



Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

**Gestão de Pessoas: O papel do *Coaching* no desenvolvimento
profissional e pessoal**

Beatriz Carreira Cruz

Docente Orientadora:

Professora Especialista Isabel Pinto dos Reis

Dissertação de Mestrado

Santarém

2022/2023

AGRADECIMENTOS

Chega ao fim o meu percurso académico. Foi uma caminhada dura e difícil, mas também repleta de momentos felizes que me enchem o coração. Assim sendo, não posso deixar de agradecer a todas as pessoas que estiveram do meu lado e que me ajudaram nesta fase tão importante da minha vida.

Ao *Instituto Superior de Gestão e Administração, ISLA* Santarém onde começou a minha caminhada no Mestrado de Gestão de RH, com o objetivo de dar a reviravolta ao meu percurso profissional e que foi completo com sucesso. A todos os professores do Mestrado, foi um privilégio aprender com profissionais de excelência.

Aos *meus pais*, obrigada por me proporcionarem uma boa educação e por me incentivarem a ser uma pessoa melhor todos os dias. Obrigada por estarem sempre do meu lado, por me apoiarem e por me ajudarem a concretizar os meus sonhos, mesmo quando eu duvidei que seria capaz. Sem vocês teria sido impossível percorrer este caminho e ser quem sou. Obrigada por me terem ajudado a ultrapassar todas as adversidades, ansiedades e tristezas, e por me terem sempre, durante toda a minha vida incentivado a alcançar todos os meus sonhos. É um privilégio ser vossa filha.

Ao *meu irmão, à minha família e aos meus sogros*, obrigada por todo o apoio e por todas as palavras. O vosso amor foi, sem dúvida, um dos meus pilares durante este caminho e em todos os momentos da minha vida. Tenho cada um de vocês no meu coração.

Ao *Miguel*, o meu namorado, por todo o amor, carinho, amizade, companheirismo e compreensão. Por toda a paciência e por todos os abraços que me aconchegaram quando senti que não era capaz e me motivaram a fazer mais e melhor. Obrigada por teres estado do meu lado em todos os momentos, bons e maus.

Aos *meus amigos*, que sempre estiveram do meu lado e que sempre acreditaram nas minhas capacidades, um sincero obrigado.

E, principalmente à minha orientadora *Isabel Pinto dos Reis*, pelos ensinamentos, pela paciência, compreensão e compaixão pelos momentos difíceis que atravessei este último ano. É sem dúvida uma profissional incrível que levo para a vida no meu coração.

A todos aqueles que fizeram esta caminhada comigo e que contribuíram para que fossem 2 anos inesquecíveis, obrigada.

Beatriz Cruz

Dedico este trabalho aos meus pais e ao meu namorado, com amor, admiração e gratidão por todo o apoio, carinho e presença ao longo de todos estes anos.

Resumo

O *coaching* é considerado um processo que preconiza o desenvolvimento do desempenho do *coachee* (cliente) tanto para vida profissional como pessoal, utilizando técnicas pelo profissional coach (Marques, 2012). O *coaching* acaba por ser muitas vezes confundido com outras práticas de desenvolvimento profissional, como a Psicoterapia, o Aconselhamento e a Formação (Barosa-Pereira, 2007), na presente dissertação apresentamos as suas diferenças. O *coaching* pode desempenhar diversos papéis numa organização, como o desenvolvimento eficiência da organização, o desenvolvimento de habilidades, preparar os colaboradores para mudanças de carreira e ainda, para aperfeiçoar os resultados no negócio (Goldsmith, 2003).

A presente dissertação é de natureza qualitativa e procura investigar o papel dos processos de *coaching* no desenvolvimento pessoal e profissional, elegendo-se a metodologia do tipo qualitativa, fundamentada em entrevistas a *coachees*. Para esse efeito, foi contruído um guião de entrevista e entrevistados 14 *coachees*. Os participantes têm idades compreendidas entre os 30 e os 54 anos sendo que 13 são mulheres e 1 é homem, têm áreas de atuação profissional diversificadas. Após a análise às respostas dos inquiridos, realizou-se a categorização da informação. Conseguimos ter a perceção que com as sessões de *coaching*, os *coachees* inquiridos consideram que desenvolveram diversas competências com este processo, como a licença, a autoconfiança, visão estratégica entre outras e, ainda, que este processo lhes trouxe benefícios enquanto profissionais como, empatia com o outro, confiança em si próprio e foco em cumprir os objetivos. Como já era esperado, encontrar uma definição de *Coaching* consensual não foi possível na análise de dados, isto, vem fortalecer o conceito de Ives (2008) quando o mesmo menciona que a definição do conceito nos dias de hoje ainda cria controvérsia. Contudo, o *Coaching* na maioria das vezes surge associado ao desenvolvimento pessoal (entrevistados: “é um processo de autodesenvolvimento”; “o *coaching* é uma forma de trabalhar o desenvolvimento pessoal”; “é sem dúvida um processo de desenvolvimento pessoal”; “através de técnicas orienta no desenvolvimento pessoal do outro”).

Palavras-chave: coaching; processo; profissional; coachee.

Abstract

Coaching is considered a process that advocates the development of *coachee* (client) performance both for professional and personal life, using techniques by the professional coach (Marques, 2012). Coaching turns out to be often confused with other practices of professional development, such as Psychotherapy, Counseling and Training (Barosa-Pereira, 2007), in this dissertation we present their differences. Coaching can play several roles in an organization, such as developing the organization's efficiency, developing skills, preparing employees for career changes and even improving business results (Goldsmith, 2003).

This dissertation is of a qualitative nature and seeks to investigate the role of coaching processes in personal and professional development, choosing a qualitative methodology, based on interviews with *coachees*. For this purpose, an interview guide was constructed and 14 *coachees* were interviewed. The participants are aged between 30 and 54 years old, 13 are women and 1 is a man, and have different areas of professional activity. After analyzing the respondents' responses, the information was categorized. We managed to get the perception that with the coaching sessions, the *coachees* surveyed consider that they developed different skills with this process, such as license, self-confidence, strategic vision, among others, and also that this process brought them benefits as professionals, such as empathy with the other, self-confidence and focus on meeting objectives. As expected, finding a consensual definition of Coaching was not possible in the data analysis, this strengthens the concept of Ives (2008) when he mentions that the definition of the concept today still creates controversy. However, most of the time, Coaching is associated with personal development (interviewees: “it is a process of self-development”; “coaching is a way of working on personal development”; “it is undoubtedly a process of personal development”; “through of techniques guides the personal development of the other”).

Keywords: *Coaching; professional; process; coachee.*

Índice

AGRADECIMENTOS	II
ÍNDICE.....	VI
ÍNDICE DE TABELAS	VIII
1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DA LITERATURA	3
1. CONCEITO DE <i>COACHING</i>	3
1.1. O PROCESSO DE <i>COACHING</i>	5
1.2. PRINCÍPIOS E BENEFÍCIOS DO <i>COACHING</i>	7
1.2.1. BENEFÍCIOS INDIVIDUAIS AO NÍVEL OBJETIVO	7
1.2.2. BENEFÍCIOS INDIVIDUAIS AO NÍVEL SUBJETIVO	7
1.2.3. BENEFÍCIOS DO PROCESSO DE <i>COACHING</i> PARA AS ORGANIZAÇÕES	9
1.3. A PRÁTICA DO <i>COACHING</i>	9
1.4 LIMITAÇÕES DO <i>COACHING</i>	10
2. DIFERENÇAS ENTRE <i>COACHING</i> E OUTRAS PRÁTICAS DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL	11
2.1 <i>COACHING</i> VS MENTORIA.....	11
2.2 <i>COACHING</i> VS PSICOTERAPIA	12
2.3 <i>COACHING</i> VS ACONSELHAMENTO.....	12
2.4 <i>COACHING</i> VS FORMAÇÃO	13
3. MODELOS DE <i>COACHING</i>	13
4. <i>COACHING</i> NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS.....	15
5. TIPOS DE <i>COACHING</i>	16
5.1 <i>COACHING</i> EXECUTIVO	18
3. METODOLOGIA.....	21
1. MÉTODO	21
2. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	23
2.1 RESULTADOS	23
2.1.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	24
2.1.2 DEFINIÇÃO DE <i>COACHING</i>	27
2.1.3 BENEFÍCIOS PESSOAIS E PROFISSIONAIS.....	30
2.1.4 ALTERAÇÕES DOS COMPORTAMENTOS.....	31
2.2 DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	36
CONCLUSÃO.....	39
LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	42
SUGESTÕES	42
BIBLIOGRAFIA.....	43
ANEXOS	49

Índice de Figuras

FIGURA 1 – GÊNERO	31
FIGURA 2 – IDADE	31
FIGURA 3 – ESCOLARIDADE	32
FIGURA 4 – ÁREA DE ESTUDO	32
FIGURA 5 – TIPO DE ORGANIZAÇÃO	33
FIGURA 6 – ÁREA DE NEGÓCIO DA EMPRESA	33
FIGURA 7 – SETOR DE ATIVIDADE DA EMPRESA	34
FIGURA 8 – CONCEITO DE <i>COACHING</i>	35
FIGURA 9 – DURABILIDADE DAS SESSÕES	35
FIGURA 10 – REGULARIEDADE DAS SESSÕES	36
FIGURA 11 – INICIATIVA DO PROCESSO DE <i>COACHING</i>	36
FIGURA 12 – BENEFÍCIOS DO <i>COACHING</i>	37
FIGURA 13 – COMPETÊNCIAS ADQUIRIDAS COM O <i>COACHING</i>	38

Índice de Tabelas

TABELA 1 – SÍNTESE DE ANÁLISE DE DADOS	31
--	----

1. INTRODUÇÃO

Cada vez mais as organizações sofrem pressão para investirem na formação, isto, torna-se numa necessidade de aprendizagem, com o objetivo de dar resposta à diversidade e complexidade das situações (Ulrich, 1998). Na literatura, é utilizada cada vez mais a capacidade de aprendizagem, com isto, surge a necessidade de as organizações se focarem no processo de transformação e inovação, focando-se no desenvolvimento da aprendizagem. Catalão e Pequim (2010), dizem-nos que quando nos deparamos com a necessidade de desenvolver pessoas, um dos processos que se deve utilizar é o *coaching*.

Atualmente, o que se espera do Colaborador não é o mesmo que se esperava há uns anos atrás. No geral a sociedade, atualmente, encontra mudanças que são essenciais para que as organizações consigam sobreviver. Pois, o mercado está cada vez mais competitivo e em constante mudança, consequentemente, as mudanças necessárias são impostas pela obrigação de sobrevivência e não por se alterar a cultura organizacional (Neri, 2000). Estas mudanças organizacionais, originadas pelo instinto de sobrevivência e de competição, requerem mudanças comportamentais nos Colaboradores. (Neri, 2000).

Atualmente, as empresas devem ajustar-se ao mercado, assim sendo é essencial aprimorar e desenvolver de forma contínua as competências dos recursos humanos. Neste sentido, o *coaching* é importante, pois surge com o objetivo de auxiliar os colaboradores a explorar o seu próprio potencial, tanto a nível pessoal como profissional (Joo, 2005). Em Portugal, existe a Associação Portuguesa de *Coaching* (APCOACHING), esta visa a promoção do *coaching* na vida do cliente, crê que este é criativo e sendo assim, o coach tem a obrigação de se responsabilizar que o processo cumpre a metodologia do *coaching*, estar em sintonia com o cliente; incentivar o progresso do *coachee*; investigar soluções e estratégias elaboradas pelo *coachee*, com o objetivo de as mostrar ao mesmo; nomear o *coachee* responsável por as suas ações (Código de Ética dos Associados da APCOACHING, 2012).

O *coaching* é fundamentado na aprendizagem, é um processo contínuo de aperfeiçoamento e superação tanto pessoal como profissional (Catalão & Penim, 2010). No *coaching*, o bom relacionamento entre ambos é visto como a solução para obter resultados favoráveis. As características de uma boa conexão são o respeito, a confiança, a empatia, e o apoio (Grant, 2014). Em 1999, Araújo declarou que o *coaching* é um processo que está diretamente ligado à melhoria das ações e resultados do dia-a-dia das empresas. Assim sendo,

a autora identificou quatro principais etapas no processo do *coaching*, a confiança, visão sobre o futuro, analisar dificuldades, plano de ação. O *coaching* pode desempenhar diversos papéis numa organização, como o desenvolvimento eficiência da organização, o desenvolvimento de habilidades, preparar os colaboradores para mudanças de carreira e ainda, para aperfeiçoar os resultados no negócio (Goldsmith, 2003).

O processo de *coaching* auxilia o cliente a definir e a atingir os seus objetivos profissionais e pessoais de uma forma mais rápida, e com uma maior facilidade, que não seria possível de outra forma. O *coaching*, pode também ser encarado como um recurso da gestão que possibilita aos profissionais uma diretriz mais eficiente, possibilitando assim investigar as potencialidades individuais e tirar o melhor partido das mesmas (Catalão & Penim, 2010).). O *coaching*, em Portugal, ganhou maior ênfase em 2005, contudo atualmente é um tema cada vez mais abordado em algumas empresas. Contudo, este processo, ainda é visto como um processo complexo, e em Portugal, por norma, as empresas ainda não têm uma cultura direcionada para o *coaching*.

O *coaching* é fundamentado na aprendizagem, é um processo contínuo de aperfeiçoamento e superação tanto pessoal como profissional (Catalão & Penim, 2010). No *coaching*, o bom relacionamento entre ambos é visto como a solução para obter resultados favoráveis. De alguma maneira, apenas quando aprendemos algo novo é possível afirmar que já passámos por alguma coisa, que agora é passado, e focarmo-nos no futuro (Araújo, 1999). Este processo acaba por ser muitas vezes confundido com outras práticas de desenvolvimento profissional, como a Psicoterapia, o Aconselhamento, a Mentoria e a Formação (Barosa-Pereira, 2007).

A presente dissertação surgiu com a pergunta de partida de: “O *coaching* será um fator determinante numa empresa para o desenvolvimento pessoal e profissional, levando a uma maior produtividade dos colaboradores?”. O presente trabalho está dividido em quatro partes. A primeira é a introdução, posteriormente, surge no capítulo 2 a revisão da literatura onde se identifica o conceito de *coaching*, neste capítulo procura-se ainda distinguir o *coaching* de outras práticas de desenvolvimento profissional e quais os tipos e modelos de *coaching*. De seguida, o terceiro capítulo surge então a metodologia de investigação, descreve-se qual a metodologia utilizada e ainda a discussão dos resultados obtidos com a investigação, pois é importante também ter a perceção se os processos de *coaching* utilizados, são idênticos aos que se fala na literatura ou não.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Martins, Ribeiro, & Carvalho (2017), citando Malheiros (2007) compreende que o objetivo da pesquisa bibliográfica é reconhecer na literatura as contribuições científicas sobre o tema específico.

1. Conceito de *Coaching*

O *coaching* surgiu entre os séculos XV e XVI, teve origem em *Kocs*, uma cidade da Hungria (Cox, Bachkirova & Clutterbuck, 2014). A palavra *coaching*, no princípio estava relacionada a uma carruagem húngara, chamada de *Koczi*, ou seja, ao transporte. Posteriormente, foi em Inglaterra, na década de 70, que o *coaching* passou a ser associado exclusivamente ao desporto, nesta altura todos os atletas de alta competição eram acompanhados por um *coach*, que na altura era um treinador responsável pelo desenvolvimento do atleta (Chiavenato, 2002). Isto significa que a origem da palavra, tanto de uma forma como de outra levava as pessoas a um determinado lugar/objetivo (Cox et. al, 2014; Miralé, & Yoshida, 2007).

Grant (2001), mostra-nos que ao longo dos anos a palavra *coaching* tem sido usada principalmente no desporto, na educação e no trabalho. Atualmente, o *coaching* tem optado por elementos terapêuticos e de desenvolvimento pessoal (Ives, 2008). Vários autores apresentam diferentes definições sobre o *coaching*, Parsloe (1995, p.18) diz que “o *coaching* está diretamente relacionado com o aprimoramento imediato de desempenho e o desenvolvimento das habilidades, através de uma forma de tutoria ou instrução.” Já Whitmore (1992, p.8) considera que o “*coaching* é o desbloqueio do potencial de um indivíduo de forma a maximizar seu desempenho. É ajudar o outro a aprender ao invés de ensiná-lo.”

Cox, Bachkirova & Clutterbuck (2014, p.1) reflete que “o *coaching* é um processo de desenvolvimento humano que envolve o uso de interações estruturadas focadas e de estratégias, ferramentas e técnicas apropriadas para promover mudanças desejáveis e sustentáveis, visando o benefício do indivíduo e, potencialmente, de outros *stakeholders*”. Estas diferentes definições demonstram que existe a ausência de concordância sobre a origem e definição do *coaching* (Ferreira, 2008).

Melo, Machado e Matos (2014, p.6) salientam que a abordagem acadêmica do *coaching* ainda está em construção. Contudo, o *coaching* tem crescido nos últimos anos, tem-se mostrado uma ferramenta eficiente nos processos de aprendizagem, liderança e desenvolvimento humano e organizacional. O Código de Ética da Associação de *Coaching* de Portugal (2012, pág. 1) diz-nos que “o *Coaching* é uma Relação profissional, orientada para um Objetivo do Cliente inicialmente acordado, que ajuda o Cliente a produzir resultados extraordinários na sua vida, carreira, negócio e organizações. Nesta Relação profissional que se desenrola em várias Reuniões/Sessões, é fundamental o respeito pela Agenda do Cliente, pelo seu Quadro de Referência, bem como garantir a Confidencialidade de todo o Processo.”

O *Coaching* é uma relação definitiva voltada para o cliente e focada nas medidas que o mesmo utiliza para realizar os seus sonhos, desejos ou objetivos. Este processo centra-se na descoberta pessoal e no inquérito, sendo o objetivo que o cliente construa um nível de consciência e responsabilidade em si mesmo, para que possa ser proporcionado a estrutura de apoio e de feedback, segundo a *International Coaching Federation*. O *coaching* é considerado inovador, um processo significativo que está em constante melhoria. Procura melhorar o desempenho do *coachee* (cliente) quer para a vida profissional quer pessoal, utilizando técnicas desempenhadas pelo profissional *coach* (Marques, 2012). Hicks e McCracken (2011) acreditam que este é um processo onde se colabora, sendo o intuito de auxiliar os indivíduos a modificarem as suas ideias e modelos comportamentais, levando assim a um maior êxito.

Ou seja, este processo “operacionaliza-se através da relação humana e esta estabelece-se, gere-se e aprofunda-se através da comunicação interpessoal”, segundo Catalão e Penim (2013, pág. 3). Ambos os autores indicam três aspetos fundamentais: coerência e autenticidade; aceitar o outro e ver a vida de uma forma positiva e ainda, manifestar compreensão em relação ao outro. O processo de *coaching* auxilia o cliente a definir e a atingir os seus objetivos profissionais e pessoais de uma forma mais rápida, e com uma maior facilidade, que não seria possível de outra forma. A YouUp - The *Coaching* & Mentoring Company, mostra-nos que nas suas diversas formas o *coaching* é um influente de desenvolvimento pessoal e profissional, que se foca na cocriação de novas possibilidades.

Normalmente, uma sessão de *coaching* consiste numa conversa entre o *coachee* e o *coach*, cujo objetivo é auxiliar o *coachee* a conseguir obter respostas para o seu desenvolvimento pessoal (Darekar et al., 2016). O *coaching*, pode também ser encarado como um recurso da gestão que possibilita aos profissionais uma diretriz mais eficiente, possibilitando assim investigar as potencialidades individuais e tirar o melhor partido das

mesmas (Catalão & Penim, 2010). O *coaching*, em Portugal, ganhou maior ênfase em 2005, contudo atualmente é um tema cada vez mais abordado em algumas empresas. Contudo, este processo, ainda é visto como um processo complexo, e em Portugal, por norma, as empresas ainda não têm uma cultura direcionada para o *coaching*.

A literatura diz-nos que, essencialmente, este processo está ligado a cargos de topo e não ao resto dos colaboradores (Catalão & Penim, 2010). Para Marques (2012), os principais pilares do processo de *coaching* são: o ser humano, a metodologia, as técnicas e ferramentas e as competências pessoais e profissionais. Alguns autores evidenciam que a Psicologia deveria assumir o *coaching* como um dos seus temas. A “Psicologia do *Coaching*”, uma expressão fundamentada por Grant (2001), teria o objetivo de procurar teorias que fossem além do que é conhecido, analisando procedimentos psicológicos e obtendo insights que nos mostrassem a melhor forma de adotar especificamente alguns comportamentos. Aqui o contributo na psicologia surgiria no que diz respeito aos mecanismos de autorregulação e ainda os aspetos emocionais, cognitivos e comportamentais de modo a alcançar os objetivos.

Segundo Castellani (2007) as metas delineadas pelo *coachee* são trabalhadas e fundamentadas tendo sempre em conta os aspetos pessoais e profissionais da pessoa. Isto significa que o *coach* também procura auxiliar o *coachee* a encontrar uma estratégia para atingir os resultados que pretende e ainda a superar os desafios que apareçam pelo caminho.

1.1. O Processo de Coaching

Marques (2012), acredita que o *coaching* é um processo que tem como objetivo ampliar o desempenho de uma pessoa, consequentemente este traz resultados positivos. Grant (2016) reflete o *coaching* como um processo profundo, intelectual, emotivo e comportamental, utilizando métodos que possibilitem aprimorar as capacidades do *coachee*, e maximizar o seu desempenho com a finalidade de alcançar os seus objetivos (Barato e Rodríguez-Moneo, 2016). Krausz (2007) classifica o *coaching* como um processo de desenvolvimento pessoal e profissional, dando ênfase ao presente e ao futuro. E ainda, é um processo que procura ajudar uma pessoa ou um grupo de pessoas a alcançar um determinado objetivo através das competências pessoais de cada um.

O *coaching* é fundamentado na aprendizagem, é um processo contínuo de aperfeiçoamento e superação tanto pessoal como profissional (Catalão & Penim, 2010). No *coaching*, o bom relacionamento entre ambos é visto como a solução para obter resultados favoráveis. As características de uma boa conexão são o respeito, a confiança, a empatia, e o

apoio (Grant, 2014). Neste processo é indispensável a formação de uma relação entre ambas as partes. Por norma são duas, o cliente (*coachee*) e o profissional (*coach*), contudo, também é possível realizar-se em equipas (Catalão & Penim, 2010). A prática do *coaching* cresceu ao longo dos últimos anos, podendo justificar-se com as mudanças no mercado de trabalho, pois as pessoas procuram ter um melhor desempenho profissional e pela dimensão que o *coaching* ganhou pelos seus resultados positivos tanto a nível profissional como pessoal.

Em relação às mudanças realizadas nos contextos em que as pessoas procuram evoluir, no nível organizacional as novas tecnologias trouxeram uma alta competitividade entre as organizações, o que consequentemente aumenta a exigência da qualidade e capacidade de produção da empresa e obviamente também, dos colaboradores. Posto isto, atualmente os colaboradores tendem a ter mais autonomia na sua própria carreira, pois nos anos 90, a carreira profissional era desenvolvida em poucas organizações e o desenvolvimento profissional era somente controlado pela empresa. Em 1999, Araújo declarou que o *coaching* é um processo que está diretamente ligado à melhoria das ações e resultados do dia-a-dia das empresas. Assim sendo, a autora identificou quatro principais etapas no processo do *coaching*.

Na primeira etapa estabelece-se uma ligação baseada na confiança. Neste passo é importante conhecer a pessoa como ela é, o que pensa e o que sente em relação a si própria, em relação aos outros e à empresa onde trabalham. A segunda etapa consiste na criação de uma visão sobre o futuro que o cliente deseja alcançar. Aqui, o *coach* tem de incentivar e apoiar o *coachee* a delinear as suas metas, com o objetivo a se tornar possível a criação de oportunidades de aprendizagem, crescimento e objetivos. Na terceira etapa é necessário analisar quais as dificuldades e o que já foi cumprido. Aqui, as crenças e os valores do cliente são revelados, tornando mais fácil compreender quais os seus limites, inseguranças e ansiedades. Por fim, a quarta e última etapa caracteriza o plano de ação, isto significa que o cliente mostra qual a sua visão de futuro, os resultados pretendidos, as ações e competências que desempenhou, quem está envolvido e quais os prazos.

O *coaching* facilita ao gestor a entender a situação em que a organização se encontra e, simultaneamente, qual o rumo que a mesma está a tomar. Conseguimos também verificar quais as maiores dificuldades do negócio e os hábitos menos eficientes exercidos no mesmo, segundo Araújo (1999).

1.2. Princípios e benefícios do *Coaching*

O *coaching* é focado em diversos princípios, como ouvir, feedback, presenciar, perguntar, suportar, erguer uma relação de análise positiva, segurança e compreensão (Noble, 2012). O processo de *coaching* é baseado nos princípios da aprendizagem para adultos. A literatura, ao longo dos anos tem vindo a realizar investigações sobre o *Coaching*, contudo, é fundamental continuar a explorar quais são os benefícios deste processo. São diversos os benefícios do *Coaching*, essencialmente a mudança, todavia, é essencial enumerar alguns dos benefícios, assim sendo, as autoras Vieira e Barosa-Pereira (2010), dividiram os benefícios do *Coaching* ao nível organizacional e individual e ainda, a nível subjetivo e objetivo. O nível subjetivo entende-se como as vivências da própria pessoa envolvida na situação, já o objetivo, como o seu nome indica, refere-se ao que é propriamente observado e verificado por uma terceira pessoa (Vieira & Coimbra, 2006).

1.2.1. Benefícios individuais ao nível objetivo

Como referido anteriormente, nesta fase são identificados os benefícios para o indivíduo que podem ser observados e verificados por terceiros. São vários os autores, como Crabb (2011); Ferreira (2008); Grant (2009); Gegner (1997); Kilburg (2004); Maynarde (2006); Outhwaite e Bettridge (2009) que indicam como benefício do *coaching* o aumento do desempenho. Sendo que existe a possibilidade de este se associar à tolerância do comportamento e criatividade (Kilburg, 2004) e ainda, ao aperfeiçoamento da capacidade de dar resposta às adversidades (Allan, 2007). O autor, Wales (2003) defende que o *Coaching* pode favorecer alguns benefícios em relação à comunicação e autoconfiança. Podem ainda ser destacados alguns benefícios como a melhoria na interação com o outro (Gegner, 1997; Kilburg, 2004) e nas competências relacionais (Outhwaite & Bettridge, 2009).

1.2.2. Benefícios individuais ao nível subjetivo

Aqui, o foco é apenas os benefícios sentidos pela própria pessoa. Alguns autores afirmam que o *Coaching* tem benefícios relativamente ao autoconhecimento, pois, após as sessões, os clientes sentem que se conhecem melhor a si próprios e que adquiriram mais conhecimentos no geral (Outhwaite & Bettridge, 2009). O *Coaching* tem a capacidade de levar a uma maior

reflexão, possibilitando o crescimento psicossocial e espiritual (Kilburg, 2004) e ainda, profissional (Allan, 2007; Dagley, 2010; ICF). Isto significa que o *Coaching* possibilita um desenvolvimento maior (Gegner, 1997; Grant, 2009; Maynarde, 2006; Outhwaite & Bettridge, 2009; Wales, 2003).

São vários os autores que fundamentam que a ideia de que o *Coaching* interfere com o grau de autoeficácia (Allan, 2007; Boyce & Hernez-Broome, 2011; Cox et al., 2010; Ferreira, 2008; Franklin & Doran, 2009; Gegner, 1997; Johnston, 2005; Maynarde, 2006; Moen & Skaalvik, 2009). Relativamente com a autoeficácia, os autores Grant (2003), Maynarde (2006), Moen e Skaalvik (2009) e a ICF salientam o benefício na utilidade na execução do objetivo, e um maior êxito para a mudança. O *Coaching* pode auxiliar o cliente a extrapolar comportamentos inúteis, ao negativismo e a quaisquer crenças que os possam limitar, segundo Allan (2007); Connor e Pokora (2007), do mesmo modo de que pode também aperfeiçoar a capacidade de análise feita pelo *Coaching* (Barosa-Pereira, 2008). Ao frequentar sessões de *Coaching*, os clientes têm uma maior facilidade em assumir desafios maiores que possam surgir (Outhwaite & Bettridge, 2009), sendo que o cliente fica mais motivado (Cox & Patrick, 2012; Dagley, 2010; Maynarde, 2006), mas também mais resiliente (Franklin & Dora, 2012; Kilburg, 2004; Maynarde, 2006)

É também defendido por Gegner (1997) e Maynarde (2006), que o *coaching* acrescenta benefícios relativamente à responsabilidade, pois após as sessões os *coachee* ganham mais responsabilidade pelas suas ações e tornam-se mais auto conscientes, consequentemente o nível da confiança em si próprio também se torna maior. Outro dos benefícios que o *coaching* acrescenta são mudanças na vida pessoal do cliente, (Gegner, 1997; Grant, 2003; Mukherjee, 2012), como o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho (Wales, 2003) e a qualidade de vida (Grant, 2003). No que diz respeito a mudanças na vida pessoal, alguns autores, como Crabb (2011) e Grant (2003), consideram que o *coaching* auxilia no aumento da felicidade e da satisfação para com a vida.

Ainda assim, podem ser sentidos benefícios relativamente ao nível da consciência emocional (Cox & Patrick, 2012; Crabb, 2011; Kilburg, 2004). Esta ideia é afirmada também por Grant (2003); Short, Kinman e Baker (2010) que acreditam que este processo tem benefícios para a saúde mental. Em suma, existem também outros benefícios como a melhoria da autoestima (Maxwell & Bachkirova, 2010), da autoaceitação (Ellam-Dyson & Palmer, 2011) e da gestão pessoal do stress (Barosa-Pereira, 2008; Wales, 2003).

1.2.3. Benefícios do Processo de *Coaching* para as organizações

O *coaching* pode desempenhar diversos papéis numa organização, como o desenvolvimento eficiência da organização, o desenvolvimento de habilidades, preparar os colaboradores para mudanças de carreira e ainda, para aperfeiçoar os resultados no negócio (Goldsmith, 2003). Krausz (2007 p.7) diz-nos que “o indivíduo quanto as organizações auferem benefícios do *coaching*”, ou seja, independentemente de a dimensão da organização optar por o *coaching* traz sempre benefícios.

Souza (2010), realça alguns benefícios do *coaching* para as organizações, sendo elas a melhoria consideravelmente do trabalho em equipa, cultura organizacional baseada no apoio pelo outro, levando à retenção de talentos, é a maneira mais eficiente de desenvolver certo tipo de competências, é uma ferramenta de melhor custo-benefício e, transforma organizações de apenas lucro para pessoas felizes que geram lucro. Contudo, Underhill, McAnally e Koriath (2010) admitem que o *coaching* nas organizações também tem desafios, sendo que os maiores desafios são os custos altos e a dificuldade em medir resultados (p.30).

1.3. A Prática do *Coaching*

A prática do *coaching* ganhou uma maior visibilidade nos últimos tempos, podendo ter sido devido às alterações ocorridas no mercado de trabalho, que fizeram com que os colaboradores procurassem dar o melhor de si próprios e também pela ênfase que o *coaching* ganhou nos últimos anos, por ser visível positivamente através do desenvolvimento pessoal e organizacional (Oliveira-Silva, L., Werneck-Leite, C.D.S.N, Carvalho, P.S, Ajuos, A.C., & Brandão, H.I.H, 2018). Atualmente, os colaboradores procuram desenvolver-se cada vez mais, pois com os avanços tecnológicos, a competitividade entre as empresas está cada vez mais vincada, isto origina um aumento de exigência por a qualidade da organização, e consequentemente dos colaboradores.

Hoje em dia, os profissionais têm uma maior autonomia sobre si próprios e a sua carreira. Sendo que nos anos 70, a carreira do colaborador era desenvolvida apenas nas grandes empresas e o desenvolvimento profissional era na grande maioria controlado pela organização. (Oliveira-Silva, L., Werneck-Leite, C.D.S.N, Carvalho, P.S, Anjos, A.C., & Brandão, H.I.H, 2018). O *coachee* por norma tem algumas dúvidas na forma como pode definir os seus objetivos e de que forma os pode alcançar. O *coach* tem a função de fazer

perguntas ao seu cliente, pois as questões são uma ferramenta de trabalho como forma de ampliar a visão do *coachee* (Persia et al., 2011; Rodrigues 2011).

Existem diversas associações e organizações de *coaching* no Mundo, sendo elas a *International Coaching Federation*, *European Mentoring & Coaching Council*, *Asociación Española de Coaching*, *Association for Coaching*, *Association for Professional Executive Coaching & Supervision*, *Australian Institute of Professional Coaches*, *Coaches and Mentors of South Africa*, *Europe Coaching Institute*, *Global Coaching Institute*, entre muitas outras (Penim A., Catalão, J., 2021, p.333). Durante todo este processo, os objetivos e as metas a atingir profissionais andam de “mão dada” com os objetivos profissionais. Aqui, o desafio é cada vez maior, sendo que o *coachee* tenta chegar a objetivos confortáveis quer para a vida pessoal como profissional. (Persia et al., 2011; Rodrigues, 2011). Na maioria das vezes, algumas empresas questionam o porquê de precisarem do *coaching* para chegar aos seus objetivos.

O próprio Eric Schmidt, o ex-CEO da Google, protestou o porquê da utilização deste processo, contudo, depois de conhecer todas as ferramentas que o *coaching* acarreta, pois, o próprio utilizou este processo, tornou-se num dos maiores incentivadores do *coaching* (Persia et al., 2011; Rodrigues, 2011). Posto isto, é notório que o processo do *coaching* está a ser visto como uma ferramenta que tem a capacidade de fornecer ajuda às pessoas de forma que estas consigam lidar com o novo contexto organizacional.

1.4 Limitações do coaching

O *coaching* tem os seus benefícios como já foi referido acima, contudo como todos os processos, têm também as suas limitações. A autoilusão é o processo onde o ser humano se engana a si mesmo. Isto pode ser uma das causas que prejudiquem o desempenho do cliente. Ou seja, quando se tem sucesso cria-se a ilusão de que este será para sempre, e no fracasso surge o medo de que este se torne constante, isto leva a uma diminuição da autoestima. Torna-se mais fácil enganarmo-nos a nós mesmos do que debatermo-nos com as críticas, posto isto, é nesta altura que a autoilusão surge, pois, a autoestima da pessoa está perdida.

Reis (2008), diz-nos que uma pessoa com uma autoestima baixa, pode dificultar o trabalho no processo *coaching*, pois tem tendência a rejeitar o feedback. Por outra perspetiva, segundo Reis (2008), se o *coach* não apresentar uma estabilidade interior, pode perturbar o acompanhamento dado ao *coachee*. Pois, o *coach* ao passar por uma fase menos boa de frustração, pode não fazer uma avaliação do cliente correta e afetar todo o processo. Ser

coach é criar uma nova consciência, desaprender e aprender. O *coach* deve ter a preocupação de o seu cliente adquirir competências para que consigam fazer uma retrospectiva de si mesmos. Quando o cliente tem a capacidade de aprender novas habilidades e ver por si mesmo os seus resultados, significa que os mesmos vão ser atingidos com uma maior facilidade (Reis, 2008).

2. Diferenças entre *Coaching* e outras práticas de desenvolvimento pessoal

O *Coach* como profissional, com formação e certificação específica, é uma pessoa com capacidade para auxiliar o outro a traçar objetivos e focar-se neles para que sejam cumpridos. O *Coach* é um profissional especializado no processo de desenvolvimento e crescimento na direção dos objetivos, metas e desejos do seu *Coachee*. O *coaching* acredita na escolha, cria a escolha e causa a mudança. Tem a capacidade de revelar o potencial de uma pessoa e levá-la a atingir o melhor desempenho possível, mesmo que na maioria dos casos, o *coachee* não acredite em si mesmo para o conseguir. Este processo, mais do que ensinar, leva a pessoa a desenvolver a aprendizagem. De alguma maneira, apenas quando aprendemos algo novo é possível afirmar que já passámos por alguma coisa, que agora é passado, e focarmo-nos no futuro (Araújo, 1999). Este processo acaba por ser muitas vezes confundido com outras práticas de desenvolvimento profissional, como a Psicoterapia, o Aconselhamento, a Mentoria e a Formação (Barosa-Pereira, 2007).

2.1 Coaching vs Mentoria

A mentoria é uma relação entre um mentor (alguém dentro da empresa) e um aprendiz (aquele que recebe assistência. Underhill, Mc Anally, Koriath (2010, p.150) dizem-nos que “o mentor disponibiliza tempo para ajudar o aprendiz, aconselhando-o ou ajudando-o a entender o ambiente de trabalho, a cultura, as políticas ou a sua nova posição; ou também lhe ensinando algo específico que possa ser útil para o seu trabalho. Frequentemente é um acordo voluntário entre as duas partes.” Para Terzian (2007), o mentor é aquele que tem conhecimentos próprios sobre determinado assunto e está habilitado para se tornar referência e dar conselhos. O ponto em comum entre a mentoria e o *coaching*, é que ambas trabalham essencialmente com os objetivos do presente e do futuro. A grande diferença é que a mentoria

tem o foco na pessoa e na ação global enquanto o *coaching* foca-se na aprendizagem imediata e na tarefa (Araújo, 2006). A mentoria não é remunerada, o *coaching* é um serviço pago pela empresa. Alan Weiss (2012), clarifica que o *coaching* tem data de início e fim, e tem muitas ferramentas para facilitar o processo.

2.2 Coaching vs Psicoterapia

A Psicoterapia tem uma perspetiva que durante muitos anos era associada apenas a tratamentos de doenças mentais. Contudo, nos dias de hoje destina-se também ao desenvolvimento pessoal. O *coaching* centra-se no aspeto profissional (Barosa-Pereira, 2007), no entanto existem tipos de *coaching* como já foi referido acima, voltados para a vida familiar e pessoal (Dolan, 2012). O cliente procura a psicoterapia, pois procura uma cura ou sentir um alívio emocional ou mental, de forma a manter a saúde mental equilibrada ao emocional. Enquanto a terapia auxilia o cliente a trabalhar a sua saúde mental, o *coaching* vai responsabilizar-se com o crescimento mental do mesmo. A razão pela qual um cliente procura um terapeuta, é porque tem a necessidade de tratar algum tipo de sofrimento. Esta prática é capaz de trabalhar algumas lacunas do passado, enquanto o *coaching* irá interceder no presente para ter resultados no futuro.

2.3 Coaching vs Aconselhamento

O Aconselhamento tem como finalidade orientar o seu recetor, por norma este recorre à mesma para se orientar a si mesmo. O profissional irá aconselhar possíveis trajetos a percorrer, ao longo da carreira do destinatário. Nesta prática, a pessoa trabalha com o cliente as perspetivas que o fazem sentir insatisfeito com a vida. O mesmo procura orientação para resolver um problema através do aconselhamento. São desenvolvidas, nesta prática, estratégias para eliminar elementos que prejudiquem o andamento de um fator importante na vida do cliente. Aqui, o *coaching* atua para agilizar as competências e capacidades do indivíduo (Barosa-Pereira, 2007).

2.4 Coaching vs Formação

Ambos os conceitos, têm vindo a ser confundidos, ao longo do tempo, pois algumas pessoas relacionam a noção de “*coach*” a treinador. Neste sentido, um e outro estão focados e aplicados a auxiliar o paciente a atingir os seus objetivos. (Catalão & Penim, 2013). O *coaching* centra-se no autoconhecimento e a formação está direcionada para a aquisição de conhecimentos. O *coach* não tem de ter, necessariamente, conhecimentos na área profissional do cliente, sendo que até é mais vantajoso, pois assim o *coach* terá uma maior parcialidade em determinadas situações. Assim ainda, se o *coach* tiver conhecimentos na área do cliente consegue fazer perguntas mais pertinentes. Já o formador tem elevados conhecimentos na área em questão e ensina ao cliente quais são os passos que deve seguir. Uma grande diferença entre ambos é a dimensão temporal, pois a formação tem tendência a ser pontual e específica numa determinada área, já o *coaching* é um processo que pode ser prolongado por diversos meses e atuar em diversas áreas da vida do cliente. A formação é o processo através pelo qual um formador ajuda uma pessoa a desenvolver ou a enriquecer as suas capacidades no uso e aplicação de um conhecimento através da prática.

3. Modelos de Coaching

O *Coaching* já foi definido de muitas formas. A essência do *Coaching* é ajudar o outro a mudar ao seu ritmo, orientando pelo caminho que o cliente entender. *Coaching* é: um processo de investigação e reflexão; um processo de descoberta pessoal de pontos fortes a desenvolver; um processo de aumento da consciência de si mesmo. Também é um processo de aumento da capacidade de se responsabilizar pela própria vida com estrutura e foco. O processo de *Coaching* oferece apoio e feedback verdadeiro, com o objetivo de desenvolver com o outro a confiança e motivação, com o objetivo de criar impacto positivo e crescimento em termos pessoais ou profissionais, individuais ou de equipa, de uma empresa ou organização, como um todo. O *Coaching* é um processo que ensina o *Coachee* a transformar intenções em ações que geram resultados; a transformar sonhos e possibilidades, em realidades. Este processo ajuda o cliente a desenvolver as suas habilidades, competências e potencialidades, tornando-o mais eficiente, seguro e pronto para enfrentar os desafios da sua vida profissional e pessoal.

A utilização de cada modelo decorre de uma diversidade de fatores, através do ponto de vista do *coach*, quer teórica quer o próprio conceito e ainda, o empenho do *coachee* face às alterações que podem surgir e as peculiaridades das metas a alcançar (Grant, 2011).

Existem vários modelos do *coaching*, contudo, os que irei explicar são o CROW, o C.L.E.A.R, a Técnica 3-D, o C.R.A, o Co-Ativo, entre outros. O GROW (Goal, Reality, Options, What/Wrap up) surgiu no Reino Unido com o livro “*Coaching for Performance*”, em 1996 de John Whitmore, sendo provavelmente um dos modelos mais utilizados na estruturação das sessões. Este modelo surge com o objetivo de simplificar a comunicação e o progresso (Hakaraia e Iqbal, 2017). De acordo com Smith (2017) é um modelo que se foca nas atitudes, na evolução das capacidades e ainda, na extinção dos impedimentos que aparecem na ação dos negócios. O entendimento deste modelo é simplificado quando ocorre a utilização da metáfora sobre a realização de uma viagem, ou seja: estabelecer um destino onde o cliente quer chegar (*Goal*); identificar o “lugar” em que o cliente está e de onde vem (*Reality*), explorar todos os caminhos e os meios possíveis que o cliente poderá utilizar para conseguir chegar ao destino (*Options*), garantir que o cliente está comprometido para enfrentar os obstáculos e o percursos com que se irá deparar, utilizando um plano de ação (*What/Wrap up*).

Peter Hawkins cria o modelo C.L.E.A.R (*Contracting, Listening, Exploring, Action and Review*), este baseia-se numa perspetiva diferente do que estamos habituados, no que toca ao que deve ser o foco numa sessão de *coaching*, centra-se no contrato e na revisão do mesmo. Estas cinco fases são caracterizadas pelo *Contracting*, aqui o *coach* estabelece com o *coachee* qual o contrato, ou seja, o cliente expressa como tenciona que as sessões sejam impulsionadas e quais os objetivos a alcançar. O *Listening*, é a escuta ativa, nesta etapa o *coach* tem de ter as competências necessárias para saber ouvir o *coachee*. O *Exploring* está presente em duas fases, primeiramente o *coach* auxilia o *coachee* a reconhecer o resultado dos atos a analisar, o segundo momento acontece quando o *coach* desafia o *coachee* a ponderar sobre as respostas aos seus problemas. Na *Action* o *coachee* procura o auxílio do profissional na decisão dos problemas. Por fim, na *Review* é onde o *coach* dá o feedback sobre o processo.

O C.R.A é um modelo de identificação baseado nos três principais momentos de um processo de *coaching*, isto é a consciencialização, onde se reconhece a missão e o objetivo de vida, as crenças, os valores do cliente, a situação desejada pelo mesmo, qual o potencial e os recursos que ele possui e qual o objetivo a trabalhar nas sessões. O processo de responsabilização foca-se na promoção do compromisso do *coachee* para se envolver no processo da mudança. A consciência das circunstâncias é importante, contudo não basta, é necessário ter a vontade de mudar. Esta etapa é conseguida com mais facilidade quando o benefício da mudança é claro para o cliente que o mesmo o classifica como importante. A

consciencialização e a responsabilização sem a ação, não terá resultados. Uma ação com consciência e responsabilidade é promotora do crescimento individual e da solidificação dos patamares de realização pessoal e profissional.

A Técnica 3-D é um modelo desenvolvido por Hudson (1997) surgiu com o objetivo de compreender e solucionar problemas, estes podem ser divididos pelo *coach* em três elementos: a situação, as pessoas e os fatores envolvidos (Narayanasamy e Penney, 2014). Segundo as autoras, o modelo reconhece o problema e as questões relacionadas ao mesmo, identifica problemas relativos com o próprio *coachee*, distingue qual o problema prioritário, e por fim, as opções possíveis. O modelo Espiral. é uma abordagem adequada para os colaboradores sem experiência e é composto por quatro etapas (Narayanasamy e Penney, 2014): explicar e demonstrar, reflexão sobre a aprendizagem, reflexão sobre a aprendizagem, planejar e praticar novamente.

O modelo Co-Ativo é conduzido para alcançar o sucesso quer a nível profissional como pessoal, e pode ser utilizado em qualquer negócio, carreira ou *aspeto* da vida do cliente (Tofade, 2010). Segundo o autor, o *coach* perante o cliente deve, primeiramente, desenvolver uma relação, ouvir e comunicar de forma eficaz. Posteriormente deve manter o(s) objetivo(s) claro(s) e realizar questões ricas e poderosas, deve também desenvolver a autoconsciência e autoestima do cliente, explorar a sua vida e reconhecer esforços e realizações pessoais. Identificar as próprias limitações do outro é essencial e torná-lo responsável, O *coach* deve ainda explorar as aprendizagens do cliente e incentivá-lo a comemorar as conquistas

4. Coaching no desenvolvimento de competências

O mundo está em constante alteração, levando a que ocorra avanços nos modelos de reorganização do trabalho, da gestão, posto isto é necessário que haja mais atenção às dimensões do saber-fazer, saber-agir e saber-ser (Le Boterf, 1999; Zarifian, 2001), aqui os “líderes tendem a lidar com os dilemas da gestão, ou seja, tem de tomar decisões difíceis no momento, levando a que surgem novas soluções (Vieira e Luz, 2003, p.6). A noção de competência estava associada à linguagem jurídica, desde a idade média, contudo a sua inserção no mercado empresarial em França, há 20 anos, fez com que fosse necessário avaliar e classificar novos conhecimentos derivados de situações de trabalho, onde a noção de qualificação não era suficiente para gerir todas as situações associadas ao bom desempenho dos colaboradores.

Segundo Drucker (1999), desenvolver competências inclui estruturar um conjunto de saberes necessários a qualquer indivíduo, permitindo com isso alcançar um desenvolvimento no desempenho de cada função. Rua (2001, p.7) salientou que “as efetividades dos processos de mudança estão associadas ao desenvolvimento da maneira de pensar e atuar dos gestores, estando assim cada vez mais próximos da noção de competência.” Este autor diz-nos ainda que a utilização de uma abordagem existente sobre competência deve ser definida conforme os objetivos e não como uma decisão teórica.

Desta forma, um processo de *coaching* deve ser definido sob a perspectiva de um processo de aprendizagem contínua, tanto a nível profissional, como pessoal (Krausz, 2007). O objetivo central é promover a oportunidade de as pessoas refletirem sobre valores, crenças e objetivos, possuindo novas aprendizagens, levando ao desenvolvimento de novas habilidades. O *coach*, segundo Castellani (2007), é um profissional que questiona, conversa e confronta o *coachee* com o objetivo de o estimular. O *coach* disponibiliza recursos que possam contribuir para o crescimento do cliente, ou seja, o *coach* facilita no processo de definir prioridades e planejar ações, tendo por base alcançar os resultados esperados. Krausz (2007) afirma que o *coaching* funciona como uma ferramenta de gestão empresarial possibilitando o crescimento em todas as suas formas. Wolk (2008) estabelece que o *coaching* é um processo de aprendizagem, ou seja, transforma a maneira de olhar do indivíduo, pois, as ações determinam as observações tendo em conta, que cada um interpreta à sua maneira as suas vivências.

5. Tipos de *Coaching*

O *coaching* tornou-se, nos últimos tempos, uma ferramenta para ser usada para além das organizações, logo, é cada vez mais utilizada na vida pessoal dos clientes, originando a que haja superação de limitações também em ambiente pessoal. Os tipos de *coaching* tem peculiaridades nos diferentes contextos, pois existem diversos tipos de *coaching*. Posto isto, alguns autores como, Lai e McDowall (2016), recomendam a que cada tipologia de *coaching*, seja delineada especificamente segundo as características da pessoa/*coachee*. Nyman e Thach (2013), identificam os seguintes tipos de *coaching*: *coaching* de desempenho, onde é necessário ocorrerem no mínimo uma a duas reuniões por mês, durante três a seis meses, com o objetivo de dar orientação profissional. O *coach* trabalha com o líder e ambos criam um plano de desenvolvimento personalizado; o *coaching* holístico, onde o papel do *coach* é escutar, refletir e fornecer compreensões que ajudem o *coachee* a atingir os seus objetivos, são

sessões com a durabilidade de no mínimo de três meses; o *coaching* de conteúdo é onde o *coach* e o *coachee* têm uma experiência equivalente numa determinada área; e, por fim o gerente como *coach*, onde existe uma relação de auxílio.

Dolan (2012), verificou cinco tipos de *coaching*, como: o *coaching* de negócios, que se foca no desenvolvimento da organização; o *coaching* executivo baseado numa relação “um para um” entre o *coach* e o *coachee*, conforme os objetivos interpessoais do *coachee* na organização em que está inserido; o *coaching* de vida, direcionado para o futuro. Ajuda o cliente a compreender as suas metas pessoais; no *coaching* familiar, ocorre a criação de laços familiares e explorando as maneiras que cada elemento da família utiliza para lidar com os problemas de forma positiva. E ainda, o *coaching* de casais em que consiste em ajudar o casal a evoluir a sua relação e qualidade de vida que desejam.

Já Ensminger et al. (2015) apresenta outros tipos de *coaching*, direcionados à gestão de projetos, como: o *coaching* de conhecimento, este proporciona ao cliente as competências e conhecimentos necessários a uma determinada área; o *coaching* de competências onde é dada a possibilidade ao *coachee* de adotar novas formas de agir, cujo objetivo é aumentar os resultados; o *coaching* pessoal que consiste em auxiliar o *coachee* nos desafios pessoais, essencialmente, os sentimentos, atitudes, percepções e autoeficácia; o *coaching* de resultados que se foca no *coachee* como forma de atingir determinadas metas; e, o *coaching* de desenvolvimento que é direcionado para a carreira do cliente.

De acordo com o ponto de vista de inúmeros autores, o *coaching* tem diversas tipologias. As diferenças entre elas diferenciam-se de acordo com o tipo de serviço pretendido, o profissional responsável e o tipo de intervenção a colocar em prática. (Barosa-Pereira, 2007). Os autores Lai e McDowall (2016) aconselham que cada método deve ser adaptado ao cliente, à situação em si e ao contexto organizacional. Narayanasamy e Penney (2014), apresentam uma tipologia assente em três tipos de *coaching*: o *coaching* individual, onde o cliente é apoiado de acordo com os seus objetivos; o *coaching* em grupo, aqui o *coach* trabalha com diversas pessoas com objetivos muito aproximados, por fim, o *coaching* de sistemas, onde o objetivo é ir para além do plano definido. Visto que o objeto de estudo da dissertação é o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, o *coaching* executivo irá ser mais aprofundado.

5.1 Coaching Executivo

O *coaching* executivo na maioria das vezes é confundido com o *coaching* de negócios ou com o *coaching* de liderança. O *coaching* de negócios dedica-se a qualquer pessoa que queira ter um melhor desempenho dentro da entidade empregadora, já o *coaching* executivo é específico, o *coachee* por norma é um executivo ou alguém que incorpora a gestão de uma organização (Grover e Furnham, 2016). O *coaching* de liderança, é diferente no que diz respeito aos objetivos e resultados, isto é, torna o *coachee* um líder eficiente (Grover e Furnham, 2016).

A literatura não consegue definir o exato momento em que o *coaching* executivo começou (Joo, 2005; Kampa-Kokesh; Anderson, 2001). Como foi referido anteriormente, a palavra *coach* começou por ser utilizada em inglês como um tipo particular de carruagem. Com a origem do significado do verbo “*coach*”, ainda onde, o objetivo é conduzir uma pessoa até chegar ao seu destino. A função do *coaching* é mostrar às pessoas que há de melhor nelas mesmas (Witherspoon, 2003).

Em 2003, Witherspoon sugeriu alguns elementos para o *coaching* executivo, com o objetivo de melhorar a capacidade de aprender com o feedback e a experiência vivenciada, isto através de um processo baseado na observação, interrogação, diálogo e descoberta possibilitando assim obter informações fundamentadas, escolhas conscientes e gerar internamente um maior compromisso (Argyris; Schön, 1996). Contudo, é notório que o grande desafio do *coaching* é compreender o pensamento e a ação, ou seja, consiste em aperfeiçoar a forma como o executivo aprende com o seu próprio comportamento.

Segundo Killburg (2000, p.65) “o *coaching* executivo é definido como uma relação de ajuda originada entre o cliente que possui autoridade e responsabilidade em uma organização, e um consultor que utiliza uma variedade de técnicas comportamentais e métodos para auxiliar o cliente a alcançar um conjunto de metas mutuamente identificadas para aprimorar o desempenho e a satisfação pessoal, para consequentemente melhorar a efetividade da organização do cliente através de um acordo de *coaching* formalmente definido.”

O *coaching* executivo está centrado para a área empresarial, e é fundamental, pois empresas de sucesso derivam de resultados das pessoas. Para que os colaboradores deem o melhor de si mesmos tem de existir lideranças assertivas e um bom ambiente de trabalho, que favoreçam o desenvolvimento dos profissionais. O *coaching* executivo tem alguns objetivos, sendo eles, o desenvolvimento de lideranças, motivação, competências de gestão, melhorar as relações interpessoais, desenvolvimento de equipas e foco, para além de acelerar os

resultados e de os colaboradores estarem alinhados com a cultura organizacional. Este processo está voltado para os diretores, gestores e líderes de uma organização, com o objetivo de desenvolverem competências de crescimento dentro das organizações.

Souza (2014), diz-nos que o *coaching* executivo destina-se a pessoas que têm autoridade dentro de uma organização, a líderes que querem ser melhores na tomada de decisões pois, por norma não existe dentro das empresas uma pessoa com quem possam falar abertamente sobre as suas perspetivas, dúvidas e medos, é aqui que surge o papel do *coach*, pois um executivo apoiado por um *coach* consegue definir melhor as suas metas, facilita no processo de tomar decisões, desenvolve habilidades de liderança e, tem mais facilidade em transformar crenças limitadoras em crenças possíveis de atingir.

Ou autor França (2014), descreve o *coaching* executivo como algo que pode causar impacto a curto, médio e longo prazo, contudo diz-nos também que demora entre 6 a 12 meses, para construir de forma sustentável as alterações comportamentais, pois ao ser administrado *coaching* executivo a um líder, estamos paralelamente a mexer com toda a cultura organizacional. Este autor, ainda menciona que é comum nas organizações pensarem que o impacto do *coaching* não pode ser medido com base nas ações relacionadas com aspetos comportamentais. Uma organização pode fazer uma avaliação antes de ser aplicado o *coaching* executivo e uns pós, assim consegue obter os resultados e ver então o retorno sobre o investimento. O *coaching* executivo, se for bem direcionado e aplicado, consegue com que os gestores desenvolvam os seus próprios meios a fim de obterem os melhores resultados.

Os *coaches* executivos lidam com pessoas que têm autoridade e poder dentro de uma organização, este tipo de *coaching* é o mais avançado ao nível das empresas. o *Executive Coaching Handbook*, que este tipo de *coaching* é uma parceria colaborativa entre um alto/médio executivo (organização) e um *coach* executivo (Krausz, 2007). Para o autor o propósito desta parceria é facilitar a aprendizagem do executivo e da organização procurando sempre atingir resultados positivos para a mesma. Underhill, McAnally e Koriath (2010) dizem-nos que este tipo de *coaching* é a evolução de um líder organizacional.

O *coaching* executivo tem sido cada vez mais utilizado pelas organizações, devido aos resultados incríveis que tem tido e por se adequar às necessidades das empresas. Este, pode ser realizado por profissionais dentro da organização, e por profissionais externos (Brunhara; Santos; Oliveira Neto, 2012). Lages e O'Connor (2010) afirmam que o *coaching* foca-se nos indivíduos e não em negócios, contudo, indiretamente terá impacto nos resultados institucionais. Isto é, o *coaching* executivo promove a consciência daqueles que têm poder dentro das organizações levando à melhoria do negócio de forma geral. Este tipo de *coaching*

pode ser realizado por profissionais, por norma interna na empresa, no entanto também podem ser contratados profissionais externos, ou seja, que estão fora do ambiente organizacional dos executivos.

O'Neill (2001), diz-nos que os *coaches* executivos podem ser uma mais valia para compreender que a liderança envolve diversos aspetos, focados na autoestima e no autoconhecimento do líder. Aqui, o objetivo é dar ferramentas ao executivo para que possa resolver os seus problemas de uma forma mais facilitada. O *coaching* executivo tem uma finalidade diferente dos outros, ele procura colocar o líder ao lado da equipa, sem perder a autoridade, mas continuando a trabalhar e a desenvolver nele próprio a capacidade de liderança juntamente com a sua equipa e não sozinho. Isto tem o objetivo de mudar a ideia antiquada que o “chefe” tem de estar acima e ser autoritário. Um dos princípios deste tipo de *coaching* é orientar o líder para que este estabeleça os seus parceiros no processo de desenvolvimento, pois, acaba por ser um caminho solitário, assim sendo, este tem de se relacionar com outros líderes mantendo sempre o foco na sua equipa.

Segundo O'Neill (2001), este processo tem os seus desafios, sendo um deles, as pessoas escolhidas permanecerem ao lado do líder durante os progressos, ou seja, é um processo que leva tempo e em muitos dos casos, surgem inseguranças e a vontade de voltar a agir como antes. O *coaching* centraliza-se na confiança, na oportunidade de apreender experiências e de estar presente e ainda, em dar feedback de forma a avaliar todo o processo de desenvolvimento do outro. O líder influencia o outro, contudo também é influenciado através do comportamento e da postura adotada dentro da organização. A rede de relacionamentos dentro e fora das organizações devem estar em sintonia, ou seja, o mesmo tipo de pessoas, gostos comuns, etc, para que os interesses e as prioridades sejam muito aproximados levando a que a linha de raciocínio e os desafios sejam idênticos. Posto isto, de acordo com o autor, o *coaching* de executivos está apto para auxiliar o líder se os princípios de ambos em harmonia no que toca à dedicação, pois vão surgir obstáculos e é necessário manter o foco e a firmeza no objetivo final, ou seja, é necessário colaborar quando o outro dá a sua opinião/sugestão sobre determinado assunto.

3. METODOLOGIA

1. Método

Existem ainda, poucos estudos sobre o resultado do *coaching* tanto a nível individual como organizacional (Nanduri, 2018), sendo por isso que este estudo surgiu. Tendo em conta de ser um estudo exploratório, recorreu-se a uma metodologia do tipo **qualitativa**. Num estudo qualitativo, os dados recolhidos não são standardizados, sendo fundamental a sua organização por categorias. Esta metodologia é um conjunto de métodos e/ou técnicas qualitativas de compreensão de factos que levam à análise dos dados recolhidos. Dá-nos a possibilidade de entender de uma forma mais simplificada alguns fenómenos complexos, tal como, os impactos do *coaching* (Nanduri, 2018). Denzin e Lincoln (1994) classificam o processo de investigação qualitativa através de níveis de atividade sujeitos a uma diversidade de terminologias utilizadas como a teoria, método e análise; ontologia e epistemologia e por fim metodologia. Este método de investigação é capaz de proporcionar descrições desenvolvidas de ocorrências complexas, de chegar a circunstâncias inesperadas e de inspirar a capacidade crítica de situações diferentes do comum e ainda, de orientar pesquisas teóricas de modo a alcançar as explicações que procuram (Sofaer, 1999).

A metodologia qualitativa é definida por ser uma abordagem que induz uma visão do exterior consistindo de várias realidades, uma conexão epistemológica/abstrata entre o investigador e os participantes, a compreensão leva à mudança social e o investigador é visto pelos participantes como uma pessoa que tem acesso a informações privilegiadas. Nesta metodologia o investigador está envolvido em temas representativos que surjam no decorrer do estudo assim como a observação/reestruturação dos instrumentos práticos que são focados nos temas chave bem como motivações associadas aos participantes (Jennings, 2010, pp. 127-128). Fetterman (1989), diz-nos que “o paradigma interpretativo das ciências sociais tem como a premissa a crença de que a visão interna permite as melhores lentes para compreender o fenómeno a ser estudado, permite a identificação de múltiplas realidades” (citado por Jennings, 2010, p. 126).

A metodologia qualitativa é uma abordagem de pesquisa, que procura compreender e interpretar fenómenos sociais complexos, procurando explorar as perspetivas, experiências e significados dos indivíduos envolvidos. Ao contrário da metodologia quantitativa que se baseia em dados numéricos e estatísticas, a metodologia qualitativa enfatiza a obtenção de informações ricas e detalhadas sobre o contexto em estudo. Ao utilizarmos a pesquisa

qualitativa temos como objetivo atingir um melhor entendimento do objetivo do estudo e das suas particularidades. O facto de o objeto de estudo ser as percepções de *coachees* sobre o *coaching*, levou a que fosse de grande importância a recolher as percepções, com reconhecido conhecimento prático e académico sobre o mesmo, com o objetivo de perceber com maior complexidade o tema em questão e as suas diferentes opiniões. Para isto, a entrevista foi o instrumento utilizado para a recolha de informação, sendo que nos facilita a recolha da informação alargando a quantidade de entrevistados e a variedade de informação. A entrevista é definida como um contacto direto entre o entrevistador e o entrevistado, aqui o entrevistado expressa as suas percepções, interpretações e experiências e o investigador auxilia essa expressão, de modo a que o entrevistado não perca o foco do objetivo da entrevista, isto permite que o mesmo crie um elevado grau de profundidade e autenticidade. (Quivy & Campenhoudt, 1992).

A metodologia qualitativa específica que a relação entre o objetivo e os resultados não podem ser entendidas por números, identificando-se como uma pesquisa descritiva (Praça, 2015). Esta metodologia utiliza uma variedade de técnicas para a recolha de dados, como por exemplo, entrevistas, observação participante, análise de documentos e de conteúdos. Essas técnicas permitem aos investigadores uma compreensão mais detalhada do estudo, destacando as experiências e perspetivas dos participantes. Esta metodologia determina padrões comportamentais verificados através de factos observáveis (Rodrigues, Monteiro, & Melo, 2013). Nesta metodologia os métodos de investigação incluem entrevistas, observação e análise de todo o material escrito. Alguns exemplos mais comuns desta metodologia são os estudos sobre culturas, sociológicos e psicológicos comportamentais (Holman, 1993). O mais comum é utilizar a entrevista, esta pode ser considerada como um instrumento de recolha de dados do estudo, as observações dos participantes, biografias, histórias de vida, entre outros (Rodrigues, Monteiro, & Melo, 2013).

Este estudo foi sustentado em entrevistas previamente estruturadas e recorreu-se à técnica de amostragem *snowball*, esta é utilizada de forma a alcançar elementos invulgares de populações mais inacessíveis. A pesquisa qualitativa é uma metodologia não estruturada que se baseia em curtas amostras, proporcionando entendimentos do contexto do estudo (Malhotra, 2004). Esta metodologia é utilizada quando se tenciona alcançar uma extensa percepção do estudo em causa sendo que o objetivo é interpretar ou descrever. Neste contexto, o investigador deve primeiramente observar, descrever, interpretar e avaliar, sem que procure controlar o fenómeno (Freixo, 2011). As entrevistas realizadas no âmbito desta investigação foram semiestruturadas, focando-se no objetivo do estudo, seguindo-se sempre por tópicos,

com o intuito de o entrevistado pudesse expressar a sua opinião livremente. No entanto, o pensamento e o discurso do entrevistado podem ser diferentes devido às questões realizadas, pois o objetivo é recolher a informação mais real possível. Esta abordagem é muito completa, pois proporciona recolher respostas comparáveis e uma maior compreensão levando a um tratamento dos dados mais real (Reis, 2010).

A abordagem qualitativa, possibilita um conhecimento superior da situação e defende uma abordagem interpretativa (Sousa & Costa, 2014) e, como tal, é a metodologia adequada visto o tema do *coaching* ser pouco estudado. Apesar de ser referenciado em alguns trabalhos científicos, nesta altura ainda não está aprofundada, assim sendo, compreender ao detalhe os fenómenos existentes requer uma proximidade que possibilite analisar conceitos (Maxwell J A, 1996) e encontrar, teoricamente, fenómenos e circunstâncias até aí desconhecidas (Silverman, 2011). Segundo Correia et al. (2016), no processo de *coaching*, é fundamental conhecer ambas as perspetivas, tanto de coach como as do *coachee*, visto que dependem deles os efeitos positivos do *coaching* (Henriques et al., 2017). Contudo neste trabalho científico o objetivo é termos as perspetivas dos *coachees* e por esse motivo apenas entrevistamos *coachees*. As entrevistas decorreram durante o mês de Março e Abril de 2013, realizadas a catorze *coachees*. A maioria dos contactos foram fornecidos pela Professora Especialista Isabel Pinto dos Reis e por um *Coach* conhecido. As questões foram respondidas com a condição de garantia de anonimato e confidencialidade.

2. Análise e Discussão dos Resultados

2.1 Resultados

Como já foi mencionado, o objetivo desta dissertação é entender se os *coachees* consideram que o processo de *coaching* tem influência no desenvolvimento pessoal e profissional, levando assim a um maior produtividade. Antes de tudo, pretendeu-se perceber os que os entrevistados entendem por *coaching*, assim como a duração e regularidade das sessões de *coaching*. Seguidamente, pretendeu-se saber quem tomou a iniciativa de ter sessões de *coaching* se a própria pessoa ou se a empresa. Foi considerado importante perceber também quais as principais competências adquiridas, bem como, se o processo em si, trouxe benefícios quer a nível profissional, quer pessoal, de forma a respondermos à pergunta de partida.

2.1.1 Caracterização da amostra

A maior parte dos entrevistados pertencem ao género feminino (92,9%). A idade dos mesmos, de forma a corresponder a uma análise mais resumida, foi estabelecida entre os 0 - 30 anos, os 31 - 60 anos e dos 61 - 90 anos, sendo que a maior percentagem está entre os 31 anos e os 60 anos, com 92,9%. A média das idades encontra-se nos 43 anos, sendo que a idade menor é 30 anos e a maior os 54 anos.

Figura 1

Género

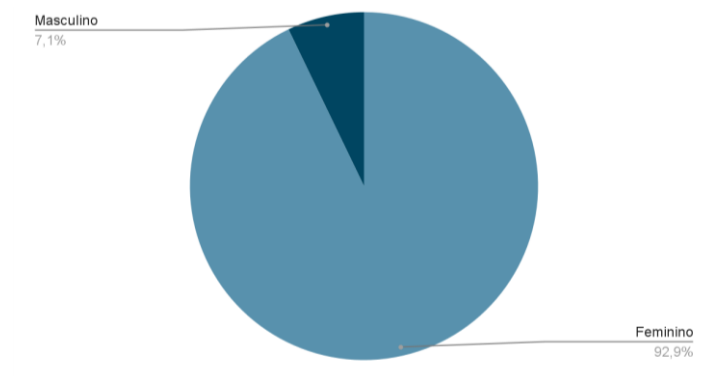
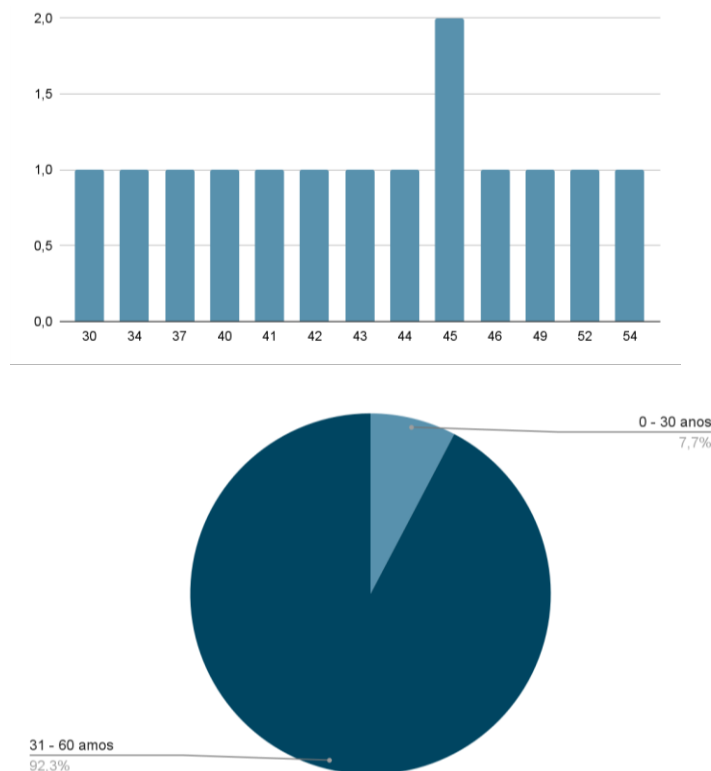


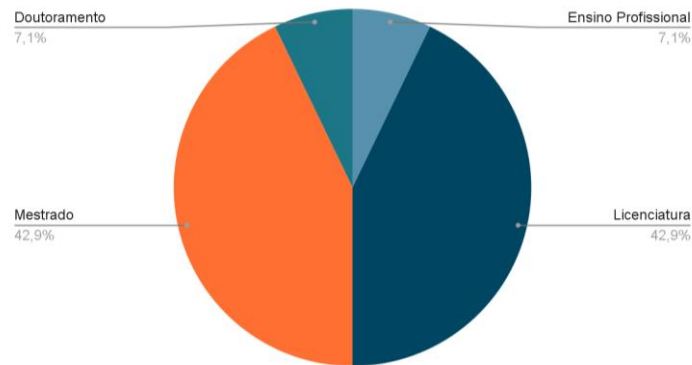
Figura 2

Idade



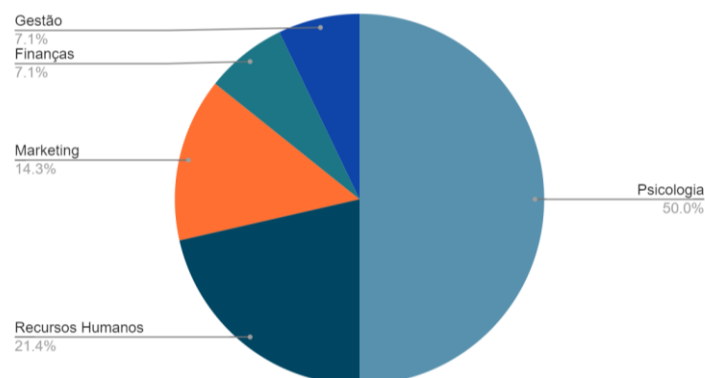
Tal como pode ser verificado na figura 3, de uma forma geral a maioria tem habilitações académicas elevadas, cerca de 42,9% é licenciado e também cerca de 42,9% têm Mestrado.

Figura 3
Escolaridade



Foi questionado também qual a área de estudo dos inquiridos, sendo que a maior parte tem formação superior em Psicologia, o que torna essa análise interessante, pois Grant (2001), propõe que o *coaching* seja assumido na Psicologia, como um dos seus temas de estudo. O autor, diz-nos que a “psicologia do *coaching*” iria consistir na procura de mecanismos psicológicos fornecendo informações que facilitassem a adoção de certos comportamentos. A contribuição da Psicologia seria no que toca a aspetos emocionais, cognitivos e comportamentais, por exemplo, na psicologia organizacional, futuramente poder-se-ia explorar de que forma o *coaching* contribui para a formação de líderes, para um melhor desempenho na função, nos processos de mudança dentro das organizações, entre outros (Grant, 2001).

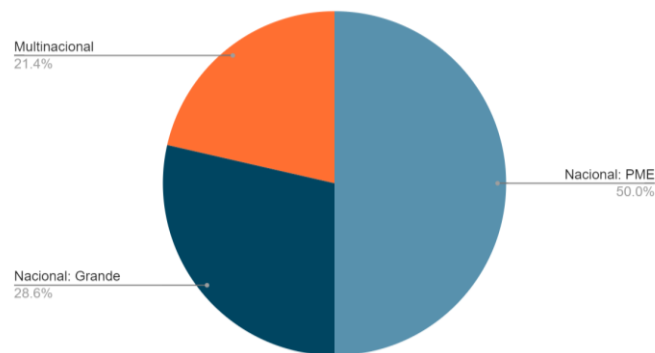
Figura 4
Área de Estudo



Relativamente à dimensão da organização onde os inquiridos se inserem, a maioria trabalha numa Pequena Média Empresa (PME), nacional. Segundo Levy e Powell (2005), as PME são motivadas essencialmente por três fatores, isto é, o mercado, a inovação e a flexibilidade. As PME lidam com um mercado competitivo, em que são afetadas pelas possibilidades de sobrevivência (Storey e Cressy, 1995), essencialmente por o mercado ser incerto e possuírem apenas um ou dois grandes clientes, no geral. Na Europa e essencialmente em Portugal, a economia é possuída por Empresas com menos de 250 Colaboradores, sendo que no nosso país, cerca de 99,9% da estrutura empresarial são PME's (PORDATA, 2023).

Figura 5

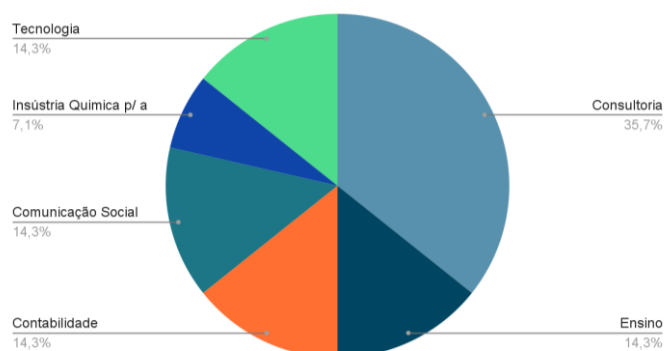
Tipo de Organização



As áreas de negócio da empresa onde os inquiridos estão inseridos são variadas, desde empresas de consultoria, a empresas de tecnologia, a instituições de ensino, a contabilidade e comunicação social e ainda, à indústria química para a construção, como podemos observar na figura 6.

Figura 6

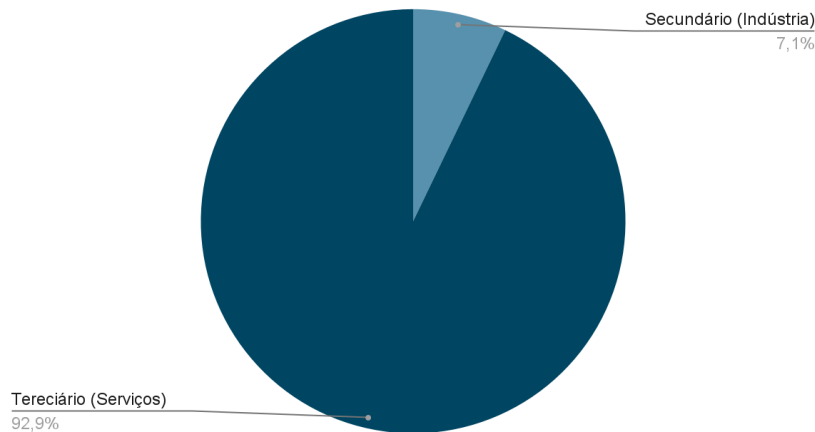
Área de Negócio da Empresa



Cerca de 85,7% dos inquiridos desenvolve atividade profissional no setor terciário (serviços) e os restantes 14,3 % no setor secundário (indústria), como podemos comprovar na figura 7.

Figura 7

Setor de Atividade da empresa



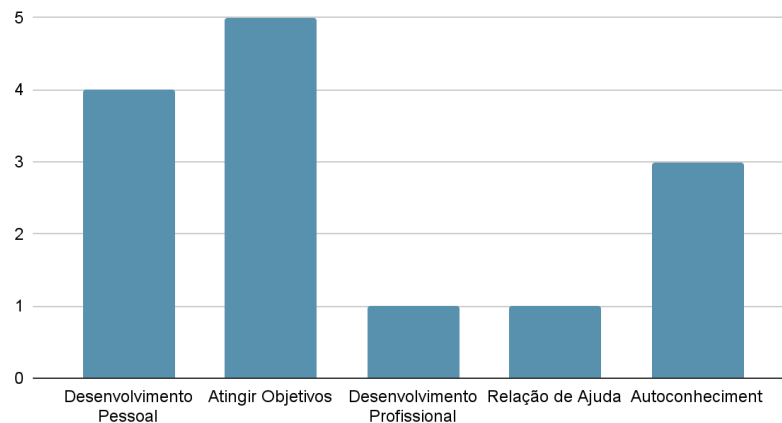
2.1.2 Definição de Coaching

Como já era esperado, encontrar uma definição de *Coaching* consensual não foi possível, isto, vem fortalecer o conceito de Ives (2008) quando o mesmo menciona que a definição do conceito nos dias de hoje ainda cria controvérsia. Contudo, o *Coaching* na maioria das vezes surge associado ao desenvolvimento pessoal (entrevistados: “é um processo de autodesenvolvimento”; “o *coaching* é uma forma de trabalhar o desenvolvimento pessoal”; “é sem dúvida um processo de desenvolvimento pessoal”; “através de técnicas orienta no desenvolvimento pessoal do outro”), a atingir objetivos (entrevistados: “processo que visa o *coachee* a alcançar objetivos”, “o *coaching* ajuda a acelerar os resultados das pessoas”, “é um processo individual de orientação para a concretização de objetivos”, “processo de desenvolvimento, que potencia o atingimento de resultados”, “uma ferramenta que ajuda a atingir os objetivos”) e, a uma relação de ajuda (entrevistado “processo baseado na relação de ajuda”). O *coaching* é confundido também com o autoconhecimento (entrevistado “intervenção de liderança fundamental para o autoconhecimento” O desenvolvimento profissional foi também referido pelos *coachees* como parte do conceito de

coaching (entrevistados: “facilita o desenvolvimento profissional”; “trabalha o desenvolvimento profissional”).

Figura 8

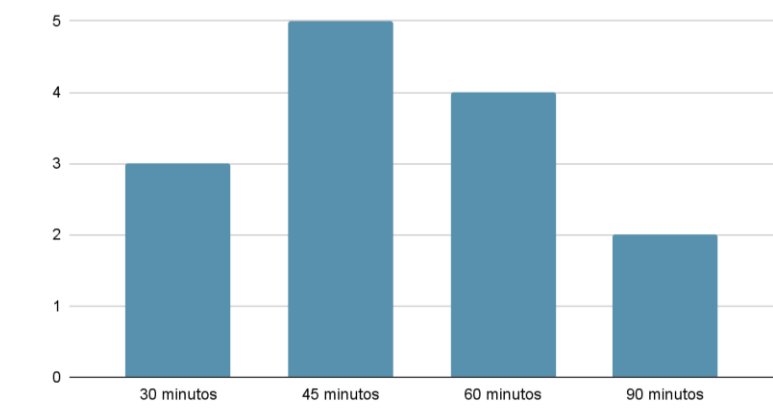
Conceito de Coaching



No que toca à durabilidade das sessões de *coaching*, no ponto de vista dos *coachees* as sessões são capazes de durar entre trinta minutos a uma hora, contudo, dois dos *coachees*, falam-nos que na experiência deles poderá ir até 90 minutos, conforme podemos ver na figura 9.

Figura 9

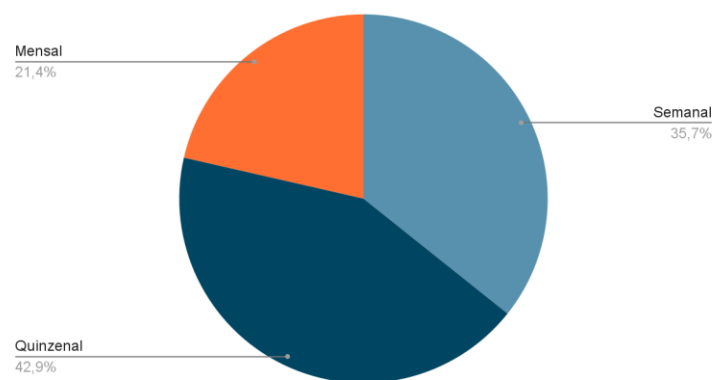
Durabilidade das sessões



Ou seja, não existe uma uniformidade relativamente à duração do processo, pois todas as pessoas são diferentes e têm necessidades diferentes. O mesmo se aplica à periodicidade das sessões, como podemos ver na figura 10, as mesmas podem ser quinzenalmente, semanalmente, ou até mesmo, mensalmente. Isto acontece, pois, quando o processo é iniciado, opta-se por sessões com a durabilidade mais curta e com o passar do tempo vão sendo alargadas, claramente conforme a necessidade de cada um.

Figura 10

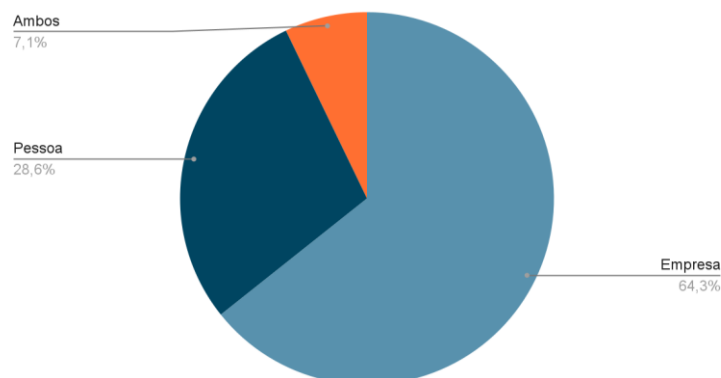
Regularidade das sessões



Na figura 11 podemos observar que a maioria dos *coaches* entrevistados deram início ao processo de *coaching* por iniciativa da empresa (64,30%), o restante foi quase tudo por iniciativa própria, contudo, um dos inquiridos que foi por iniciativa própria diz-nos “a iniciativa partiu de mim, contudo, tomei essa iniciativa devido a ter tido um feedback menos positivo da empresa onde trabalhava”.

Figura 11

Iniciativa do Processo de Coaching

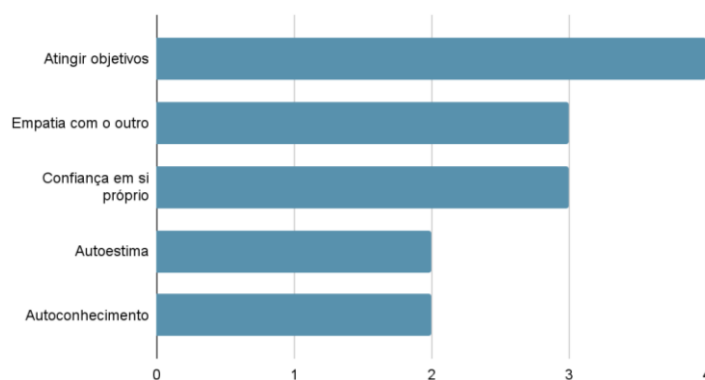


2.1.3 Benefícios pessoais e profissionais

Os inquiridos retiram do processo de *coaching* benefícios associados essencialmente com a empatia com o outro (entrevistados “tornei-me num líder mais humano, mais empático, inspirador”; “melhorei na minha atitude em relação aos outros”; “Fazer e dizer na mesma proporção: "calçar os sapatos dos outros"”), com a confiança em si próprio (entrevistados “trouxe-me mais alegria e confiança”; “Tomei a decisão de sair após 25 anos de DRH para criar o meu próprio projeto. E foi numa sessão de *coaching* que tomei essa decisão. O *coaching* é uma técnica libertadora, que nos dá mais confiança em nós mesmos”), e com atingir os objetivos (entrevistados “alcançar objetivos mais facilmente”; “orientar as decisões”; “determinante para me focar nos objetivos.”). Como mostra a figura 12, podemos observar também que com o *coaching* retiram benefícios como o autoconhecimento e uma maior autoestima.

Figura 12

Benefícios do Coaching

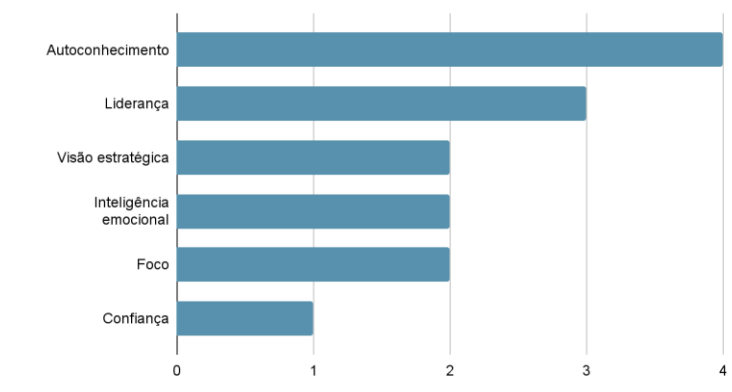


O processo de *coaching* é, sem dúvida, uma mais-valia para todos, pois o mesmo foca-se nas competências pessoais do *coachee* e também na capacidade de liderança, contudo permite também uma análise com perspetivas distintas para variadas ocorrências. O *coaching* foca-se na pessoa para que a mesma consiga alcançar os seus objetivos mesmo tendo dificuldades interiores. Na figura 13, podemos observar que os *coachee* consideram ter apreendido variadas competências, sendo que as que se destacam é o autoconhecimento (entrevistados “essencialmente adquiri autoconhecimento”; “Comunicação e autoconhecimento”; “adquiri autoconhecimento que me possibilitou ser um melhor líder”) e a

liderança “principalmente a competência de Liderança”; “o *coaching* leva-nos a perceber o que temos dentro de nós, o que nos permite lidar de uma forma mais humana”. Contudo temos também outras competências mencionadas como é o caso da visão estratégica, da inteligência emocional, do foco e da confiança.

Figura 13

Competências adquiridas com o Coaching



2.1.4 Alterações dos Comportamentos

O Processo de Coaching, foca-se em ajudar o outro a identificar quais os comportamentos que o limitam enquanto profissional e pessoa, auxiliam na compreensão da origem dessas atitudes bem como a forma como as mesmas afetam a sua vida. Posteriormente, numa fase mais avançada este processo centra-se na eliminação das crenças que estimulam as ações menos positivas. O Coaching auxilia a chegarmos com mais facilidade aos nossos objetivos, qualidades, valores, crenças, convicções e facilita a mudança, pois fornece ferramentas que possibilitem a transformação orientada para a ação e para os resultados. Este processo facilita ainda, a gestão da mudança, pois é um processo eficiente na exploração da pessoa em si mesma, equipas e organizações.

Existiu uma consistência no que toca às alterações de comportamentos e das práticas de trabalho, 100% dos *coachees* concorda que os comportamentos foram alterados. O processo de *coaching*, deu-lhes “uma maior visão estratégica e antecipação de comportamentos”, este processo foi “transformador pois, desenvolvi *skill* de liderança e autoconhecimento”. O *coaching* “modificou-me ao ponto de conhecer/entender melhor algumas das minhas reações e isso me ajudar a ajustar os meus comportamentos e formas de

atuar no meu dia-a-dia profissional, especialmente no relacionamento com os outros (a ideia clara de que o meu Mapa não é igual ao Mapa dos outros)”, quem passa por este processo de *coaching*, “fica uma pessoa mais comunicativa, com mais autoconfiança, passei a ouvir mais o que permitiu melhorar relações e produzir melhores resultados”. Com todas estas alterações de comportamento, claramente, que todos os inquiridos concordam que iriam aconselhar o *coaching* como uma ferramenta de desenvolvimento se tivessem de formar um líder “Sim sem dúvida. Atualmente o *coaching* é uma ferramenta poderosa para quem tem que liderar, permite o desenvolvimento e também insights importantes para a tomada de decisão e capacidade de lidar com os pares e subordinados.”.

Uma das questões levantada aos inquiridos foi se “no seu entender o *coaching* nas organizações é um fator determinante para o desenvolvimento pessoal e profissional, levando a uma maior produtividade”, aqui, o objetivo era os inquiridos responderem à pergunta de partida desta dissertação e, inevitavelmente que também 100% das respostas foram em concordância, “o *coaching* é um fator muito importante para o desenvolvimento do indivíduo, levando a uma maior produtividade quando o indivíduo identifica as tarefas/funções que lhe dão maior satisfação e consegue trabalhar nesse tipo de função”, “é um fator muito importante e determinante para qualquer organização que queira evoluir”, outro dos inquiridos diz-nos que “uma organização que se queira destacar, tem de ter Colaboradores focados, na minha opinião, deve fornecer aos seus Colaboradores sessões de *Coaching*”.

Ainda assim, consideramos que apenas ocorreram alterações dos comportamentos, pois os mesmos estavam focados na mudança, como nos diz Freas e Sherman (2004), a mudança de comportamentos está relacionada com a capacidade do *coachee* potenciar o foco do compromisso com a mudança, bem como da assimilação as consequências dos seus comportamentos. Pois, o *coaching* é um processo forte no que toca ao querer melhorar significativamente a vida pessoal e/ou profissional, este processo foca-se em orientar o cliente para a mudança, promovendo o bem-estar e a autonomia otimizando a produtividade pessoal (Cox et al., 2014). Este processo impulsiona a autodeterminação, este elemento deve estar sempre presente quando se fala da alteração de comportamentos e da motivação (Grant, 2012), quer seja a nível pessoal ou profissional.

Tabela 1

Síntese de Análise de Dados

Entrevistados	Gênero	Idade	Habilitações Literárias	Área de Estudo	Tipo de Organização	Área de Negócio	Setor de Atividade	Iniciativa	Duração das Sessões	Benefícios Pessoais e Profissionais	Competências adquiridas
Entrevistado 1	F	44	Mestrado	Gestão de RH	Multinacional	Indústria Química para a Construção	Secundário	Ambas	Quinzenalmente, 60 min.	Autoconhecimento	Autoconhecimento
Entrevistado 2	F	40	Licenciatura	Psicologia	Nacional: Grande	Comunicação Social	Terciário	Pessoa	Semanal, 45 min.	Autoestima	Liderança
Entrevistado 3	F	45	Licenciatura	Psicologia	Nacional: Grande	Ensino	Terciário	Pessoa	Semanal, 30 min	Atingir objetivos	Visão estratégica
Entrevistado 4	F	43	Licenciatura	Psicologia	Nacional: PME	Consultadoria	Terciário	Empresa	Semanal, 45 min.	Autoconfiança	Visão estratégica
Entrevistado 5	F	42	Licenciatura	Psicologia	Nacional: PME	Consultadoria	Terciário	Pessoa	Mensal, 90 min.	Autoconhecimento	Foco
Entrevistado 6	F	54	Licenciatura	Psicologia	Nacional: PME	Consultadoria	Terciário	Empresa	Semanal, 45 min.	Empatia com o outro	Inteligência emocional
Entrevistado 7	F	45	Licenciatura	Psicologia	Nacional: PME	Consultadoria	Terciário	Empresa	Mensal, 90 min.	Atingir objetivos	Foco
Entrevistado 8	F	37	Mestrado	Psicologia	Nacional: PME	Ensino	Terciário	Empresa	Semanal, 45 min.	Autoconfiança	Confiança
Entrevistado 9	F	41	Doutoramento	Gestão de RH	Nacional: PME	Ensino	Terciário	Empresa	Mensal, 45 min.	Atingir objetivos	Inteligência emocional
Entrevistado 10	F	30	Mestrado	Gestão de RH	Multinacional	Tecnologia	Terciário	Empresa	Quinzenalmente, 60 min.	Autoconfiança	Autoconhecimento
Entrevistado 11	F	34	Mestrado	Marketing	Multinacional	Comunicação Social	Terciário	Empresa	Quinzenalmente, 60 min.	Autoestima	Autoconhecimento
Entrevistado 12	F	52	Mestrado	Finanças	Nacional: Grande	Contabilidade	Terciário	Empresa	Quinzenalmente, 60 min.	Atingir objetivos	Autoconhecimento
Entrevistado 13	F	46	Mestrado	Gestão	Nacional: PME	Contabilidade	Terciário	Empresa	Quinzenalmente, 30min	Empatia com o outro	Liderança
Entrevistado 14	M	49	Cursos Profissional	Marketing	Multinacional	Consultadoria	Terciário	Pessoa	Quinzenalmente, 30min	Empatia com o outro	Liderança

Coaching – Desenvolvimento profissional e pessoal

Entrevistados	Conceito de <i>coaching</i>	<i>Coaching</i> : fator determinante no desen. prof. e pessoal, maior produtividade	Alterações de Comportamentos	Aconselhar o <i>Coaching</i> a um futuro líder
Entrevistado 1	O <i>Coaching</i> é uma forma de trabalhar o desenvolvimento pessoal e profissional focado no apoio a cada indivíduo para que o próprio melhore o seu autoconhecimento e evolua através dos seus próprios recursos internos.	O <i>coaching</i> é um fator muito importante para o desenvolvimento do indivíduo, levando a uma maior produtividade quando o indivíduo identifica as tarefas/funções que lhe dão maior satisfação e consegue trabalhar nesse tipo de função.	Sim, essencialmente ao nível de conhecer/entender melhor algumas das minhas reações e isso me ajudar a ajustar os meus comportamentos e formas de atuar no meu dia-a-dia profissional, especialmente no relacionamento com os outros (a ideia clara de que o meu Mapa não é igual ao Mapa dos outros).	Sim sem dúvida. Atualmente o <i>coaching</i> é uma ferramenta poderosa para quem tem que liderar, permite o desenvolvimento e também insights importantes para a tomada de decisão e capacidade de lidar com os pares e subordinados.
Entrevistado 2	Processo de autodesenvolvimento que gera reflexões e planos de ação para se tornar uma pessoa mais capacitada	É um fator muito importante e determinante para o sucesso da própria pessoa.	Sim. Maior visão estratégica e antecipação de comportamentos.	Claro, é importante ser um bom líder e o <i>coaching</i> ajuda imenso nesse processo.
Entrevistado 3	É um processo de desenvolvimento pessoal que visa o <i>Coachee</i> a alcançar objetivos.	É um fator muito importante e determinante para qualquer organização que queira evoluir	Fiquei uma pessoa mais comunicativa, com mais autoconfiança, passei a ouvir mais o que permitiu melhorar relações e produzir melhores resultados	Sem qualquer hesitação, transformou-me enquanto líder.
Entrevistado 4	<i>Coaching</i> é uma parceria estabelecida que permite facilitar o desenvolvimento profissional e inevitavelmente também pessoal. Permite explorar e desenvolver competências, facilitadas pelo coach	Penso que o <i>coaching</i> tem muita importância nas organizações, possibilita na maioria dos casos a atenção ao outro, levando a uma equipa mais feliz.	Sim, mais autoconfiante, ouvir mais o que permitiu melhorar relações e produzir melhores resultados	Acho fundamental, pois nada melhor que ter passado por isso para poder aconselhar o outro.
Entrevistado 5	<i>Coaching</i> ajuda a acelerar os resultados das pessoas	Sim, se bem implementado esta prática pode gerar muitos frutos futuros.	Sim, as pessoas ficaram mais comunicativas	Sim, um líder tem de ter obrigatoriamente sessões de <i>Coaching</i> para saber também como reagir com os seus próprios pensamentos e com os dos outros.
Entrevistado 6	Processo individual de orientação para a concretização de objetivos, conduzido por pessoa certificada	Penso que o <i>coaching</i> tem muita importância nas organizações. Pessoas motivadas, são empresas estruturadas.	Sou outra pessoa. Sou outra profissional.	O <i>Coaching</i> auxilia em diversos processos, nomeadamente na liderança.
Entrevistado 7	Processo de desenvolvimento, que potencia o atingimento de resultados de forma mais rápida e sustentada.	Uma maior produtividade, surge quando o Colaborador / líder está motivado, e o <i>coaching</i> motiva as pessoas a querer fazer mais e melhor, por essa razão, claro que sim.	Sim. Comecei a tomar decisões de forma mais consciente	O <i>Coaching</i> é uma ferramenta que nos transmite paz interior, nada melhor para ser um incrível líder.

Coaching – Desenvolvimento Profissional e Pessoal

Entrevistado 8	Adquirir procedimentos e comportamentos	Absolutamente, maior produtividade da pessoa e da sua equipa, pois, com o <i>coaching</i> , aprendemos de uma certa forma a motivar os outros.	Ser menos pessimista, confiar a 100% em mim enquanto profissional e líder	Um líder tem de passar obrigatoriamente por sessões de <i>coaching</i> .
Entrevistado 9	É um processo que se baseia numa relação de ajuda que é facilitada pelo coach, estimulando os recursos do <i>coachee</i> e o orienta para a ação (o <i>coachee</i> faz um percurso do seu estado atual para o estado desejado - futuro), recorrendo à metodologia do questionamento poderoso e dos exercícios de <i>coaching</i> .	Uma organização que se queira destacar, tem de ter Colaboradores focados, na minha opinião, deve fornecer aos seus Colaboradores sessões de Coaching	Sim, passei a conhecer-me melhor a mim mesma e à minha equipa.	Sim, inquestionavelmente, o <i>coaching</i> traz bastantes benefícios, como a empatia com o outro, o autoconhecimento. Todos os líderes deveriam passar por este processo.
Entrevistado 10	É o trabalho desenvolvido por um profissional, que através de técnicas orienta/ajuda no desenvolvimento pessoal ou profissional do outro	Sim. A produtividade, pode até surgir por o simples facto de nos sentirmos valorizados por nos darem a opção de realizar sessões de <i>coaching</i> .	Sim, o processo de <i>coaching</i> foi transformador pra mim. O principal <i>skill</i> que desenvolvi foi liderança e autoconhecimento.	Claro, já aconselho atualmente.
Entrevistado 11	Possibilidade de desbloquear crenças limitantes	O salário emocional tem muito impacto, e com o <i>coaching</i> , a nível emocional ganhamos imenso, posto isto, somos pessoas focadas no desempenho profissionalmente, queremos ser o mais produtivos possível.	Sim, ensinou-me a tomar decisões que precisava, avaliando os prós e contras.	É a primeira coisa que faço quando tenho colegas/familiares que se tornam líderes.
Entrevistado 12	É uma intervenção de liderança fundamental para autoconhecimento e tornar cada indivíduo mais consciente das suas escolhas, e responsável por elas.	Sem dúvida, quando bem implementado.	Sim, sou uma pessoa mais preocupada com o outro.	Claramente, sem pensar duas vezes.
Entrevistado 13	O <i>coaching</i> é uma ferramenta de ajuda a atingir os objetivos pessoais e profissionais.	Com o <i>coaching</i> tornamo-nos profissionais melhor sucedidos, sendo em consequência mais produtivos.	Obviamente, passei a ser uma pessoa mais comunicativa.	Sim.
Entrevistado 14	Desenvolver competências	Sim. Sou uma pessoa mais focada.	Sim, agora sou um profissional e um ser humano, mais humano.	Sem sombra de dúvidas, é um processo transformador.

2.2 Discussão de Resultados

O *coaching*, é um processo pouco estudado empiricamente, relativamente aos fenómenos organizacionais, como as emoções, o trabalho em equipa e a gestão de conflitos. Através disto, esta dissertação teve como também como objetivo entender qual a contribuição desde processo nas relações interpessoais.

Questionámos os inquiridos sobre o que entendiam por *coaching* na sua perspetiva, e, como já era esperado, encontrar uma definição de *Coaching* consensual não foi possível, isto, vem fortalecer o conceito de Ives (2008) quando o mesmo menciona que a definição do conceito nos dias de hoje ainda cria controvérsia. Contudo, o *Coaching* na maioria das vezes surge associado ao desenvolvimento pessoal (entrevistados: “é um processo de autodesenvolvimento”; “o *coaching* é uma forma de trabalhar o desenvolvimento pessoal”; “é sem dúvida um processo de desenvolvimento pessoal”; “através de técnicas orienta no desenvolvimento pessoal do outro”), a atingir objetivos (entrevistados: “processo que visa o *coachee* a alcançar objetivos”, “o *coaching* ajuda a acelerar os resultados das pessoas”, “é um processo individual de orientação para a concretização de objetivos”, “processo de desenvolvimento, que potencia o atingimento de resultados”, “uma ferramenta que ajuda a atingir os objetivos”) e, a uma relação de ajuda (entrevistado “processo baseado na relação de ajuda”). O *coaching* é confundido também com o autoconhecimento (entrevistado “intervenção de liderança fundamental para o autoconhecimento” O desenvolvimento profissional foi também referido pelos *coachees* como parte do conceito de *coaching* (entrevistados: “facilita o desenvolvimento profissional”; “trabalha o desenvolvimento profissional”).

De certa forma é interessante que metade dos inquiridos tenha como habilitações académicas a psicologia, pois alguns autores evidenciam que a Psicologia deveria assumir o *coaching* como um dos seus temas. A “Psicologia do *Coaching*”, uma expressão fundamentada por Grant (2001), teria o objetivo de procurar teorias que fossem além do que é conhecido, analisando procedimentos psicológicos e obtendo insights que nos mostrassem a melhor forma de adotar especificamente alguns comportamentos.

O *coaching* pode desempenhar diversos papéis numa organização, como o desenvolvimento eficiência da organização, o desenvolvimento de habilidades, preparar os colaboradores para mudanças de carreira e ainda, para aperfeiçoar os resultados no negócio (Goldsmith, 2003). Quatro dos nossos inquiridos, apresentaram que um dos benefícios destas

sessões é o foco em atingir os objetivos, o que vem comprovar o que autor refere. Krausz (2007 p.7) diz-nos que “o indivíduo quanto as organizações auferem benefícios do *coaching*”, ou seja, independentemente de a dimensão da organização optar por o *coaching* traz sempre benefícios. Todos os inquiridos apresentaram benefícios relativamente ao processo de *coaching*, sendo esses o autoconhecimento, a empatia com o outro, a autoconfiança e, a autoestima, podemos afirmar que o autor, Wales (2003) está de acordo, pois o defende que o *Coaching* pode favorecer alguns benefícios em relação à comunicação e autoconfiança. Podem ainda ser destacados alguns benefícios como a melhoria na interação com o outro (Gegner, 1997; Kilburg, 2004) e nas competências relacionais (Outhwaite & Bettridge, 2009). Outhwaite & Bettridge (2009), salientam que este processo tem benefícios relativamente ao autoconhecimento, pois, após as sessões, os clientes sentem que se conhecem melhor a si próprios e que adquiriram mais conhecimentos no geral (Outhwaite & Bettridge, 2009).

Wolk (2008) estabelece que o *coaching* é um processo de aprendizagem, ou seja, transforma a maneira de olhar do individuo, pois, as ações determinam as observações tendo em conta, que cada um interpreta à sua maneira as suas vivências. Os nossos inquiridos, concordam com o autor, pois, todos adquiriram competências diversificadas, com a liderança, o foco, a inteligência emocional, a visão estratégica, ao autoconhecimento e, a confiança em si próprio e no outro.

Posto isto, concluímos que o *coaching* traz diversos benefícios e que desenvolve competências interessantes. No que toca à questão de se aconselhariam o *coaching* a um futuro líder, as respostas foram unânimes, obtivemos respostas como: “Sim sem dúvida. Atualmente o *coaching* é uma ferramenta poderosa para quem tem que liderar, permite o desenvolvimento e também insights importantes para a tomada de decisão e capacidade de lidar com os pares e subordinados.”; “Sim, um líder tem de ter obrigatoriamente sessões de *Coaching* para saber também como reagir com os seus próprios pensamentos e com os dos outros.”; “Sim, inquestionavelmente, o *coaching* traz bastantes benefícios, como a empatia com o outro, o autoconhecimento. Todos os líderes deveriam passar por este processo.”, entre outras.

Por fim e, ao questionarmos se o *coaching* era um fator determinante para o desenvolvimento pessoal e profissional levando a uma maior produtividade, podemos afirmar que, segundo os nossos inquiridos, concordamos a 100%. O conceito de produtividade tem como definição de forma geral, ser uma relação daquilo que é atingido pelo outro e os fatores utilizados, como o tempo, o trabalho as matérias primas (Capul e Garnier, 1996, p. 363). Os

nossos inquiridos dizem-nos que “Com o *coaching* tornamo-nos profissionais melhor sucedidos, sendo em consequência mais produtivos.”; “O salário emocional tem muito impacto, e com o *coaching*, a nível emocional ganhamos imenso, posto isto, somos pessoas focadas no desempenho profissionalmente, queremos ser o mais produtivos possível.”; “Uma maior produtividade, surge quando o Colaborador / líder está motivado, e o *coaching* motiva as pessoas a querer fazer mais e melhor, por essa razão, claro que sim.”

CONCLUSÃO

Apesar de o *coaching* ter surgido nos anos 70, o seu papel no que toca ao desenvolvimento pessoas e profissional tem sido pouco aprofundado (Fournies, 1978). A presente dissertação, apresenta para além da revisão da literatura sobre o tema, as perspetivas dos *coachees* sobre o processo do *coaching*. Atualmente, o *coaching* tem optado por elementos terapêuticos e de desenvolvimento pessoal (Ives, 2008). O *coaching* é considerado inovador, um processo significativo que está em constante melhoria. Procura melhorar o desempenho do *coachee* (cliente) quer para a vida profissional quer pessoal, utilizando técnicas desempenhadas pelo profissional *coach* (Marques, 2012).

Este, é um processo de liderança transformacional, suportada na relação entre o *coach* e o *coachee*, em que este estabelece as suas metas e objetivos a cumprir (Barato e Rodríguez-Moneo, 2016). Os inquiridos apontaram como relevante para o sucesso do processo alguns fatores que já tinham sido apontados da literatura, no que toca aos benefícios, ou seja, os objetivos bem definidos (Stemberger, 2008 cit. in Cajnko, et al. 2014).

O *coaching* é focado em diversos princípios, como ouvir, feedback, presenciar, perguntar, suportar, criar uma relação de análise positiva, segurança e compreensão (Noble, 2012). O processo de *coaching* é baseado nos princípios da aprendizagem para adultos. A literatura, ao longo dos anos tem vindo a realizar investigações sobre o *Coaching*, contudo, é fundamental continuar a explorar quais são os benefícios deste processo.

Alguns autores afirmam que o *Coaching* tem benefícios relativamente ao autoconhecimento, pois, após as sessões, os clientes sentem que se conhecem melhor a si próprios e que adquiriram mais conhecimentos no geral (Outhwaite & Bettridge, 2009). O *Coaching* tem a capacidade de levar a uma maior reflexão, possibilitando o crescimento psicossocial e espiritual (Kilburg, 2004) e ainda, profissional (Allan, 2007; Dagley, 2010; ICF). Existem também outros benefícios como a melhoria da autoestima (Maxwell & Bachkirova, 2010), da autoaceitação (Ellam-Dyson & Palmer, 2011) e da gestão pessoal do stress (Barosa-Pereira, 2008; Wales, 2003).

O *coaching* pode desempenhar diversos papéis numa organização, como o desenvolvimento da organização, o desenvolvimento de capacidades, preparar os colaboradores para mudanças de carreira e ainda, aperfeiçoar os resultados no negócio (Goldsmith, 2003).

Este processo acaba por ser muitas vezes confundido com outras práticas de desenvolvimento profissional, como a Psicoterapia, o Aconselhamento, a Mentoria e a

Formação (Barosa-Pereira, 2007). A mentoria é uma relação entre um mentor (alguém dentro da empresa) e um aprendiz (aquele que recebe assistência). A Psicoterapia tem uma perspectiva que durante muitos anos era associada apenas a tratamentos de doenças mentais. Contudo, nos dias de hoje destina-se também ao desenvolvimento pessoal. O *coaching* centra-se no aspeto profissional (Barosa-Pereira, 2007), no entanto existem tipos de *coaching*, voltados para a vida familiar e pessoal (Dolan, 2012). O Aconselhamento tem como finalidade orientar o seu recetor, por norma este recorre à mesma para se orientar a si mesmo. O *coaching* centra-se no autoconhecimento e a formação está direcionada para a aquisição de conhecimentos.

O mundo está em constante alteração, originando a ocorrência de avanços nos modelos de reorganização do trabalho e da gestão, posto isto, é necessário que haja mais atenção às dimensões do saber-fazer, saber-agir e saber-ser (Le Boterf, 1999; Zarifian, 2001). Segundo Drucker (1999), desenvolver competências inclui estruturar um conjunto de saberes necessários a qualquer indivíduo, permitindo com isso alcançar um desenvolvimento no desempenho de cada função.

Existem diversos tipos de *coaching*, contudo, para esta dissertação o que importa estudar mais aprofundadamente é o *coaching* executivo. O *coaching* executivo na maioria das vezes é confundido com o *coaching* de negócios ou com o *coaching* de liderança. O *coaching* de negócios dedica-se a qualquer pessoa que queira ter um melhor desempenho dentro da entidade empregadora, o *coaching* de liderança, é diferente no que diz respeito aos objetivos e resultados, isto é, torna o *coachee* um líder eficiente (Grover e Furnham, 2016). O *coaching* executivo está vocacionada para a área empresarial, e é fundamental, pois empresas que procuram o sucesso derivam de resultados das pessoas. Para que os colaboradores deem o melhor de si mesmos tem de existir lideranças assertivas e um bom ambiente de trabalho, que favoreçam o desenvolvimento dos profissionais. Souza (2014), diz-nos que o *coaching* executivo destina-se a pessoas que têm autoridade dentro de uma organização, a líderes que querem ser melhores na tomada de decisões pois, por norma não existe dentro das empresas uma pessoa com quem possam falar abertamente sobre as suas perspetivas, dúvidas e medos.

Foi utilizada a metodologia qualitativa para explorar a nossa amostra, recorrendo-se a entrevistas. Este estudo foi sustentado em entrevistas previamente estruturadas e recorreu-se à técnica de amostragem *snowball*, esta é utilizada de forma a alcançar elementos invulgares de populações mais inacessíveis. A pesquisa qualitativa é uma metodologia não estruturada que se foca em curtas amostras, proporcionando entendimentos do contexto do estudo (Malhotra, 2004). Antes de tudo, pretendeu-se perceber o que os entrevistados entendem por *coaching*,

onde, com já era de esperar não existiu concordância. Na nossa amostra, o *Coaching* na maioria das vezes surge associado ao desenvolvimento pessoal (entrevistados: “é um processo de autodesenvolvimento”; “o *coaching* é uma forma de trabalhar o desenvolvimento pessoal”; “é sem dúvida um processo de desenvolvimento pessoal”, a atingir objetivos (entrevistados: “processo que visa o *coachee* a alcançar objetivos”, “o *coaching* ajuda a acelerar os resultados das pessoas” e, a uma relação de ajuda (entrevistado “processo baseado na relação de ajuda”). O desenvolvimento profissional foi também referido pelos *coachees* como parte do conceito de *coaching* (entrevistados: “facilita o desenvolvimento profissional”; “trabalha o desenvolvimento profissional”).

Foi questionado também qual a área de estudo dos inquiridos, sendo que a maior parte tem formação superior em Psicologia, o que torna essa análise interessante, pois Grant (2001), propõe que o *coaching* seja assumido na Psicologia, como um dos seus temas de estudo.

No que toca à durabilidade das sessões de *coaching*, no ponto de vista dos *coachees* as sessões são capazes de durar entre trinta minutos a uma hora, contudo, dois dos *coachees*, falam-nos que na experiência deles poderá ir até 90 minutos. Ou seja, não existe uma uniformidade relativamente à duração do processo, pois todas as pessoas são diferentes e têm necessidades diferentes. O mesmo se aplica à periodicidade das sessões, as mesmas podem ser quinzenalmente, semanalmente, ou até mesmo, mensalmente.

Os inquiridos retiram do processo de *coaching* benefícios associados essencialmente como a empatia com o outro, a confiança em si próprio, atingir os objetivos, o autoconhecimento e uma maior autoestima. O processo de *coaching* é, sem dúvida, uma mais-valia para todos, pois o mesmo foca-se nas competências pessoais do *coachee* e também na capacidade de liderança, contudo permite também uma análise com perspetivas distintas para variadas ocorrências. O *coaching* foca-se na pessoa para que a mesma consiga alcançar os seus objetivos mesmo tendo dificuldades interiores.

Existiu uma consistência no que toca às alterações de comportamentos e das práticas de trabalho, 100% dos *coachees* concorda que os comportamentos foram alterados. Consideramos que apenas ocorreram alterações dos comportamentos, pois os mesmos estavam focados na mudança, como nos diz Freas e Sherman (2004), a mudança de comportamentos está relacionada com a capacidade do *coachee* potenciar o foco do compromisso com a mudança, bem como da assimilação as consequências dos seus comportamentos.

Concluindo, e respondendo à pergunta de partida “O *coaching* será um fator determinante numa empresa para o desenvolvimento pessoal e profissional, levando a uma maior produtividade dos colaboradores?”, analisando as respostas dos inquiridos, podemos afirmar que sim, pois os mesmos dizem-nos que “uma maior produtividade, surge quando o Colaborador / líder está motivado, e o *coaching* motiva as pessoas a querer fazer mais e melhor, por essa razão, claro que sim.”; “o *coaching* é um fator muito importante para o desenvolvimento do individuo, levando a uma maior produtividade quando o individuo identifica as tarefas/funções que lhe dão maior satisfação e consegue trabalhar nesse tipo de função.”; “absolutamente, maior produtividade da pessoa e da sua equipa, pois, com o *coaching*, aprendemos de uma certa forma a motivar os outros.

LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O presente estudo apresentou diversas limitações, como, não existirem muitos artigos em Português, sobre o *coaching*, pois é um tema relativamente novo e pouco estudado. Outra das limitações sentidas, é que hoje em dia, várias pessoas dizem ser *coach*, apenas com uma certificação de um curso que realizaram online, quando de facto não tem experiência nem conhecimentos adequados para a função. Foi difícil também encontrar pessoas que já tivessem passado pelo processo de *coaching* e tivessem dispostas a colaborar, pois, ainda é um tema pouco falado. Muitos dos inquiridos apenas quando foi referido que os dados seriam apresentados de forma anónima é que colaboraram.

SUGESTÕES

Este estudo apresenta uma amostra reduzida, sendo que acaba por não ser caracterizantes da população, sendo que com isso não é possível generalizar os resultados, para estudos futuros, consideramos que seria interessante ter uma amostra mais alargada, com o objetivo de ter mais perspetivas. Seria também interessante, entrevistar alguns *coaches*, e perceber também a perceção dos mesmos relativamente ao que os *coachees*, apreendem. Consideramos que poderia ser interessante a realização de um estudo que possibilitasse a comparação das competências dos *coachees*, antes e depois de passarem pelo processo de *coaching*, com o objetivo de analisar quais as competências adquiridas.

BILIOGRAFIA

Allan, P. (2007). The benefits and impacts of a coaching and mentoring programme for teaching staff in secondary school. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 5(2), pp. 12-21.

Anderson, M.C. (2001), *Executive Briefing: Case study on the return on investment of executive coaching*, Metrix Global, LLC.

Araujo, Ane. *Coach: um parceiro para o seu sucesso*. 8. ed. São Paulo: Gente, 1999

Bauer, W.; Gaskell, 2000, *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes, 2002.

Barato, J.A.B., Rodríguez-Moneo, M., 2016. A relação entre o processo de autorregulação e o processo de coaching. *Relats. Self-Regul. Coach. Process* 15.

Barosa-Pereira, A., 2007. *Coaching em Portugal: Teoria e Prática*. Edições Sílabo

Boyce, L. A., & Hernez-Broome, G. (2011). Introduction: Stat of Executive Coaching. In L. A. Boyce, & G. Hernez-Broome (Edits.), *Advancing Executive Coaching*.

Catalão, J.A., Penim, A.T., 2013. *Ferramentas de Coaching*, 7a . ed. Lidel, Lisboa.

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

Castellani, (2007). *Metacoaching e Gestão Integral*.

Chiavenato, (2002) *I. Recursos Humanos*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

Código de Ética da Associação de Coaching de Portugal, 2012, de <https://silo.tips/download/apcoaching-associaao-portuguesa-de-coaching>.

Connor, M., & Pokora, J. (2007). What is effective coaching and mentoring at work? In M. Connor, & J. Pokora, *Coaching & Mentoring at Work: Developing Effective Practice* (pp. 4-22). The McGraw-Hill Companies

Cox, E., & Patrick, C. (2012). Managing emotions at work: how coaching affects retail supoort workers' performance and motivation. *International Journal of Based Coaching and Mentoring*, 10(2), 34-51

Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. (2010). *The Complete Handbook of Coaching*. SAGE.

Crabb, S. (2011). The use of coaching principles to foster employee engagement. *The Coaching Psychologist*, 7(1), pp. 27-34.

Darekar, M., Sebastian, M., Kaur, R., 2016. A arte de dar feedback no coaching: significado e perspectiva. *CLEAR International Journal of Research in Commerce & Management* 7.

Dagley, G. R. (2010). Exceptional executive coaches: Practices and attributes. *International Coaching Psychology Review*, 5(1), pp. 63-80.

Dolan, S., 2012. *Coaching por Valores*. 7ª Edição.

Drucker, P. *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Pioneira, 1999.

Ellam-Dyson, V., & Palmer, S. (2011). Leadership Coaching? No thanks, I'm not worthy. *The Coaching Psychologist*, 7(2), pp. 108-117.

Ensminger, D.C, 2015. Caso de estudo sobre a evolução dos modelos de coaching: Explorar o papel do avaliador.

Ferreira, M. A. (2008). *Coaching - Um estudo exploratório sobre a percepção dos envolvidos: organização, executivo e coach*. Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo.

França, S. (2015). *Sociedade Latino-americana de Coaching (SLAC). Professional Coach Certification*. 1st ed. São Paulo

Franklin, J., & Doran, J. (2009). Does all coaching enhance objective performance independently evaluated by blind assessors? The importance of the coaching model

Freas, A., & Sherman, S. (2004). The wild west of executive coaching. *Harvard Business Review*, 82(11), 82-90, 148

Gegner, C., (1997). *Coaching: teoria e prática*. Universidade de São Francisco.

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

Grant, A. M. (2003). The impacte of life coaching on goal attainment, metacognition and mental health. *Social Behavior and Personality*, 3, pp. 253-264.

Grant, A. M. (2006). A personal perspective on professional coaching and the development of

Grant, A.M., (2011). Is it time to REGROW the GROW model? Issues related to tEaching coaching session structures. *International Coaching Psychology Review* 7

Grant, A. M (2014). Apoio à autonomia, satisfação no relacionamento e foco no objetivo na relação coach-coachee: o que prevê o sucesso do coaching? *Coaching An International Journal of Theory Research and Practice* 7.

Grant, A.M., (2016). Reflexão, anotações e coaching: se não está escrito, não é coaching! *International Coaching Psychology Review* 12.

Grover, S., Furnham, A., (2016). Coaching as a Developmental Intervention in Organisations: A Systematic Review of Its Effectiveness and the Mechanisms Underlying It. *Plos One* 11, 1–41.

Goldsmith, Marshall. (2003) O coaching para mudança comportamental. In: GOLDSMITH, Marshall; LYONS, Laurence S.; FREAS, Alyssa M. *Coaching: o exercício da liderança*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

Hakaraia, L., Iqbal, A., (2017). Qual o papel do “coaching e mentoria” na gestão de recursos humanos? *Human Resource Management*. 21.

Henriques, P. l., Curado, C., Matos, P. v., (2017). A semente do calor: frutos do coaching a longo prazo. *Coaching: Um Jornal Internacional de Teoria, Research and Practice* 10.

Hicks, R., McCracken, J., (2011). Coaching como estilo de liderança. *Physician Executive* 37.

Hudson, F. (1997): *The handbook of coaching: um guia de recursos abrangente para gerentes, executivos consultores e profissionais de recursos humanos*. São Francisco: Jossey-Bass.

Ives, Y., (2008). What is “Coaching”? An Exploration of Conflicting Paradigms. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* 6, 100–113.

Joo, B.-K., (2005). Coaching Executivo: Uma estrutura conceitual a partir de uma revisão integrativa da prática e da pesquisa. *Revisão de Desenvolvimento de Recursos Humanos* 4

Johnston, S. (2005). Applying goal setting theory to coaching. *The Coaching Psychologist*, 2, pp. 10-12.

Kilburg, R. R. (2004). When Shadows Fall: Using Psychodynamic Approaches in Executive Coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56(4), pp. 246-268.

Krausz, R. R. (2007). *Coaching executivo: A conquista da liderança* São Paulo, SP: Nobel.

Lai, Y.-L., McDowall, A., (2016). Satisfação do Coachee: Uma Revisão Sistemática do relacionamento de coaching. *Coaching Psikologi* Vol 5

Le Boterf, G. (2005). *Construir as competências individuais e colectivas*. Lisboa: Edições ASA.

Levy, M. e Powell, P. (2005), *Strategies for Growth in SMEs*, Information Systems Series

Kilburg, R. R. (2004). When Shadows Fall: Using Psychodynamic Approaches in Executive Coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56(4), pp. 246-268.

Kokesch, S., Anderson, M.Z., (2001). Coaching executivo: uma revisão abrangente da literatura. *Consulting Psychology Journal Practice and Research* 53,

Marques, José R. (2012) *Leader coaching: coaching como filosofia de liderança*. São Paulo: Editora Ser Mais.

Maxwell, A., & Bachkirova, T. (2010). Applying psychological theories of self-esteem in coaching practice. *International Coaching Psychology Review*, 5(1), pp. 16-26.

Maynard, S. (2006). *Personal and Professional Coaching: A Literature Review*. Tese de Doutorado, Walden University

McCarroll, J., 2017. Building leadership bench-strength through coaching: one-on-one coaching is having very measurable effects on both her work and her home life. *NZ Business* 16

Melo, L. H., Matos, F. R., Machado, D. Q. & Melo, L. H. (2015). O Coaching e o processo de desenvolvimento de competências e habilidades na aprendizagem gerencial. *Revista do Departamento de Administração da FEA*, 9(1), 27-48.

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

Moen, F., & Skaalvik, E. (2009). The Effect from Executive Coaching on Performance Psychology. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 7(2), pp. 31-49.

Mukherjee, S. (2012). Does Coaching Transform Coaches? A Case Study of Internal Coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 10(2), pp. 76-87.

Narayanasamy, A., Penney, V., 2014. Coaching to promote professional development in nursing practice. *British Journal of Nursing* 23

Nanduri, V., 2018. Como a mudança comportamental é sustentada ao longo do tempo? Percepções do coachee sobre os efeitos do coaching um ano depois. *International Coaching Psychology Review* 13

Nyman, M., Thach, L., 2013. coaching as a new leadership development option. *Supervision* 74.

Noble, M., 2012. Transform Managers Into Coaches: Five Steps for Coaching Success. *TD Magazine*.

Parsloe, E. (1995). *Coaching, mentoring and assessing: A practical guide in developing competence* London, Nichols Publishing

O'Connor, J. e A. Lages (2007), *How Coaching Works: The essential guide to the history and practice of effective coaching*, London, A & C Black Publishers.

O'Neill, M. *Coaching: Treinar executivos*. São Paulo: Futura, 2001.

Outhwaite, A., & Bettridge, N. (2009). From the inside out: Coaching's role in transformation towards a sustainable society. *The Coaching Psychologist*, 5(2), pp. 76-89

Oliveira-Silva LC, Werneck-Leite CDS, Carvalho PSF, Anjos AC, Brandão HIM. Desvendando o Coaching: uma Revisão sob a Ótica da Psicologia. *Psicol Ciênc Prof*. 2018;38(2):363-77.

Persia, A. et al., 2011; Rodrigues, 2011 *Coaching em ação*. São Paulo: Ser Mais, 2011

PORDATA, (2023). Pequenas e médias empresas em % do total de empresas: total e por dimensão.

<https://www.pordata.pt/portugal/pequenas+e+medias+empresas+em+percentagem+do+total+de+empresas+total+e+por+dimensao-2859>

Short, E., Kinman, G., & Baker, S. (2010). Evaluating the impact of a peer coaching intervention on well-being amongst psychology undergraduate students. *International Coaching Psychologist Review*, 5(1), pp. 27-35.

Souza, L., & Brito, M. (2008). Crenças de autoeficácia, autoconceito e desempenho em matemática. *Estudos de Psicologia*, 25(2), 193-201

Storey, D.J. e Cressy, R. (1995), *Small Business Risk: A Firm and Bank Perspective*, Working Paper, SME Centre, Warwick Business School, University of Warwick, UK

Tofade, T., 2010. Coaching de jovens praticantes e estudantes utilizando componentes do modelo de coaching co-ativo. *American Journal of Pharmaceutical Education* 74.

Underhill, B.O; Mcanally, K.; Koriath, J.J. *Coaching executivo para resultados: guia definitivo para o desenvolvimento de líderes organizacionais*. Osasco: Novo Século, 2010.

Vieira, D. A., & Barosa-Pereira, A. (2010). Benefícios individuais e organizacionais resultantes do Coaching. Comunicação Oral apresentada na Conferência Investigação e Intervenção em Recursos Humanos 2010. Setúbal: Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, 23-24 de Setembro.

Vieira, D. A., & Coimbra, L. J. (2006). Sucesso na Transição Escola-Trabalho: A Percepção de Finalistas do Ensino Superior Português. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*.

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

Weiss, Alan (2011). *The consulting bible: Everything you need to know to create and expand a seven-figure consulting practice*. New York: John Wiley & Sons.

Witherspoon, R. (2003), *Smarting smart: Clarifying coaching goals and roles*, San Francisco, Jossey Bass.

Whitmore, J. (1992). A performance do Coaching: Guia prático para aumentar as skills (people skills for professionals). Wallingford: Farnham.

Wolk, L. (2008) Coaching: a arte de soprar brasas. Rio de Janeiro, Qualytmark, 2008

Zarifian, P (2001) - O objetivo da competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001

ANEXOS

Anexo 1 – Entrevista aos *Coachees*

Guião de Entrevista - *Coachee*

Parte I - Identificação do inquirido

1. Idade:

2. Sexo:

3. Grau Académico/Área:

3º Ciclo

Ensino Secundário

Curso profissional. Qual?

Licenciatura. Qual?

Mestrado. Qual?

Doutoramento. Qual?

4. Qual a função que exerce atualmente? E quais as suas principais tarefas?

Parte II - Características da Organização onde trabalha

5. A organização na qual exerce a sua profissão é:

Nacional:

.PME

.Grande

Multinacional

6. Qual a principal área de negócio da empresa? (Ex: Seguros, Mobiliário, Saúde, etc.)

7. Qual o setor de atividade da empresa?

Primário (agricultura)

Secundário (indústria)

Terciário (serviços)

8. Indique o número de colaboradores da empresa.

Parte III - O contributo do *Coaching* para o desenvolvimento profissional

9. Na sua perspetiva o que é o *Coaching*?
10. A sua experiência como *coachee* partiu de uma iniciativa sua ou da empresa onde trabalha(va)?
11. Qual a regularidade e duração das sessões? Considera suficiente?
12. No seu entender o *coaching* nas organizações é um fator determinante para o desenvolvimento pessoal e profissional, levando a uma maior produtividade?
13. Quais as principais competências adquiridas?
14. Pode afirmar que houve alteração dos comportamentos e das práticas de trabalho? Especifique.
15. Quais os benefícios que retira do *Coaching* a nível profissional? E a nível pessoal?
16. Se tivesse, no futuro, de formar um líder, aconselhava o *coaching* como ferramenta de desenvolvimento?