee*, os únicos critérios de seleção era que fosse alguém que ainda não tivesse concluído o processo de *maternity coaching*, de forma a podermos recolher informação em diferentes momentos do processo, e que estivesse disponível para colaborar connosco ao longo do estudo. A seleção foi feita pela *coach*, devido ao seu acesso e conhecimento dos casos, bem como facilidade de contacto. A *coachee* tem 37 anos e licenciou-se em Gestão de Recursos Humanos pelo ISLA de Santarém em 1998. Há 7 anos que é gestora de recursos humanos numa empresa multinacional líder em Portugal no mercado de assistência (assistência em viagem, de veículos e pessoas, assistência médica e assistência ao lar). Foi mãe do seu primeiro filho em julho de 2011, tendo decidido recorrer ao *maternity coaching* nesta etapa de transição tão importante na sua vida.

Para além das participantes no processo de *maternity coaching*, para a realização do presente estudo contámos ainda com a participação de dois especialistas (um sénior e um júnior) no que concerne à investigação em *coaching*. Estes dois participantes contribuíram para a definição das categorias que iriam permitir a análise dos dados. O especialista sénior é doutorado em Psicologia e possui uma longa experiência em investigação em diversas áreas do *coaching*, bem como em outras áreas relacionadas com a Psicologia do Trabalho e das Organizações. A especialista júnior é mestre em Psicologia do Trabalho e das Organizações e encontra-se ligada à investigação em *coaching*, possuindo um conhecimento aprofundado na área do *maternity coaching*. Deste modo, devido aos seus conhecimentos relativos à investigação em *coaching*, estes participantes foram assistentes na investigação, auxiliando no processo de tratamento de dados.

## **5.2. Instrumentos**

No presente estudo recorreremos ao *software Qualitative Solutions Research Nvivo 9 (QSR)*, uma das versões mais recentes do NVivo lançado em outubro de 2010, de modo a facilitar a análise dos dados recolhidos através das entrevistas. De acordo com Guizzo, Krzimirski e Oliveira (2003), cada vez mais pessoas utilizam os recursos informáticos nas suas atividades diárias, tanto em atividades relacionadas com o lazer como mais direcionadas para o trabalho. Para além disso, os computadores têm auxiliado os investigadores das mais diversas áreas das ciências humanas nos seus processos de investigação. “Inicialmente oferecidos especialmente como recursos para pesquisas quantitativas, os *softwares* disponibilizados no mercado auxiliavam no processamento e análise de dados, na elaboração de gráficos e tabelas,

entre outros” (Guizzo, Krzimirski & Oliveira, 2003, p. 54). A partir da década de 80, devido ao crescente desenvolvimento e interesse na investigação qualitativa, emergiu uma nova geração de programas computacionais para análises qualitativas (Guizzo, Krzimirski & Oliveira, 2003; Lage, 2011). Em 1981, o *software* NUD\*IST (*Non-Numerical Unstructured Data Indexing Searching and Theorizing*) foi desenvolvido por Tom Richards para apoiar a investigação social de Lyn Richards. Um dos primeiros programas de investigação qualitativa da sua espécie que ajudou a modificar a forma como a investigação qualitativa era conduzida. Em 1999, foi desenvolvido o primeiro *software* NVivo por Tom Richards, que continha ferramentas únicas desenvolvidas especificamente para uma análise bem detalhada e para os modelos qualitativos. O NVivo foi considerado como sendo a próxima geração de *software* de investigação qualitativa ([http://www.qsrinternational.com/about-qsr\\_history.aspx](http://www.qsrinternational.com/about-qsr_history.aspx)). Desde então, o uso de *softwares* em investigações científicas de natureza qualitativa tem vindo a aumentar (Guizzo, Krzimirski & Oliveira, 2003).

O NVivo, tal como mencionado anteriormente, é um programa para a manipulação de dados qualitativos. Em comparação com o *software* típico para análise de dados qualitativos, o NVivo não fornece resultados não ambíguos e claros na sua análise. Considerando que a análise qualitativa não se baseia em fórmulas matemáticas, mas sim em habilidades interpretativas do investigador, o programa não pode pensar por nós. Assim, o NVivo não pode ser considerado um programa de análise. Em vez disso, o NVivo proporciona um ambiente de trabalho desenvolvido, onde podemos organizar, classificar e ordenar os dados e, portanto, deve ser considerado um programa de organização e estruturação de informação. O programa é benéfico no sentido em que nos ajuda a maximizar os nossos dados, fornecendo uma visão geral dos mesmos e uma abordagem sistemática no tratamento dos dados qualitativos (Jørgensen & Jensen, 2011).

O NVivo tem maior rendimento quando a magnitude dos dados a analisar é de maior dimensão. Contudo, apresenta certas vantagens que não dependem da dimensão dos dados. Em primeiro lugar, é uma ótima forma de documentar o processo de desenvolvimento investigação, ou seja, pode ajudar-nos a atingir um maior grau de consistência nos critérios de codificação, o que historicamente tem sido um dos pontos fracos da investigação qualitativa. Em segundo lugar, a utilização correta do programa pode ajudar-nos a ter uma abordagem sistemática à análise dos dados qualitativos, ajudando-nos a evitar a armadilha de apenas vermos os resultados que esperávamos (Jørgensen & Jensen, 2011).

De acordo com Lage (2011), entre as principais estruturas de um projeto NVivo encontramos os *Nodes* ou nós, que podem ser do tipo *Free Node* (um nó isolado) ou *Tree Node* (uma árvore de nós). “Um nó é uma estrutura para armazenamento de informações codificadas e pode assumir significados diferentes, dependendo da abordagem metodológica utilizada na pesquisa” (Lage, 2011, p. 203). Para além disto, em termos de estruturação do projeto, no caso do NVivo, existem alguns aspetos a serem definidos antes de iniciar o trabalho com o *software*, “entre eles, a forma como os dados serão armazenados, se haverá ou não categorias predefinidas e se é necessário criar atributos (como género, faixa etária, etc.) para qualificar os respondentes” (Lage, 2011, p. 204).

O recurso a programas informáticos na investigação tem facilitado o trabalho dos investigadores. Até há pouco tempo atrás, a utilização de *softwares* na etapa de análise de dados era privilégio dos investigadores envolvidos em investigações de natureza quantitativa. A criação de *softwares* para análise qualitativa constitui um importante avanço para a produção de conhecimento nas mais variadas áreas (Guizzo, Krzimirski & Oliveira, 2003). O NVivo fundamenta-se no princípio da codificação e armazenamento de textos em categorias específicas (Ferreira & Machado, 1999 in Guizzo, Krzimirski & Oliveira, 2003), estruturando modelos que permitem explorar, conceituar e comunicar, de forma interativa, as várias relações que se desenvolvem na análise (Barp, 1996, cit. in Barp & Louzada, 2008). Assim, tal como nos diz Guizzo, Krzimirski & Oliveira (2003), “a substituição do trabalho manual (tradicionalmente realizado durante a etapa de análise nas pesquisas qualitativas) pela operação de programas de computador facilita e agiliza o trabalho de pesquisa” (p.59).

### **5.3. Procedimentos**

#### **5.3.1. Recolha de Dados**

No processo de recolha de dados, um dos aspetos essenciais a ter em conta ao realizarmos um trabalho de investigação encontra-se relacionado com os cuidados éticos e deontológicos da mesma. Isto acontece uma vez que, “fazer investigação acarreta poder, e conseqüentemente, responsabilidade” (Santos, 2005, p.41). Deste modo, num primeiro momento efetuámos o contacto com a *coach* de forma a realizar uma primeira reunião para esclarecer as expectativas de ambas as partes em relação ao estudo, sendo discutidos quais seriam os objetivos do mesmo, quando poderíamos começar a recolha de dados, como seria feito o contacto e a escolha do caso a

estudar, bem como para conhecer um pouco melhor a *coach* e o seu percurso profissional. Após termos realizado este primeiro contacto, a *coach* selecionou o caso a estudar, de acordo com os critérios mencionados no ponto 5.1., pelo que procedemos ao envio do protocolo de investigação (ver anexo 1) tanto para a *coach* como para a *coachee*, de forma a obter o consentimento informado por parte de ambas, salvaguardando a confidencialidade das informações recolhidas e o anonimato dos dados.

No que concerne à recolha dos dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas tanto à *coach* como à *coachee* em diferentes fases do processo. Fontana e Frey (1994 in Aires, 2011) consideram que

a entrevista é uma das técnicas mais comuns e importantes no estudo e compreensão do ser humano. Adota uma grande variedade de usos e uma grande multiplicidade de formas e vão da mais comum (a entrevista individual falada) à entrevista de grupo, ou mesmo às entrevistas mediatizadas pelo correio, telefone ou computador (p.27).

De acordo com Aires (2011), “a entrevista implica sempre um processo de comunicação em que ambos atores (entrevistador e entrevistado) podem influenciar-se mutuamente, seja consciente ou inconscientemente” (p.29). Desta forma, a “entrevista compreende o desenvolvimento de uma interação criadora e captadora de significados em que as características pessoais do entrevistador e do entrevistado influenciam decisivamente o curso da mesma” (Aires, 2011, p.29).

Relativamente às entrevistas semiestruturadas, este “é um termo abrangente utilizado para descrever um conjunto de formas diferentes de entrevistar, mais comumente associadas à investigação qualitativa” (Lewis-Beck, Bryman & Liao, 2004, p.1020). A característica que define as entrevistas semiestruturadas é o facto de possuírem uma estrutura flexível e fluída, em oposição às entrevistas estruturadas que contêm uma sequência estruturada de questões a serem colocadas da mesma forma a todos os entrevistados. O objetivo é, normalmente, assegurar a flexibilidade na forma e na sequência de como as questões são colocadas, e se e como é que áreas particulares podem ser acompanhadas e desenvolvidas com diferentes entrevistados. Isto acontece para que a entrevista possa ser moldada pela própria compreensão do entrevistado, bem como pelos interesses do entrevistador, de forma a que temas inesperados possam surgir (Lewis-Beck, Bryman & Liao, 2004).

A maior parte dos investigadores concorda que a lógica das entrevistas semiestruturadas é gerar informação interactivamente, e Steinar Kvale descreveu as entrevistas na investigação qualitativa como “um local de construção do conhecimento” (Kvale, 1996 cit. in Lewis-Beck, Bryman & Liao, 2004, p.1020). Isto significa que o entrevistador, e não só o entrevistado, é visto como tendo uma posição ativa, reflexiva e um papel constitutivo no processo de construção do conhecimento. A abordagem relativamente aberta, flexível e interativa da estrutura da entrevista é geralmente destinada a gerar nos entrevistados versões das suas próprias perspectivas, perceções, experiências, compreensões, interpretações e interações. Uma abordagem mais padronizada e estruturada poderia impor excessivamente o quadro de significado e compreensão do entrevistador na informação recolhida (Lewis-Beck, Bryman & Liao, 2004).

O que pretendíamos no planeamento do estudo era que fossem realizadas três entrevistas com a *coach* e a *coachee*: uma antes do início do processo, uma a meio do processo, e outra no final do processo. No entanto, considerando que o *maternity coaching* se trata de um processo longo, pelo menos 1 ano, e tendo em conta as nossas limitações temporais, foram realizadas apenas duas entrevistas em profundidade tanto à *coach* como à *coachee*, uma a meio do processo e outra no final, pois não nos foi possível acompanhar o processo desde o início. As entrevistas foram realizadas entre fevereiro de 2012 e janeiro 2013. As primeiras entrevistas foram realizadas pessoalmente, de modo a conhecer a *coach* e a *coachee*, a explicar todo o processo, bem como para solicitar a autorização para a gravação áudio das entrevistas, de forma a facilitar a transcrição integral das mesmas, bem como a posterior codificação e análise. As segundas entrevistas foram realizadas via *Skype*, com gravação áudio recorrendo ao MP3 *Skype Recorder*, uma vez que era mais conveniente para ambas as partes deste modo. Tendo em conta a natureza e os objetivos do estudo, era importante a utilização de guiões que nos ajudassem a orientar a entrevista e a focar certos pontos-chave da investigação. Porém, em alguns momentos não seguimos as questões com rigor pois, por exemplo o entrevistado já tinha respondido ao tema em outra questão, nem foi utilizada rigorosamente a linguagem que consta neles, sendo dada liberdade para os entrevistados falarem abertamente sobre os temas, mesmo que tais não constassem no guião. Os guiões das entrevistas (ver anexo 2, 3, 4 e 5) foram realizados pela mestranda em conjunto com o orientador, tendo sempre em conta o problema de investigação, os objetivos, bem como o enquadramento teórico do estudo.

Com as entrevistas à *coach* pretendíamos compreender os aspetos mais formais do processo, ou seja, objetivos, formalização do contrato, fases do processo, instrumentos utilizados, como se desenvolveu o processo, a perceção que a *coach* tinha da evolução da *coachee*, a sua visão do processo e do seu impacto na *coachee*. Tendo em consideração que a primeira entrevista foi realizada a meio do processo, esta foi mais direcionada para questões as iniciais do processo e sobre quais seriam os próximos passos no processo. A segunda entrevista, tendo sido realizada após o término do processo, foi mais direcionada para o um balanço de como o processo tinha decorrido, como tinham sido as sessões, se tinha existido alguma reformulação dos objetivos iniciais, como foi feita a avaliação do processo, bem como uma análise mais aprofundada das sessões e da evolução e dos benefícios do *maternity coaching* para a *coachee*.

As entrevistas com a *coachee* tinham como objetivo compreender a forma como vivenciou e se posicionava em relação à gravidez, ao trabalho, bem como todo o processo de *maternity coaching*: expectativas, exigências, dificuldades, resultados e impacto do processo. A primeira entrevista foi também o primeiro momento de contacto com a *coachee*, pelo que abordámos o seu percurso profissional, a constituição da sua família, o que a levou a recorrer ao *maternity coaching*, como tinha decorrido o processo até então e o que esperava ainda alcançar. Tendo em conta que no momento da primeira entrevista a *coachee* já havia retornado ao trabalho, abordámos também esta questão, bem como os seus objetivos profissionais e equilíbrio entre trabalho e família. A segunda entrevista, tal como aconteceu com a *coach*, foi realizada após o final do processo e foi também um balanço de como correu o processo do ponto de vista da *coachee*. Foram abordados temas como a licença de maternidade, a relação com a *coach*, os grandes resultados, aprendizagens e experiência do processo. Deste modo pretendíamos obter uma visão abrangente da sua perceção e vivência do processo.

### **5.3.2. Tratamento dos Dados**

Ao realizarmos uma investigação confrontamo-nos, muitas vezes, com várias etapas e algumas dificuldades para as ultrapassar. Normalmente, o momento de análise dos dados é um dos pontos nevrálgicos de um estudo, portanto a escolha do método ou da técnica para a sua realização deve ser feita com cautela. Neste sentido, a nossa opção deverá permitir a captação e exploração de toda a riqueza e

complexidade dos dados recolhidos (Campos, 2004). Desta forma, para a análise das entrevistas realizadas durante o estudo recorreremos à análise de conteúdo.

O objeto da análise de conteúdo (qualitativa) pode ser todo o tipo de comunicação registada, tais como transcrições de entrevistas, discursos, protocolos de observações, vídeos, documentos, entre outros. É de realçar que a análise de conteúdo não analisa somente o conteúdo manifesto do material (Mayring, 2000). Segundo Becker e Lissmann (1973 in Mayring, 2000) existem diferentes níveis de conteúdo: temas e ideias principais do texto como conteúdo primário; e informação do contexto como conteúdo latente. Para além disto, a análise dos aspetos formais é também um dos objetivos da análise de conteúdo (Mayring, 2000). De acordo com Krippendorff (1969 cit. in Mayring, 2000), a análise de conteúdo é vista “como o uso de um método válido e replicável para fazer inferências específicas a partir do texto para outros estados ou propriedades da sua fonte”, permitindo-nos organizar e sintetizar a informação recolhida, procurando padrões, interpretando-os e tornando o material recolhido passível de compreensão. A inferência é neste sentido algo bastante relevante, pois é ela que nos permite estabelecer relações, reconhecer novas características de um caso, categorizar de modo a colocarmos aspetos semelhantes juntos, ou seja, permite-nos criar categorias e temas. Acima de tudo, a inferência permite-nos veicular conceitos, criar teoria e aplicar os resultados da nossa investigação. Esta inferência é realizada sem recorrer à medição ou valores  $p$ , mas ao utilizar indicadores qualitativos e ao identificar características, por meio da verificação de cada passo do processo e da utilização do senso comum (Morse, 2006).

A análise de conteúdo qualitativa define-se neste quadro como uma abordagem de análise metodológica controlada e empírica de textos, dentro do seu contexto de comunicação, seguindo as regras analíticas de conteúdo e modelos passo-a-passo, sem nenhuma quantificação (Mayring, 2000). Em contraste com a análise de conteúdo quantitativa na qual o investigador aplica sistematicamente um conjunto de códigos pré-existentes aos dados, a análise de conteúdo qualitativa é derivada dos dados, isto é os códigos são também sistematicamente aplicados, mas são gerados a partir dos próprios dados no decurso do estudo. A investigação qualitativa é geralmente caracterizada pela recolha simultânea e análise dos dados, enquanto se moldam mutuamente. A análise de conteúdo qualitativa é do mesmo modo reflexiva e interativa, na medida em que os investigadores modificam continuamente o tratamento dos dados de modo a acomodar novos dados e novos *insights* acerca desses dados. Embora os investigadores possam também começar o processo de análise de

conteúdo qualitativa com um sistema de codificação pré-existente, este sistema é sempre modificado no decurso da análise ou podem até descartar o sistema inicial por completo e criar um novo sistema de modo a assegurar o melhor ajuste para os dados. A análise de conteúdo qualitativa aproxima-se mais do domínio da interpretação do que a análise de conteúdo quantitativa, na medida em que existe um esforço para compreender não só o conteúdo manifesto (por exemplo, frequência), mas também o conteúdo latente dos dados (Sandelowski, 2000).

A análise de conteúdo qualitativa pode ser realizada de forma indutiva ou dedutiva. “Tanto os processos de análise indutivo como o dedutivo são representados como tendo três fases principais: preparação, organização e relato” (Elo & Kyngäs, 2008, p. 109). Apesar disso, não existem regras sistemáticas para analisar os dados, uma vez que o elemento-chave da análise de conteúdo é que muitas palavras de texto sejam classificadas em categorias de conteúdo menores (Weber, 1990 e Burnard, 1996 in Elo & Kyngäs, 2007). Neste estudo foi utilizado uma análise de conteúdo indutiva, uma vez que a ideia principal deste processo é formular um critério de definição, derivado do enquadramento teórico e do problema de investigação, que irá determinar os aspetos do material textual que irá ser tido em consideração. Ao seguir este critério, o material é trabalhado e as categorias são provisórias e deduzidas passo a passo. Dentro de um *loop de feedback* as categorias são revistas, eventualmente reduzidas a categorias principais, e verificadas em relação à sua fiabilidade (Mayring, 2000).

No presente estudo, primeiramente foi efectuada uma transcrição integral das entrevistas realizadas de modo a podermos analisar a informação recolhida. Posteriormente, as entrevistas foram introduzidas no NVivo, de forma a procedermos à sua categorização. A definição de categorias foi um processo demorado e sofreu diversas alterações até obtermos as categorias finais. A categorização foi realizada após a transcrição integral de todas as entrevistas e as categorias foram definidas com base no discurso dos entrevistados e nos objetivos do estudo. A definição de categorias foi efetuada entre a mestranda e dois especialistas no assunto (um sénior e um júnior), tendo seguido diversas etapas. Primeiramente foi efetuada uma leitura das entrevistas realizadas, de modo a verificar os temas centrais abordados e que iriam servir de guia para a criação das categorias, nas quais seguimos os princípios da categorização, de forma a garantir a validade interna do estudo. Estes podem ser resumidos da seguinte forma: “uma categoria é um grupo de palavras com significado e conotação semelhante” (Weber, 1990 cit. in Stemler, 2001), “as categorias devem

ser mutuamente exclusivas e exaustivas” (GAO, 1996 cit. in Stemler, 2001). Na investigação qualitativa não tem de existir mútua exclusividade operacional das categorias da mesma fratria. A mesma unidade de comportamento (fala) pode conter dois conceitos distintos, considerando a complexidade e ambivalência do ser humano. Para além disto, há que seguir ainda o princípio da homogeneidade e da adequação. Segundo o princípio da homogeneidade, de acordo com Amado (2000), “os documentos devem referir-se a um tema e possuir outras características semelhantes, tais como, terem sido produzidos com a mesma técnica (por exemplo entrevistas)” (p.55). O princípio da adequação realça que as categorias devem ser adequadas aos objetivos da investigação (Amado, 2000).

Após a leitura das entrevistas, cada investigador apresentou as suas sugestões de categorias, sendo criado um primeiro sistema de categorias. Após uma segunda revisão das entrevistas, surgiram algumas dúvidas e questões com o sistema criado, pelo que foi efetuada uma segunda reunião onde comparámos opiniões, esclarecemos dúvidas e revemos o sistema de categorias, de forma a chegarmos a uma estrutura final que satisfazia todos os princípios e adequava-se à análise de dados que se pretendia realizar. Deste modo, de acordo com Vala (2003) e Stemler (2001), a construção do sistema de categorias pode ser emergente ou *a posteriori*, ou através da combinação destes dois processos. Considerando o processo realizado, no presente estudo recorreremos à codificação emergente, onde as categorias são estabelecidas de acordo com uma análise preliminar dos dados (Stemler, 2001). Haney, Russell, Gulek & Fierros (1998 in Stemler, 2001), salientam os passos a seguir neste tipo de categorização: em primeiro lugar, duas pessoas reveem independentemente o material e realizam um conjunto de características que formam uma *checklist*; em segundo lugar, os investigadores comparam notas e reconciliam algumas diferenças que possam existir na *checklist* inicial; em terceiro lugar, os investigadores utilizam uma *checklist* consolidada para codificarem independentemente a informação; em quarto lugar, os investigadores verificam a fiabilidade da codificação. É de salientar que, considerando que se trata de um estudo de caso com apenas duas participantes, não foram criados atributos como género e idade.

Após este processo foram criadas 6 categorias, sendo a primeira a “caracterização do caso”, que diz respeito às referências a indicadores que permitam identificar quem é a *coachee* que foi alvo do processo de *maternity coaching*; a segunda categoria é o “contexto”, relativa aos contornos que levaram ao processo; a

terceira trata-se dos “dados não codificados”, onde se incluem os dados que não estavam relacionados com o processo e que não eram pertinentes para análise; a quarta categoria trata-se do “processo de *coaching*” e é relativa aos dados sobre o processo em si; a quinta categoria é a “protagonista”, ou seja, quem foi responsável por determinada ação durante o processo; a sexta e última categoria é a “temporalidade”, ou seja, a referência a acontecimentos que decorreram em determinado momento. Para além destas categorias, foram criadas subcategorias dentro de certas categorias. A categoria “processo de *coaching*” divide-se em 14 subcategorias, sendo elas: ações; área de vida, que por sua vez se divide em “*coaching*”, “pessoal e familiar” e “profissional”; aspirações e intenções; consequência do processo, que se subdivide em “ambígua”, “negativa” e “positiva”; dificuldades; emoções; estratégias; informações; justificações; mudanças; pensamentos e reflexões; preocupações; projetos; e relação. A categoria “protagonista” divide-se em três subcategorias: ambas; *coach*; e *coachee*. A categoria “temporalidade” divide-se em duas subcategorias, sendo elas “processo” e “sessões”. Por sua vez, a subcategoria “processo” divide-se em: acordo; ambígua; avaliação; contrato; desenvolvimento; diagnóstico; pedido ou proposta. A categoria “sessões”, por último, divide-se em: ambíguo; durante; e entre sessões.

Após a definição das categorias, efetuámos a codificação das entrevistas no NVivo. Este foi também um processo longo, onde seleccionámos frases, períodos ou parágrafos da entrevista e atribuímos a uma determinada categoria tentando, contudo, não extrair as unidades de análise do contexto em que se inseriam. A codificação é definida como sendo “o processo pelo qual, os dados brutos são transformados e agregados em unidades que permitem uma descrição exata das características relevantes do conteúdo” (Bardin, 1977 cit. in Amado, 2000, p. 55). A codificação, tal como a definição de categorias, é um processo extenso e faseado que engloba um conjunto de fases e ações, que deve ser adaptado às características do material a estudar, aos objetivos do estudo e às hipóteses formuladas (caso existam) (Amado, 2000). Segundo Amado (2000), “trata-se de um processo de esquartejamento do texto e do seu sentido imediato, visível, com o objetivo de se descortinarem outros sentidos” (p.55). Assim, todos os dados foram agrupados em categorias e subcategorias adequadas, sendo o processo revisto de modo a evitar enviesamentos.

Após os dados estarem todos codificados, passámos à análise dos mesmos. Em forma de conclusão podemos resumir o processo em sete pontos:

1º Transcrição das entrevistas;

- 2º Leitura das entrevistas;
- 3º Identificação dos temas centrais e respetivos subtemas;
- 4º Criação do sistema de categorias e subcategorias (após discussão entre os investigadores do estudo);
- 5º Criação do projeto no NVivo;
- 6º Codificação das entrevistas.
- 7º Análise e interpretação dos dados.

### **5.3.3. Cuidados Éticos e Deontológicos**

Os aspetos relativos aos cuidados éticos e deontológicos, como mencionado no ponto anterior, são de extrema importância ao longo de uma investigação, uma vez que, de acordo com Santos (2005), “a preocupação e os cuidados deontológicos protegem o participante de ações invasivas dos seus direitos” (p.41), protegendo ao mesmo tempo o investigador. Para além disto, “a preocupação deontológica qualifica aos olhos da comunidade, o ato de investigar, a profissão do investigador, e a própria investigação científica, que se prestigia pela representação positiva que adquire na sociedade” (Santos, 2005, p.41). Na realização do presente estudo seguimos o Código Deontológico da Ordem dos Psicólogos Portugueses, publicado na 2ª Série do Diário da República a 20 de abril de 2011. Desta forma, tivemos em consideração o princípio de não causar danos, assegurando que a investigação não causava danos físicos ou psicológicos aos participantes, realizando uma avaliação de potenciais riscos, de forma a identificar potenciais riscos para a saúde, bem-estar, valores ou dignidade dos participantes, de modo a serem eliminados ou minimizados se ou quando encontrados. Garantimos que a participação no estudo por parte da *coach* e da *coachee* era uma participação voluntária, obtendo o seu consentimento informado onde fornecemos também a informação necessária sobre a investigação que permitiu aos mesmos uma decisão informada quanto aos potenciais riscos e benefícios decorrentes da sua participação, bem como às características gerais da sua participação. Ao longo do processo tivemos sempre em consideração as questões relacionadas com o anonimato e confidencialidade dos dados recolhidos, tendo recolhido apenas os dados pessoais estritamente necessários à realização da investigação e mantendo-os confidenciais. No início do processo foi ainda acordado com os participantes que iria existir um esclarecimento pós-investigação, de forma a que possam ter a oportunidade de obter informação apropriada sobre os objetivos, resultados e conclusões da investigação.

Assim, foram seguidos os princípios acima apresentados, pois é dever do investigador fazer cumprir os critérios éticos e deontológicos estabelecidos na sua prática. Tal como nos diz Santos (2005), “ao investigador cabe a responsabilidade de empreender a mesma de acordo com os critérios aceites na comunidade a que pertence, e de forma que possa ser avaliada quanto à sua adequação e quanto ao impacto sobre os resultados obtidos” (p.44).

## 6. Análise e Discussão dos Resultados

Neste ponto apresentamos e analisamos os resultados obtidos através das entrevistas. Para analisar os dados após codificados utilizamos duas técnicas: em primeiro lugar realizamos uma análise descritiva dos conteúdos principais incluídos em cada categoria, ou seja, ao olhar para cada categoria verificamos quais os temas presentes e se eram ditos pela *coach*, pela *coachee* ou por ambas, de modo a podermos compreender quais as dimensões abordadas em cada categoria, permitindo uma análise mais exaustiva dos dados; para além desta análise efetuamos ainda matrizes de codificação, recorrendo às funcionalidades do NVivo. “Estas consultas de codificação podem ajudar-nos a testar ideias, explorar padrões e ver conexões entre temas, tópicos, pessoas e lugares no projeto” (QSR International, 2011, p.31). Deste modo, reunimos os materiais codificados em algumas combinações de categorias, de modo a explorar as associações entre certas categorias. Para facilitar a compreensão dos resultados, primeiramente iremos apresentar os resultados descritivos e posteriormente as matrizes de codificação. É de salientar que na apresentação dos resultados não seguimos a ordem das categorias criadas, optando sim por seguir a estrutura do processo em si, de forma a fazer sentido para o leitor.

### 6.1. Caracterização e Contexto do Caso em Análise

Neste primeiro ponto apresentamos e analisamos os resultados relativos à caracterização do caso, bem como o contexto de realização do mesmo. No que concerne à caracterização do caso, de acordo com a entrevista da *coachee*, e tal como mencionamos no ponto 5.1., a *coachee* é licenciada em Gestão de Recursos Humanos e diretora do departamento de recursos humanos de uma multinacional. Segundo a *coachee*, trata-se de um trabalho exigente em termos da gestão de recursos humanos, pois é uma área que tem crescido substancialmente, pelo que é necessário que estejam em constante inovação e adaptação, criando projetos dinâmicos e criativos, encontrando sempre novas soluções. A *coachee* encontra-se bastante satisfeita com a sua função, mencionando que “estou naquilo que eu considero o topo daquilo que eu queria”, no entanto, pretende continuar a crescer e direcionar a área dos recursos humanos cada vez mais para um sentido estratégico. De acordo com as fases da carreira descritas por Leimon, Moscovici e Goodier (2011), a *coachee* encontra-se na 4ª fase, sendo ela a de “*senior manager*”, ocorrendo entre os 32 e os 35 anos. Nesta fase existem relativamente poucas mulheres e as que se encontram nesta posição têm de competir maioritariamente com homens, existindo

relativamente poucos modelos ou mentores femininos com quem se possam relacionar e solicitar alguma ajuda ou informação (Leimon, Moscovici, & Goodier, 2011).

Em termos das características pessoais da *coachee*, a *coach* descreve-a como sendo uma pessoa “dinâmica”, “espontânea”, “enérgica”, “pragmática”, “positiva”, “de fácil trato”, “com espírito construtivo e discernimento”, sendo alguém que se deixa levar muito pelo *flow* do momento. Para além disto, refere que algumas das dificuldades da *coachee* encontram-se ao nível do planeamento e da organização, pelo que a *coachee* pretendia estruturar, organizar e planear as coisas ao longo do processo. No que concerne à gravidez, de acordo com a *coachee*, esta era bastante desejada há algum tempo, pelo que foi vivenciada com imensa alegria, mas também com alguma apreensão, pois já era um desejo de há muitos anos. Deste modo, a *coach* menciona que em certos momentos sentiu-a stressada e cansada.

Relativamente à estrutura do processo, normalmente é composto por três sessões: uma antes da licença de maternidade, outra durante a licença e uma última após o retorno ao trabalho (Buller, 2011; Liston-Smith, 2011). Contudo, este processo, de acordo com a *coach*, foi mais completo que o normal, sendo composto por seis sessões. Aquando a primeira entrevista já tinham sido realizadas três sessões e a próxima seria brevemente após a *coachee* regressar ao trabalho. A última sessão do processo seria mais ou menos um ano após o início do processo, de modo a haver aqui uma lógica de continuidade e evolução. Segundo a *coach*, “É um...ano...porque do ponto de vista daquilo que é comum acontecer...esse período é um período crítico, ou melhor, é um período em que naturalmente já surgiram as questões...relacionadas com a vida e as dificuldades decorrentes da maternidade”. De acordo com o apresentado no enquadramento teórico, o nascimento de uma criança é um acontecimento significativo na vida das mulheres e das suas famílias, sendo um momento crítico do desenvolvimento humano que transforma as mulheres em mães (Yuenyong, Jirapaet, & O'Brien, 2008).

No que respeita ao contexto do processo, a *coachee* foi mãe do primeiro filho em junho de 2011 e desconhecia completamente o conceito de *maternity coaching*, mencionando que foi “uma coincidência”. A *coachee* e a *coach* já se conheciam há algum tempo, mesmo antes do processo começar, pelo que sendo a *coachee* adepta do *coaching*, o conceito fez-lhe todo o sentido, realçando que o que a levou a recorrer ao processo foi o facto de não querer que a sua gravidez afetasse de forma alguma o seu papel na empresa. Neste sentido, o *coaching* era uma forma de suporte para a

ajudar a vivenciar o processo de gravidez, tanto a nível pessoal como profissional. Esta afirmação vai de encontro ao defendido por Leimon, Moscovici e Goodier (2011) ao mencionarem que é no contexto de mudança e transição que caracteriza a maternidade, inserida num contexto social onde cada vez mais mulheres ocupam cargos seniores, que o *maternity coaching* surge como uma forma de apoiar as mulheres, essencialmente executivas, a gerir esta transição tão importante na sua vida, tanto profissional como pessoal.

De acordo com Clarke (2007) e Liston-Smith (2011), a primeira fase do *maternity coaching* é algo bastante importante e prende-se com quem é que solicita o processo. Em alguns casos podem ser os próprios clientes a solicitarem o *coaching*, no entanto desde 2005 o *maternity coaching* tem-se estabelecido como uma forma de intervenção solicitada pelos Recursos Humanos e por diversos especialistas nas organizações (Clarke, 2007; Liston-Smith, 2011). Deste modo, tal como é indicado pela *coach*, tratou-se de um pedido por parte da *coachee* que, sendo diretora de Recursos Humanos, é também a decisora do processo.

## **6.2. Etapas Iniciais do Processo**

Como já vimos, a primeira etapa do processo de *maternity coaching* trata-se do pedido/proposta, sendo neste caso um pedido. A segunda etapa é o “Acordo”, representada na categoria “Temporalidade do Processo”. Segundo a informação recolhida junto da *coachee*, neste momento foi acordado a duração do processo, em que momentos é que as sessões iriam ser organizadas, quanto tempo faltava para a *coachee* ir de licença de maternidade, ou seja, houve um acordo ao nível de como o processo se iria desenvolver e as sessões foram organizadas de modo a acompanharem o desenvolvimento do processo.

A terceira fase do processo diz respeito à assinatura do contrato. No presente estudo apenas é mencionado pela *coach* que se trata de um contrato de prestação de serviços em *coaching*, pelo que não nos iremos debruçar sobre a análise do mesmo. É de salientar que Catalão e Penim (2009) confirmam que a celebração de um contrato no processo de *coaching* é recomendável, seja quando a relação do *coach* é com um individuo singular, como quando o *coach* presta serviço a uma empresa. O estabelecimento do contrato confere profissionalismo à relação, contendo os termos, condições e política de *coaching* que serão seguidos ao longo do processo, não obstante existirem ajustamentos caso exista necessidade no decorrer do processo (Barosa-Pereira, 2008; Catalão & Penim, 2009). Deste modo, podem evitar-se

problemas de comunicação prejudiciais à prestação de serviços de *coaching* (Catalão & Penim, 2009).

Posteriormente segue-se o diagnóstico, ou seja, a primeira sessão propriamente dita (Barosa-Pereira, 2008). Neste processo de *maternity coaching*, não houve uma recolha de informação prévia ao início do processo, pois tal como é dito pela *coach*, “(...) apesar de ter havido aqui depois ao longo da conversa ajustes e nova informação, mas quer dizer não houve esse procedimento, porque neste caso ele não era...não era necessário”. De acordo com a *coach*, é pressuposto existir essa avaliação prévia num processo *standard*, ou seja, recorrer a instrumentos de análise personalística, geralmente trata-se do questionário Myers-Briggs, no entanto no caso em questão não foi utilizado. Para além disto, nesta etapa do diagnóstico, a *coachee* menciona que foram estabelecidos os objetivos e abordaram-se questões como os seus medos, receios e expectativas em relação ao processo.

### **6.3. Objetivos do Processo**

No que respeita ao estabelecimento de objetivos, verificamos que a sua definição e concretização são parte integrante do processo de *coaching* (Catalão & Penim, 2009). De acordo com Catalão e Penim (2009), “apoiar o cliente a determinar a situação onde se encontra e a situação desejada/sonhada, definindo-a como uma meta a atingir, para a qual vai trabalhar com empenho, é a essência do *coaching*” (p. 87). Os objetivos foram, então, definidos no início do processo e não se alteraram no decorrer do mesmo. Ao analisarmos os resultados obtidos verificámos que se relacionavam com duas áreas: a vida profissional e a vida pessoal.

Em termos de objetivos relacionados com a vida profissional, tanto a *coach* como a *coachee* mencionaram que um dos grandes objetivos era a reflexão, organização e sistematização por parte da *coachee*. Para além disto, a *coachee* pretendia assegurar que a sua ausência não tinha um impacto negativo no funcionamento da organização, mencionando que “eu não queria acima de tudo e resumindo, que uma coisa tão boa na minha vida que era a maternidade pudesse ser um calcanhar de Aquiles para a minha carreira”. Havia também a necessidade de planear, organizar, antecipar e prevenir o que era necessário durante a sua ausência. A *coachee* pretendia dar mais autonomia e responsabilidade à equipa, de modo a conseguirem gerir o dia-a-dia sem a sua presença, bem como esclarecer todo o processo junto da administração. As entrevistas com a *coach* revelaram ainda que a *coachee* pretendia obter uma perspetiva mais estratégica acerca da forma como

organizar e estruturar a equipa e o departamento, bem como da forma como comunicar, clarificando os compromissos que queria fazer ao longo do processo e o que era necessário realizar para os atingir.

Em termos dos objetivos relacionados com a vida pessoal ambas mencionaram que os grandes objetivos nesta área era vivenciar todo o período com mais tranquilidade e na plenitude, assim como encontrar um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Ao analisarmos as entrevistas verificámos que a *coachee* realça em vários momentos a questão de “vivenciar o processo com tranquilidade”, o que nos leva a supor que em termos pessoais era esse o seu grande objetivo e desejo. Deste modo, constatamos que de facto durante o processo de *maternity coaching* existe um foco duplo na relação entre a vida pessoal e profissional (Liston-Smith, 2011).

#### **6.4. Desenvolvimento do Processo de *Maternity Coaching***

Após o estabelecimento de objetivos e antes do desenvolvimento do processo, um dos aspetos que se costuma estabelecer é o plano de ação. Tal como nos diz Barosa-Pereira (2008), existem vários modelos de planos de ação, pelo que a sua estruturação tem sempre o cunho pessoal do *coach*, mas também dependerá do tipo de intervenção pretendida. Contudo, ao analisarmos as entrevistas realizadas, verificamos que neste caso não foi delineado nem estruturado um plano de ação.

Não houve a preocupação de fazer por escrito um plano de ação, mas sim houve a preocupação de tornar claro quais eram os compromissos que a [*coachee*] queria fazer ao longo de todo este processo (...) mas não passou, digamos assim, por a formalização escrita (...) (*Coach*).

Como já foi mencionado anteriormente, este tratou-se de um processo mais completo tendo no total seis sessões. Neste ponto iremos apresentar os resultados relativos ao desenvolvimento do processo, começando pela organização das sessões. A primeira sessão, de acordo com a *coach*, teve como objetivo compreender qual a posição da *coachee* relativamente à maternidade e como é que esta impactava no desempenho da sua função. Nesta sessão foram estabelecidos os objetivos e foi feito um ponto de situação acerca de onde a *coachee* estava. Para além disto, abordou-se também a forma como a *coachee* se sentia, quais os medos, ansiedades, e como se podia estruturar para que estes aspetos não influenciassem o seu desempenho profissional. A segunda sessão abordou os temas relacionados com a preparação da

licença de maternidade, ou seja, aquilo que preocupava a *coachee* e o que ela gostaria de planificar e agendar. A terceira sessão tratou de aspetos muito operacionais, onde se continuou a abordar a questão da preparação da licença de maternidade, fazendo um balanço do que já tinha sido feito e do que faltava fazer, bem como o que estava ou não no seu ciclo de influência.

As sessões seguintes estavam muito relacionadas com as questões que preocupavam a *coachee* no retorno ao trabalho e após o bebé nascer, encontrando caminhos para minimizar os problemas que poderiam surgir. As sessões foram muito orientadas no sentido de alinhar a questão profissional com a pessoal. A última sessão seguiu um pouco a lógica de “fechar o ciclo”, verificando como a *coachee* estava a vivenciar todo o processo e comparar as expectativas que tinha com a realidade. Deste modo, segundo a *coach*, as sessões seguem muito a lógica do antes, durante e depois. Este processo foi um processo relativamente normal, e “estas sessões de *maternity coaching* são sessões obviamente que abordam sobretudo questões da gravidez”, pelo que para além dos temas mencionados, abordou-se ainda as questões dos horários, como a *coachee* iria organizar e gerir o seu tempo e trabalho face às exigências que um bebé pressupõe.

Ao analisarmos os temas abordados nas sessões, verificamos que estão de acordo com a literatura apresentada no enquadramento teórico. Nas sessões antes da licença de maternidade, tal como diz Buller (2011), as mulheres estão essencialmente preocupadas em deixar o trabalho. A licença de maternidade é um aspeto central nesta altura, pelo que é essencial existir um planeamento prévio, bem como a negociação da mesma (Buller, 2011). Nas sessões que se seguem, como vimos, trata-se, ainda, de uma etapa em que a mulher se encontra preocupada com diversos aspetos, pelo que delinear planos secundários são o pensamento central de todas as mulheres (Buller, 2011). Tal como nos diz Pinto (2011), é importante abordar temas como o ganho de visibilidade, a reintegração, o estabelecimento de fronteiras, a criação de prioridades e gestão de relações, e o estabelecimento de um equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar.

Em termos de modelos utilizados durante o processo, a *coach* menciona que não seguiu nenhum modelo específico, apesar de ter seguido a perspetiva do modelo GROW.

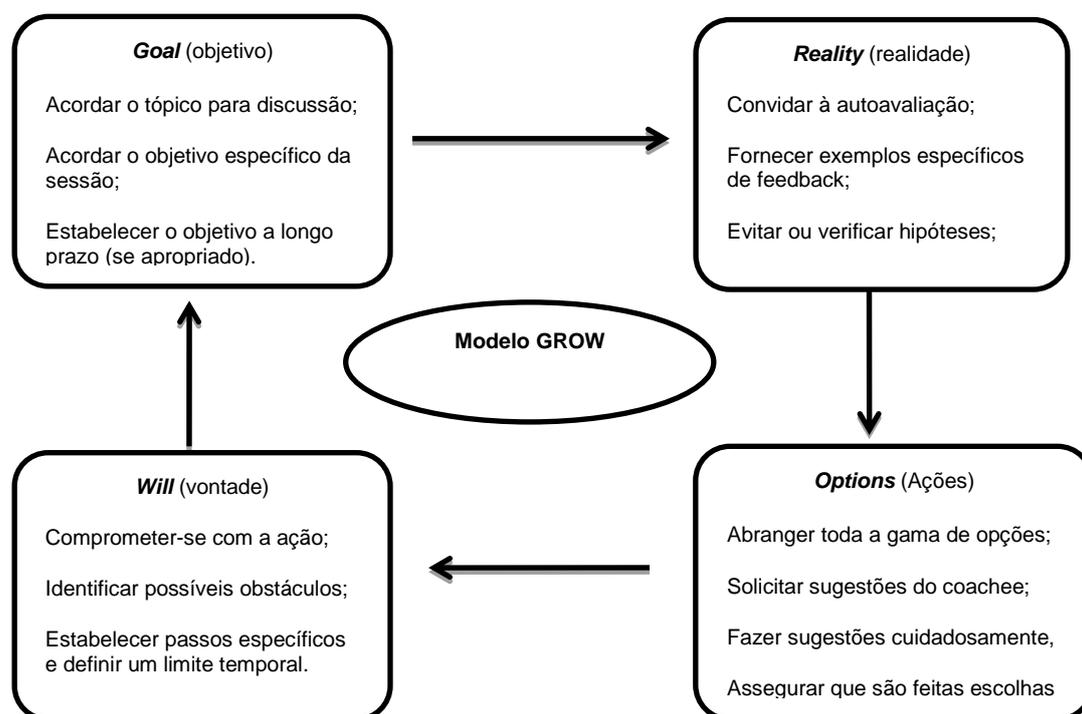
Aqui no caso da [*coachee*] eu curiosamente não, não usei muito dos materiais que...que tinha...que tinha à minha, à minha disposição. Foi sempre uma conversa muito fluída e portanto a lógica aqui foi sempre a de, a de seguir...

portanto seguir o processo em que nós tentávamos perceber aquilo que a pessoa pretendia. (...) Portanto, eu diria que...segui, segui muito aquela lógica do modelo GROW (...).

O modelo GROW foi desenvolvido por Graham Alexander e John Whitmore e é um dos mais utilizados no desenvolvimento do *coaching* (Dembkowski, Eldridge & Hunter, 2006). Trata-se de uma ferramenta simples e prática que pode orientar tanto uma sessão com um processo de *coaching*. O termo GROW significa *Goal* (objetivos), *Reality* (realidade), *Options* (opções) e *Will* (vontade). As três primeiras etapas são projectadas para aumentar a consciencialização do cliente sobre si mesmo, a sua situação e as suas possibilidades de acção. A última etapa centra-se na responsabilidade do cliente em tomar medidas (Dembkowski, Eldridge & Hunter, 2006). De seguida apresentamos uma imagem que nos permite compreender melhor este modelo.

Figura 1

Modelo G.R.O.W.



Sendo o *maternity coaching* encarado como uma das intervenções mais construtivas durante um período crítico para as mulheres profissionais (Buller, 2011), e tendo como principal objetivo fornecer suporte, em particular a executivas, antes, durante e depois da sua licença de maternidade (Pinto, 2011), existe aqui uma

componente ao nível do *executive coaching*. No entanto, não se trata de um processo de *executive coaching* normal, mas tal como é explicado pela *coach*:

Quando eu falo em *executive coaching* estou a falar...na, na perspetiva de que a pessoa com quem estamos a trabalhar tem uma questão concreta para resolver, não é? É uma questão que muitas das vezes tem um impacto significativo no negócio, e portanto aquilo que se faz é ajudar a pessoa a refletir sobre tudo aquilo que está a, a...envolvido nessa situação, não é? Procurando sempre encontrar soluções...mais abrangentes (...).

Trata-se, então, de um processo de *executive coaching* na medida em que tem como objetivo otimizar os pontos fortes da coachee, gerir falhas, alinhar-se emocionalmente, planear a carreira ou evitar potenciais consequências inadvertidas do seu estilo de liderança (Tobias, 1996). Trata-se de um *executive coaching* no sentido que analisa o que poderá ser stressante, que desafios é que existem e como poderá equilibrar esses aspetos com o seu novo papel de mãe. Em suma, “o *maternity coaching* foi um processo de *executive coaching* no sentido que ajudou a [coachee] a aceitar-se... ainda mais como diretora de Recursos Humanos” (*Coach*, entrevista 2). Em termos de especificidades do processo, para além da duração, este foi um processo muito instrumental, no sentido em que foi direcionado para este aspeto.

#### **6.4.1. Áreas de Vida**

O processo de *maternity coaching* engloba a vertente pessoal/familiar assim como a vertente profissional, pelo que nesta secção iremos explorar os dados relativos a essas áreas. Figueiredo (2001 in Conde & Figueiredo, 2007) salienta que os futuros pais terão de se ajustar a uma variedade de transformações que ocorrem tanto ao nível físico, como em resultado de situações ocorridas ao longo do período de gestação ou no parto ou até mesmo de expectativas relativas aos novos papéis que surgem com a gravidez e em torno do bebé, as quais irão implicar uma reestruturação na rede de relações conjugais, familiares e sociais. De facto, apesar do conhecimento comum acerca da gravidez, das mudanças que decorrem da maternidade, dos relatos de diversas mães, só se compreende realmente as mudanças que a maternidade abrange quando se é mãe. “O conceito de adaptação à maternidade não é de todo esclarecedor, já que, na literatura remete para aspetos tao diversos como: satisfação pessoal; equilíbrio emocional; desempenho de tarefas práticas de cuidados;

funcionamento familiar; recuperação do estilo de vida” (Canavarro, 2001, p.45). Um dos aspetos mencionados pela *coach* foi que ao longo do processo houve uma tomada de consciência por parte da *coachee* das mudanças que a maternidade traz, pois inicialmente há um período em que as mulheres tentam gerir a situação e “às vezes até ignorar aquilo que está a acontecer”. “Muitas mulheres crescem com o objetivo de se tornarem mães, no entanto não compreendem o quanto as suas vidas vão ser afetadas com as adaptações que irão experienciar” (Gibson, 2001 cit. in Winson, s/d). Tratando-se do seu primeiro filho a *coachee* refere-se à gravidez como tendo sido vivenciada de “forma especial e otimista”, “desejada”, “com imensa alegria e apreensão” e que “passou num instantinho”. Salaria também que é mais fácil quando o bebé ainda está na barriga pois consegue ter algum controlo e fazer as coisas à sua maneira, sentindo um enorme cansaço.

Eu tenho um ritmo muito acelerado e grávida havia aqui um...um impedimento, havia ali qualquer coisa, queria fazer as coisas ao meu ritmo e não dava e aquilo realmente irritava-me um bocado. Como é que eu não sou capaz? Como é que eu só fiz isto e já estou tao cansada? Não é? Portanto, havia esta questão física, mas foi muito bem ultrapassada, com muito otimismo e, portanto, muito bem.

Segundo Relvas (1996) citado por Canavarro & Pedrosa (2005) “o início da vida do bebé, apesar de frequentemente esperado e desejado, aciona um processo irreversível, que modifica decisivamente a identidade, papéis e funções dos pais e de toda a família” (p.225). Dentro deste contexto, um outro aspeto abordado durante o processo foram as mudanças familiares decorrentes da maternidade, nomeadamente a nova organização de papéis decorrente da mesma.

Para além destas mudanças em termos de papéis, as mulheres deparam-se ainda com uma visão social da maternidade, visão essa que a sociedade foi construindo ao longo do tempo, uma ideologia de como as mulheres se devem comportar e que papéis devem assumir após a maternidade. Esta visão social torna-se um peso adicional a uma etapa já por si complicada e impede, por vezes, as mulheres de falarem livremente sobre a maternidade sem terem de lidar com juízos de valor ou ideias pré-estabelecidas. No decorrer do processo de *maternity coaching*, a *coachee* pôde falar abertamente sobre o que a preocupava, desejava, sobre a sua experiência particular da maternidade, “tirando a máscara, a máscara social e tirando, digamos assim, o peso daquilo que é expectável...do ponto de vista da construção dos papéis e

poder abordar...lá está, as coisas...da forma mais direta e sem...sem...juízos de valor“ (*coach*).

Existe ainda um conjunto de sentimentos relacionados com a maternidade. Nesta altura, tal como mencionado por ambas, existe um sentimento de ansiedade, dúvidas e preocupações acerca do bem-estar do bebé, sobre quem iria ficar com ele, assim como algumas hesitações. Existe aqui uma necessidade de organização e estruturação pessoal após a maternidade,

Porque efetivamente o processo não acabava com o nascimento do [bebé], porque ao regressar ao trabalho também há trabalho a fazer, não é? Também há uma adaptação, e uma adaptação então aí que eu não conseguia...sequer antecipar qual é que seria, porque não tendo sido mãe ainda, por mais que as pessoas nos digam, é difícil perceber que a nossa vida efetivamente muda (*coachee*).

Desta forma, reconhecemos que a maternidade é um processo que ultrapassa a gravidez, é um projecto a longo prazo, algo para a vida toda e envolve uma prestação de cuidados e uma dádiva de amor que possibilita um desenvolvimento saudável da criança (Leal, 2005). Consequentemente, “no caso da mulher com carreira profissional e enquadrada no envolvimento social, a presença de uma criança pode gerar uma situação complicada” (Graça & Zamith-Cruz, 2006, p.3535). Torna-se, então, imperativo encontrar estratégias que permitam uma integração da identidade materna que entretanto adquiriu na outra faceta vital (Graça & Zamith-Cruz, 2006).

Um outro aspeto abordado foi a questão da licença de maternidade e o impacto que a maternidade poderia ter no trabalho. A *coachee* realça que não queria de forma alguma que a maternidade afetasse o seu trabalho, nem que a licença de maternidade fosse prejudicial para o seu papel e influência na organização. Existe aqui uma ideia de separação entre a maternidade e o trabalho, no entanto não é fácil fazer esta separação e, tal nos diz a *coachee*, o aspeto mais difícil é manter um equilíbrio entre o trabalho e a família. Relativamente à licença de maternidade, de acordo com Liu e Buzzaneli (2004), esta é designada como um momento de transição e de negociação de papéis em que as mulheres e outros membros da organização, particularmente os seus superiores, podem falar e interagir de forma diferente de momentos em que não existia essa pausa do trabalho. Nesta altura a preocupação principal das mulheres prende-se com o facto de manterem uma identidade viável na organização enquanto

se prepara para a questão do trabalho que resulta da sua ausência. Ao voltarem ao trabalho, a questão principal para as mulheres é restabelecer a sua identidade de trabalhadora viável apesar da culpa acerca das suas responsabilidades enquanto mães, das responsabilidades do trabalho e da tentativa de equilibrarem o seu papel de mãe com o trabalho (Millward, 2006). Porém, a *coach* realça que a maternidade ajudou a *coachee* a afirmar o seu papel de liderança na organização, pois manteve-se sempre em contacto, houve um planeamento e uma organização prévia, tendo corrido tudo como planeado na sua ausência. A *coachee*, por seu lado, menciona que “em termos da licença de maternidade, ela foi vivenciada com muita tranquilidade. Portanto, não...foi um processo tranquilo e muito...muito bom. Tanto que me deu oportunidade para, para viver esta etapa com o meu filho de forma muito, muito agradável”. A sua equipa de trabalho aceitou bem a sua gravidez e as coisas correram normalmente durante a sua ausência. A negociação da licença de maternidade com a administração, ao contrário do que nos diz a literatura apresentada no enquadramento teórico, foi um processo normal, não tendo existido nenhum conflito. “A negociação com a empresa...não houve uma...não houve problema absolutamente nenhum. Portanto...as coisas estavam todas muito preparadas (...) e portanto foi muito, muito tranquilo” (*coachee*).

A outra área de vida abordada no processo é a vida profissional. Apesar do *maternity coaching* ser um processo direccionado para a maternidade, há aqui uma incapacidade em separar estas duas áreas, pois a “transição de mulher trabalhadora para mãe trabalhadora é bastante complexa e mais duradoura do que normalmente se pensa” (Bussel, 2008, p.18). Esta transição não começa com a gravidez e não termina com o retorno ao trabalho, pois as pressões e exigências sobre uma mãe trabalhadora continuam a evoluir, exigindo diferentes níveis de suporte e flexibilidade (Bussel, 2008). Deste modo, a *coach* afirma que a maternidade pode fazer com que seja necessário realizar uma escolha entre uma aposta clara na carreira ou no reequacionar do ritmo com que estava a ser desenvolvida. Neste caso, a *coachee* pretendia organizar-se de modo a garantir que a maternidade não afetava o funcionamento do departamento nem punha o seu lugar em causa. Ao analisarmos as entrevistas constatamos que, de facto, este aspeto é mencionado algumas vezes em cada entrevista, o que nos leva a crer que era algo essencial a garantir durante o processo.

A *coachee* refere que era essencial garantir a organização e estruturação do departamento, existindo um planeamento de quando iria à organização, em que

reuniões queria estar presente, assegurar que a relação internacional com a casa mãe não fosse afetada, sendo essencial uma gestão eficaz dos projetos assim como a delegação de tarefas e a clarificação junto da equipa das responsabilidades e atividade que eram importantes serem executadas durante a sua ausência. Esta delegação de tarefas manteve-se mesmo após a *coachee* ter regressado ao trabalho, pois tal como diz a *coach*,

portanto, entrou alguma coisa tem de sair outra, e essa...essa coisa que entrou é suficientemente também importante, para que ela veja o benefício de deixar de fazer aquilo que não faz parte, que não lhe compete a ela do ponto de vista de...de responsabilidade.

Durante o processo, pretendia-se desenvolver o seu papel enquanto estratega, afirmando a sua liderança. O retorno ao trabalho após a licença de maternidade, que no caso da *coachee* foi de 5 meses, é normalmente uma altura complicada e por vezes conflituosa para as mulheres. De acordo com o estudo de Bussel (2008), existem essencialmente sete etapas de transição, o que nos permite concluir que a *coachee* nesta altura se encontrava na quarta etapa que é descrita como “pragmatismo realista”. Esta fase envolve tentar equilibrar o trabalho e a vida pessoal, quando reconhecem a necessidade de impor limites firmes acerca do tempo e das práticas de trabalho. A *coach* menciona que o regresso ao trabalho foi normal, sem grande stress, porém a *coachee* refere algumas mudanças, assim como a imposição de limites de tempo relativos às horas de trabalho,

Outro aspeto referido nesta parte estava relacionado com o papel que a *coachee* queria ter na organização no futuro, quais as suas ambições, nomeadamente continuar a ajudar a empresa a crescer através do desenvolvimento da área dos Recursos Humanos, bem como a maior antecipação e organização que a *coachee* passou a ter no que concerne ao trabalho.

#### **6.4.2. Ações**

Nesta secção abordamos os comportamentos, ações e exercícios que foram executados durante o processo. Em termos da literatura, verificamos que não existe nada específico em relação às ações/tarefas que devem ser realizadas durante o processo de *maternity coaching*, pelo que se torna relevante a exploração destes resultados. Ao analisarmos os dados verificamos que estas ações estão relacionadas com quatro aspetos: ações relacionadas com o decorrer do processo; ações

relacionadas com a organização e estruturação do departamento; ações relacionadas com o desenvolvimento pessoal da *coachee*; e exercícios realizados durante o processo.

As ações relacionadas com o decorrer do processo englobam a clarificação do plano de ação, bem como o acordo das tarefas a pôr em prática pela *coachee*. Existiu também a sistematização das sessões e do percurso da *coachee*. De acordo com a *coach*, estas ações foram realizadas numa lógica de *journaling*. Esta técnica oferece uma série de perguntas que podem ser utilizadas como estão ou adaptadas pelos clientes para registarem o seu percurso de mudança interior. Logo no início da relação de *coaching*, o cliente pode ser convidado a manter um diário. Ele funciona como um companheiro durante todo o processo de *coaching*, com os detalhes acerca das realizações, progresso, obstáculos, fraquezas, *insights* e sucessos, de modo a que possam ver como se foi processando o seu desenvolvimento (McMahon & Archer, 2010). Algo que a *coach* mencionou é que no início de cada processo oferece um caderno à *coachee* de modo a que possa ir tirando as suas notas.

Relativamente às ações relacionadas com a organização e estruturação do departamento, foram realizadas tarefas ao nível da delegação de responsabilidades que era necessária em função da ausência da *coachee* da organização, de modo a organizar e estruturar a equipa, dando-lhes espaço para que pudessem operacionalizar as suas orientações. Portanto existiu aqui uma clarificação de papéis, de atividade e de responsabilidades. Foram agendadas as reuniões de direção onde a *coachee* queria estar presente, preparou-se o plano de atividade para a reunião com o administrador e viu-se a questão da relação com os pares e colegas.

No que concerne às ações relacionadas com o desenvolvimento pessoal da *coachee*, estas englobaram a sua organização pessoal, a reflexão de como se via nos próximos anos e quais os objetivos que pretendia alcançar, sendo definido um plano de ação para a ajudar a concretizar esses objetivos.

Por fim, em relação aos exercícios, a *coach* referiu alguns dos exercícios realizados durante o processo. Considerando a necessidade de planear a licença de maternidade e comunicar essa licença aos superiores, foi feito um exercício onde a *coachee* punha em perspetiva quem eram os *stakeholders* a quem tinha de comunicar a licença de maternidade e estabelecer uma relação de modo a que a sua ausência não fosse algo negativo para a empresa. Um outro exercício realizado durante o processo foi o exercício da “Carta do Futuro”. Este exercício foi concebido para ajudar um indivíduo a visualizar o futuro de tal forma que possa experienciar as sensações

associadas com a realização dos seus objetivos. Este exercício pressupõe perspetivar o que daí a algum tempo gostaria de ver concretizado e escolher uma carta, relatando como se estivesse no futuro aquilo que é a sua vida (sentimentos, sensações, etc.). Este exercício permite mais tarde a *coachee* rever o que tinha idealizado e o que conseguiu concretizar.

No decorrer do processo, a *coach* utilizou também metáforas, ou seja, a *coachee* falava do que estava a sentir, do que pretendia, do que desejava, recorrendo a um exemplo metafórico, podendo ser uma imagem, palavra, entre outros. Isto permitia que a *coachee* obtivesse uma perspetiva mais intuitiva e menos racional, tendo outros insights. Foi também realizada uma análise SWOT nas questões profissionais mais concretas da *coachee*, analisando os prós e os contras, assim como o que estava dentro da sua influência. SWOT é um acrónimo utilizado para representar *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). Em seguida apresentamos um quadro que nos ajuda a compreender esta análise.

Quadro 1  
Análise SWOT

<b>Positivo</b>	<b>Interno</b>		<b>Negativo</b>
	Forças	Fraquezas	
	Oportunidades	Ameaças	
	<b>Externo</b>		

Por fim, a *coach* refere a realização de *check lists*, de forma a avaliar o que já tinha sido feito, o que faltava fazer e por qual caminho se deveria seguir. “Fazer *check lists*, para ver onde é que estamos, não é? (...) Se tivermos de estabelecer aqui prioridades, continuamos por aqui ou é melhor deixar isto aqui em suspenso e voltarmos...ao nosso inicial propósito”.

### 6.4.3. Dificuldades

Em termos das dificuldades mencionadas ao longo do processo, estas encontram-se maioritariamente relacionadas com a maternidade. Uma das dificuldades que a ambas indicaram foi que por vezes é difícil tomar consciência das mudanças que a maternidade acarreta, tendo existido aqui dificuldades do ponto de vista físico e familiar. “É difícil perceber que facto a vida muda bastante” (*coachee*). Portanto, algo complicado neste momento foi a gestão simultânea das emoções

(ansiedades e medos) e do seu papel na família e na organização. Aliado a estas dificuldades encontrava-se a perda do ritmo habitual devido à gravidez e o cansaço característico desta altura, existindo uma grande falta de tempo. Houve ainda uma grande dificuldade ao nível do planeamento e da organização, bem como no equilíbrio entre o trabalho e a família. Porém, a *coach* refere que “todas as situações são difíceis...e aquilo que eu senti por parte da *coachee* é que todas as, as situações que ela estava a viver eram vividas com intensidade”.

#### **6.4.4. Emoções**

Sendo a transição para a maternidade uma altura de sentimentos contraditórios, considerámos relevante verificar quais os sentimentos que a *coachee* teve ao longo do processo. A *coach* revela que a *coachee* esteve muito descontraída durante o processo, o que foi uma surpresa para a própria *coachee*. Ambas indicam que se trata de um processo caracterizado pela presença de ansiedades, dúvidas e hesitações. A *coach* refere também a tranquilidade com que a *coachee* vivenciou a licença de maternidade, sentindo-se segura de que tudo iria correr bem. Após a maternidade, a *coach* sentiu a *coachee* mais cansada pois não é fácil gerir todas as mudanças que ocorrem a partir do momento em que o bebé nasce, no entanto a *coachee* encarou esta situação com um espírito construtivo. Segundo a *coach*, a *coachee* no final do processo encontrava-se mais confiante e encarava com mais clareza o seu papel.

Por seu lado, a *coachee* revela que existia um certo nervosismo no qual necessitava de trabalhar. Sentiu também alguma insegurança e medo, contudo utilizou esse medo para estar mais “à cautela” e “alerta”, tendo sido esse estado de alerta que a levou “socorrer de uma ferramenta tão poderosa quanto o *maternity coaching*”. Por último, em termos do equilíbrio entre o trabalho e a família, a *coachee* indica que de facto isto gera algum *stress*, pois não é fácil encontrar um ponto de equilíbrio.

#### **6.4.5. Estratégias**

As estratégias referidas nas entrevistas relacionam-se com a maternidade, com o planeamento da vida profissional, bem como com a gestão pessoal. Dentro das estratégias ao nível do planeamento da vida profissional encontramos a gestão dos horários, das reuniões, a organização do departamento e das ações a executar e a realização de pontos de situação com a organização, de modo a verificar como estavam as coisas na sua ausência. Falou-se das estratégias a implementar de modo a equilibrar a vida pessoal e a profissional, o que poderia delegar e o que era da sua

competência, antecipar e preparar o imprevisto. Tal como refere “(...) deixei os assuntos todos organizados com cada um deles, obviamente durante esses 5 meses aconteceram coisas que não estavam previstas, mas até o imprevisto estava organizado” (*coachee*).

Relativamente à maternidade viu-se como poderia assegurar a sua capacidade de resposta face às exigências da maternidade, como se poderia organizar após a gravidez, tal como estratégias ao nível do cuidado da criança (e.g. planear onde e com quem o bebé iria ficar). Tal como indicado no ponto relativo às ações, a realização de *check lists* foi uma estratégia importante no estabelecimento de prioridades.

As estratégias ao nível da gestão pessoal estavam relacionadas com a antecipação, organização, comunicação, disponibilidade, preparação e com o estabelecimento de objetivos e metas. “Mas uma boa parte depende de mim e, portanto, se eu estiver preparada, se me organizar, se estabelecer objetivos, metas, se elas estiverem definidas, se houver uma boa comunicação, nós vamos conseguir lá chegar” (*coachee*).

#### **6.4.6. Mudanças**

No decorrer do processo de *maternity coaching*, houveram algumas mudanças tanto internas como externas. Relativamente às mudanças internas, a *coach* diz que em alguns momentos ocorreram alguns *insights* por parte da *coachee*. Esta passou a ter mais autoconfiança, autoestima e clareza, desenvolvendo a sua capacidade de liderança. Houve um tomar consciência de que tinha capacidade de organização, classificação, delegação, afirmação, de gestão, antecipação e monitorização. Em termos externos houve mudanças ao nível da autonomia da equipa, ou seja, a *coachee* passou a dar mais autonomia à sua equipa, não só durante a licença de maternidade como após o regresso ao trabalho, passando a existir um acompanhamento semanal com a equipa, algo que não acontecia antes. Em suma, a *coachee* refere que “este processo acabou por me ajudar a crescer”.

#### **6.4.7. Pensamentos e Reflexões**

Nas entrevistas realizadas houve também referência a pensamentos ou reflexões que foram decorrendo ao longo do processo. Estes relacionam-se essencialmente com cinco aspetos. Durante o processo houve pensamentos relacionados com a maternidade, nomeadamente

Como é que a...[*coachee*] se, se imaginava, não é? Depois de ter o bebé, portanto o que é que era importante para ela que fosse garantido, que tipo de, de digamos assim, de organização e de...estruturação é que ela precisava de ter pessoalmente e o que é que ela eventualmente precisava que outros também tivessem, não é? (*coach*)

Segundo a *coach*, houve também pensamentos relacionados com a vida profissional, nomeadamente quem é que a *coachee* queria ser enquanto diretora de recursos humanos, qual a sua visão para o departamento, o que desejava que acontecesse, o que era prioritário, estratégico, quais eram as mudanças que era necessário realizar e o que poderia delegar. A *coachee* conta ainda os pensamentos que teve quando tomou conhecimento do processo de *maternity coaching*, “Isto é mesmo à minha medida, isto é mesmo ouro sobre azul. É isso que eu quero, eu quero experimentar”.

A *coachee* ao longo das entrevistas reflete sobre o estabelecimento de objetivos e metas, bem como a importância da comunicação, pois tomou consciência que de facto a comunicação é algo essencial e faz toda a diferença quando se gere uma equipa. Por último, a *coachee* reflete acerca das aprendizagens que foram retiradas e como podem ser úteis no futuro, fazendo um balanço do decorrer do processo, “e portanto, a experiência foi muito positiva neste sentido, porque uma coisa...um momento que podia ter sido difícil e angustiante, consegui que fosse vivido com muita serenidade e, portanto, a experiência só pode ser positiva”.

#### **6.4.8. Preocupações**

As preocupações referidas encontram-se relacionadas essencialmente com a vida profissional. Havia uma preocupação relacionada com a organização e com o trabalho da equipa, ou seja, antes da licença de maternidade a *coachee* estava preocupada acerca de como é que iria organizar tudo e clarificar as responsabilidades e atividades de modo a que tudo corresse bem na sua ausência.

Portanto, tenho uma equipa que tenho de deixar (...) 5 meses na vida de uma organização é muito tempo, é muito tempo, é metade de um ano e acontece muita coisa e, portanto, como é que nos vamos organizar para que as coisas corram bem?

Foi evidenciada por ambas, a preocupação do papel da *coachee* enquanto líder durante a licença de maternidade, pois não queria perder influência nem a capacidade de intervenção que tinha na organização. Além disso não queria transmitir uma imagem errada aos administradores e pares, nem pôr em causa a sua liderança. É também referida a preocupação com os projetos que tinha em mãos e em manter uma relação aberta e franca dentro da organização. Em relação às preocupações no âmbito da vida familiar, a *coachee* refere algumas das preocupações que caracterizam a transição para a maternidade, nomeadamente se o bebé está bem, se ia correr bem, se ia crescer bem. Por último, existiu uma preocupação com os seus papéis familiares, ou seja, como se iria voltar a relacionar com o marido, com ela própria, como iria voltar a desempenhar os seus papéis na família. Verificamos aqui a existência de preocupações relacionadas com a organização do trabalho e do seu papel na organização e preocupações com o bem-estar do bebé e de como iria voltar a desempenhar os papéis que tinha desempenhado até então, mas agora desempenhando também o papel de mãe. Segundo Canavarro (2001) os “papéis e identidades não se formam num processo somatório, em que os novos são acrescentados aos já existentes. A chegada de novos papéis e funções implica a sua integração num todo pré-existente, com a consequente reestruturação dos mais antigos” (p.41). Observamos, então, que há aqui uma necessidade de realinhar os papéis ao mesmo tempo que vai encontrando o seu novo “eu”.

#### **6.4.9. Relação**

A importância da relação no *coaching* tem sido reconhecida ao longo da investigação em psicologia. Com efeito, na literatura acerca do tema, a relação no *coaching* é vista como um veículo para a mudança (Gyllensten & Palmer, 2007). Estudos anteriores demonstraram que o suporte do *coach* é algo extremamente valorizado no *coaching* e que este fornecia um ambiente seguro e de apoio, onde as ansiedades podiam ser discutidas (Wales, 2003 in Gyllensten & Palmer, 2007). Além disso, verificou-se que o envolvimento do *coach* e uma relação aberta e de apoio são factores de sucesso no *coaching* (Schmidt, 2003 in Gyllensten & Palmer, 2007).

Neste processo já existia um conhecimento prévio entre ambas, o que segundo a *coach* “dá algum conforto”. É uma relação onde é essencial manter o diálogo e escutar a *coachee*. A relação entre ambas ajuda a que a *coachee* se sinta mais fortalecida e segura nas suas decisões. Algo que foi mencionado algumas vezes ao longo das entrevistas era o facto de ser essencial existir uma relação de profunda

confiança, abertura, transparência e proximidade. Estes dados estão de acordo com os resultados do estudo de Gyllensten e Palmer (2007), onde se verificou que o desenvolvimento de uma boa relação entre o *coach* e o *coachee* era algo claramente importante e a confiança era uma parte vital desta relação. A confidencialidade das sessões desempenhou um papel essencial na construção e manutenção da confiança entre o *coach* e o *coachee*. Quando estes dois aspetos estavam presentes (confidencialidade e confiança), era possível para o *coachee* “baixar a guarda” e partilhar informação mais sensível com o *coach*, incluindo aspetos seus percecionados como menos perfeitos (Gyllensten & Palmer, 2007).

Nesta relação o papel da *coach* é, segundo a própria, o de ajudar a pôr as coisas em perspetiva, ajudar a separar os factos das emoções e ajudar a *coachee* a sentir-se segura e fortalecida nas suas decisões. Segundo a *coachee*, a *coach* é aqui um elemento externo que ajuda a organizar-se, e ao dar o seu *feedback*, ajuda-a a ver o que pode melhorar e fazer de forma diferente. A melhor forma para resumir a importância da relação no *coaching*, assim como o papel da *coach*, é através das palavras da *coachee*: “(...) é como se fosse a âncora em todo o processo. É um porto de abrigo.”

## 6.5. Avaliação do Processo

A avaliação do processo, de acordo com Barosa-Pereira (2008), deverá ser efetuada pelo *coach* e pelo *coachee*. “Trata-se do momento em que serão equacionados os resultados obtidos, tendo em consideração os objetivos acordados inicialmente” (Barosa-Pereira, 2008, p.71). Neste momento o *coachee* deverá indicar a sua perceção acerca dos benefícios obtidos bem como das mudanças verificadas, perceção esta que será confrontada com as referências obtidas através da utilização de instrumentos de avaliação utilizados pelo *coach* que irão indicar o resultado final da aplicação do *coaching* (Barosa-Pereira, 2008). No entanto, no caso em estudo não foram utilizados instrumentos para avaliar o processo.

Aquilo que foi feito foi um balanço muito qualitativo, portanto de...fazer apelo a...a que a [coachee], lá está, se lembrasse...daquilo que eram os seus anseios, os seus receios, os seus medos no início do processo, não é? E o que é que ela tinha conseguido...concretizar.

Esta avaliação consistiu num balanço de todo o processo de *coaching*, de como a *coachee* vivenciou o processo, quais as aprendizagens que foram retiradas, de que

forma poderiam ser úteis para o futuro, quais os objetivos que ainda deseja alcançar e delinear um plano para os concretizar. Ambas fazem uma avaliação positiva do processo, ao que a *coachee* menciona, “E portanto, a experiência foi muito positiva neste sentido, porque uma coisa...um momento que podia ter sido difícil e angustiante, consegui que fosse vivido com muita serenidade e, portanto, a experiência só pode ser positiva”.

## 6.6. Consequências

Ao analisarmos os dados recolhidos, constatámos que só foram indicadas consequências positivas do processo. Os grandes benefícios do processo, segundo a perspectiva da *coach*, foi a melhoria da capacidade de compreensão por parte da *coachee*, assim como o desenvolvimento de uma maior autoestima e autoconfiança, “E portanto, acho que isto reforçou muito a...a autoconfiança, a autoestima da, da [coachee] e portanto esta percepção de que ela é uma líder”. Este processo ajudou-a também a desenvolver uma maior competência na conciliação entre o trabalho e família e a assumir o seu papel de mãe. Além disto, ambas referem que houve uma melhoria na capacidade de liderança e gestão, especificamente ao nível da organização do departamento, da delegação de tarefas e da definição de estratégias. De acordo com *coach*,

(...) Notei que durante este processo ela teve a possibilidade (...) de antecipar aquilo que era necessário ao departamento e à organização e de, e de estabelecer um plano...para concretizar isso. Acho que também se viu reforçado aqui a, o seu profissionalismo, o seu rigor, a sua capacidade de liderança.

Um outro benefício foi o facto da *coachee* ter conseguido viver com tranquilidade, alegria e segurança um momento turbulento. “Para além de ter conseguido ultra...cumprir o objetivo, o grande objetivo que era viver todo este processo com grande tranquilidade, consegui retirar aprendizagens que estão a ser úteis na minha vida profissional e até pessoal” (*coachee*). Por último, a *coachee* conta que “aprendi a importância da comunicação com os meus pares...e aprendi acima de tudo, transmitiu a segurança de que não há impossíveis”, assim como a organizar-se e a planear.

Ao compararmos os benefícios do presente estudo com os estudos efetuados no âmbito do *maternity coaching*, constatamos que as consequências do processo neste estudo vão de encontro à literatura acerca do tema. No estudo de Bussel (2008),

verificou-se que, de um modo geral, o *coaching* fornece um suporte eficaz durante as transições, incluindo o desenvolvimento de capacidades de liderança. De uma forma mais específica, o *maternity coaching* pode desempenhar um papel significativo no apoio às mulheres que regressam ao trabalho e que terão de desempenhar um papel duplo, enquanto mães e trabalhadoras (Bussel, 2008).

Enquanto que, anteriormente as mulheres separavam de forma eficaz a vida profissional da pessoal, a maternidade parece tornar mais difícil separar os efeitos de uma sobre a outra (Bussel, 2008). Apresentando-se como algo valioso, o *coaching* pode efetivamente apoiar as mulheres a identificar e alcançar os seus objetivos profissionais e pessoais, num ambiente onde o desafio, equilíbrio e autenticidade são fundamentais (Bussel, 2008).

Para além disto, um dos principais benefícios do *coaching* é fornecer um quadro seguro dentro do qual as suposições da *coachee* são desafiadas (Bussel, 2008). Tal como no presente estudo, no estudo de Bussel (2008) duas das participantes, mencionaram que as sessões de *coaching* as desafiaram a pensar acerca da sua carga de trabalho e a estabelecer metas relacionadas com áreas tais como o planeamento, a criatividade e a delegação (Bussel, 2008). Assim, ao compararmos os resultados obtidos neste estudo e no estudo de Bussel (2008), verificamos que são referidos benefícios ao nível do equilíbrio entre o trabalho e a família, no estabelecimento de objetivos, metas, da organização e planeamento do trabalho, da delegação de tarefas e do desenvolvimento da liderança.

O *maternity coaching* proporcionava, ainda, o apoio externo objetivo necessário, uma vez que durante um período de transição pessoal e profissional, as mulheres valorizavam particularmente o apoio externo confidencial (Bussel, 2008). Podemos identificar esta característica quando a *coachee*, ao referir-se ao papel da *coach*, afirma que esta é um elemento externo que ajuda a organizar-se, e ao dar o seu *feedback*, ajuda-a a ver o que pode melhorar e fazer de forma diferente.

No estudo de Filsinger (2012), os resultados sugerem que o *maternity coaching* apoiou as mulheres na sua organização do trabalho ao influenciar a forma como comunicavam com os seus superiores e com os colegas, ajudando-as a estabelecer objetivos e metas para o seu regresso ao trabalho. Estes benefícios também foram encontrados no presente estudo, pois a *coachee* indica que um dos benefícios foi ter compreendido a importância da comunicação no trabalho. Por fim, o programa de *maternity coaching* no estudo de Filsinger (2012), ajudou as mulheres a encontrarem a quantidade e qualidade de trabalho apropriado para a sua experiência e

disponibilidade. Apesar de não termos informação relativa a este aspeto no nosso estudo, é de salientar que este aspeto é uma base importante para alcançar o equilíbrio trabalho-família (Filsinger, 2012).

## 6.7. Análise das Matrizes

No que concerne às matrizes, optámos por realizar quatro matrizes que considerámos serem relevantes e que poderiam fornecer dados interessantes para o estudo. Cada matriz irá ser analisada de acordo com o número de palavras, uma vez que através desta análise obtemos uma visão mais ampla dos resultados. Em primeiro lugar iremos analisar os dados relativos ao cruzamento entre a categoria “Processo de *Coaching*” e as entrevistas, de modo a verificar quais os temas mais abordados em cada entrevista.

Ao analisarmos a tabela 1, referente ao número de palavras codificadas em cada categoria relativamente às quatro entrevistas realizadas, constatamos que tanto a *coach* como a *coachee* falaram essencialmente de temas relacionados com a área de vida (*coaching*, pessoal e familiar, e profissional). A primeira entrevista com a *coach* focou-se essencialmente na categoria área de vida, nas consequências do processo, na relação entre ambas, nas ações e nas aspirações/intenções. A segunda entrevista focou-se mais uma vez na área de vida, nas ações e nas estratégias, havendo um maior equilíbrio entre os temas abordados, mas destacando-se claramente o foco na área de vida. As áreas relacionadas com os pensamentos e reflexões, preocupações e projetos foram as menos desenvolvidas. Relativamente às entrevistas com a *coachee*, a primeira focou-se maioritariamente nas áreas de vida, nas estratégias e nas preocupações, enquanto que a segunda focou-se mais uma vez nas áreas de vida, mas a um nível consideravelmente menor, nas consequências do processo, nas ações e nas mudanças ocorridas ao longo do processo. Verificamos que a *coach* abordou mais temas que a *coachee*, enquanto que esta se focou muito nas áreas de vida, consequências do processo, aspirações e intenções e estratégias.

Tendo em consideração que com o presente estudo pretendíamos compreender e analisar um processo de *coaching*, as entrevistas foram mais direccionadas para o desenvolvimento do processo em si, objetivos, temas abordados (vida pessoal/familiar e profissional) e consequências do mesmo, bem como a experiência da *coachee*. Desta forma, faz-nos sentido que a categoria mais abordada seja a referente à área de vida, pois era uma grande categoria que abordava os objetivos do processo, as questões familiares e profissionais, que acabam por ser o cerne do processo.

Tabela 1

*Resultados do Cruzamento entre a categoria Processo de Coaching e as Entrevistas*

	<b>Entrevista 1 Coach</b>	<b>Entrevista 2 Coach</b>	<b>Entrevista 1 Coachee</b>	<b>Entrevista 2 Coachee</b>
<b>1. Ações</b>	115	883	119	332
<b>2. Área de Vida</b>	1365	3762	3377	1461
<b>3. Aspirações e Intenções</b>	115	322	216	219
<b>4. Consequência do Processo</b>	312	430	194	575
<b>5. Dificuldades</b>	90	167	247	34
<b>6. Emoções</b>	45	481	151	0
<b>7. Estratégias</b>	0	773	780	122
<b>8. Informações</b>	71	280	16	15
<b>9. Justificações</b>	75	121	37	0
<b>10. Mudanças</b>	8	384	0	271
<b>11. Pensamentos e Reflexões</b>	0	288	141	121
<b>12. Preocupações</b>	0	337	351	35
<b>13. Projetos</b>	0	91	0	0
<b>14. Relação</b>	194	224	73	139

A segunda matriz realizada cruzou o processo de *coaching* e a protagonista. Ao analisarmos a tabela 2, observamos uma clara predominância da *coachee*, à exceção da relação. Estes dados levam-nos a concluir que o processo é bastante direcionado para a *coachee* e de facto é ela que conduz de certo modo o processo, que este depende muito do que faz sentido para a *coachee* e do que ela quer desenvolver. Constatamos que algumas áreas são desenvolvidas por ambas, nomeadamente as ações e a área de vida. Os resultados demonstram que a *coach* de facto não tem um lugar de protagonismo no processo, o que vai de encontro à literatura que afirma que o papel da *coach* é guiar e orientar a *coachee* a atingir os seus objetivos. A relação é a única categoria onde a *coachee* não predomina, pois tal como nos diz Catalão e Penim (2009), é da responsabilidade do *coach* estabelecer uma relação de confiança que passa pela criação de uma genuína e autêntica relação *one-to-one* com o cliente,

assim como conseguir empatia através de um olhar incondicional sobre a realidade do cliente.

Tabela 2

*Resultados do Cruzamento entre a categoria Processo de Coaching e a Protagonista*

	<b>Ambas</b>	<b>Coach</b>	<b>Coachee</b>
<b>1. Ações</b>	311	0	591
<b>2. Área de Vida</b>	675	222	3360
<b>3. Aspirações e Intenções</b>	64	0	355
<b>4. Consequência do Processo</b>	0	0	671
<b>5. Dificuldades</b>	0	24	168
<b>6. Emoções</b>	0	105	190
<b>7. Estratégias</b>	114	31	1076
<b>8. Informações</b>	0	0	0
<b>9. Justificações</b>	10	0	37
<b>10. Mudanças</b>	0	0	298
<b>11. Pensamentos e Reflexões</b>	85	0	152
<b>12. Preocupações</b>	51	0	247
<b>13. Projetos</b>	0	0	56
<b>14. Relação</b>	184	138	54

A terceira matriz realizada diz respeito ao cruzamento entre a Temporalidade do Processo e as Áreas de Vida, de modo a analisarmos quais as áreas abordadas em cada fase do processo de *maternity coaching*. Assim, ao analisarmos a tabela 3, verificamos que a maior parte dos dados relativos à área de vida concentram-se no desenvolvimento do processo. A área predominante no desenvolvimento do processo é a do *coaching*, ou seja, da informação relativa ao desenvolvimento do processo em si, seguindo-se a área profissional e por fim a pessoal e familiar. Nas categorias “acordo” e “avaliação” apenas existe informação ao nível do *coaching*, e nas restantes categorias não existe dados relativos à área de vida abordada. Isto leva-nos a concluir que de facto a *coach* e a *coachee* se focaram mais na informação desenvolvimento do processo, abordando o *coaching* em si, e não tanto a área pessoal e profissional. Estes dados podem também sugerir que a área profissional foi mais desenvolvida

neste processo de *maternity coaching* do que a pessoal e familiar, o que confirma a informação relativa aos objetivos do processo.

Tabela 3

*Cruzamento entre a categoria Temporalidade do Processo e Área de Vida*

	<b>Coaching</b>	<b>Pessoal e Familiar</b>	<b>Profissional</b>
<b>1. Acordo</b>	223	0	0
<b>2. Ambígua</b>	0	0	0
<b>3. Avaliação</b>	178	0	28
<b>4. Contrato</b>	0	0	0
<b>5. Desenvolvimento</b>	2020	290	787
<b>6. Diagnóstico</b>	0	0	0
<b>7. Pedido ou Proposta</b>	0	0	0

Por último foi realizada uma matriz relativa à Temporalidade das Sessões e à Área de Vida, de forma a concluirmos quais as áreas que tinham sido abordadas antes, durante e entre as sessões. Ao observarmos a tabela 4, verificamos que existe um foco no que aconteceu durante as sessões. Existe mais uma vez uma predominância da área do *coaching*, visto que existe um foco na descrição das sessões, de modo a compreendermos melhor o processo de *maternity coaching*. Para além disto verificamos mais uma vez um foco maior na área profissional durante as sessões do que na área pessoal e familiar. Podemos, então, supor que as entrevistas estavam mais direcionadas para a compreensão do processo de *coaching* e, por sua vez, a coach e a coachee ao falarem sobre o processo focaram-se mais na área profissional do que na pessoal e familiar.

Tabela 4

*Resultados do Cruzamento entre a categoria Temporalidade das Sessões e a Área de Vida*

	<b>Coaching</b>	<b>Pessoal e Familiar</b>	<b>Profissional</b>
<b>1. Ambíguo</b>	0	0	0
<b>2. Durante</b>	1433	251	696
<b>3. Entre Sessões</b>	0	0	55



## Conclusão

Com este estudo pretendemos obter uma compreensão aprofundada acerca de um processo de *maternity coaching*, através do estudo de caso, de modo a formularmos proposições teóricas baseadas no conhecimento do caso em análise. Deste modo, procurámos descrever um processo de *maternity coaching* que nos permitiu: a) caracterizar o processo a partir do ponto de vista dos diferentes intervenientes (*coach* e *coachee*); b) compreender a forma como se desenvolve o processo (etapas, objetivos, desenvolvimento das sessões); c) identificar as áreas de vida presentes no processo, assim como as ações desenvolvidas durante o mesmo; e) analisar a importância da relação no processo de *maternity coaching*; f) analisar e interpretar as consequências do processo.

Como vimos anteriormente, a literatura existente relativa ao *maternity coaching* é essencialmente destinada aos praticantes e tem existido um foco nos benefícios para o empregador e no retorno ao trabalho (Filsinger, 2008). O estudo de Bussel (2008), por sua vez, foca-se na questão da retenção e a investigação acerca das mulheres que recorrem ao *coaching* em geral é limitada e a literatura acerca do *coaching* em mulheres é dominada pela ideia do *coaching* como uma solução para desenvolver líderes femininas (Filsinger, 2008). Com este estudo procurámos obter uma visão mais ampla do processo de *maternity coaching* sem nos focarmos na questão da retenção ou no impacto para o empregador, de modo a podermos formular algumas conclusões e proposições teóricas que nos ajudem a compreender o processo.

Atualmente temos assistido a um aumento do número de mulheres em posições seniores, bem como ao adiamento da maternidade. Cada vez mais, e também como consequência da conjuntura económica e social que vivemos, as mulheres optam por apostar no desenvolvimento da sua carreira e só mais tarde, quando já têm a sua vida profissional mais definida, optam por ser mães. Verificamos, assim, que a maternidade ocorre num período crítico da carreira de uma mulher, tratando-se uma altura de transição que pode ser especialmente complicada na vida de uma mulher, uma vez que para além da transição e adaptação à maternidade tem de lidar com as questões profissionais, a licença de maternidade, o retorno ao trabalho e conseguir estabelecer um equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional. No caso em estudo, o que levou a *coachee* a recorrer ao processo foi precisamente o facto de não querer que a maternidade afetasse o seu papel e a sua posição na organização.

Como vimos na análise e discussão dos resultados, os objetivos do processo estão relacionados tanto com aspetos profissionais como pessoais. No caso em

questão, o planeamento, a organização e a sistematização, eram algo central. Para além disto, existia a necessidade de organizar e estruturar a equipa e o departamento. Em termos pessoais pretendia-se que a *coachee* vivenciasse o processo com mais tranquilidade, tentando encontrar um equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional. Deste modo, podemos afirmar que o *maternity coaching* trata-se de uma forma de suporte que ajuda a vivenciar de uma forma mais tranquila e segura a transição para a maternidade, tanto a nível pessoal como profissional.

No que concerne ao desenvolvimento do processo, este foi um processo mais longo do que o habitual, pois cada processo depende muito das necessidades e especificidades do cliente, sendo necessário existir uma lógica de continuidade. As sessões antes da licença de maternidade abordaram temas relacionados com a forma como a *coachee* se sentia em relação à maternidade, as questões relativas à licença de maternidade e organização do departamento durante a sua ausência. As sessões durante a licença e após o retorno ao trabalho incidiram sobre as questões que preocupavam a *coachee* relativamente ao retorno ao trabalho e aos cuidados do bebé, tentando alinhar a área profissional com a pessoal e encontrando formas para minimizar os problemas. Considerando que a transição para a maternidade não acaba com o retorno ao trabalho, o *maternity coaching* é um processo que apoia as mulheres ao longo de todo o processo, desde a gravidez até ao retorno ao trabalho, abordando as questões que são centrais em cada fase e ajudando as mulheres a encontrarem caminhos e formas de solucionar os problemas existentes e anteverem os que poderão surgir e como os poderão resolver ou contornar.

Neste processo não foi seguido um modelo teórico, tendo sido um processo fluido que se ia adaptando às necessidades da *coachee*. Assim, verificamos que no desenvolvimento de um processo de *maternity coaching* não é essencial seguir modelos teóricos pré-estabelecidos. Apesar de ser importante ter em consideração alguns desses modelos, trata-se de um processo fluido que se vai adaptando às especificidades de cada *coachee* e ao que pretendem alcançar com o processo, uma vez que, apesar de existirem certos medos, ansiedades, preocupações e dúvidas comuns, cada gravidez é única e a maternidade é vivenciada de forma diferente por cada mulher.

Como vimos existem diferentes tipos de *coaching* e o que se encontra mais próximo do *maternity coaching* é de facto o *executive coaching*. O *maternity coaching* trata-se de um processo de *executive coaching* na medida em que aborda e analisa os desafios e os objetivos profissionais que a *coachee* pretende alcançar e a forma como

se relacionam com o seu novo papel de mãe. Neste caso, o *maternity coaching* foi um processo que ajudou a *coachee* a afirmar o seu papel como diretora de Recursos Humanos e a desenvolver a sua liderança.

Através dos resultados obtidos, podemos afirmar que o *maternity coaching* ajuda as mulheres a mudarem as suas perceções, ou seja, a perceberem como podem fazer as coisas de forma diferente, a tomarem consciência das mudanças que a maternidade abarca e a desafiarem-se. Tendo em consideração a visão social que continua a existir acerca do papel de mãe, o *maternity coaching* é um lugar onde podem falar abertamente sobre a maternidade sem se preocuparem com os juízos de valor ou as opiniões que poderão formar acerca delas.

Ao analisarmos a literatura acerca da licença de maternidade, verificámos que esta é muitas vezes encarada como algo negativo, como um período de rutura que pode desencadear experiências negativas, quer com os colegas de trabalho como com os superiores e a organização em geral. No entanto, no caso em estudo a licença de maternidade não foi vista como algo problemático, tendo sido vivenciada como bastante tranquilidade. O *maternity coaching* foi importante nesta etapa na medida em que ajudou a planear e a organizar o tempo que a *coachee* iria estar ausente, a delegar tarefas e a estruturar o departamento. Para além disto, o processo de *maternity coaching* ajuda a encontrar estratégias ao nível do planeamento da vida profissional, da gestão da vida pessoal e do equilíbrio entre estas duas esferas.

Verificámos que algo essencial no processo é relação. Com este estudo verificámos que é essencial existir uma relação de confiança, abertura, transparência e proximidade. Em todos os processos de *coaching* é necessário estabelecer uma boa relação, no entanto este trata-se de um processo que aborda questões muito pessoais não só da *coachee*, mas da sua relação com o companheiro, com a família, com o trabalho e até mesmo com ela própria, pelo que se não existir esta relação de profunda confiança o processo pode ficar comprometido e não serem atingidos os objetivos desejados.

Em suma, *maternity coaching* é uma forma de apoio externo que ajuda a gerir esta transição e o papel duplo que as mulheres passam a assumir, focando-se não só nas questões pessoais, sejam elas físicas ou psicológicas, como também nas questões profissionais, desenvolvendo as suas capacidades em termos organizacionais. O *maternity coaching* é um processo que ajuda a desenvolver a capacidade de liderança e gestão, assim como a capacidade de organização, planeamento e comunicação. É ainda um contributo importante na competência de

conciliação entre o trabalho e a família e no desenvolvimento da autoestima e autoconfiança.

Tal como qualquer investigação, o presente estudo apresenta algumas limitações. A grande limitação a apontar é a questão da fiabilidade. De acordo com Weber (1990 cit. in Stemler, 2001), “para fazer inferências válidas a partir do texto, é importante que o procedimento de classificação seja fiável, no sentido de ser coerente: diferentes pessoas devem codificar o mesmo texto da mesma forma”. No entanto, apesar de estar previsto que as entrevistas fossem codificadas por outro investigador, devido a limitações temporais este procedimento não foi passível de ser executado, sendo essa uma das grandes limitações do estudo.

Uma outra limitação está relacionada com os momentos de recolha de informação. Apesar de termos recolhido informação em diferentes momentos do processo, nomeadamente a meio e no final do processo, seria importante termos acompanhado o processo desde o início para podermos comparar a evolução da coachee, bem como de todo o processo. Porém, uma investigação de mestrado tem certos limites temporais e um processo de *maternity coaching* é um processo longo, pelo que não foi possível este acompanhamento desde o início. Por último, a análise documental teria aumentado a validade do estudo, permitindo uma triangulação da informação, no entanto tal não foi possível pois trata-se de um processo que aborda questões muito pessoais da coachee, pelo que tal não seria apropriado.

Apesar das limitações e considerando a investigação limitada acerca do tema, o presente estudo contribui para o desenvolvimento do conhecimento acerca do *maternity coaching*. Para além disto, tratou-se do estudo de um processo realizado em Portugal e num contexto diferente dos outros realizados, de modo a verificar o desenvolvimento do processo e os resultados em contextos diferentes. Neste sentido, foi interessante verificar que os resultados obtidos são semelhantes aos obtidos nos outros estudos realizados. O estudo pode ser ainda um contributo positivo para as organizações, na medida em que demonstra que não se trata de um processo direccionado somente para as questões pessoais da maternidades, mas que se centra também em questões profissionais, ajudando a fortalecer a gestão, liderança, organização e autoconfiança das mulheres em cargos superiores, facilitando a gestão deste período. Seria importante a realização de mais estudos neste âmbito para podermos construir um corpo teórico sólido acerca do *maternity coaching*. Em estudos futuros seria interessante verificar o impacto do processo a longo prazo. Poderiam

realizar-se estudos entrevistando também o superior ou os pares da coachee, de modo a ter uma perspetiva externa ao processo.



## Referências Bibliográficas

- Amado, J.S. (2000). A técnica de análise de conteúdo. *Revista Referência*, 5, 53-63
- Aires, L. (2011). *Paradigma qualitativo e práticas de investigação educacional*. Universidade Aberta.
- Almeida, L.S., & Freire, T. (2003). *Metodologia da investigação em psicologia e educação*. Braga: Psiquilíbrios.
- Barosa-Pereira, A. (2008). *Coaching em Portugal: teoria e prática*. Lisboa: Edições Silabo, Lda.
- Barp, A. R., & Louzada, A. F. (2008). *Reflexão sobre Conflitos Relativos aos Usos Múltiplos da Água no Reservatório de Tucuruí: Subsídios à Gestão dos Recursos Hídricos*. Trabalho apresentado no IV Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ambiente e Sociedade - ANPPAS, Brasília-DF, Brasil.
- Bartley, S.J., Blanton, P.W., & Gilliard, J.L. (2005). Husbands and wives in dual-earner marriages: decision-making, gender role attitudes, division of household labor, and equity. *Journal of Organizational Behavior*, 17 (3), 233-255.
- Beatty, C. (1996). The stress of managerial and professional women: is the price too high?. *Journal of Organizational Behavior*, 17 (3), 233-251.
- Blair-Loy, M. (2001). Cultural constructions of family schemas: the case of women finance executives. *Gender & Society*, 15 (5), 687-709.
- Bogdan, R., Bilken, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*. Porto: Porto Editora.
- Brazelton, T.B. (2005). *A maternidade e a vida profissional* (1ª ed.). (Sílvia Serrano Santos, Trad.). Editorial Presença.
- Buller, K. (2011). Mind the gap: Maternity coaching for legal firms. *The Executive Coaching Consultancy*. Retirado de <http://www.maternity-coaching.co.uk/newsarticle.htm?articleId=10>

- Bussel, J. (2008). Great expectations: can maternity coaching affect the retention of professional women? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 2, 14-26.
- Campos, C. J. (2004). Método de Análise de Conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 57 (5), 611-614.
- Canavarro, M.C. (2001). Gravidez e maternidade – representações e tarefas de desenvolvimento. In Canavarro, M.C. (2001). *Psicologia da Gravidez e da Maternidade* (17-49). Coimbra: Quarteto Editora.
- Canavarro, M.C., & Pedrosa, A.A. (s/d). Transição para a parentalidade, compreensão segundo diferentes perspectivas teóricas. In Leal, I. (2005). *Psicologia da Gravidez e da Parentalidade* (225-255). Lisboa: Fim de Século.
- Catalão, J.A., & Penim, A.T. (2009). *Ferramentas de Coaching* (4ª ed.). Lisboa: Lidel-Edições Técnicas, Lda.
- Clarke, A. (2007). Coaching mums – hanging on talent. *IDS Diversity at Work*, 39, 11-17.
- Conde, A., & Figueiredo, B. (2007). Preocupações de mães e pais, na gravidez, parto e pós-parto. *Análise Psicológica*, 3 (XXV), 381-398.
- Coutinho, C.P., & Chaves, J.H. (2002). O estudo de caso na investigação em tecnologia educativa em Portugal. *Revista Portuguesa de Educação*, 15 (1), 221-243.
- Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. (2010). *The complete handbook of coaching*. London: SAGE Publications, Ltd.
- Dembkowski, S., Elridge, F., & Hunter, I. (2006). *The seven steps of effective executive coaching*. London: Thorogood. Retirado de <http://books.google.pt/books?id=vwXaSiN2eUC&pg=PA83&dq=GROW+model&hl=pt-PT&sa=X&ei=PutBUbb5leWM7QaqoYGQDQ&ved=0CC0Q6AEwAA>
- Dillaway, H., & Paré, E. (2008). Locating mothers: How cultural debates about stay-at-home versus working mothers define women and home. *Journal of Family Issues*, 29, 437-464.

- Elo, S., & Kyngäs, H. (2008) The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107–115. doi: 10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x
- Ezzedeen, S., & Ritchey, K. (2009). Career advancement and family balance strategies of executive women", *Gender in Management: An International Journal*, 24 (6), 388 – 411.
- Feldman, D.C., & Lankau, M.J. (2005). Executive coaching: a review and agenda for future research. *Journal of Management*, 31(6), 829-848.
- Fidel, R. (1992). The case study method: a case study, In: Glazier, J., & Powell, R. (1992). *Qualitative research in information management* (273-288). Englewood, CO: Libraries Unlimited.
- Filsinger, C. (2012). How can maternity coaching influence women’s re-engage with their career development: a case study of a maternity coaching programme in UK-based private law firms. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 6, 46-56.
- Graça, M.T., Zamith-Cruz, J. (2006). *Retorno ao trabalho: com quem fica o bebê?* Actas do VIII Congresso Galaico Português de Psicopedagogia. Braga: Universidade do Minho, 3531-3546.
- Guizzo, B. S., Krzimirsky, C. O., & Oliveira, D. L. (2003). O Software QSR Nvivo 2.0 na Análise Qualitativa de Dados: ferramenta para a pesquisa em ciências humanas e da saúde. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, 24 (1), 53-60.
- Gyllensten, K., & Palmer, S. (2007). The coaching relationship: an interpretative phenomenological analysis. *International Coaching Psychology Review*, 2 (2), 168-176.
- Hall, D.T., Otazo, K.I., & Hollenbeck, G.P. (1999). What really happens in executive coaching. *Organizational Dynamics*, 39-53.
- Hewlett, S.A. (2002). Executive women and the myth of having it all. *Harvard Business Review*, 80 (4), 66-73.
- Ives, Y. (2008). What is “coaching”? An exploration of conflicting paradigms. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 6 (2), 100-113.

- Jackson, P. (2005). How do we describe coaching? An exploratory development of a typology of coaching based on the accounts of UK-based practitioners. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 3 (2), 45-58.
- Joo, B. (2005). Executive coaching: a conceptual framework from an integrative review of practice and research. *Human Resource Development Review*, 4 (4), 462-488.
- Jørgensen, K.B., & Jensen, L.E. (2011). *Introduction to NVivo 9.0*. Analytics Group.
- Kampa-Kokesch, S., & Anderson, M.Z. (2001). Executive coaching: a comprehensive review of the literature. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53 (4), 205-228.
- Kilburg, R. (1996). Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48 (2), 134-144.
- King, E., & Botsford, W. (2009). Managing pregnancy disclosures: Understanding and overcoming the challenges of expectant motherhood at work. *Human Resources Management Review*, 19, 314-323.
- Kumra, S., & Vinnicombe, S. (2008). A study of the promotion to partner process in a professional service firm: how women are disadvantaged. *British Journal of Management*, 19 (1), 65-74.
- Lage, M.C. (2011). Utilização do software NVivo em pesquisa qualitativa: uma experiência em EaD. *ETD-Educação Temática Digital*, 12, 198-226.
- Leal, I. (2005). *Psicologia da Gravidez e da Parentalidade*. Lisboa: Fim de Século.
- Leimon, A., Moscovici, F., & Goodier, H. (2011). *Coaching women to lead*. New York: Routledge.
- Levenson, A. (2009). Measuring and maximizing the business impact of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61 (2), 103-121.
- Lewis-Beck, M.S., Bryman, A., Liao, T.F. (2004). *The SAGE Encyclopedia of Social Science Research Methods* (3 vol.). SAGE Publications.

- Linley, P. (2006). Coaching research: who? what? where? when? why?. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 4 (2), 1-7.
- Liston-Smith, J. (2011). Becoming a parent. In Palmer, S., & Panchal, S. (2011). *Developmental coaching: life transitions and generational perspectives* (91-114). Routledge.
- Liu, M., & Buzzanell, P.M. (2004). Negotiating maternity leave expectations: perceived tensions between ethics of justice and care. *Journal of Business Communication*, 41 (4), 323-349.
- McMahon, G., & Archer, A. (2010). *101 coaching strategies and techniques*. Routledge. Retirado de <http://books.google.pt/books?id=fB9-AxeRCQkC&printsec=frontcover&hl=pt-PT#v=onepage&q&f=true>
- Mainiero, L.A., & Sullivan, S.E. (2005). Kaleidoscope careers: an alternative explanation for the “opt-out” revolution. *Academy of Management Executive*, 19 (1), 106-123.
- Mäkalä, L. (2009). *Women’s leader-member relationships during pregnancy and the return to work* (Monografia). Vaasa: University of Vaasa.
- Maxwell, A. (2009). The co-created boundary: negotiating the limits of coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 3, 82-93.
- Mayring, P. (2000). Qualitative content analysis. *Forum Qualitative Social Research*, 1 (20).
- McGovern, J., Lindermann, M., Vergara, M., Murphy, S., Barker, L., & Warrenfeltz, R. (2001). Maximizing the impact of executive coaching: Behavioral change, organizational outcomes, and return on investment. *The Manchester Review*, 6.
- Merriam, S.B. (2009). *Qualitative research: a guide to design an implementation*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Miller, T. (2005). *Making sense of motherhood: a narrative approach*. Cambridge: Cambridge University Press. Retirado de: [http://books.google.pt/books?id=i685DZEPnHAC&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.pt/books?id=i685DZEPnHAC&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

- Millward, L. (2006). The transition to motherhood in an organizational context: An interpretative phenomenological analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 315-333.
- Morse, J.M. (2006). Insight, inference, evidence and verification: creating a legitimate discipline. *International Journal of Qualitative Methods*, 5 (1), 93-100.
- Paige, H. (2002). Examining the effectiveness of executive coaching on executives. *International Education Journal*, 3 (2), 61-70.
- Passmore, J., & Gibbes, C. (2007). The state of executive coaching research: what does the current literature tell us and what's next for coaching research? *International Coaching Psychology Review*, 2 (2), 116-128.
- Peterson, D. (1996). Executive coaching at work: the art of one-on-one change. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48 (2), 78-86.
- Pinto, A.O. (2011). *Maternity coaching*. Maternity Coaching: transition & career development coaching.
- QRS International (2011). *NVivo 9: getting started guide Portuguese*, 1-40. Retirado de <http://download.qsrinternational.com/Document/NVivo9/NVivo9-Getting-Started-Guide-Portuguese.pdf>
- Rothbard, N.P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46 (4), 655-684.
- Ruderman, M.N., Ohlott, P.J., Panzer, K., & King, S.N. (2002). Benefits of multiple roles for managerial women. *Academy of Managerial Journal*, 45 (2), 369-386.
- Rutherford, S. (2011). *Women's work, men's cultures: Overcoming resistance and changing organizational cultures*. New York: Palgrave Macmillan.
- Sandelowsky, M. (2000). Focus on research methods: whatever happened to qualitative description? *Research in Nursing & Health*, 23, 334-340.
- Santos, N.R. (2005). *Projectos de Investigação em Psicologia: guia para a sua elaboração e execução*. Évora: Núcleo de Estudantes de Psicologia da Universidade de Évora.

- Schultheiss, D. (2009). To mother or to matter: Can women do both? *Journal of Career Development, 36* (25), 25-48.
- Spence, G. (2007). GAS powered coaching: goal attainment scaling and its use in coaching research and practice. *International Coaching Psychology Review, 2* (2), 155-167.
- Stake, R. (2003). Case Studies. In N. Denzin & Y. Lincoln (eds). *Strategies of qualitative inquiry*. (2<sup>a</sup> ed.) California: Sage, 134-164.
- Stelter, R. (2007). Coaching: a process of personal and social meaning making. *International Coaching Psychology Review, 2* (2), 191-216.
- Stemler, S. (2011). An overview of content analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation, 7* (17). Retirado de <http://pareonline.net/getvn.asp?v=7&n=17>
- Stern, L. (2004). Executive coaching: a working definition. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 56*(3), 154-162.
- Stern, L.R. (2008). *Executive coaching: building and managing your professional practice*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Sullivan, S.E., & Mainiero, L. (2008). Using the kaleidoscope career model to understand the changing patterns of women's careers: Designing HRD programs that attract and retain women. *Advances in Developing Human Resources, 10* (1), 32-49.
- Theunissen, B., Vuuren, L.V., & Visser, D. (2003). Communication of job-related information and work family conflict in dual-career couples. *Journal of Industrial Psychology, 29* (1), 18-25.
- Tobias, L. (1996). Coaching executives. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 48* (2), 87-95.
- Turner, C. (2006). Ungagged: executives on executive coaching. *Ivey Business Journal, 1*-5.
- Vala, J. (2003). A análise de conteúdo. In Silva, A.S., & Pinto, J.M. (Orgs.), *Metodologia das Ciências Sociais* (12<sup>a</sup> ed., 101-128). Porto: Edições Afrontamento.

Williams, P. (2008). The life coach operating system: its foundations in psychology. In Drake, D., Brennan, D., & Gørtz, K. (Eds.) *The philosophy and practice of coaching: insights and issues for a new era* (6-7). England: John Wiley & Sons Ltd. Retirado de [http://books.google.pt/books?id=EvmoAVKqFqQC&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.pt/books?id=EvmoAVKqFqQC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Willig, C. (2001). *Introducing qualitative research in psychology: adventures in theory and method*. Philadelphia: Open University Press.

Winson, N. (s/d). Transition to motherhood. In Squire, C. (2009). *The social context of birth* (145-160). Radcliffe Publishing, Ltd.

Wise, P.S., & Voss, L.S. (2002). The case for executive coaching. *Lore Research Institute*, 1-12.

Yuenyong, S., Jirapaet, V., & O'Brien, B. (2008). Support from a close female relative in labour: the ideal maternity nursing intervention in Thailand. *J Med Assoc Thai*, 91(29), 253-259.

[http://www.qsrinternational.com/about-qsr\\_history.aspx](http://www.qsrinternational.com/about-qsr_history.aspx)

# Anexos

## Anexo 1

### Protocolo de Investigação

Entre Sandra Cristina Piteira Caeiro (mestranda), Nuno Rebelo dos Santos (orientador científico), \_\_\_\_\_ (coach), e \_\_\_\_\_ (coachee), é estabelecido o acordo que a seguir se apresenta.

A mestranda e o orientador científico comprometem-se a:

- a) Conduzir a investigação de acordo com os parâmetros de qualidade preconizados pela comunidade científica da especialidade (Código Deontológico da OPP);
- b) Informar a *coach* e a *cochee* relativamente aos objectivos da investigação, bem como ao tempo requerido e às tarefas necessárias da parte de cada uma para a realização da investigação;
- c) Assegurar a confidencialidade de toda a informação referente à *coach* e à *coachee*;
- d) Impedir qualquer divulgação de informação referente à *coach* e à *coachee* e à organização (quando for o caso), exteriormente à equipa de investigação;
- e) Devolver à *coach* e à *coachee* os resultados do trabalho realizado;
- f) Utilizar os resultados apenas para fins de investigação;
- g) Prestar quaisquer esclarecimentos aos participantes no processo, acerca do decorrer da investigação.

A *coach* compromete-se a:

- a) Prestar informações sobre o caso em estudo e sobre a sua experiência profissional enquanto *coach*;
- b) Ser entrevistada no mínimo uma vez e no máximo 3 vezes;
- c) Permitir o acesso, por parte da mestranda, à consulta de material de avaliação.

A *coachee* comprometem-se a:

- a) Ser entrevistada entre uma a 3 vezes;
- b) Permitir o acesso, por parte da investigadora, à consulta de documentação da organização (quando for o caso) utilizada pela *coach*.

Assinaturas:

---

*Coach*

---

*Coachee*

---

Orientador Científico

---

Mestranda

---

Local e data

## Anexo 2

### Guião 1ª Entrevista Coach

1. Relativamente ao caso em questão, foi a organização que solicitou o *coaching* ou foi a *coachee*?
2. Que tipo de contrato foi assinado?
3. Em que fase se encontra o caso em estudo?
4. Quais foram os objetivos estabelecidos?
5. Ainda no que respeita aos objetivos, como foi a sua formulação? Foram formulados ao início ou ao longo do processo?
6. Qual foi a informação recolhida antes e depois do estabelecimento dos objetivos?
7. Ao longo do processo têm sido utilizados alguns instrumentos de avaliação? Quais e em que momentos?
8. Foram produzidos alguns documentos ao longo do processo?
9. Relativamente a este caso, pode descrever-me um pouco o processo de *maternity coaching*? O que espera fazer e porquê?
10. Como é que a equipa de trabalho da *coachee* encarou a gravidez e a licença de maternidade?
11. Existem alguns aspetos que considera serem críticos para o sucesso da intervenção?
12. Por fim, gostaria de saber quais são os próximos passos. Ou seja, qual a programação das atividades e em que prazos?

## Anexo 3

### Guião 2ª Entrevista Coach

1. Relativamente aos objetivos, estes foram entretanto reformulados ou detalhados?
2. Pode descrever-me o plano de ação delineado? Como foi executado?
3. Em termos das sessões mais concretamente pode falar-me um pouco acerca de cada sessão individualmente? Qual foi a planificação, temas abordados, e como correram?
4. Houve algum momento/tema mais complicado ao longo do processo?
5. Na última entrevista mencionou também que iam sendo definidas tarefas e ações para a *coachee* pôr em prática. Pode descrever-me um pouco essas tarefas e ações?
6. Pode falar-me um pouco acerca da evolução da *coachee* ao longo do processo?
7. Quais os principais desafios e exigências que a *coachee* enfrentou e como é que o *maternity coaching* a ajudou?
8. Até agora quais foram os principais benefícios do *maternity coaching*?
9. Foi utilizada alguma abordagem específica do *maternity coaching*? Como foi escolhida?
10. Foi utilizado algum modelo teórico específico neste processo?
11. No final do processo foram utilizados alguns instrumentos para avaliar os resultados obtidos? / Como são avaliados os resultados obtidos?
12. Na última entrevista mencionou também que o restante processo iria tratar-se de um processo de *executive coaching* normal. Pode descrever-me como irá decorrer/tem decorrido este processo? Quais os objetivos, processos, metodologia?
13. Qual a avaliação que neste momento faz do processo?
14. Que especificidades da *coachee* quer mencionar?

## Anexo 4

### Guião 1ª Entrevista *Coachee*

1. Em primeiro lugar gostaria que me falasse um pouco acerca de si e da sua carreira.
2. Em termos familiares, como é constituída a sua família?
3. Como vivenciou a sua gravidez?
4. Como soube do *maternity coaching* e o que a levou a recorrer a este processo?
5. Quais as suas expectativas iniciais em relação ao *maternity coaching*? Como é que essas expectativas evoluíram ao longo do processo?
6. Pode descrever-me, até agora, como tem sido o processo de *maternity coaching*?
7. Em termos das sessões, quais foram os temas abordados e como as vivenciou?
8. Em termos profissionais, encontra-se em que etapa da sua carreira?
9. Relativamente à organização onde se insere, como é que encararam a sua gravidez e consequente licença de maternidade?
10. Em que medida o *maternity coaching* a tem ajudado? De que forma?
11. Quais os seus objetivos profissionais neste momento?
12. Como tem sido o retorno ao trabalho?
13. Quais as maiores exigências nesta altura e como é que o *maternity coaching* a tem ajudado?
14. Relativamente ao desenvolvimento profissional enquanto mãe trabalhadora, qual o papel do *maternity coaching*?
15. Quais os principais benefícios do *maternity coaching* até agora?
16. Algum comentário que gostasse de fazer, considerando que pretendo compreender com profundidade como é este processo e que impacto tem em si?

## Anexo 5

### Guião 2ª Entrevista *Coachee*

1. Quais foram os objetivos definidos no início do processo? Estes alteraram-se no decorrer do mesmo?
2. Relativamente à licença de maternidade, como é que esta foi vivenciada? Como foi a negociação com a organização?
3. Pode falar-me um pouco acerca do plano de ação delineado no processo de *maternity coaching*?
4. Ao longo de todo o processo, como tem sido a sua relação com a *coach*? Qual o seu papel?
5. Na sua perspetiva, quais foram os grandes resultados do *maternity coaching*?
6. Quais as grandes aprendizagens que retira de todo este processo?
7. Tem conseguido equilibrar a relação trabalho-família?
8. Como descreve a sua experiência em termos do *maternity coaching*?
9. Quais as suas ambições em termos de carreira?
10. Quais são os seus objetivos para estas últimas sessões que faltam para terminar o processo? O que espera ainda alcançar com este processo?
11. Poderia referir-me algo que considere que foi decisivo para o resultado obtido até agora?