



ISPA | Instituto Universitário

Análise do Processo de Coaching

Andreia Filipa Domingues Cabral

Orientador de Dissertação:
Professor Pedro Almeida

Coordenador de Seminário de Dissertação:
Professor Pedro Almeida

Tese submetida como requisito parcial para a obtenção do
grau de:
MESTRE EM PSICOLOGIA SOCIAL E DAS ORGANIZAÇÕES
Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

2011

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação de Pedro Almeida., apresentada no ISPA – Instituto Universitário para obtenção de grau de Mestre na especialidade de Psicologia Social e das Organizações, conforme o despacho da DGES, nº19673 / 2006 publicado em Diário da Republica 2ª série de 26 de Setembro, 2006.

AGRADECIMENTOS

Quero começar por agradecer à pessoa chave, para a realização desta tese, ao meu orientador, o professor Pedro Almeida, por todo o apoio prestado, pela disponibilidade constante e por me ajudar a ultrapassar situações que foram surgindo ao longo do ano. O professor teve um papel muito importante no desenrolar de todo o processo, foi ele que me motivou e fez com que eu andasse para a frente e acabasse a dissertação.

Um muito obrigado aos participantes da amostra deste estudo, sem eles teria sido impossível realizar este estudo, muito obrigada pela disponibilidade e amabilidade no preenchimento dos guiões.

Não posso deixar de agradecer às pessoas que estão mais próximas de mim e a quem eu descarregava as minhas ansiedades e frustrações e que sempre me apoiaram e tiveram paciência para me aturar!

Ao Hugo Alves que me aturou durante um fim-de-semana um pouco ao quanto caótico, e que me ajudou a orientar e a não desesperar. Muito obrigada Hugo pela disponibilidade e dedicação.

A uma pessoa especial pela preocupação, motivação e carinho!

Muito obrigada a todos!

ÍNDICE

RESUMO	4
INTRODUÇÃO	6
O conceito de coaching	7
O processo no coaching.....	8
A relação no coaching.....	10
Coaching Formal e Informal	12
Coaching Interno e Externo	12
Ferramentas de coaching	14
Vantagens e limitações do coaching.....	15
O que a literatura diz.....	17
Pertinência e objectivo	19
MÉTODO.....	21
Amostra	21
Instrumentos	21
Procedimento.....	23
RESULTADOS.....	25
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	36
ANEXOS	39
Guiões de entrevistas	40
Guiões de entrevistas coaches	47
Guiões de entrevistas coachee	58
Quadros de resultados	68

Índice de quadros

Quadro 1 - Caracterização do processo de coaching (Almeida adaptado Rego et al, 2004)	9
Quadro 2 As qualidades ideais que os intervenientes do processo devem possuir (Almeida, adaptado Rego et al, 2004)	10
Quadro 3 - Coaching e outros processos de desenvolvimento de pessoas	16
Quadro 4 - Porque procuraram o coaching.....	25
Quadro 5 - Antes e pós coaching	26
Quadro 6 - A escolha do coach.....	26
Quadro 7 - Aspectos formais da relação.....	27
Quadro 8 - Caracterização da relação coach e coachee.....	27
Quadro 9 - Aspectos fracos e fortes da relação	28
Quadro 10 - Referência a aspectos que não foram resolvidos.....	28
Quadro 11- Aspectos relevantes	29

RESUMO

O presente estudo é de natureza qualitativa e descritiva. Tem como objectivo perceber se o processo de coaching praticado pelos coaches da nossa amostra vai de encontro ao que se encontra na literatura ou, se, o que a literatura nos diz não é mais que a retórica; e se a percepção de coaches e coachees é a mesma nos respectivos casos.

Para tal, foram construídos guiões de entrevistas que foram preenchidos por quatro coaches e quatro coachees. Os participantes têm idades compreendidas entre os 33 e os 55 anos, são Portugueses e as áreas de actuação, dos coachees, são diversificadas.

Após recepção dos guiões de entrevista, procedeu-se à categorização da informação. As categorias que emergiram foram muito variadas e, regra geral, vão ao encontro do que está presente na literatura.

Através deste estudo verifica-se que a percepção de coaches e coachees de um mesmo caso são idênticas, partilhando a mesma percepção do processo.

O processo de coaching utilizado pelos coaches da nossa amostra parece ir ao encontro do que a literatura nos mostra.

Os resultados demonstram que os coachees conseguiriam melhorar aspectos que inicialmente tinham identificado.

Para estudos futuros, sugere-se o aumento da amostra e a realização de entrevistas, por forma, a haver uma recolha da informação mais enriquecida e detalhada. Seria interessante que se tentasse perceber como os coaches preparam as sessões e que técnicas utilizam na condução de entrevistas. Será que são técnicas existentes na literatura ou cada coach tem uma maneira própria de conduzir a entrevista.

Palavras-chave: coaching, coach, coachee

ABSTRACT

The present study has a qualitative and descriptive nature. Its aim is to understand if the process of coaching practiced by our sample of coaches, meets what is written in literature or, if literature is only rhetoric. Another goal is to know if the perception of coaches and coachees are the same in the respective cases.

To accomplish this goals, interviews guides have been constructed, and were delivered to four coaches and four coachees. The participants have ages understood between 33 and 55 years old and they are all Portuguese, with different working areas.

After the reception of the interview guides, the information given by the participants was categorized. The categories that have emerged were very diversified and, in general, they met with what is written in the literature.

Through this study it is verified that the perception of coaches and coachees are identical for the same cases, meaning they share the same perception process. The process of coaching used by the coaches in our sample seems to meet with what literature shows us.

The results demonstrate that coachees were able to improve the aspects they had early identified as changing points.

For future studies the suggestion is to increase the sample and to make interviews, in order to get more enriched and detailed information. It would be interesting to understand the way coaches prepare their sessions and which techniques they use when they are conducting the interviews. Can we find these techniques in literature or each coach has his own way of conducting interviews?

Key-words: Coaching, coach, coachee.

INTRODUÇÃO

Este estudo visa realizar uma análise ao processo de coaching numa perspectiva retrospectiva de auto avaliação e de hetero avaliação. O objectivo é tentar perceber se a percepção de coaches e coachees é convergente. Sendo feita uma análise ao objectivo, à avaliação pré e pós, à relação coach-coachee e ao processo, quer para os coaches quer para os coachees. Para tal recorreu-se a uma pequena amostra de sujeitos que já passaram por um processo de coaching e o seu respectivo coach.

Interessa perceber se os processos de coaching utilizados pelos coaches da amostra, do presente estudo, praticam o coaching de acordo com o que se encontra na literatura, ou se, o que vem na literatura não é mais do que a retórica.

O que se espera das pessoas no trabalho, hoje em dia, não é o mesmo que se esperava há tempos atrás. Actualmente, a sociedade em geral, depara-se com mudanças que são necessárias para que as organizações sobrevivam no mercado actual. Mercado este, que se encontra cada vez mais competitivo e em constante mudança. O que geralmente significa que as transformações, que são necessárias, são impostas pela necessidade de sobrevivência e não são mudanças iniciadas dentro da própria estrutura (Neri, 2000). Estas transformações organizacionais, geradas pela necessidade de sobrevivência e de competição, exigem mudanças nos indivíduos a nível comportamental. As organizações beneficiam da flexibilidade para uma adaptação eficaz às exigências do mercado (Neri, 2000).

Para além das pressões globais que as organizações enfrentam, manifesta-se uma necessidade de aprendizagem para responder à complexidade, ambiguidade e diversidade (Ulrich, 1998). Esta aprendizagem, ou melhor, esta capacidade de aprendizagem reflecte o potencial de aprendizagem, o potencial de adaptação do indivíduo (Ulrich, 1998).

Na literatura a referência à capacidade de aprendizagem constante é cada vez mais comum, visto que há necessidade, cada vez mais acentuada de colaboradores com capacidade de aprendizagem. Neste seguimento, Fleury e Fleury (1995), falam nesta nova realidade organizacional focando o processo de transformação e inovação contínuo, destacando a importância do desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem.

Nesta realidade, perante a necessidade de desenvolver pessoas, um dos processos que actualmente está em voga é o coaching (Catalão & Penim, 2010).

Entenda-se o coaching como um processo de desenvolvimento de pessoas, no qual o objectivo é auxiliar o coachee a focar e alcançar objectivos claramente definidos (Almeida et al, 2009). Através de perguntas semi-abertas, colocadas pelo coach, que irão estimular o pensamento e a reflexão, aumentando a consciência e inspirar a motivação e o compromisso (Almeida et al, 2009).

A origem do coaching remonta ao tempo dos Gregos, 400 a.c., onde Sócrates reunia os discípulos para discutir questões existenciais, criando assim o momento sagrado, com o objectivo de elevar os espíritos a tomarem consciência do que sabiam implicitamente. Foi a partir desta teoria que surgiu o que hoje conhecemos como coaching, a partir do método Socrático, a arte de fazer perguntas sem dar respostas.

Após revisão de literatura, percebe-se que grande parte dos estudos falam no coaching associado a executivos (Rego, 2007). Estudos de Kampa-Kokesch e Anderson (2001) falam na existência de dois grupos de publicações relacionadas com o coaching. Um grupo centra-se na psicologia, no treinamento, no desenvolvimento e na gestão de pessoas e o outro grupo centra-se em meia dúzia de temas emergentes: definição e modelos; comparação entre mentoring, aconselhamento e psicoterapia; qualificação ou credenciamento como coach; técnicas e metodologias utilizadas; quem procura os serviços e os propósitos do coaching (conceitos definidos no tópico: coaching e outros processos de desenvolvimento de pessoas).

O conceito de coaching

O soar da palavra coaching pode parecer novidade, no entanto, esta palavra é antiga e transversal. Visa ajudar as pessoas a atingir os seus objectivos (Maggie, 2011), o autoconhecimento, o questionamento profundo para "desatar" os nós e ajudar as pessoas a alcançar novas soluções (Adler, 2003).

Podemos encarar o coaching como uma ferramenta de gestão que permite aos profissionais uma orientação mais eficaz permitindo explorar as suas potencialidades individuais e a tirar delas o melhor partido (Catalão & Penim, 2010).

A palavra coaching, etimologicamente, vem da palavra coach, a carruagem coberta chamada koczi, idealizada para proteger os seus habitantes das intempéries regionais ao serem transportadas de um lugar para outro (Stern, 2003). A palavra coaching tem estado associada ao transporte, só mais recentemente se ouve a palavra associada ao contexto desportivo, onde alguém treina e desenvolve um atleta ou equipa de atletas para atingir as suas metas (Oxford

2007). No entanto, a literatura não é consensual relativamente a esta definição, associada ao desporto, uma vez que se encontra mais ligada ao treino, que não é o objectivo do coaching.

A explosão do coaching, em Portugal, foi em 2005.

O coaching, em Portugal, ainda é visto como uma prática de elite, condicionando que Portugal, regra geral, não tenha uma cultura orientada para o coaching. Veja-se as práticas e os livros, onde a maioria associa o coaching aos executivos, a cargos de topo (Catalão & Penim, 2010).

A literatura não é consensual relativamente à definição de coaching. No entanto, muitos autores remetem para a ideia de auto-desenvolvimento, ou seja, ajudar a que as pessoas consigam trilhar o seu próprio caminho (Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2007).

Assim entenda-se, o coaching, como um processo de desenvolvimento de competências, no qual se espera que os indivíduos consigam identificar os seus pontos fracos e fortes, e consigam capitalizar as suas forças e compensar os seus pontos fracos (Urrutikoetxea, 2003).

O processo no coaching

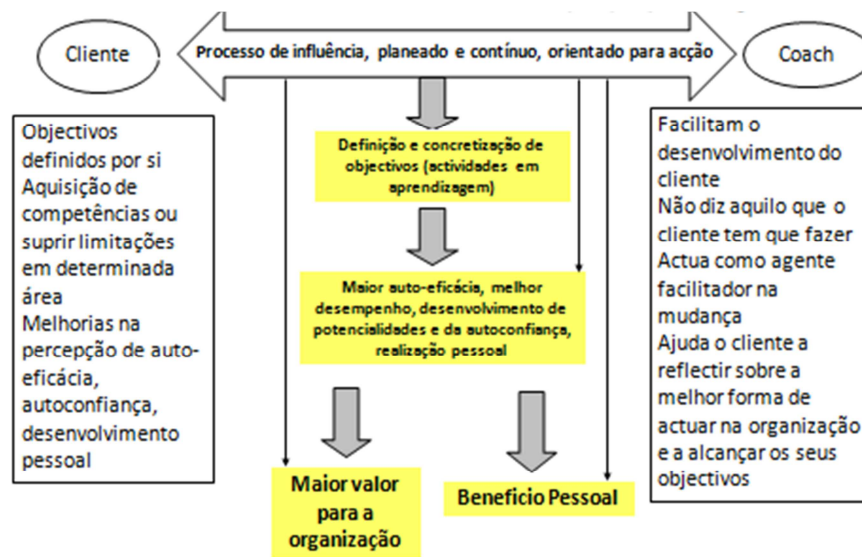
No processo de coaching é necessário a criação de uma relação entre as pessoas envolvidas na sessão. Normalmente são duas, o cliente (coachee) e o profissional (coach), podendo ser feito, também, em equipas (Catalão & Penim, 2010).

Este processo tem um início, meio e fim, tem uma meta que o cliente deseja alcançar. Esta meta pode ser alcançada a curto, médio e longo prazo; onde o cliente irá fazer uso das competências que irá desenvolver e identificar, assim como, irá conseguir identificar e superar os seus pontos fracos (Catalão & Penim, 2010).

O coaching é baseado sobretudo na aprendizagem - acção e na maiêutica. Entende-se como um processo planeado e contínuo de aperfeiçoamento e superação profissional e pessoal (Catalão & Penim, 2010).

Através da tabela a baixo (quadro 1) é possível visualizar a forma como se pode caracterizar o processo de coaching.

Aspectos existentes no processo de coaching:



Quadro 1 - Caracterização do processo de coaching (Almeida, adaptado Rego et al., 2004)

O quadro 1, resumidamente, transmite a ideia de um processo de influência mútua, orientado e contínuo, no qual se definem e concretizam objetivos que melhorem o desempenho, desenvolvimento de potencialidades, auto-realização, auto-eficácia para que haja mais valor, quer a nível pessoal quer para a organização e consequentemente a sua empregabilidade (Rego et al., 2004).

O coach não aconselha, não treina, não dá respostas, é um agente facilitador da mudança que ajuda o coachee a reflectir e a chegar onde sozinho seria muito difícil (Rego et al., 2004).

O coachee, com o auxílio do coach, adquire competências necessárias ao seu desempenho, percepção e auto-eficácia (Rego et al., 2004).

Assim, pode tentar-se perceber o coaching, tendo em conta a metáfora, como "a arte de fazer dar luz". Isto é, o cliente, coachee é o "parturiente" no processo de coaching é "trazer à luz" mais do que conseguiria fazer por si só, quer aproveitar mais do seu potencial com o apoio do coach. O coach é o "parteiro", que ajuda o cliente a "dar à luz" o seu potencial, que vem do seu interior e que não lhe é imposto (Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2007).

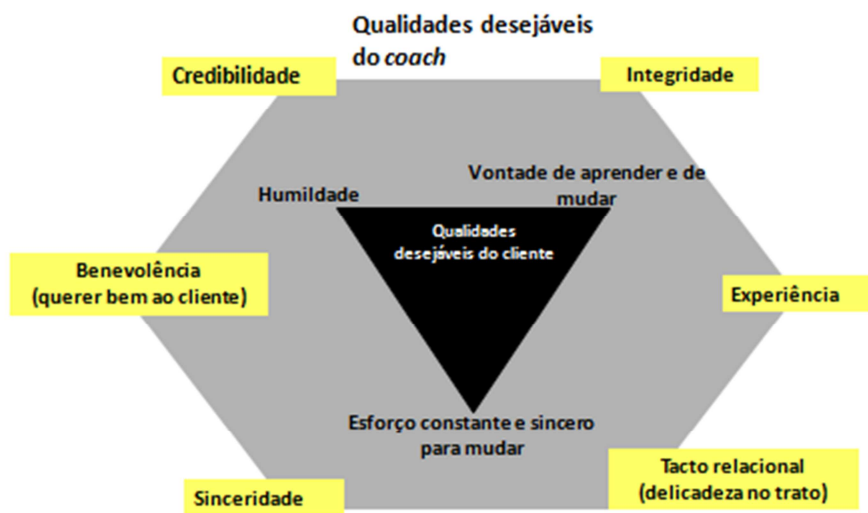
Em suma, podemos afirmar que o leitmotiv do coaching é o de apoiar os clientes a trilharem o seu próprio caminho de auto desenvolvimento (Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2007).

A relação no coaching

O relacionamento, no processo de coaching, é visto como um relacionamento no qual ocorre um processo de influência mútua e de parceria, ajudando o cliente a definir e alcançar os objectivos profissionais e pessoais (Catalão & Penim, 2010).

O quadro que se segue (quadro 2) demonstra as características vistas como ideais que os dois intervenientes do processo de coaching (coach e coachee) devem de ter.

Características que coach e coachee devem, idealmente, ter:



Quadro 2 - As qualidades ideais que os intervenientes do processo devem possuir (Almeida, adaptado Rego et al., 2004)

O quadro a cima descreve as características necessárias ou existentes na relação entre coach e coachee. Abaixo segue-se a descrição do quadro (Almeida, adaptado Rego et al., 2004).

Qualidades desejáveis do coach:

- **Credível** - que o coachee sinta e credite que vai ser bem acompanhado, se não há uma lógica de confiança é impossível que o processo funcione.
- **Integro** - relacionado com as questões relacionais, é necessário que haja uma boa relação para que o processo resulte com sucesso.

- Experiente - é necessário que o coach seja mais experiente que o coachee.
- Sincero - os feedbacks tem de ser sinceros e honestos.
- Benevolente e ter orientação para o cliente - querer o melhor para o cliente.

Qualidades desejáveis do coachee:

- Tem que tomar consciência da necessidade de mudança,
- Tem que ter vontade de aprender e em mudar e
- Humildade para admitir e pôr-se em causa a si próprio, as suas crenças, se assim for necessário (Rego et al., 2004).

O coaching é uma relação profissional, orientada para o objectivo do cliente inicialmente acordado, que ajuda o cliente a produzir resultados extraordinários na sua vida, carreira, negócio e organizações (Maggie, 2011).

Nesta relação profissional estão envolvidas, geralmente, duas pessoas. Estas duas pessoas são o coach (treinador - quem pratica coaching) e o coachee (treinado/cliente - quem recebe coaching).

O coachee, ou o cliente, é quem estabelece os tópicos das sessões, no querer trabalhar no sentido de ultrapassar os seus problemas (com o auxílio do coach), no ser verdadeiro quer consigo próprio quer com o seu coach (Maggie, 2011).

Ao coach, o profissional, cabe gerir as sessões de um modo eficaz para ajudar o coachee atingir momentos de clareza e descoberta (Maggie, 2011).

Na relação de coaching, segundo Maggie, há que ter em conta os seguintes princípios:

- A confiança mútua entre as pessoas envolvidas no processo de coaching;
- O processo deverá ser não direccional, isto é, o coach não deve dar a sua opinião, deste modo terá de evitar o uso de palavras como, deve, precisa, tem de, etc.;
- O coach deverá ter a mente livre de preconceitos e juízos;
- O profissional não tem a resposta ao que inquieta o coachee.

Não se pode esquecer que esta relação é confidencial, quanto mais honestidade e mais confiança houver na relação mais benéfica será a experiência, quer para o coachee quer para o coach (Maggie, 2011).

"o processo de coaching pode impactar positivamente os níveis de produtividade individual, principalmente em executivos de nível sénior, aumentando potencialmente a produtividade da organização inteira... coaching resulta em aumento de conhecimento, aumento da auto consciência e do desenvolvimento, e liderança mais efectivas" (Kampa & White, 2002, pg. 153).

Os aspectos fundamentais na relação são a confiança e a definição clara e objectiva dos princípios. Princípios estes que são, a ajuda, o desafio e o encorajamento. Para tal é necessário compreender o contexto envolvente e dar feedbacks sobre o estado da arte (Almeida et al., 2009).

Coaching Formal e Informal

É importante referir que embora se fale muito em situações de coaching formal e planeado, também ocorre, em muitas organizações, coaching informal nas acções e relações que temos no nosso quotidiano, acontecendo mesmo que as pessoas envolvidas no processo não se apercebam, não tenham consciência de que é um processo de coaching (Maggie, 2011).

Coaching Interno e Externo

O coaching pode, também, ser interno e externo. Falamos em coaching interno quando é realizado por alguém que pertence internamente à organização (grande parte das vezes um superior hierárquico) e falamos em coaching externo quando é realizado por alguém que é externo à organização, normalmente contratado para o efeito (Maggie, 2011).

O coaching Interno permite uma economia de recursos e um conhecimento mais aprofundado relativamente à organização e cliente, no entanto, esta relação pode não permitir o distanciamento necessário e receio na exposição de dúvidas e incertezas, bem como poderá, também, existir imagens de favoritismo do coach em relação ao coachee (Maggie, 2011).

No coaching externo há mais propensão em falar sem medos e dizer o que se pensa, a relação não é enviesada e mais distanciamento para se falar abertamente nos objectivos, no entanto, poderá descurar aspectos culturais da organização que possam ser relevantes (Maggie, 2011).

Pode entender-se como sendo três os principais desígnios do coaching (Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2007);

- O desempenho excelente do cliente, a longo prazo, levando a que se torne uma pessoa mais competente nas matérias actuais, mas também naquelas de que poderá vir a necessitar ou a ser requerido.
- A autocorreção do cliente. O cliente, de modo autónomo, compreendendo os seus fracos desempenhos e desta forma poderá fazer os ajustes necessários.
- A auto melhoria permanente do cliente, de modo que de uma forma autónoma e contínua possa aprender novas actividades que reforcem as suas competências e o seu desempenho.

Reflectindo entre aquilo que é o coaching e a situação que se atravessa quer no país quer a nível mundial, torna-se de extrema importância o ser fiel a nós próprios, realçarmos o que nos distingue dos outros e que nos torna únicos para que se consiga sobreviver à "competição na selva empresarial" (Maggie, 2011).

Assim, o ser mais consciente de nós próprios, o conhecer mais aprofundado de nós próprios é determinante para uma carreira bem sucedida (Maggie, 2011)

A auto consciência e a auto descoberta são trabalhadas através do coaching, onde o objectivo é que o cliente consiga chegar à solução sozinho (Catalão & Penim, 2010). O coaching tem como objectivo "ajudar a estruturar os seus pensamentos, a criar planos de acção e a aumentar o seu potencial para atingir os seus objectivos e metas, de uma maneira mais rápida e fácil do que se o fizesse sem qualquer tipo de apoio" (Maggie, 2011).

Aspectos como, a reflexão, o questionamento de forma a desconstruir convicções que de certa forma limitam as potencialidades, o encorajamento na definição de metas, na criação de opções, na resolução de problemas dos indivíduos são vistos como pontos fortes que permitem que o coaching seja uma ferramenta que apresente resultados muito satisfatórios (Maggie, 2011).

Duração

Não há um número que se possa apontar como sendo o correcto ou o mais praticado, uma vez que há que ter em conta não só os recursos financeiros existentes, como a disponibilidade (quer do coach, quer do coachee) e a situação especificamente, porque cada caso é um caso. No entanto o indicado seria uma vez por semana, mas em média pode ter-se como referência em 6 meses existirem 12 sessões (Almeida et al, 2009).

Ferramentas de coaching

As ferramentas de coaching utilizados, no processo de coaching, estão relacionados com a forma de condução de entrevista e com a observação do contexto.

Ao ser seguido um modelo de coaching, permite uma estruturação mais eficiente da sessão e gerir a evolução do coachee (Maggie, 2011).

A condução de entrevista está relacionada, no fundo, com as técnicas que podem ser utilizadas. Existem muitas técnicas de coaching na literatura, como tal apenas se vai abordar duas, a técnica de GROW e CRA. Uma vez que independentemente da técnica utilizada o importante é o bom senso do coach no desenvolvimento da sessão para que seja mais produtiva e equilibrada (Catalão & Penim, 2010). A essência do coach, encontra-se no próprio coach na sua capacidade em compreender o contexto e o foco no cliente, no seu bom senso e capacidade em colocar perguntas poderosas. E todas as técnicas apresentam uma lógica de actuação ao longo das sessões (Catalão & Penim, 2010).

O modelo de G.R.O.W., provavelmente, um dos modelos mais utilizados na estruturação das sessões de coaching (Catalão & Penim 2010). Este modelo facilita a interacção e desenvolvimento das sessões de forma organizada, uma vez que, é utilizada uma metáfora sobre uma viagem. Ou seja, estabelecimento de um destino onde quer chegar (Goal), identificação do "sítio" em que o cliente se encontra e de onde parte (Reality), exploração dos caminhos possíveis e meios que o cliente irá utilizar para conseguir chegar ao destino definido (Options) e a garantia de que o cliente está preparado e comprometido para enfrentar a caminhada e os eventuais obstáculos com que se irá deparar, através de um plano de acção (What/Wrap Up). Em recurso a esta técnica de perguntas o coach conduz o cliente através dos vários passos do modelo de GROW (Goal, Reality, Options, What/Wrap Up). Modelo este bastante útil para coaches inexperientes, uma vez que, apoia a orientação e promove a clarificação dos passos de desenvolvimento da sessão. É necessário referir que a sessão pode ter início em qualquer uma das fases do modelo de GROW.

Um outro modelo é o C.R.A. Este é um modelo básico de identificação dos três principais momentos de um processo de coaching (Consciencialização, Responsabilização e Acção). Este modelo corresponde a uma sequência lógica do processo, considerando que o coaching é promotor de mudança e de realizações futuras. Os três principais modelos devem ser encarados como independentes. Na consciencialização, o objectivo é identificar e clarificar

aspectos como, a missão, crenças, o que se deseja, o potencial, recursos e o objectivo. A responsabilização, pode ser crítica, uma vez que se foca na promoção do compromisso do cliente, é necessário que haja vontade para mudar. Uma acção com consciência, e responsabilização é promotora do crescimento individual e da consolidação do indivíduo. Este é um modelo muito útil para clarificar a estrutura do processo de coaching devido à sua simplicidade.

Na literatura é visível que as temáticas mais frequentes, quando o assunto é coaching, estão relacionadas com o desenvolvimento de competências comunicacionais que impedem uma relação eficaz com os outros, a forma de liderar, motivar, gerir expectativas, gerir relações interpessoais, etc., aspectos que também tem a ver com o próprio (Maggie, 2011; Catalão & Penim, 2011).

Vantagens e limitações do coaching

São inúmeros os benefícios do coaching. O coaching permite uma melhoria ou mesmo remoção de "convicções limitadoras; falta de autoconfiança e auto-estima; medos e fobias; situações de opressão e domínio; dificuldade ou desafios na carreira, saúde, relacionamento e desenvolvimento pessoal" (Maggie, 2011).

Através do coaching, o cliente, "sentirá" uma força invisível de fazer - acontecer, que irá resultar num caminho/solução tendo em conta os valores pessoais e os recursos disponíveis do cliente (Maggie, 2011).

Não se pode ignorar o facto de que para uma mudança organizacional temos, primeiramente, que mudar mentalidades e posturas dos colaboradores que temos conosco (Rego, 2007). Isto implica uma actuação no plano das atitudes e de emoções dos colaboradores. As empresas têm um grandioso desafio que é o de desenvolver o seu capital humano, nas questões relacionadas com o relacionamento interpessoal e emocional (Rego, 2007). Passa-se da Era do aprender a fazer para o aprender a ser e parte daqui o contributo do coaching.

Actualmente, na nossa situação económico-social, com as constantes mudanças existentes, os desafios globais, as oportunidades, a necessidade de procura de novas soluções, desafios, leva à necessidade de mais e mais a procura pelo conhecimento, assim surge o

coaching enquanto ferramenta de desenvolvimento pessoal e organizacional, uma alavanca para o alcançar da excelência e do sucesso, a superação de nós próprios (Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2007).

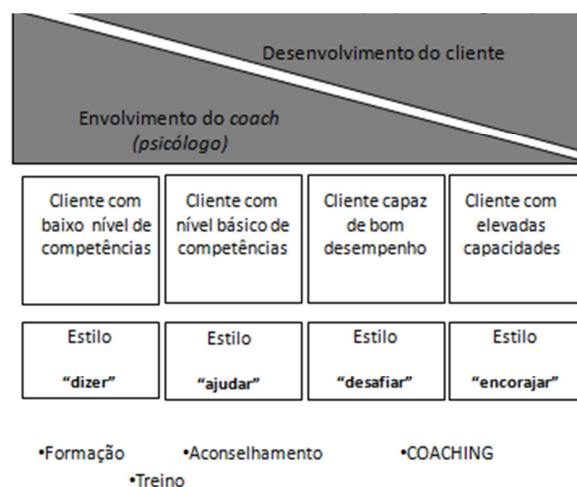
No entanto o coaching também apresenta algumas limitações, segundo Queiróz (2011), quer a nível individual quer a nível organizacional. No primeiro, não acontecerá se o coach não tiver vontade para a mudança, se não for flexível e determinado para fazer o trabalho que é necessário para que o objectivo que definiu seja cumprido. No segundo, no nível organizacional é preponderante que a organização tenha uma cultura que valorize o ser humano como factor determinante na construção do lucro, da segurança e do desenvolvimento com qualidade de vida (Queiróz, 2011). Para que o processo tenha sucesso são indispensáveis a competência do coach e que haja cooperação e confiança mútua entre os intervenientes, o coach e o coachee (Queiróz, 2011).

Coaching e outros processos de desenvolvimento de pessoas

É importante fazer algumas distinções, para melhor se perceber o coaching.

As pessoas nem sempre estão preparadas para o coaching e o necessário será um outro processo de desenvolvimento de pessoas. Pode ser necessário treino (por exemplo), quando não se encontram maduras do ponto de vista da tarefa ou, contrariamente, quando se encontram maduras do ponto de vista da tarefa necessitam de algo mais sustentado: o coaching (a diferença entre "dar o peixe e ensinar a pescar") (Almeida, 2004).

Seguidamente apresenta-se um esquema com alguns processos de desenvolvimento de pessoas:



Quadro 3 - Coaching e outros processos de desenvolvimento de pessoas (Almeida, adaptado Rego et al., 2004)

O quadro, a cima, resume o coaching ao desafio (bom desempenho) e ao encorajamento (elevadas capacidades) diferenciando-o da formação, na qual se diz como fazer (baixo nível de competências) e do aconselhamento, onde o objectivo é ajudar o cliente numa situação específica. Treino é a junção da formação com o aconselhamento.

Há que diferenciar o Coaching da formação porque há uma utilização exaustiva da palavra coaching e o que se pratica é pura formação. No coaching não se dá respostas, não se diz o que fazer, ajuda-se sim a que as pessoas encontrem as suas próprias respostas e descubram as suas potencialidades, tirando delas o máximo partido. No cerne desta prática encontra-se a ideia de que quando a descoberta é feita pelo próprio permite uma interiorização verdadeira e consciente e percebemos que de facto faz sentido agirmos com mais eficácia. O coaching distingue-se da formação na medida em que o primeiro tem em conta o autoconhecimento e a formação a aquisição de conhecimentos técnicos ou de competências interpessoais (Maggie, 2011). Em suma, na formação o enfoque é colocado nos conhecimentos, os objectivos, normalmente, são impostos e a relação tende a ser mais distante e directiva.

O coaching distingue-se do mentoring na medida em que o mentoring consiste num líder sénior mais experiente da organização que decide orientar o novo elemento, consiste na aprendizagem sobre a cultura da organização onde está inserido (Maggie, 2004).

A psicoterapia também é um processo de desenvolvimento de pessoas, no entanto é mais orientado para a patologia. Centrando-se no que já aconteceu, enquanto que, o coaching no que pode vir a acontecer (Maggie, 2011).

O aconselhamento visa sobretudo lidar com situações de colaboradores que necessitam de orientação imediata, isto é, apresentam alguns problemas concretos. Neste processo a dinâmica está mais do lado que quem aconselha (Almeida, 2004).

O que a literatura diz

As organizações contemporâneas, com visão de futuro, perceberam a importância do papel dos recursos humanos no desenvolvimento organizacional, e iniciarem a procura de estratégias que visem a valorização dos colaboradores e recompensa pelo seu trabalho (Nascimento, Lopes & Argimon, 2005).

Para Fischer (2004), a ideia de um “modelo de gestão” é de desenvolvimento mútuo, ou seja, a organização, ao desenvolver-se, desenvolve pessoas e estas desenvolvem a organização. Esta linha de pensamento remete-nos para a ideia de: quanto mais sucesso tivermos no desenvolvimento dos nossos colaboradores mais sucesso teremos no desenvolvimento das nossas organizações.

Muitas pesquisas têm mostrado a relação existente entre as práticas de recursos humanos e os resultados organizacionais. Segundo Schuler e Jackson (1997), por exemplo, nas empresas que fazem uso eficaz das melhores práticas de recursos humanos, avaliação de desempenho e gestão de carreira, entre outras, é comum encontrar melhores resultados, não apenas em termos de desempenho económico-financeiro, mas, também, de produtividade e qualidade dos produtos, serviços oferecidos e conseqüentemente maior satisfação nos colaboradores. A gestão de recursos humanos num contexto organizacional mais amplo tem sido reconhecida como um factor crítico para o sucesso organizacional (Schuler & Jackson, 1997).

Estudos demonstram a insistência na busca relacionada com as práticas e modelos existentes nas organizações. Isto é, como agem as organizações reflectindo directamente na atitude de cada colaborador, como cada colaborador se sente face ao seu trabalho. Tal como a avaliação, a satisfação pode ser crítica para os resultados organizacionais (Caetano, 2008).

Seguindo esta linha, o coaching surge como um dos processos mais pertinentes no desenvolvimento de pessoas. A filosofia do coaching mostra, assim, um novo caminho, uma nova forma de olhar. Nas organizações a necessidade alterar a gestão para melhor adaptação a todas as mudanças que se fazem sentir, visto que, os meios tradicionais já não apresentam resultados suficientes para as necessidades que se fazem sentir, leva-nos à necessidade de alterar comportamentos (Cunha, 2007). Assim, com esta necessidade de desenvolver líderes, que estes sejam capazes de ajudar os seus colaboradores a extraírem de si próprios o respectivo potencial, surge o coaching como ferramenta para combater estas necessidades de desenvolver líderes (Collins & Porras, 1994).

Ao estudar-se o coaching, a um nível qualitativo, pode-se tentar minimizar alguns aspectos menos positivos que possam ocorrer durante o processo de coaching. Visto que este método de desenvolvimento de pessoas está cada vez mais a merecer o interesse das organizações por todas as mudanças que se verificam actualmente.

Assim pode evitar-se situações negativas, como por exemplo, a morte prematura de empresas, como Peter Sange investigou, em parte esta morte prematura deve-se à existência

de cinismo, de stress de querer o poder/controlo a de asfixiarem a imaginação, energia e o empenho dos colaboradores (Rego, 2007).

Uma outra razão, válida, para a pertinência deste estudo passa pelo estudo de Flaherty (1999) que focava o suicídio nos executivos. No qual utilizou os resultados de um estudo realizado por psicólogos Ingleses em que "cerca de metade das pessoas que se suicidam são tipicamente homens executivos". Isto poderá ter ligação com necessidade de mudar rapidamente e não estar preparado ou não se sentir capaz e a "vergonha" de procurar ajuda pode levar ao cansaço, depressão e por fim situações limite. Estas situações poderiam ser evitadas se se adapta-se estratégias mais flexíveis nas quais o coaching é uma mais-valia, desenvolvendo líderes que se adaptem mais rapidamente a mudanças e actuem de uma forma mais saudável e capaz (Rego, 2007).

Pertinência e objectivo

Em resumo, o coaching caracteriza-se como sendo um processo de desenvolvimento de pessoas. Este processo é planeado e continuo de superação pessoal e profissional, baseado na aprendizagem acção e na maiêutica Socrática. Os intervenientes, no processo, são o coach (profissional de coach) e o coachee (ou cliente). O objectivo é que o coach ajude o coachee a desenvolver o seu potencial para que consiga definir e concretizar os seus objectivos.

Neste seguimento, tendo em conta o contexto actual social e das organizações existe uma necessidade de constante mudança a diferentes níveis. Quer a nível organizacional, grupal e individual. Assim, é necessário criar mecanismos para que os indivíduos, grupos e organizações possam evoluir e adaptar-se a essas mudanças impostas pelo contexto exterior, pelo próprio indivíduo ou grupo (Rego et al., 2004).

Assim, a pertinência deste estudo prende-se com o facto deste processo (coaching) ser um dos mais populares, actualmente, de desenvolvimento de pessoas no contexto organizacional e a não existência de muitos estudos que analisem e que desenvolvam uma análise dos processos utilizados para desenvolver pessoas. Assim, pretende-se dar um enfoque particular à análise do processo de coaching, práticas de coaching, para ver até que ponto estas práticas estão de acordo com as que se encontram expostas na literatura, ou se, o que existe na literatura não é mais do que a retórica e na prática não é o que se verifica.

Perceber se a percepção dos coachees e dos coaches é semelhante relativamente ao processo de coaching. Isto é, irá ser feita uma análise ao processo de coaching numa perspectiva retrospectiva de auto avaliação e de hetero avaliação. Em que o objectivo é tentar perceber se a percepção de coaches e coachees é convergente. Para tal é analisado o objectivo, a avaliação pré e pós coaching, a relação coach-coachee e o processo, quer para os coaches quer para os coachees.

Assim importa saber se os processos de coaching praticados pelos coaches "da nossa praça" vão de encontro ao que a literatura nos apresenta, ou se, o que a literatura nos apresenta não é mais do que a retórica e na prática não é o que realmente é praticado pelos profissionais de coaching.

MÉTODO

Amostra

Neste estudo foram inquiridos dois grupos de sujeitos. Os coaches, indivíduos com uma larga experiência na área do coaching e os coachees, líderes de equipas de organizações de diferentes sectores de actividade. A escolha dos sujeitos foi realizada através de um processo não probabilístico, por conveniência. Deste modo, o processo amostral não garante que a amostra seja representativa, pelo que os resultados desta só se aplicam a ela própria. Este tipo de amostragem pode ser usada com êxito em situações, como esta, nas quais é mais importante captar algumas ideias gerais e identificar aspectos críticos do que propriamente a objectividade científica. Contudo, o método tem a vantagem de ser rápido, barato e fácil (D'Oliveira, 2007). A reduzida dimensão da amostra deve-se à especificidade da mesma, ao limitado tempo disponível e à agenda dos profissionais envolvidos.

A amostra, não aleatória, é constituída por quatro elementos do género masculino e dois do género feminino com idades compreendidas entre os 33 anos e os 55 anos de idades, pertencentes a diferentes áreas de actuação. Possuem habilitações literárias ao nível do ensino superior e são Portugueses.

Instrumentos

Os guiões de entrevista (Anexo 1) foram construídos tendo em conta que seria alvo de análise o objectivo, a avaliação pré e pós, a relação coach-coachee e o processo quer para os coaches quer para os coachees. Os guiões foram construídos com o auxílio de um profissional na área do coaching.

Estes guiões pretendiam perceber o que levou as pessoas a procurarem o processo de coaching, como se verifica na questão 1 do guião, quer para os coachees quer para os coaches respectivamente:

- O que o levou a procurar uma acção de coaching?
- O que levou o coachee a procurar uma acção de coaching?

Como se encontravam os coachees antes do processo e como ficaram após o mesmo (questões 2 e 3):

- Como se sentia, pensava e que comportamentos tinha antes, relativamente ao motivo pelo qual procurou a ajuda de um profissional de coaching? - coachee
- O que é que o coachee pensava, sentia e que comportamentos tinha antes, relativamente ao motivo pelo qual procurou a ajuda de um profissional de coaching? (se puder exemplifique). - coach
- Como ficou após o processo de coaching? Pode referir alguns exemplos de melhoria/optimização devido ao coaching? - coachee
- Como ficou o coachee após as sessões de coaching? Pode referir alguns exemplos de melhoria/optimização devido ao coaching? - coach

Se houve aspectos que não foram alvo de melhoria, questão 4:

- Pode mencionar, se houver, exemplos de aspectos que não conseguiu melhorar/optimizar e o porquê? - coachee
- Acha que há aspectos que o coachee não consegue melhorar/optimizar e o porquê? (pode exemplificar). - coach

A questão 5 tinha como objectivo perceber quanto tempo depois as melhorias se faziam sentir:

- Quanto tempo depois começou a sentir melhorias?
- Quanto tempo depois acha que o coachee começou a sentir melhorias?

As questões que se seguem (questão 6 e 7) visavam perceber a relação entre coach e coachee:

- Como descreve e caracteriza a relação com o coach?
- Como acha que o coachee descreve e caracteriza a relação com o coach?
- Quais os pontos fortes e os pontos a melhorar na relação com o seu coach?
- Quais acha serem os pontos fortes e os pontos a melhorar que o coachee menciona na relação com o seu coach?

De forma a perceber aspectos mais for mais da relação, no guião, constavam as seguintes questões (questões 8, 9, 10, 11 e 12):

- As sessões aconteciam com que regularidade?
- Quem procurava quem?
- Qual o local?
- As sessões eram presenciais ou através de meios tecnológicos?
- Qual a duração de cada sessão?

A penúltima questão do guião pretendia perceber de que forma o coachee tomou conhecimento do seu coach:

- Como teve conhecimento e como escolheu este coach?

A última questão tinha como finalidade obter alguma informação relevante que os participantes ainda não tivessem mencionado ou algo que gostassem de reforçar:

- Há algo que gostasse de dizer/comentar sobre a sua acção de coaching e que ainda não tenha referido?

Procedimento

Este é um estudo de caso que consiste no preenchimento de guiões de entrevistas semi-estruturadas. Um estudo de caso é um plano de investigação que estuda intensivamente e detalhadamente uma entidade bem definida (Anderson & Arsenault, 1999). Pode chamar-se um caso, a um indivíduo, grupo, organização, comunidade, decisão, acontecimento imprevisto, etc.

O Estudo de caso tem sempre um forte cunho descritivo, porque o investigador dá a conhecer a situação tal como ela surge, e tão completa quanto possível, apoiando-se numa descrição condensada (Merriam, 1998).

O carácter subjectivo presente no processo de selecção leva para o problema da validade externa relativa à generalização dos resultados (Carmo et al., 1998). Ou seja, se os elementos que fazem parte da amostra fossem outros não se poderá afirmar que os resultados seriam os mesmos.

A acessibilidade à amostra foi possível através de uma rede de contactos do orientador desta tese.

Os guiões de entrevista foram construídos tendo em conta que seria alvo de análise o objectivo, a avaliação pré e pós, a relação coach-coachee e o processo quer para os coaches quer para os coachees (Anexo 1). A construção dos guiões foi realizada com o auxílio de um profissional experiente na área do coaching. A garantia de anonimato e confidencialidade dos resultados é garantida aos participantes.

Tendo em conta a reduzida disponibilidade de tempo existente e a disponibilidade de agenda dos profissionais foi necessário recorrer ao auto preenchimento dos guiões e não proceder a entrevistas como inicialmente se tinha previsto.

Os guiões eram enviados via e-mail, à rede de contactos que dispúnhamos, para preenchimento quer de coaches quer dos coachees.

Após a recepção dos guiões preenchidos procedeu-se à análise de conteúdo. Esta é uma das técnicas que são mais comuns em investigações empíricas realizadas pelas diferentes ciências sociais (Vala, 1986). Os estudos quantitativos também não garantem por si a validade fidedigna (Vala, 1986).

Segundo Vala, a análise de conteúdo pode ser realizada através de duas formas distintas. Uma é através da existência de um quadro teórico em que o investigador parte para um trabalho exploratório, onde existem categorias definidas, em que o investigador pode contribuir para a sua reformulação, melhorar ou até acrescentar categorias. A outra não apresenta existência de nenhum pressuposto teórico que guie o tratamento de informação ou a construção das categorias.

Neste estudo, a análise de conteúdo foi realizada com base na segunda forma, a cima descrita. Isto é, com base na informação contida nos guiões eram criadas categorias.

RESULTADOS

Neste capítulo são tratados os resultados deste estudo. Através da apresentação de dados recolhidos, da leitura e análise dos mesmos.

Objectivos para a procura do processo de coaching, quer pelos coachees quer pelos coaches respectivamente:

Categorias	Assertividade	Exaustão Emocional (overload)	Des. de competências de gestão equipas	Auto-conhec.	Ausência de flexibilidade intra e interpessoal	Curiosidade/ Exploração
Coachee_a	x	x				
Coachee_b					x	
Coachee_c			x	x		
Coachee_d						x

Categorias	Assertividade	Exaustão Emocional (overload)	Des. de competências de gestão equipas	Auto-conhec.	Ausência de flexibilidade intra e interpessoal	Curiosidade/ Exploração
Coach_a		x				
Coach_b					x	
Coach_c			X	x		
Coach_d						x

Quadro 4 - Porque procuraram o coaching

No caso a, verifica-se que o coachee menciona a exaustão emocional (overload) e a assertividade como a causa de ter procurado o coaching, o coach refere a exaustão emocional (overload). Assim verifica-se que no caso a, a percepção de coach e coachee é semelhante.

No caso B, a percepção é a mesma, fazem referência à ausência de flexibilidade intra e interpessoal.

No caso c, ambos mencionam o desenvolvimento de competências de gestão de equipas e o auto-conhecimento como causa.

No caso d, há referência à curiosidade /exploração quer por parte do coach quer por parte do coachee.

Em suma é visível uma grande diversidade de respostas e percebe-se que a percepção de coach e coachee é a mesma, em qualquer dos casos.

Comportamentos que os participantes referiram antes e após o processo de coaching:

Categorias	Percepção de controlo	Exaustão Emocional (overload)	Assertividade	Gestão do work life balance	Flexibilidade intra e interpessoal	Delegação de tarefas	Impulsividade	Auto-sabotagem	Letargia do conteúdo	Dirigir/ser o pensamento	Níveis também	Competências de gestão de equipas (-)
	Antes Após	Antes Após	Antes Após	Antes Após	Antes Após	Antes Após	Antes Após	Antes Após	Antes Após	Antes Após	Antes Após	Antes Após
Caso a	↓ ↑	↑ ↓	↓ ↑	↓ ↑				↓ ↑				
Caso b	↓ ↑	↑ ↓			↓ ↑					↓ ↑		
Caso c	↓ ↑	↑ ↓				- -	↑ ↓	↓ ↑			↓ ↑	↓ ↓
Caso d								↓ ↑	↓ ↑		↓ ↑	

Quadro 5 - Antes e pós coaching

Participantes (coachees) referem que, antes do coaching, se sentiam com uma baixa percepção de controlo (caso a e c), exaustão a nível emocional (caso a e b), com comportamentos impulsivos (caso c) outros com "vontade" de entenderem-se/conhecerem-se melhor.

Os coaches referem ainda, algumas características que não foram referidas pelos respectivos coachees, como a falta de assertividade, gestão do work life balance e a delegação de tarefas.

Os aspectos mencionados pelos nossos participantes são aspectos importantes e que devem ser alvo de mudança.

Razão para uma possível escolha do respectivo coaching:

Razão	Caso a	Caso b	Caso c	Caso d
Após formação	x	x		
Divulgação				x
Empresa				
Amigos em comum			x	

Quadro 6 - A escolha do coach

A escolha do coach maioritariamente é realizada após formação, na qual possivelmente haverá identificação com o coach levando a esta escolha.

O facto de haver amigos em comum entre coaches e coachees e a divulgação, por parte do coach, também são referidos como causas de escolha do coach.

Os aspectos formais que podem ser encontrados na relação:

		Casos				
		caso a	caso b	caso c	caso d	
Sessões	Frequência	Semanalmente			x	x
		2 em 2 semanas	x			
		3 em 3 semanas		x		
	Quem procurava quem?	Ambos				x
		Agenda	x	x	x	
	Local	Skype		x		
		Empresa	x	x	x	x
	Forma	Tecnologia		x		
		Presencial	x	x	x	x
Duração	1 hora	x	x	x	x	

Quadro 7 - Aspectos formais da relação

Ao nível dos aspectos formais, na relação, verifica-se que a frequência com que as sessões decorrem é muito diversa.

Dois dos casos (c e d) ocorriam semanalmente e os restantes casos de 2 a 2 semanas (a) e de 3 em 3 semanas (b).

As sessões ficavam agendadas na maioria dos casos (a, b e c) ou havia uma procura de ambos que é o exemplo do caso d.

O local, onde ocorria o processo, era para todos no local de trabalho, no entanto por vezes também havia a utilização do skype.

As sessões ocorriam presencialmente e tinham a duração de 1 hora.

Características que caracterizam a relação existente no processo de coaching:

A relação	Coach	Coachee
Confiança	3	4
Profissional		2
Empática		1
Parceria		1
Tranquilidade	2	2
Simpática		1
Cúmplice		1

Quadro 8 - Caracterização da relação coach e coachee

A maioria quer de coaches quer de coachees descrevem as suas relações como sendo relações de confiança e tranquilidade.

Aspectos considerados, pelos participantes, fortes e fracos na relação:

Aspectos fortes e fracos da relação		
Mudança	1	
Assertividade		1
Contacto		2
Disponibilidade do coach	2	2
Admiração		1
Relação (Confiança e cumplicidade)	2	2

Quadro 9 - Aspectos fracos e fortes da relação

Os aspectos mais mencionados, quer por coaches quer por coachees são: a falta de disponibilidade e coach e como ponto forte a relação de confiança e cumplicidade.

Aspectos de resolução mais dificultada:

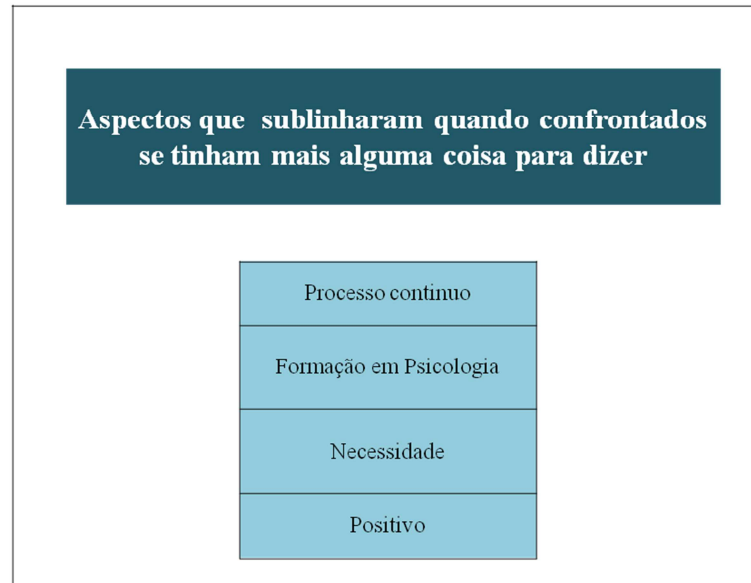
Coach	“Só não mudam se não tiverem vontade”
Coachee	“Ainda me sinto um pouco mal em assertivo”
Coach	“Características da personalidade”
Coachee	“Ainda sinto que sou um pouco rígido”
Coachee	“Toda a gente devia passar por este processo”

Quadro 10 - Referência a aspectos que não foram resolvidos

Quando confrontados com aspectos que não conseguiram melhorar, percebemos que estes tem a ver com aspectos mais de natureza personalista e relacionados com a vontade de mudar, segundo a opinião de coaches.

Os coachees remetem para aspectos com sentimento de mal-estar por ser assertivo, a rigidez e a necessidade de continuação do processo.

Aspectos considerados relevantes:



Quadro 11- Aspectos relevantes

Foram mencionados como aspectos importantes: o processo contínuo, a formação em psicologia, a necessidade e visto como um processo positivo.

Súmula dos resultados:

Em suma, a leitura dos resultados demonstra que a percepção de coaches e coachees de um mesmo processo é idêntica.

As razões da procura do coaching são diversificadas, vão desde a simples curiosidade à necessidade sentida de desenvolvimento de competências.

No pós coaching é visível a existência de mudança positiva em comportamentos referidos como alvo de mudança pelos participantes.

Como aspectos formais na relação percebe-se que as sessões apresentam a duração de uma hora, ocorrem presencialmente no local de trabalho do coachee, mas é possível a utilização do skype em caso de impossibilidade de ocorrer presencialmente.

A relação é caracterizada através de várias características, no entanto, a confiança e a tranquilidade são as mais referidas.

Os aspectos fracos apontam para a sobrecarga da agenda do coach e a relação é apontada como o ponto forte do processo de coaching.

Relativamente a aspectos que não conseguiram melhorar, percebemos que estes têm a ver com aspectos mais de natureza personalista e relacionados com a vontade de mudar, segundo a opinião de coaches. Enquanto, que, os coachees remetem para aspectos como sentimento de mal-estar por ser assertivo, a rigidez e a necessidade de continuação do processo.

Como aspectos importantes ou que gostassem de sublinhar há referência ao processo contínuo, à formação em psicologia, à necessidade nas diferentes funções e visto como um processo positivo.

DISCUSSÃO

Quando questionados relativamente às razões que os levaram a procurar o coaching (Quadro 1), os participantes, mencionam categorias como, a assertividade, exaustão emocional (overload), desenvolvimento de competências de gestão de equipas, auto-conhecimento, ausência de flexibilidade intra e interpessoal e a curiosidade/exploração.

A procura do processo de coaching para ajudar a melhorar diversos aspectos (quer pessoais quer profissionais) é visível (quadro 4), assim, os nossos resultados vão ao encontro do que a literatura nos sugere (Almeida et al., 2009).

As maiorias das categorias identificadas encontram-se relacionadas com a função desempenhada, como o caso da exaustão emocional (caso a), a necessidade de desenvolvimento de competências de gestão de equipa e a ausência de flexibilidade intra e interpessoal. Estas categorias relacionadas com a sobrecarga de trabalho, com a falta de assertividade, com a ausência de estratégias de sucesso para a gestão de equipas e com a ausência de flexibilidade intra e interpessoal, podem revelar-se críticas para o desempenho pessoal e consequentemente organizacional.

Parece, também, que as pessoas procuram o coaching por curiosidade (caso d), talvez por conhecimento da sua eficácia e sentimento de necessidade de alterar algum aspecto ou mesmo sem algo identificado como alvo de melhoria, poderá levar à melhoria do processo de coaching.

Assim, pode pensar-se que quando, os indivíduos, decidem realizar um processo de coaching procuram-no com o objectivo de melhorar determinados aspectos que identificaram como alvo de mudança, ou simplesmente por experienciar algo novo.

No pós coaching é visível que a percepção de coaches e coachees é semelhante.

As categorias mencionadas são as mesmas do quadro anterior (quadro 5) com a introdução do aumento da atenção à leitura do contexto, disciplina do pensamento e a visão de novos caminhos a tomar. É visível que as pessoas podem identificar os aspectos que percebem como necessários para mudar, no entanto, durante o processo podem aperceber-se de outros mais importantes ou adquirir ou melhorar competências intencionalmente.

Em todos os casos é visível uma melhoria nas competências que se pretendiam trabalhar, no entanto, no caso c verifica-se que a categoria que se pretendia alterar não teve alterações significativas, isto deveu-se ao facto de o coachee ter percebido que a sua vocação era outra. Assim, o coaching mostra-se como um processo de desenvolvimento de pessoa que ajuda as pessoas a desenvolverem competências e a perceberem qual o seu caminho.

É visível o sucesso do coaching no desenvolvimento de pessoas. Uma vez que as competências mencionadas pelos participantes foram alvo de mudança com sucesso e as pessoas desenvolveram as características que pretendiam desenvolver.

Quando o assunto é a escolha do coach (quadro 6) a identificação parece ser o ponto em comum entre os casos.

A nível de formalidades na relação (quadro 7), a informação contida no quadro 4 vai de encontro ao que a literatura expõe. A frequência das sessões é variável, podendo depender das agendas quer dos coaches quer dos coachees e do caso em específico.

As sessões, regra geral, encontram-se marcadas de uma sessão para a outra, no entanto se ocorrer alguma situação, se for necessário o coachee poderá contactar o coach via skype.

O local de trabalho dos coachees é o local no qual ocorrem as sessões, esta razão está relacionada com o facto de o processo de coaching surgir em contexto profissional. Uma vez que cada vez mais as organizações tomam consciência da necessidade de desenvolver os colaboradores de forma eficaz.

Na caracterização da relação coach e coachee (quadro 8), estas características (confiança e tranquilidade) mencionadas pelos participantes mostram que a confiança é a base nesta relação (como mostra a literatura) e ainda nos remete para a tranquilidade. Esta característica já não é comum na literatura, mas deixam-nos a ideia que a tranquilidade faz parte da relação de coaching.

No processo de coaching (quadro 9) parece ser muito importante a disponibilidade do coach e a relação existente entre coach e coachee. Estes dois aspectos mostram ser os mais relevantes para os participantes, assim a relação deve ser bem trabalhada pelo coach para que

o coachee sinta que pode confiar e que é compreendido. O coach deverá, também, ter especial atenção com a sua agenda, uma vez que os coachees relatam este aspecto como importante.

Quando confrontados com aspectos que não conseguiram melhorar (quadro 10), percebemos que estes tem a ver com aspectos mais de natureza personalista e relacionados com a vontade de mudar, segundo a opinião de coaches.

Os coachees remetem para aspectos com sentimento de mal estar por ser assertivo, a rigidez e a necessidade de continuação do processo.

Foram mencionados como aspectos importantes (quadro 11), o processo contínuo (possivelmente a necessidade de ser realizado com mais frequência ou a necessidade de o coach ter uma agenda mais desafogada), a formação em psicologia (vista como uma mais valia para este processo), a necessidade (ver este processo como necessário em grande parte das pessoas nas diferentes funções) e visto como um processo positivo (esta referência poderá estar mais associada às pessoas que não tinham qualquer expectativa relativamente ao processo de coaching).

Relativamente à percepção de coaches e coachees no processo de coaching verifica-se que a percepção entre ambos é semelhante, uma vez que, não há referência a aspectos distintos entre eles. A percepção do processo é partilhada, em termos gerais, por ambos.

CONCLUSÃO

Os resultados do presente estudo vão de encontro ao que a literatura nos fala sobre o processo de coaching.

É visível que o coaching é, efectivamente um processo de desenvolvimento de pessoas que apresenta melhorias em aspectos pessoais e profissionais.

Neste seguimento, tendo em conta a situação que atravessamos, a necessidade de mudança constante para sobreviver no contexto actual (Neri, 2000) o coaching mostra-se um processo eficaz de desenvolvimento de pessoas.

Assim, nas organizações actualmente, há a necessidade de existirem pessoas com capacidade de adaptação à mudança, para que as organizações consigam ter sucesso na mudança e sobreviverem no exigente mercado actual (Neri, 2000). Nesta linha, o coaching, parece ser um processo de desenvolvimento de pessoas que as organizações deveriam apostar. Investindo assim no desenvolvimento de competências dos seus colaboradores e consequentemente uma gestão mais eficaz para a organização (Catação & Penim, 2010).

O coaching permite desenvolver competências nos colaboradores que os tornarão mais conscientes e capazes, aumento o potencial dos colaboradores e auxiliando na concretização de objectivos (Maggie, 2011).

Se, o grande desafio das organizações passa pelo desenvolvimento do capital humano (Rego, 2007) então o processo de coaching parece ser uma boa aliança. Uma vez que, a gestão dos recursos humanos no contexto organizacional tem sido considerado um factor crítico para o sucesso organizacional (Schuler & Jackson, 1997).

Nesta linha o coaching mostra-se uma sugestão de sucesso, como processo de desenvolvimento de pessoas, pela relevância quer para a organização quer para o próprio indivíduo. Uma vez que, ao melhorar o desempenho e auto-eficácia o seu valor na organização cresce, crescendo, também, a sua empregabilidade (Rego et al., 2004).

LIMITAÇÕES

Este estudo apresenta uma amostra muito reduzida e não representativa da população, o que impossibilita a generalização dos resultados á população em geral, uma vez que se tivéssemos outros sujeitos os resultados poderiam ser diferentes.

Deveriam ter sido realizadas entrevistas com os participantes de forma a não haver perda de informação.

SUGESTÕES

Seria interessante estudar a forma como os profissionais preparam e qual a técnica de condução de entrevista que utilizam e porque razão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADLER, N. (2003). *Coaching* de executivos globais. **Coaching: o exercício da liderança**. Rio de Janeiro: Campus.

ALMEIDA, P.; LAMEIRAS, J.; HENRIQUES, M.(2009). **Coaching e treino: diferenças e semelhanças**. Artigo pertencente à High Play Institute.

CAETANO, A. (2008). Avaliação de desempenho. **O essencial que os avaliadores e os avaliados precisam de saber**. Lisboa: livros horizonte.

CARMO, H., Ferreira, M. M (1998). Metodologia da Investigação – Guia para Auto-Aprendizagem. Lisboa: Universidade Aberta.

CATALÃO, J. A; PENIM, A. T. (2010). **Ferramentas de coaching**, 3ª edição. Edições técnicas, lmd.

COLLINS, J. C. & Porras, J. I. (1994). Built to last: **Sucessful habits of visionary companies**. New York: Harper Busines. Consulting psychology. San Francisco: Jossey Bass, 2002. p. 139-158.

CRUZ J.A. & Gomes, R.A. (1995). **Liderança de equipas desportivas e comportamentos do treinador**. Instituto de Educação e Psicologia, Universidade do Minho.

CUNHA, M. P.; Rego, M.; Cunha, R. C.; Cardoso, C. C (2007). **Manual de comportamento Organizacional e gestão**, 6ª edição. Editora RH.

CUNHA, M.P., Rego, A., Cunha, R.C & Cardoso, C.C. (2003). **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão**. Lisboa: RH- Editora.

D'OLIVEIRA, T. (2007). Teses e dissertações, 2ª edição. Editora Rh.

ENNIS, S.; GOODMAN, R.; STERN, L. (2003). **The executive coaching handbook**. Wellesley.

FISCHER, A.L. (2004) – O conceito de modelo de gestão de pessoas: **modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras**. In: DUTRA, J.S. et al - São Paulo, Editora Atlas.

FLAHERTY, J. (1999) Coaching: **Evoking excellence in others**, Butterworth-Heinemann, Woburn.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. S. (1995). **Aprendizagem e inovação organizacional**. São Paulo: Atlas.

JACKSON, S.E.; Schuler, R.S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. **Annual Review of Psychology**.

KAMOCHE K. (1996) A critique and a proposed reformulation of strategic human resource management in Mabey C, Salaman G & Storey J (eds) (1998) **Strategic HRM: a reader**. London: Sage Publications, 283-296.

KAMPA, S.; WHITE, R. P. The effectiveness of executive coaching: **what we know & what we still need to know**. In: LOWMAN, R. L. (Ed.). **Handbook of organizational consulting psychology**. San Francisco: Jossey Bass, 2002. p. 139-158.

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

KILBURG, R. R. (2000) Executive coaching as an emerging competency in the practice of consultation. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, v. 48, n. 2, . 59-60, 1996. **Executive coaching: developing managerial wisdom in a world of chaos**. Washington: A. P. A.

Maggie, J. (2011) **Coaching: O guia essencial ao sucesso do coach, do gestor e de quem quer ser ainda mais feliz**. Editora smartbook.

NASCIMENTO, R. LOPES, R., & ARGIMON, I. **Avaliação de desempenho nas organizações**.

NERI, A. (2000). **Mudanças nos cenários sócio político económico e tecnológico e impacto nos indivíduos das organizações**. Apostila do curso de desenvolvimento do potencial, Faculdade de Psicologia, PUC Campinas.

REGO, A. (2007). **Coaching para executivos**. Editor: livraria escolar editora.

ULRICH, D. (1998) **Campeões de recursos humanos**. Trad. Knipel. Rio de Janeiro: Campus.

URRUTIKOETXEA, K. L. (2003). Técnicas de entretenimento desportivas para el desarrollo de colaboradores. Coaching directivo: **Desarrolland el liderazgo - fundamentos y práctica del coaching**. Barcelona Ariel.

VALA, J. (1986). A Análise de Conteúdo. (cap 4) In Silva, A.P., Pinto, J.M. **Metodologia das Ciências Sociais**. Edições Afrontamento.

ANEXOS

Guiões de entrevistas

Anexo 1



ISPA
INSTITUTO UNIVERSITÁRIO
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

O meu nome é Andreia Cabral e sou aluna no ISPA – Instituto Universitário, no Mestrado Integrado em Psicologia Social e das Organizações. Para a conclusão do curso estou a elaborar uma tese sob a temática do Coaching.

Desde já quero agradecer a sua disponibilidade em colaborar no meu projecto. Para tal gostaria que respondesse às questões que se seguem.

Não há respostas certas nem erradas. Interessa-nos apenas a sua opinião.

O inquérito é anónimo. Por favor não se identifique.

Obrigada!

Dados demográficos:

Idade _____

Sexo F__

M__

Habilitações Literárias e

Profissionais _____

Anos de experiência na função _____

Questões (coach)

Pode aproveitar o espaço entre as questões para as suas respostas (sem limite de linhas).

1. O que levou o coachee a procurar uma acção de coaching?
2. O que é que o coachee pensava, sentia e que comportamentos tinha antes, relativamente ao motivo pelo qual procurou a ajuda de um profissional de coaching? (se puder exemplifique).
3. Como ficou o coachee após as sessões de coaching? Pode referir alguns exemplos de melhoria/optimização devido ao coaching?

10. Qual o local?

11. As sessões eram presenciais ou através de meios tecnológicos?

12. Qual a duração de cada sessão e qual a duração total da acção de coaching?

13. Como acha que o coachee teve conhecimento e como escolheu o seu coach?

14. Há algo que gostasse de dizer/comentar sobre a sua acção de coaching e que ainda não tenha referido?

Muito obrigada pela sua colaboração!



O meu nome é Andreia Cabral e sou aluna no ISPA – Instituto Universitário, no Mestrado Integrado em Psicologia Social e das Organizações. Para a conclusão do curso estou a elaborar uma tese sob a temática do Coaching.

Desde já quero agradecer a sua disponibilidade em colaborar no meu projecto. Para tal gostaria que respondesse às questões que se seguem.

Não há respostas certas nem erradas. Interessa-nos apenas a sua opinião.

O inquérito é anónimo. Por favor não se identifique.

Obrigada!

Dados demográficos:

Idade _____

Sexo F__

M__

Habilitações Literárias _____

Resumo do historial na função e na organização

Questões (coachee)

Pode aproveitar o espaço entre as questões para as suas respostas (sem limite de linhas)

7. Quais os pontos fortes e os pontos a melhorar na relação com o seu coach?

8. As sessões aconteciam com que regularidade?

9. Quem procurava quem?

10. Qual o local?

11. As sessões eram presenciais ou através de meios tecnológicos?

12. Qual a duração de cada sessão e qual a duração total da acção de coaching?

13. Como teve conhecimento e como escolheu este coach?

14. Há algo que gostasse de dizer/comentar sobre a sua acção de coaching e que ainda não tenha referido?

Muito obrigada pela sua colaboração!

Guiões de entrevistas coaches

caso a



O meu nome é Andreia Cabral e sou aluna no ISPA – Instituto Universitário, no Mestrado Integrado em Psicologia Social e das Organizações. Para a conclusão do curso estou a elaborar uma tese sob a temática do Coaching.

Desde já quero agradecer a sua disponibilidade em colaborar no meu projecto. Para tal gostaria que respondesse às questões que se seguem.

Não há respostas certas nem erradas. Interessa-nos apenas a sua opinião.

O inquérito é anónimo. Por favor não se identifique.

Obrigada!

Dados demográficos:

Idade ___44___

Sexo F___

M___X

Habilitações Literárias e Profissionais - Doutoramento em Psicologia, Mestrado em Psicologia do Desporto e Licenciatura em Psicologia social e das organizações

Anos de experiência na função - 21

Questões (coach)

Pode aproveitar o espaço entre as questões para as suas respostas (sem limite de linhas).

1. Que levou o coachee a procurar uma acção de coaching?

Surgiu na sequencia de uma acção de formação e por sugestão do chefe directo. Era uma pessoa muito relacional e pouco assertiva o que por vezes o prejudicava profissionalmente e pessoalmente (overload).

Era (e é) adjunto de Director.

2. O que é que o coachee pensava, sentia e que comportamentos tinha antes, relativamente ao motivo pelo qual procurou a ajuda de um profissional de coaching? (se puder exemplifique).

Muitas vezes sentia-se sem soluções para resolver os problemas e como não sabia dizer que não, nem desmascarar uma manipulação, ficava “com os meninos nos braços” e levava sucessivamente trabalho para casa. Isto fez com que estivesse a beira de burnout.

3. Como ficou o coachee após as sessões de coaching? Pode referir alguns exemplos de melhoria/optimização devido ao coaching?

Melhorou claramente em termos da sua assertividade. Passou a saber dizer não. Conseguiu chegar a algumas descobertas acerca de si próprio sobre as razões que o levavam a ser tão pouco assertivo e isso foi o “gatilho” para mudar.

4. Acha que há aspectos que o coachee não consegue melhorar/optimizar e o porquê? (pode exemplificar).

Não. Acho que o único detalhe é que não é muito dado ao treino...

5. Quanto tempo depois acha que o coachee começou a sentir melhorias? Este espaço de tempo normalmente é superior ou inferior ao que o coachee espera?

Foi evoluindo lentamente após uma pequena melhoria inicial.

Cada caso é um caso e ele estava tranquilo quanto ao tempo que iria demorar.

6. Como acha que o coachee descreve e caracteriza a relação com o coach?

Grande confiança e tranquilo..

7. Quais acha serem os os pontos fortes e os pontos a melhorar que o coachee menciona na relação com o seu coach?

Fortes, a relação que mantivemos e a melhorar a minha constante dificuldade de agenda.

8. As sessões aconteciam com que regularidade?

Variava, mas grosso modo de 3 em 3 semanas, que foi o combinado. Marcávamos de sessão para sessão.

9. Quem procurava quem?

Ficava marcado de sessão para sessão

10. Qual o local?

Na empresa onde ele trabalhava.

11. As sessões eram presenciais ou através de meios tecnológicos?

Presenciais.

12. Qual a duração de cada sessão e qual a duração total da acção de coaching?

Mais ou menos 1 h

Cerca de 4 meses e meio.

13. Como acha que o coachee teve conhecimento e como escolheu o seu coach?

Assistiu a uma formação minha na empresa e gostou da minha experiência como psicólogo de performers de alto rendimento. O chefe dele esteve num processo de coaching comigo e aconselhou-o a fazer o mesmo. Na sequencia destes 2 tópicos iniciamos o nosso processo.

14. Há algo que gostasse de dizer/comentar sobre a sua acção de coaching e que ainda não tenha referido?

Não.

Muito obrigada pela sua colaboração!

caso b



O meu nome é Andreia Cabral e sou aluna no ISPA – Instituto Universitário, no Mestrado Integrado em Psicologia Social e das Organizações. Para a conclusão do curso estou a elaborar uma tese sob a temática do Coaching.

Desde já quero agradecer a sua disponibilidade em colaborar no meu projecto. Para tal gostaria que respondesse às questões que se seguem.

Não há respostas certas nem erradas. Interessa-nos apenas a sua opinião.

O inquérito é anónimo. Por favor não se identifique.

Obrigada!

Dados demográficos:

Idade ___44___

Sexo F___

M___X

Habilitações Literárias e Profissionais - Doutoramento em Psicologia, Mestrado em Psicologia do Desporto e Licenciatura em Psicologia social e das organizações

Anos de experiência na função - 21

Questões (coach)

Pode aproveitar o espaço entre as questões para as suas respostas (sem limite de linhas).

1. O que levou o coachee a procurar uma acção de coaching?

Surgiu na sequencia de uma acção de formação. No final veio falar comigo a perguntar se poderia fazer o trabalho individual de coaching com ele. Apresentou-se como uma pessoa muito rígida, excessivamente exigente e com muitos conflitos interpessoais, demonstrando vontade de alterar este facto. Tinha e tem funções de alta responsabilidade na empresa.

2. O que é que o coachee pensava, sentia e que comportamentos tinha antes, relativamente ao motivo pelo qual procurou a ajuda de um profissional de coaching? (se puder exemplifique).

Segundo ele, praticamente passava o dia aos berros no hangar e as vezes também nas salas de reunião. E ficava frustrado com isso pois sabia que não era bom para a função.

3. Como ficou o coachee após as sessões de coaching? Pode referir alguns exemplos de melhoria/optimização devido ao coaching?

Acho que o ajudei a encontrar a melhor forma de pensar, de disciplinar a forma como pensa para não ter consequências emocionais indesejáveis. Julgo que esta mais tranquilo. Passou a saber distinguir o que pode controlar do que não pode controlar. E a focar no que pode controlar.

4. Acha que há aspectos que o coachee não consegue melhorar/optimizar e o porquê? (pode exemplificar).

Há aspectos que têm a ver com a sua personalidade que contribuem para a sua tendência a ser pouco tolerante com o erro e isso não é possível alterar numa relação profissional deste tipo...

5. Quanto tempo depois acha que o coachee começou a sentir melhorias? Este espaço de tempo normalmente é superior ou inferior ao que o coachee espera?

O tempo exacto não me recordo mas foi rápido. Ele produzia bons *insights* e muito rapidamente. Depois foi só monitorizar a mudança durante algum tempo.

6. Como acha que o coachee descreve e caracteriza a relação com o coach?

Ele dizia que eu era como um buda para ele dado que o punha zen ...

Além disto a relação era e é de grande confiança.

7. Quais acha serem os os pontos fortes e os pontos a melhorar que o coachee menciona na relação com o seu coach?

Fortes, a relação que mantivemos e a melhorar a minha constante dificuldade de agenda.

8. As sessões aconteciam com que regularidade?

Variava consoante ele estivesse em Portugal ou no estrangeiro mas grosso modo de 3 em 3 semanas que foi o combinado.

9. Quem procurava quem?

Ficava marcado de sessão para sessão e pelo meio havia conversas por mail ou telefone. Ele gostava de dizer-me coisas para não se esquecer ☺

10. Qual o local?

O gabinete dele na empresa.

11. As sessões eram presenciais ou através de meios tecnológicos?

Na maioria presenciais mas de vez em quando havia sessões via skype (quando ele estava no estrangeiro)

12. Qual a duração de cada sessão e qual a duração total da acção de coaching?

Mais ou menos 1 h

Cerca de 6 meses

13. Como acha que o coachee teve conhecimento e como escolheu o seu coach?

Assistiu a uma formação minha na empresa e gostou da minha experiência como psicólogo de *performers* de alto rendimento. No final da sessão marcamos uma reunião e nesta perguntou-me se poderíamos desenvolver um processo de coaching. E assim foi.

14. Há algo que gostasse de dizer/comentar sobre a sua acção de coaching e que ainda não tenha referido?

Este foi um caso muito interessante e divertido dado que o João “mergulhou” completamente no processo.

Como correu muito bem e com resultados visíveis (para ele e para os que o rodeiam) sugeriu ao braço direito dele para fazer o mesmo. O que viria a acontecer.

Muito obrigada pela sua colaboração!

caso c



O meu nome é Andreia Cabral e sou aluna no ISPA – Instituto Universitário, no Mestrado Integrado em Psicologia Social e das Organizações. Para a conclusão do curso estou a elaborar uma tese sob a temática do Coaching.

Desde já quero agradecer a sua disponibilidade em colaborar no meu projecto. Para tal gostaria que respondesse às questões que se seguem.

Não há respostas certas nem erradas. Interessa-nos apenas a sua opinião.

O inquérito é anónimo. Por favor não se identifique.

Obrigada!

Dados demográficos:

Idade ___44___

Sexo F__

M__X

Habilitações Literárias e Profissionais - Doutoramento em Psicologia, Mestrado em Psicologia do Desporto e Licenciatura em Psicologia social e das organizações

Anos de experiência na função - 21

Questões (coach)

Pode aproveitar o espaço entre as questões para as suas respostas (sem limite de linhas).

1. O que levou o coachee a procurar uma acção de coaching?

Surgiu como resultado da avaliação 360º onde obtive informação dos pares e colaboradores que não o satisfaziam. Nomeadamente em termos da sua capacidade de gestão das pessoas. Também algum estado de confusão relativamente a sua situação na ONG que presidia, ie, sentia-se algo desnorteado.

2. O que é que o coachee pensava, sentia e que comportamentos tinha antes, relativamente ao motivo pelo qual procurou a ajuda de um profissional de coaching? (se puder exemplifique)

Não delegava, acumulava tarefas, tinha pouco tempo para as pessoas e andava algo “overload”.

3. Como ficou o coachee após as sessões de coaching? Pode referir alguns exemplos de melhoria/optimização devido ao coaching?

Não resolveu o problema relativo á sua presença como líder na organização mas resolveu um outro bem maior: a sua vocação e como tal optou por uma nova carreira.

4. Acha que há aspectos que o coachee não consegue melhorar/optimizar e o porquê? (pode exemplificar).

Já respondi na pergunta anterior.

5. Quanto tempo depois acha que o coachee começou a sentir melhorias? Este espaço de tempo normalmente é superior ou inferior ao que o coachee espera?

Após as primeiras sessões começamos a perceber que o que estava verdadeiramente em causa não era o problema primário que o trouxe ao processo de coaching mas sim um outro bem maior e mais profundo relacionado com o sentido de missão profissional. Pelos meus registos, o 1º insight acerca deste tema dá-se na 4ª sessão.

6. Como acha que o coachee descreve e caracteriza a relação com o coach?

Grande confiança e de grande empatia.

7. Quais acha serem os os pontos fortes e os pontos a melhorar que o coachee menciona na relação com o seu coach?

Fortes, a relação que mantivemos e a melhorar não me recordo de nenhum.

8. As sessões aconteciam com que regularidade?

Variava, mas grosso modo de 2 em 2 semanas, que foi o combinado. Marcávamos de sessão para sessão mas por vezes eram desmarcadas dado que o coachee viajava muito e muitas vezes só sabia que ia fazer viagens a ultima da hora.

9. Quem procurava quem?

Ficava marcado de sessão para sessão mas às vezes o coachee procurava a relação enviando mails com informação que considerava relevante.

10. Qual o local?

Na ONG onde ele trabalhava.

11. As sessões eram presenciais ou através de meios tecnológicos?

Presenciais.

12. Qual a duração de cada sessão e qual a duração total da acção de coaching?

1 h-1h30

Cerca de 9 meses.

13. Como acha que o coachee teve conhecimento e como escolheu o seu coach? Através de uma pessoa amiga em comum.

Uma pessoa amiga comum.

14. Há algo que gostasse de dizer/comentar sobre a sua acção de coaching e que ainda não tenha referido?

Foi um dos processos mais “fortes” que acompanhei dado que o coachee mudou literalmente de vida.

1. Muito obrigada pela sua colaboração!

caso d

1. Novas experiências, curiosidade
2. O coachee necessitava de descobrir novas acções a tomar.
3. Ficou mais clarificado, descobriu novos caminhos e novas opções
4. O que não consegue mudar é porque não quer...
5. As mudanças sentem-se logo após as acções
6. Confiança, principalmente
7. Possivelmente o receio da mudança criará algumas reservas, quanto mais depressa se melhora este passo, melhor o processo
8. Semanalmente
9. Ambas as partes
10. Skype e presencial
11. Skype e presencial
12. Ihora...dependendo do cliente
13. Divulgação por parte do coach
14. Não

Guiões de entrevistas coachee

caso a



O meu nome é Andreia Cabral e sou aluna no ISPA – Instituto Universitário, no Mestrado Integrado em Psicologia Social e das Organizações. Para a conclusão do curso estou a elaborar uma tese sob a temática do Coaching.

Desde já quero agradecer a sua disponibilidade em colaborar no meu projecto. Para tal gostaria que respondesse às questões que se seguem.

Não há respostas certas nem erradas. Interessa-nos apenas a sua opinião.

O inquérito é anónimo. Por favor não se identifique.

Obrigada!

Dados demográficos:

Idade _38__

Sexo F__

M_X_

Habilitações Literárias__Lic Gestão

Resumo do historial na função e na organização

5 anos numa consultora financeira, depois 3 anos num banco (para esquecer) e desde aí estou aqui na Portugalia. Conhecia o meu director e ele foi buscar-me para braço direito no momento da reestruturação aqui da Manutenção. Reportamos directamente a Direcção executiva.

Questões (coachee)

Pode aproveitar o espaço entre as questões para as suas respostas (sem limite de linhas)

1. O que o levou a procurar uma acção de coaching?

Como o meu chefe costuma dizer ...”és um coração de manteiga”. No fundo é a minha falta de assertividade, o meu excesso de orientação para as pessoas. Não que isso queira dizer que não fizesse o meu trabalho... A questão é que á conta disso as vezes ...fazia eu... e depois esgotava! Aliás, essa foi a razão principal da procura do coaching.

2. Como se sentia, pensava e que comportamentos tinha antes, relativamente ao motivo pelo qual procurou a ajuda de um profissional de coaching?

Pensava que tinha de mudar esta minha faceta e as vezes sentia-me impotente para dar a volta as situações e sem controlo do processo. Muitas vezes esgotado com tudo isto...

3. Como ficou após o processo de coaching? Pode referir alguns exemplos de melhoria/optimização devido ao coaching?

Melhorei um pouco na relação. Já consigo dizer que não embora me continue a custar imenso fazê-lo... Mas a conta disso consigo distribuir o trabalho, só aceitar o que consigo mesmo fazer e com isso ando menos cansado.

4. Pode mencionar, se houver, exemplos de aspectos que não conseguiu melhorar/optimizar e o porquê?

Gostava de não me sentir mal quando sou mais assertivo... Mas já estou melhor do que no início. Talvez la va com o treino.

5. Quanto tempo depois começou a sentir melhorias? Este espaço de tempo foi superior ou inferior ao que esperava?

As primeiras conquistas foram rápidas mas a partir do meio do processo as coisas evoluíam muito devagar. Foi como eu estava a espera porque o meu chefe já tinha feito este tipo de trabalho com o mesmo coach e já sabia mais ou menos o que ia encontrar.

6. Como descreve e caracteriza a relação com o coach?

Simpática, de confiança, tranquilizadora e muito profissional.

7. Quais os pontos fortes e os pontos a melhorar na relação com o seu coach?

Os pontos Fortes são o que disse antes e o facto de ter obtido resultados concretos. A melhorar, o coach deveria ter uma agenda menos sobrecarregada... faz-lhe mal 😊

8. As sessões aconteciam com que regularidade?

No início (2 meses) de 2 em 2 semanas e para o fim 3 em 3 semanas.

9. Quem procurava quem?

Marcávamos de sessão para sessão.

10. Qual o local?

O escritório na empresa, na sala de reuniões.

11. As sessões eram presenciais ou através de meios tecnológicos?

Presenciais.

12. Qual a duração de cada sessão e qual a duração total da acção de coaching?

1h mais coisa menos coisa. No início foram de cerca de 2 h. Durou 5 meses.

13. Como teve conhecimento e como escolheu este coach?

Após uma formação na empresa dada pelo coach.

14. Há algo que gostasse de dizer/comentar sobre a sua acção de coaching e que ainda não tenha referido?

Acho que tive sorte com o coach porque já ouvi falar mal deste tipo de processos. Talvez tenha ajudado o facto de ele ser psicólogo...

Muito obrigada pela sua colaboração!

Caso b



O meu nome é Andreia Cabral e sou aluna no ISPA – Instituto Universitário, no Mestrado Integrado em Psicologia Social e das Organizações. Para a conclusão do curso estou a elaborar uma tese sob a temática do Coaching.

Desde já quero agradecer a sua disponibilidade em colaborar no meu projecto. Para tal gostaria que respondesse às questões que se seguem.

Não há respostas certas nem erradas. Interessa-nos apenas a sua opinião.

O inquérito é anónimo. Por favor não se identifique.

Obrigado!

Dados demográficos:

Idade _55___

Sexo F__

M_X_

Habilitações Literárias___Lic Eng Mecanica_____

Resumo do historial na função e na organização

Trabalho a 31 anos na área da manutenção aeronáutica. Fui evoluindo por vários cargos de gestão e actualmente sou director geral de manutenção da companhia de aviação onde trabalho. Estou neste cargo há 5 anos.

Questões (coachee)

Pode aproveitar o espaço entre as questões para as suas respostas (sem limite de linhas)

1. O que o levou a procurar uma acção de coaching?

Os anos vão passando e fui deixando sempre para “ontem” esta necessidade que eu tenho consciente de melhorar do ponto de vista interpessoal. Sou excessivamente orientado para a tarefa e isso provoca-me, invariavelmente, conflitos interpessoais. Não sei por quê, isso tem vindo a agravar-se nos últimos 2 anos. O período de turbulência que vivemos, associado a eu ir ficando cada vez mais velho e mais rígido ☺ tem resultado em menor paciência para “aturar” certos comportamentos dos outros. Sou muito exigente com todos e inclusive comigo próprio. Mas a conjuntura determina claramente que temos de fazer mais com as pessoas que temos e isso vai obrigar-me a evoluir neste aspecto. Foi isso que eu e o meu director geral identificamos e essa foi a razão do coaching. A escolha do COACH surgiu porque assisti a uma formação dele e adorei ☺ Pensei logo, se tenho de fazer algo nesta área é com este tipo ☺

1. Como se sentia, pensava e que comportamentos tinha antes, relativamente ao motivo pelo qual procurou a ajuda de um profissional de coaching?

Irritado com as pessoas e comigo próprio. Frustrado por estar sempre a cair no mesmo erro...

2. Como ficou após o processo de coaching? Pode referir alguns exemplos de melhoria/optimização devido ao coaching?

Conseguo focar no que posso controlar e isso tranquiliza-me... Sou bem mais objectivo na análise . O coach ajudou-me a disciplinar a forma como penso.

3. Pode mencionar, se houver, exemplos de aspectos que não conseguiu melhorar/optimize e o porquê?

Continuo muito rígido mas imagino que para modificar isso tinha de fazer psicoterapia ou psicanálise 😊

4. Quanto tempo depois começou a sentir melhorias? Este espaço de tempo foi superior ou inferior ao que esperava?

Foi muito rápido... Até me assustei com a rapidez...

5. Como descreve e caracteriza a relação com o coach?

De confiança, zen 😊

6. Quais os pontos fortes e os pontos a melhorar na relação com o seu coach?

Fortes- o que descrevi na resposta 6

A melhorar – A disponibilidade do coach. Ele tb tem uma agenda super-cheia e isso por vezes atrasou o processo.

7. As sessões aconteciam com que regularidade?

Em média 3 em 3 semanas. Mas pelo meio as vezes comunicava por telefone ou enviava emails.

8. Quem procurava quem?

Ficava marcado. Por e-mail era eu que procurava.

9. Qual o local?

O meu escritório na empresa.

10. As sessões eram presenciais ou através de meios tecnológicos?

Misto. Algumas vezes foi via skype quando eu estava no estrangeiro.

11. Qual a duração de cada sessão e qual a duração total da acção de coaching?

1h, 1 h e picos cada sessão e andamos nisto 6 meses.

12. Como teve conhecimento e como escolheu este coach?

Após uma acção de formação.

13. Há algo que gostasse de dizer/comentar sobre a sua acção de coaching e que ainda não tenha referido?

Acho que é um processo pelo qual muitos de nós no mundo do trabalho (e não só) deveríamos passar. Reflectir higieniza o pensamento e lubrifica as válvulas da mente 😊

Muito obrigada pela sua colaboração!

caso c



O meu nome é Andreia Cabral e sou aluna no ISPA – Instituto Universitário, no Mestrado Integrado em Psicologia Social e das Organizações. Para a conclusão do curso estou a elaborar uma tese sob a temática do Coaching.

Desde já quero agradecer a sua disponibilidade em colaborar no meu projecto. Para tal gostaria que respondesse às questões que se seguem.

Não há respostas certas nem erradas. Interessa-nos apenas a sua opinião.

O inquérito é anónimo. Por favor não se identifique.

Obrigada!

Dados demográficos:

Idade 33

Sexo F__

M X

Habilitações Literárias: Licenciado e Mestrado em Engenharia e Mestrado em Desenvolvimento

Resumo do historial na função e na organização

- Fundador, Presidente, Director Geral e Consultor Senior
- Gestão e Coordenação de equipas (de 3 a 20 pessoas);
- Angariação e gestão comercial de clientes, consultoria estratégica, *outsourcing*, suporte tecnológico, coordenação e *account* de sistemas de informação, assistência técnica, estudos e formação de profissionais técnicos no desenvolvimento, onde se destacam os seguintes programas, projectos e serviços
- Identificação de Projectos, elaboração, implementação, gestão, financiamento e avaliação em Água, Resíduos, Energias Renováveis, Novas Tecnologias, Educação, Direitos Humanos e Desenvolvimento de sectores em Portugal, Angola, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Moçambique, São Tomé e Príncipe e Timor Leste (IPAD, Comissão Europeia, Banco Mundial, Banco Africano de Desenvolvimento)
- *Advocacy e Lobbying* de projectos, campanhas e angariação de fundos: Parlamento Português, Comissão Europeia, Banco Mundial, Organizações dos Estados Unidos e Banco Africano para o Desenvolvimento desde 2004

Questões (coachee)

Pode aproveitar o espaço entre as questões para as suas respostas (sem limite de linhas)

1. O que o levou a procurar uma acção de coaching?

Desenvolver as minhas capacidades de gestão de equipa e analisar mais profundamente as minhas valências profissionais.

2. Como se sentia, pensava e que comportamentos tinha antes, relativamente ao motivo pelo qual procurou a ajuda de um profissional de coaching?

A minha actividade era realizada de acordo com a avaliação de desempenho da organização. Sentia que poderia fazer mais, que estava pouco centrado no que depende de mim e mais nos outros. Comportamentos mais impulsivos e menos preparados.

3. Como ficou após o processo de coaching? Pode referir alguns exemplos de melhoria/optimização devido ao coaching?

Consciente do meu papel na organização e da minha função. Percebi que a minha verdadeira vocação profissional passava pelo empreendedorismo e não pela liderança de uma só organização.

4. Pode mencionar, se houver, exemplos de aspectos que não conseguiu melhorar/optimizar e o porquê?

5. Quanto tempo depois começou a sentir melhorias? Este espaço de tempo foi superior ou inferior ao que esperava?

Passado muito pouco tempo. Quase imediato visto que aprendi instrumentos de análise de situação, capacidade de delegação e de prioritização das actividades e escolhas. Em resumo, maior capacidade analítica e de decisão.

6. Como descreve e caracteriza a relação com o coach?

Muito boa, de confiança e profissional

7. Quais os pontos fortes e os pontos a melhorar na relação com o seu coach?

Proximidade, cumplicidade, a mesma equipa, os mesmos objectivos. Win win

8. As sessões aconteciam com que regularidade?

15 em 15 dias ou mês a mês de acordo com a disponibilidade e necessidade.

9. Quem procurava quem?

Pró-activo.

10. Qual o local?

Gabinete na ONG

11. As sessões eram presenciais ou através de meios tecnológicos?

Presenciais.

12. Qual a duração de cada sessão e qual a duração total da acção de coaching?

Média: 1h

Duração: cerca de 8 meses

13. Como teve conhecimento e como escolheu este coach?

Através de uma amiga comum.

14. Há algo que gostasse de dizer/comentar sobre a sua acção de coaching e que ainda não tenha referido?

Deve ser multiplicado esta actividade pois tem e terá muito sucesso em qualquer sector de actividade.

Muito obrigada pela sua colaboração!

Caso d

1. Novas experiências, curiosidade
2. O coachee necessitava de descobrir novas acções a tomar.
3. Ficou mais clarificado, descobriu novos caminhos e novas opções
4. O que não consegue mudar é porque não quer...
5. As mudanças sentem-se logo após as acções
6. Confiança, principalmente
7. Possivelmente o receio da mudança criará algumas reservas, quanto mais depressa se melhora este passo, melhor o processo
8. Semanalmente
9. Ambas as partes
10. Skype e presencial
11. Skype e presencial
12. 1hora...dependendo do cliente
13. Divulgação por parte do coach
14. Não

Quadros de resultados

Quadro de resultados gerais

Questões	Categorias	Sub-categorias	Coach (nº de repetições)	Coachee (nº de repetições)	
1	Desenvolvimento de competências de gestão de equipas	Assertividade	1	1	
		Exaustão emocional (overload)	1	1	
		Auto-conhecimento	1	1	
		Ausência de flexibilidade intra e interpessoal	1	1	
		Curiosidade /Exploração	1	1	
		Falta de assertividade	1		
		Gestão do work life balance	1		
		Exaustão emocional (overload)	1	3	
		Ausência de flexibilidade intra e interpessoal	1		
		Ausência de delegação de tarefas	1		
		Baixa percepção de controle		2	
		Impulsividade		1	
3		Auto-conhecimento	1	1	
		Aumento da atenção à leitura do contexto	1	1	
		Assertividade	1	1	
		Exaustão emocional (overload)		1	
		Disciplinar o pensamento	1	1	
		Percepção de controlo	1	1	
4		Auto-conhecimento	2	1	
		Novos caminhos	2	1	
		Competências de gestão de equipas (-)	1		
		Vontade de mudar	1		
		Sentimento de mal estar por ser assertivo		1	
		Personalidade	1		
5		Rigidez		1	
		Continuação		1	
		Rapidamente	3	3	
		Confiança	3	3	
		Profissional		2	
		Empática		1	
6		Parceria		1	
		Tranquilidade	2	2	
		Simpática		1	
		Cumplicidade		1	
		Assertividade		1	
		Contacto		2	
7		Disponibilidade do coach	2	2	
		Admiração		1	
		Relação (Confiança e cumplicidade)	2	2	
		Semanalmente	1	3	
		2 em semanas		1	
		3 em 3 semanas	2	2	
8		Pontuais		1	
		Ambos	1	2	
		Agenda	2	3	
		Skype	2	2	
		Presencial	2	5	
		Tecnologia	2	2	
9		Presencial	3	3	
		1 hora	3	3	
		Identificação (cumplicidade e confiança)		3	
		Após formação	2	2	
		Divulgação	1		
		Empresa		2	
10		Processo contínuo		1	
		Formação em Psicologia		1	
		Necessidade		1	
		Positivo	1	1	

Quadro geral do caso a

Questões	Categorias	Coach (nº de repetições)	Coachee (nº de repetições)
1	Assertividade	1	1
	Exaustão emocional (overload)	1	1
2	Baixa percepção de controlo		1
	Exaustão emocional (overload)	1	1
	Falta de assertividade	1	
	Gestão do work life balance	1	
3	Assertividade	1	1
	Exaustão emocional (overload)		1
	Auto-conhecimento	1	
	mento de mal estar por ser assertivo		1
5	Rapidamente	1	1
6	Profissional		1
	Tranquilidade	1	1
	Simpática		1
7	Relação (Confiança e cumplicidad	1	
8	2 em semanas	1	1
9	Agenda	1	1
10	Skype	1	1
	Presencial	1	1
	Presencial	1	1
12	1 hora	1	1
13	após formação	1	1
14	Formação em Psicologia		1

Quadro geral do caso b

Questões	Categorias	Coach (nº de repetições)	Coachee (nº de repetições)
1	Ausência de flexibilidade intra e interpessoal	1	1
2	Exaustão emocional (overload)		1
	Ausência de flexibilidade intra e interpessoal	1	
3	Disciplinar o pensamento	1	1
	Percepção de controlo	1	1
	Personalidade	1	
	Rigidez		1
5	Rapidamente	1	1
	Velocidade decrescente		
6	Confiança	1	1
	Tranquilidade	1	1
7	Disponibilidade do coach	1	1
	Relação (Confiança e cumplicidade)	1	
8	3 em 3 semanas	1	1
9	Agenda	1	1
10	Skype	1	1
	Presencial	1	1
11	Tecnologia	1	1
	Presencial	1	1
12	1 hora	1	1
13	após formação	1	1
	Necessidade		1
	Positivo	1	

Quadro geral do caso c

Questões	Categorias	Coach	Coachee
1	Desenvolvimento de competências de gestão de equipas	1	1
	Auto-conhecimento	1	1

2	Ausência de delegação de tarefas	1	
	Exaustão emocional (overload)	1	
	Baixa percepção de controlo		1
	Impulsividade		1
3	Auto-conhecimento	1	1
	Novos caminhos	1	1
	Competências de gestão de equipas (-)	1	
4	Vocação	1	
5	Rapidamente	1	1
6	Confiança	1	1
	Profissional		1
	Empática	1	
7	Relação (Confiança e cumplicidade)	1	1
8	2 em 2 semanas	1	1
9	Agenda	1	1
10	Local de trabalho	1	1
11	Presencial	1	1
12	1 hora	1	1
13	Amigos em comum	1	1
14	Positivo		1

Quadro geral do caso d

Questões	Categorias	Sub-categorias	Coach (nº de repetições)	Coachee (nº de repetições)
	Curiosidade / Exploração		1	1
2	Auto-conhecimento		1	1
3	Aumento da atenção à leitura do contexto		1	1
	Novos caminhos		1	
4	Vontade		1	
	Continuação			1
5	Rapidamente		1	2
6	Confiança		1	1
	Profissional			1
	Empática			1
7	Mudança		1	
8	Semanalmente		1	1
9	Ambos		1	1
	Skype			
10	Presencial		1	1
	Tecnologia			
11	Presencial		1	1
12	1 hora		1	2
	Empresa		1	1
14			N	N