Instituto Superior de Línguas e Administração

"Coaching"

Influência no Desenvolvimento Pessoal e Profissional

Joana Sofia Esteves Correia

Vila Nova de Gaia

2012

Instituto Superior de Línguas e Administração

"Coaching"

Influência no Desenvolvimento Pessoal e Profissional

Joana Sofia Esteves Correia

Tese submetida para satisfação parcial dos requisitos
do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos
sob a orientação da Prof(a). Doutora Maria Paula Oliveira Campos

Vila Nova de Gaia
2012

Instituto Superior de Línguas e Administração

“Coaching”

Influência no Desenvolvimento Pessoal e Profissional

Joana Sofia Esteves Correia

Aprovada em ----/----/----

Composição do Júri

Prof.(a) Doutor(a) …….

Presidente

Prof. (a) Doutor(a) …….

Arguente

Profa. Doutora Maria Paula Oliveira Campos

Orientador

Tese de Mestrado realizada sob a orientação da Prof.(a) Doutora Maria Paula Oliveira Campos, apresentada ao Instituto Superior de Línguas e Administração de Vila Nova de Gaia para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos.

"À minha Família, pilar e motivação de minha vida!"

Agradecimentos

Em qualquer objectivo que nos propomos alcançar, seja como um desafio pessoal ou simplesmente porque desejamos, é imprescindível o apoio dos que nos rodeiam. Por isso, desta forma agradeço, de forma muito especial, a todos aqueles que vem caminhando a meu lado, motivando-me e dando-me forças para alcançar as minhas metas, Família e Amigos…

Em particular ao meu Pai por me proporcionar um ambiente descontraído e assim contribuir para que o meu estado de ansiedade seja diminuído e me demonstrar diariamente que para ser alguém é preciso erguer a cabeça, lutar e suar.

À minha Mãe por acreditar nas minhas capacidades e me acarinhar nos momentos de maior tensão.

Ao meu Irmão que pela sua simples presença em minha vida, lhe dá outro sentido.

A toda a minha Família, com destaque pela minha Avó, e Amigos, aos quais nestes últimos tempos não tive oportunidade de lhes dedicar atenção habitual, nem partilhar com eles o tempo e os momentos que desejei, demonstrando sempre compreensão e motivando-me alcançar este meu objectivo. *"Já não imagino a tua vida sem tese",* expressão proferida por uma amiga…

Agradeço também aos meus colegas de mestrado, salientando o apoio do Carlos Silva e a partilha de informações constantes com o nosso delegado Lopes.

A todos os Professores do curso e principalmente à minha Orientadora, Doutora Paula Campos, pelos ensinamentos, compreensão e apoio constante.

A toda a equipa do ISLA pela amabilidade e receptividade demonstrada a todo o momento!

E a mim própria que independentemente dos obstáculos e angústias com que me deparei, abdicando de momentos de lazer, com familiares e com amigos, acreditei que seria capaz e concretizaria mais um objectivo ao qual me propus.

Resumo

Face à actual conjuntura com que o mundo organizacional se depara, com as constantes necessidades de mudança, empreendedorismo e inovação, para que as organizações possam continuar a "sobreviver" e acompanhar a competitividade necessitam de se munir em termos de novas técnicas e novas estratégias. A parte humana vem ocupando cada vez mais uma posição de destaque neste meio, pelo que uma das principais formas das organizações se conseguirem manter competitivas passa pela forte aposta no potencial humano, inovando em termos de gestão de pessoas, com vista ao seu desenvolvimento pessoal e profissional.

O Coaching ocupa aqui, segundo a literatura uma posição de destaque, constituindo-se como uma ferramenta promotora do desenvolvimento de pessoas, com vista ao sucesso organizacional. Mas será que efectivamente os processos de Coaching contribuem para o desenvolvimento pessoal e profissional, possibilitando melhorar a performance dos indivíduos? É nesta premissa que a presente investigação se baseia, pois visa através do método da entrevista e da técnica da análise de conteúdo identificar um conjunto de indicadores que possam comprová-la. O grupo alvo inclui um conjunto de indivíduos que já tenham beneficiado de algum dos tipos de processo de Coaching.

Com a investigação empírica da presente investigação conclui-se que, efectivamente, os processos de Coaching se apresentam como uma ferramenta de desenvolvimento pessoal e profissional com impacto e influência em vários níveis e áreas do indivíduo.

Palavras – Chave: Coaching, Desenvolvimento Pessoal/Profissional, Sucesso Organizacional

Abstract

Given the current situation that the organizational world is facing, the constant changing needs, so that entrepreneurship and innovation organizations can continue to "survive" and follow the competitiveness, the preparation needed in terms of new techniques and new strategies. Human part is occupying an increasingly prominent position in this way, one of the main forms of organizations so they can remain competitive , is by strongly invest in human potential, innovating in terms of people management, with a view to their personal development and professional. Coaching holds here, according to the literature, a prominent position. Constituting themselves as a tool promoting the development of people with a view to organizational success. But is it actually the processes of Coaching that contribute to a personal and professional development, enabling individuals to improve performance? It is on this permit that this research is based, it aims through the interview method and technique of content analysis, to identify a set of indicators that can prove it. The target group includes a number of individuals who have already benefited some types of Coaching process.

With the empirical investigation of this research we can conclude that indeed Coaching processes are presented as a tool for personal and professional development with impact and influence on various levels and areas of the individual.

Keywords: Coaching, Personal/Professional Development, Organizational Success

Índice

Resumo …….…….XIII

1. Introdução……...……...1
2. Enquadramento Teórico/Revisão da Literatura ……5
    2.1Organizações – Evoluir ou Morrer ……..5
    2.2 Da Gestão de Pessoal à Gestão de Recursos Humanos ……11
        2.2.1 Evolução das práticas e do conceito de GRH ……11
        2.2.2 Evolução das práticas e do conceito de GRH em Portugal ……...13
    2.3 O Gestor de RH e a Mudança ……16
    2.4 "Coaching" ……18
        2.4.1 Origem do Coaching – Correntes …….……18
        2.4.2 Coaching em Portugal ……..…….20
        2.4.3 O conceito "Coaching" ……..21
        2.4.4 Os Intervenientes num processo de Coaching ……...23
            2.4.4.1 "Coach" ……..23
            a) Qualidades do Coach ……..24
            b) Capacidades e Competências Profissionais do Coach ……25
            c) Formação …….25
            2.4.4.2 Coachee ……..26
            2.4.4.3 Líder Coach vs Líder Tradicional ……..27
        2.4.5 Tipos de Coaching …….27
        2.4.6 Modelos de Coaching ……29
            2.4.6.1 Modelo GROW ……..30
            2.4.6.2 Modelo ACHIEVE ……32
            2.4.6.3 Modelo CLEAR …….34
            2.4.6.4 Outros Modelos ……..35
        2.4.7 Ferramentas de "Coaching" ……...35
        2.4.8 Coaching e outras práticas de desenvolvimento pessoal e profissional ……36
            2.4.8.1 "Coaching" vs Mentoring ……..38
            2.4.8.2 "Coaching" vs Aconselhamento ……40
            2.4.8.3 "Coaching" vs Psicoterapia ……...42
            2.4.8.4 "Coaching" vs Consultoria ……43

2.5 “Coaching” Organizacional ……...44
2.5.1 Coaching Executivo ……...47
2.5.2 Efeitos do “Coaching” em contexto profissional ……...49
3. Enquadramento do Estudo Empírico ……..55
3.1 Objectivos ……...57
3.1.1 Objectivo Geral ……..57
3.1.2 Objectivos Específicos ……...57
3.1.3 Questão inicial ……..….57
3.1.4 Hipóteses ……57
3.1.4.1 Hipótese principal ……..57
3.1.4.2 Hipóteses secundárias ……57
3.1.5 População-Alvo ……58
3.1.6 Metodologia da investigação ……59
3.1.7 Técnica de investigação ……59
3.1.8 Técnica de análise de dados ……...61
4. Resultados ……..63
4.1 Perfil Pessoal ……...63
4.1.1 Idades ……63
4.1.2 Género ……64
4.1.3 Estado Civil ……64
4.2 Perfil Escolar/Formativo …….……...65
4.2.1 Áreas de Formação Académica ……65
4.2.2 Ações de Formação ……66
4.3 Perfil Profissional …….……66
4.3.1 Profissão Atual ……... 66
4.4 “Coaching” ……68
4.4.1 Definição ……68
4.4.2 Tipo ……70
4.4.3 Propósito ……..…...71
4.4.4 Meio de participação ……..72
4.4.4.1 Iniciativa própria ……....72
4.4.4.2 Motivo ……...…..73
4.4.3 Sessões …….…..74

4.5 “Coaching e Ambiente Profissional” …….….75
4.5.1 Influência no Contexto de Trabalho …….….75
4.5.2 Influência/Mudança do comportamento na organização …….….77
4.6 Coachee …….…..79
4.6.1 Experiência: aspectos positivos …….….…79
4.6.2 Experiência: aspectos negativos …….…81
4.7 Grau de satisfação para com o processo/formação de Coaching ……..81
4.8 Mudanças: nível pessoal/profissional …….……82
4.8.1 Principais mudanças esperadas antes de iniciar o processo ……..…82
4.8.2 Principais mudanças efetivamente ocorridas após processo de Coaching ……84
4.9 Relacionamento Interpessoal ……86
4.10 Liderança ……..87
4.11 Influência na Gestão de vida pessoal ……89
4.12 Influência do Coaching no desenvolvimento Pessoal e Profissional ……91
5. Análise e Discussão de Resultados ……..93
5.1 Hipóteses Secundárias ……...93
5.1.1 Os processos de Coaching possibilitam melhorias no desempenho dos indivíduos……93
5.1.2 Os processos de Coaching facilitam o Relacionamento Interpessoal ……..95
5.1.3 Os processos de Coaching possibilitam alcançar mudanças no comportamento organizacional ……..96
5.1.4 Os processos de Coaching contribuem para uma melhoria no ambiente organizacional ……..97
5.1.5 Os processos de Coaching influenciam o estilo de Liderança ……..99
5.1.6 Os processos de Coaching trazem benefícios a nível da gestão de vida pessoal……100
5.2 Hipótese Principal: os processos de Coaching influenciam o desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas ……101
6. Conclusão ……103

Bibliografia...…….....107
Anexos ...…….....113

Lista de Figuras

Fig. 1 – GROW: o significado – p. 31

Fig. 2 – Modelo GROW com exemplos de questões – p. 32

Fig. 3 – Passos do processo de Coaching no modelo Achieve – p. 33

Fig. 4 – Etapas do modelo CLEAR – p. 34

Fig. 5 – Passos adoptados na investigação empírica – p. 55

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Fases de desenvolvimento do Coaching – p. 19
Tabela 2 – Diferenças entre Coaching e outras práticas de desenvolvimento pessoal e profissional – p. 38
Tabela 3 – Diferenças entre Coaching e Mentoring – p. 40
Tabela 4 – Diferenças entre Coaching e Aconselhamento – p. 41
Tabela 5 – Diferenças entre Coaching e Psicoterapia – p. 43
Tabela 6 – Diferenças entre Coaching e Consultoria – p. 44
Tabela 7 - Habilitações Académicas, Formação em Coaching e Profissão Atual dos Inquiridos – p.67
Tabela 8 – Definições de Coaching por parte dos respondentes – p. 69
Tabela 9 – Propósito de recurso ao Coaching – p. 71
Tabela 10 – Relatos dos respondentes face ao motivo de participação em processos de Coaching - p.73
Tabela 11 – Perspectiva dos respondentes da Influência do Coaching no contexto de trabalho – p. 75
Tabela 12 – Perspectiva dos respondentes sobre a influência do Coaching no seu comportamento na organização – p. 77
Tabela 13 – Aspetos positivos decorrentes da experiência como Coachee – p. 79
Tabela 14 – Principais mudanças esperadas antes de iniciar o processo de Coaching – p. 83
Tabela 15 – Principais mudanças efetivamente ocorridas após processo de Coaching – p. 84
Tabela 16 – Citações sobre a influência do Coaching no estilo de relacionamento interpessoal – p. 86
Tabela 17 – Citações dos respondentes sobre a influência do Coaching no estilo de liderança – p. 88
Tabela 18 – Citações dos participantes sobre a influência do Coaching na gestão de vida pessoal – p. 90
Tabela 19 – Citações dos entrevistados sobre a influência do Coaching no desenvolvimento pessoal e profissional – p. 92

Lista de Quadros

Quadro 1 – Benefícios Coachee e Organização – p. 50

Quadro 2 – Citações dos respondentes sobre o conceito Coaching – p. 68

Quadro 3 – Respostas dos participantes que espelham o motivo de autoconhecimento/auto-reflexão – p. 74

Quadro 4 – Citações que reflectem benefícios de autogestão e equilíbrio pessoal – p. 89

Quadro 5 – Citações dos respondentes que reflectem a influência do Coaching no desenvolvimento pessoal e profissional – p. 91

Quadro 6 – Citações dos respondentes que reflectem melhorias no desempenho – p. 94

Quadro 7 – Citações dos respondentes que reflectem melhorias no ambiente organizacional – p. 98

Lista de Gráficos

Gráf. 1 – Idades dos respondentes – p. 63

Gráf. 2 – Sexo dos respondentes – p. 64

Gráf. 3 – Estado civil dos respondentes – p. 64

Gráf. 4 – Habilitações literárias dos respondentes – p. 65

Gráf. 5 - Tipo de Coaching que os respondentes foram alvo – p. 70

Gráf. 6 – Meio de participação dos respondentes em processos de Coaching – p. 73

Gráf. 7 - Sessões frequentadas pelos respondentes - p. 74

Gráf. 8 – Grau de satisfação dos respondentes para com o processo de Coaching – p. 81

1. Introdução

Falar sobre Coaching implica obrigatoriamente falar de recursos humanos e implicitamente centrar-nos também no mundo organizacional. Não há Coaching sem pessoas e não há organizações sem trabalhadores. Porém o conceito de Gestão de Pessoas, bem como de Gestão das organizações tem sido alvo de transformações, o que implica uma aposta em novas formas e processos de gerar conhecimento, responsabilidade, liderança, motivação, produção, em busca de um equilíbrio que se traduza sustentável, vantajoso, eficaz, economicamente viável e lucrativo, traduzido em êxito para a organização.

"As transformações económicas do período mais recente (ou seja, o desenvolvimento das novas tecnologias da informação e da comunicação, e a globalização do capital e do trabalho) conduziram a uma redefinição da forma de pensar a vida nas organizações" (Pereira, 2008, p. 15).

O actual panorama das organizações impele a uma crescente necessidade de mudança e inovação com vista a assegurar a competitividade no mercado e efectivamente o sucesso e sustentabilidade empresarial.

A relevância do tema assenta pois, quer na crescente valorização dos recursos humanos nas organizações, quer na necessidade de incorporar cada vez mais processos que possam contribuir para a sustentabilidade do negócio através da aposta no potencial humano.

Além disso, o projecto reveste-se de todo o interesse, visto que o Coaching se constitui como uma temática da actualidade que se encontra ainda em franco desenvolvimento. Um estudo da revista Pessoal, destaca que 25% das empresas prevêem recorrer a serviços de Coaching durante o primeiro semestre de 2011, o que indica um crescimento face ao semestre passado e uma marca da crescente importância do Coaching enquanto ferramenta de desenvolvimento de pessoas. Muito se fala da sua implementação nas organizações, mas poucos dados revelam se na prática estas recorrem ou não a processos de Coaching, bem como se efectivamente os seus intervenientes apresentam um grau de satisfação elevado quando submetidos a estes processos, e que benefícios isto lhes poderá trazer quer a nível do seu desenvolvimento pessoal, quer organizacional.

"A preocupação com a gestão de indivíduos surge no início do séc. XX, quando os teóricos começam a centrar as preocupações organizacionais na questão humana, compreendendo a existência de factores ocultos que influenciavam o clima organizacional e, logo, o desempenho da organização" (Pereira, 2008, p. 15).

A parte humana ocupa cada vez mais uma posição de destaque neste meio, pelo que uma das principais formas de as organizações se conseguirem manter competitivas passa pela forte aposta no potencial humano, inovar em termos de gestão de pessoas, alinhando sobretudo os seus recursos humanos com os reais objectivos organizacionais.

Os Recursos Humanos passaram a ser considerados o núcleo das organizações, sendo reconhecidos como o factor que faz a diferença competitiva, gerando uma maior preocupação com o seu bem-estar e o seu grau de motivação para as tarefas. Revela-se então importante investir cada vez mais nas capacidades humanas, procurando acrescer o seu valor através da disponibilização de oportunidades que contribuam para a aquisição de novos conhecimentos e de outras competências fundamentais para alcançar com sucesso, objectivos pessoais e organizacionais, tais como o desenvolvimento de processos de Coaching.

"O local de trabalho moderno é um ambiente competitivo e produtivo, no qual uma vasta diversidade de competências, conhecimentos e acções é solicitada aos empregados. Os métodos tradicionais de gestão e aprendizagem são, actualmente, inadequados para fazer face a estes requisitos, abrindo assim a porta à disciplina de Coaching no local de trabalho. (...) Coaching não é apenas "mais uma moda", mas um meio eficiente para melhorar os resultados qualitativa e quantitativamente dentro do local de trabalho" (João, 2011).

Pode-se pois afirmar que os Recursos Humanos fazem parte integrante do desenvolvimento organizacional, traduzindo o seu desempenho, um dos factores de maior influência ao nível do progresso das organizações.

Tal como apontam vários estudos, poderá a implementação e desenvolvimento de processos de Coaching contribuir para melhorar o desempenho tanto dos líderes como dos colaboradores, potenciando melhorias em vários níveis e, consequentemente a nível do sucesso organizacional?

A escolha do tema prende-se por um lado com o interesse que suscita num nível mais pessoal, em explorar de forma mais aprofundada aspectos ainda pouco focados no mundo organizacional em Portugal, por outro, pela importância que poderá constituir ao nível da percepção dos resultados para os interessados neste tipo de processo.

Pretende-se pois, com a presente investigação, avaliar de que forma os processos de Coaching podem contribuir para melhorar a performance dos indivíduos, seja a nível pessoal ou profissional através da realização de um conjunto de entrevistas semi-estruturadas a uma amostra constituída por 20 Coachees ou ex-Coachees, ou seja, a um conjunto de pessoas que já tenham sido alvo de algum tipo de processo/formação de Coaching.

Com recurso a uma metodologia de tipo qualitativa, recorrendo-se à análise de conteúdo pretende-se obter indicadores que possam testar a validade das hipóteses desta investigação.

Mais especificamente e tendo em conta os aspectos teóricos já apontados, pretende-se, de forma geral, avaliar de que forma os processos de Coaching influenciam os indivíduos alvo dos mesmos, seja a nível pessoal ou profissional, considerando sobretudo possíveis melhorias no seu desempenho.

"A gestão nas organizações exige, sem dúvida, um novo modelo de trabalho, onde a palavra-chave é responsabilização, em que é pedido ao indivíduo/parceiro a adesão a uma autoformação permanente, a uma autogestão de carreira e a uma autonomia de trabalho com respostas adaptativas" (Pereira, 2008, p. 17).

A presente dissertação encontra-se dividida em seis grandes pontos, sendo os mesmos subdivididos em diversos tópicos, de acordo com as informações que lhes correspondem.

Na introdução salienta-se a relevância do tema e os motivos que levaram à sua escolha, objectivo geral do trabalho, a estrutura e organização da dissertação com uma breve descrição de cada capítulo.

O enquadramento teórico/ revisão da literatura corresponde ao ponto 2, sendo constituído por um conjunto de tópicos centrados na pesquisa bibliográfica sobre o tema e enquadrados nos objectivos desta investigação. Na tentativa de mapear os conteúdos relacionados com o tema, foram seleccionados e estruturadas de forma sequencial, centrando-se em três grandes níveis: organização, recursos humanos e Coaching, desde o seu conceito alargado, até ao âmbito organizacional.

No ponto 3, desenvolvimento/aplicação, dá-se início à abordagem orientada para o estudo empírico da investigação, apresentando-se conteúdos relativos aos objectivos, questão inicial, hipóteses e caracterização da amostra, metodologia e técnica de investigação e de análise de dados.

Os resultados são apresentados no ponto 4, efectuando-se a sua apresentação através da sequência das questões do guião da entrevista. Agrupados e divididos de acordo com o tema, e tendo por base a análise de conteúdo que permitiu salientar aspectos mais comuns, destacados nas respostas dos indivíduos constituintes da amostra, este ponto inclui também uma abordagem inicial aos dados dos resultados.

O ponto 5 correspondente à análise e discussão de resultados. Destina-se à confrontação dos resultados obtidos com cada uma das hipóteses enunciadas e com os dados da revisão bibliográfica apresentada sobre o tema nos pontos iniciais desta investigação. Esta integração dos dados teóricos com os empíricos visa testar a validade das hipóteses enunciadas.

Este trabalho termina com a conclusão onde se apresenta uma síntese do trabalho teórico e empírico.

Sair da nossa "zona de conforto", ou seja, adoptar acções com vista à mudança poderá gerar sentimentos de insegurança face à imprevisibilidade que se avizinha. Por tal, as organizações, conscientes de que necessitam tomar este rumo, devem munir-se de novas técnicas, estratégias, ferramentas, novos processos, que possam contribuir para o desenvolvimento pessoal dos seus recursos humanos e consequente desenvolvimento a nível organizacional, facilitando deste modo processos que requeiram mudança e adaptação a diferentes realidades. Poderá o Coaching ser uma resposta facilitadora neste novo tipo de necessidades organizacionais?

2. Enquadramento Teórico/Revisão da Literatura

Uma investigação centrada em avaliar de que forma o Coaching se poderá constituir como uma poderosa ferramenta ao nível de desenvolvimento pessoal ou profissional, não poderia abordar apenas aspectos focados inteiramente neste tipo de processo. Por tal, na revisão da literatura recorreu-se a artigos científicos, livros, etc., quer sobre a temática do Coaching, quer sobre as Organizações e a área de Recursos Humanos.

Objectivou-se pois a contextualização do Coaching na área organizacional, estendendo-se as pesquisas bibliográficas a este contexto de implementação do processo e outras adjacentes.

O Coaching surge pois como uma possível resposta em busca de sucesso num mundo em constante mudança, reestruturação, inovação e competitividade. Não faria sentido abordar o conceito de forma isolada, separado das realidades e implicações que o rodeiam.

Posto isto, a informação e os conteúdos foram seleccionados e estruturados de forma lógica e sequencial centrando-se nestes três grandes conceitos: Organização, Recursos Humanos e Coaching. Os aspectos focados serão evidenciados ao longo desta parte mais teórica da investigação.

2.1 Organizações – Evoluir ou Morrer

Mudança e inovação são conceitos que vêm adquirindo extrema importância ao longo dos tempos, tal como o princípio evolucionista de Charles Darwin reflecte *"Evoluir ou Morrer"*, o que traduz a necessidade de num mundo em plena transformação se optar por seguir tais preceitos. No actual contexto organizacional não acompanhar estas tendências significa mesmo isso, morrer!

Chiavenato (1994, p. 54), *"o homem moderno passa a maior parte do seu tempo dentro de organizações, das quais depende para nascer, viver, aprender, trabalhar, ganhar seu salário, curar suas doenças, obter todos os produtos e serviços de que necessita (...) ".*

As organizações, de forma geral, podem ser definidas como um conjunto de pessoas que trabalham no mesmo espaço em prossecução de um objectivo, que deverá ser traduzido em produtividade. Contudo, a forma como a gestão humana e material das organizações é efectuada tem vindo a sofrer constantes reestruturações.

"Nas sociedades contemporâneas, quase toda a nossa vida se desenvolve no seio de organizações de variados tipos; de facto, um dos fenómenos mais característicos a que a humanidade tem assistido desde a descoberta da máquina a vapor é o notável aumento – em número, tamanho e complexidade – das estruturas organizacionais" (Gómez & Rivas, 1989).

Ao longo dos séculos, diferentes teorias foram surgindo ao nível da gestão das organizações, desde a Mecanicista à Gestão Científica de Taylor, todas foram surgindo para acompanhar as tendências de mercado, de forma alcançar o sucesso organizacional.

Na realidade o antigo conceito de organização e a sua forma de gestão assentavam numa visão reducionista e mecanicista, em que as pessoas eram encaradas como *"máquinas"*, sendo a sua importância atribuída apenas ao sucesso do exercício das suas funções. Produzir, cumprir horários, regras e tarefas pré-estabelecidas, independentemente das suas capacidades ou competências ou ainda do seu bem-estar constituía a política destas organizações. O trabalhador limitava-se a executar a sua tarefa, cumprindo ordens superiores, sem ter a oportunidade de manifestar as suas preocupações, angústias ou opiniões pessoais ou profissionais, ou seja, a comunicação era efectuada apenas no sentido descendente, acreditando-se que eram incapazes de trabalhar sem receber instruções do seu superior hierárquico. O salário era visto como o maior estímulo dos funcionários, considerando-se a sua maior motivação.

"A ênfase nas tarefas é uma abordagem microscópica feita no nível do operário, e não no nível da empresa tomada como uma totalidade. (...) Representa o primeiro enfoque administrativo – ainda míope, limitado e reduzido a algumas poucas variáveis da realidade empresarial" (Chiavenato, 1994, p. 14).

A premissa de que o todo é maior do que o somatório das partes não existia nas organizações, valorizando-se o trabalho isolado ao invés do esforço colectivo das pessoas, em suma, do fundamental trabalho em equipa.

Os trabalhadores não detinham poder de decisão, encontrando-se a cargo de uma chefia com características autoritárias, onde prevalecia a imposição de obrigações sem direito a um espaço de discussão, marcada por receios múltiplos por parte dos subordinados.

Considerava-se pois a organização como um sistema fechado: *"são os sistemas que não apresentam intercâmbio com o meio ambiente que os circundam, pois são herméticos a qualquer influência ambiental. Sendo assim, os sistemas fechados não recebem nenhuma influência do ambiente e, por outro lado, também não influenciam o ambiente. A rigor, não existem sistemas fechados, na acepção do termo.*

Os autores têm dado o nome de sistemas fechados àqueles sistemas cujo comportamento é totalmente determinístico e programado e que operam com muito pequeno intercâmbio de matéria e energia com o meio ambiente. Também o termo é utilizado para os sistemas totalmente estruturados, onde os elementos e relações combinam-se de uma maneira peculiar e rígida produzindo uma saída invariável. São os chamados sistemas mecânicos como as máquinas" (Chiavenato, 1987, p. 278).

Este tipo de gestão, alvo de algumas mudanças ao longo do tempo possibilitou no passado o alcance de sucesso a nível organizacional. Contudo, começaram a surgir cada vez mais limitações a este tipo de paradigmas centrados na produção, redução de custos, cumprimento de regras, chefia autoritária, comunicação unilateral, primazia do trabalho isolado, tal como especificam os seguintes autores: *"O sistema burocrático clássico de facto funcionou bem quando os mercados, produtos e tecnologias eram lentos para mudar* (Turner & Keegan, 1999, p. 338). *No entanto, revelaram deficiências do sistema, foram expostas gradualmente com a globalização acelerada e a inovação tecnológica. Neste novo contexto, as perspectivas de gestão estão sendo transformadas, e os critérios de longa data para avaliar a eficácia organizacional e de gestão estão sendo revigoradas* (Jamali, 2005, p. 338). *Enquanto as mudanças provaram ser perturbadoras para muitos gestores e organizações, as corporações do século XXI certamente estão traçando novas bases, onde temas familiares e práticas estão sendo interrompidas e remodeladas* (Jamali, 2005, p. 338)."

Evoluir é pois a palavra de ordem! Perante o avanço das novas tecnologias, com o processo de globalização surgiu a necessidade das organizações mudarem, inovarem, implementando novas políticas e paradigmas de gestão com vista à sua sobrevivência. O aumento exponencial do número de organizações instalou uma grande competitividade no mercado, levando à necessidade de conceber produtos mais ajustados e dar maior ênfase àqueles que fazem parte de todo este processo de produção.

"As organizações modernas parecem ter pouca escolha além de se adaptar ao ritmo incessante de mudança ou enfrentar o risco de extinção. Rápida evolução tecnológica, a globalização, a incerteza, a imprevisibilidade, a volatilidade, a surpresa, a turbulência e descontinuidade são, na verdade comumente popularizados na literatura como alguns dos principais desafios ambientais enfrentados pelas organizações no novo século" (Brodbeck, 2002, p. 337; Saban et al., 2000, p. 337; Wang & Ahmed, 2003, p. 337).

Estes ventos de mudança no ambiente organizacional geraram pois, novas necessidades, levando a repensar os paradigmas existentes, surgindo novas formas de gestão pautadas por outras prioridades e outras características essenciais para assegurar a sua sobrevivência, competitividade e, mais que do que isso, o seu êxito.

"Na esteira da turbulência global actual, política, económica e social, um vasto conjunto de valores de gestão e métodos novos estão surgindo dentro do local de trabalho. Crescente complexidade tecnológica, estilos de vida e novas expectativas, juntamente com a ascensão dos trabalhadores do conhecimento, têm remodelado processos de gestão e tem ditado sobre as organizações a evoluir para além do modelo tradicional burocrático para atender às expectativas sofisticados para o desempenho no século XXI" (Drucker, 1999, p. 338).

Senge (1998), *"sob a óptica do pensamento sistémico, conceitua as organizações não como máquinas, mas como comunidades vivas e considera que o resultado proveniente da convivência e da interacção não pode ser visto como o somatório das partes envolvidas."* Nesta citação de Peter Senge encontram-se já implícitas, mudanças essenciais a nível organizacional, passando a ser consideradas como sistemas abertos e dada importância ao trabalho em equipa.

Confiança, comunicação, aprendizagem, comprometimento, flexibilidade, trabalho em equipa e empowerment são as principais características nas quais assenta esta nova filosofia das organizações. Características estas que giram sobretudo em volta das relações estabelecidas nas organizações, sucintamente, entre os humanos.

"A orientação nova gestão também é uma inovação como um ingrediente-chave de sucesso e competitividade (Khalil, 2000, p. 339; Liyanage & Poon, 2002, p. 339). *Isto implica desenvolver o potencial criativo da organização, fomentando novas ideias, criatividade, aproveitamento das pessoas e entusiasmo, aproveitando o potencial inovador de funcionários e estimular a proliferação de autonomia e empreendedorismo"* (Black & Porter, 2000, p. 339).

A gestão de pessoal assume a denominação de recursos humanos, sendo-lhe acrescido um maior grau de importância, passando as pessoas a ocupar uma posição de destaque neste meio, uma das principais prioridades nas organizações. São as pessoas que detém o conhecimento e são elas quem executa as tarefas e as funções, por isso, tornou-se necessário investir cada vez mais no potencial humano.

"A comunicação eficaz é, portanto, fundamental para descobrir as lacunas de percepção e incongruências em modelos mentais e desempenha um papel fundamental na facilitação da aprendizagem e transformação dos modelos mentais dentro de um grupo" (Holton, 2001, p. 340). Assim sendo, o estilo de comunicação adoptado passou a efectuar-se quer no sentido descendente, quer no ascendente, possuindo agora os funcionários maior liberdade para se manifestar. Katz & Kahn, (1978) afirmam *"As comunicações – troca de informações e transmissão de significados, são a própria essência de um sistema social ou de uma organização".*

"Empowerment é fundado na confiança" (Mayer et al., 1995, p. 341). *"A confiança aumenta a colaboração, empenho e dinâmica de equipas saudáveis"* (Holton, 2001, p. 341; Webber, 2002, p. 341). *"Trabalho em equipa aprofunda ainda mais confiança e quebra as barreiras da comunicação eficaz"* (Dwivedi, 1988, p. 341; Drew & Coulson-Thomas, 1996, p. 341).

Do mesmo modo, também é atribuída às pessoas maior responsabilização, confiança e empowerment. *"Empowerment - com o seu sentido associado de auto-eficácia – incentiva indivíduos para perseguir seu processo de crescimento, para buscar oportunidades de desenvolvimento, para a superfície, experiência, desafio e adaptar-se, portanto, nutrir o impulso para domínio pessoal"* (Barker & Camarata, 1998, p. 342-434; Greenberg & Baron, 2003, p.342-343). *"Através de um senso de autonomia e autocontrole, a capacitação oferece perspectivas de sustentar o desempenho dos funcionários e reforçar a dedicação para aprender, crescer, e auto-realizar-se"* (Erstad, 1997, p. 343).

O conceito de líder autoritário passou a estar desactualizado, a expressão até então utilizada do "*faz esta tarefa seguindo estas indicações*", vem sendo substituída pela "*como achas que devemos executar estar tarefa*", assistindo-se à adopção de uma conduta de um líder que caminha ao lado do funcionário, sem imposições ou instruções rijas, onde o processo de partilha de conhecimentos ou informações se evidencia. Um líder sensível, que escuta os seus trabalhadores, os conhece e os motiva para a concretização de suas metas.

Há uma extrema necessidade de colocar a pessoa certa a executar a função certa, daí as competências e capacidades se terem tornado um factor de avaliação, pois nem todos apresentamos as mesmas características de personalidade, nem os mesmos perfis profissionais, daí a satisfação para com a tarefa assumir-se como importante, quer a nível da motivação, frustração e execução da mesma pelos funcionários.

Segundo Idalberto Chiavenato (2003), *"Gestão por competências é um programa sistematizado e desenvolvido no sentido de definir perfis profissionais que proporcionem maior produtividade e adequação ao negócio, identificando os pontos de excelência e os pontos de carência, suprindo lacunas e agregando conhecimento, tendo por base certos critérios objectivamente mensuráveis."*

A gestão por competências constitui-se como uma das formas que gera vantagem competitiva, promovendo a identificação de perfis de competências ajustados aos perfis de funções, possibilitando a implementação de processos estratégicos de desenvolvimento de competências, quer a nível individual quer organizacional.

"As competências humanas ou profissionais são entendidas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional em determinado contexto ou em determinada estratégia organizacional" (Carbone et al., 2005; Freitas & Brandão, 2005).

Aprendizagem ao longo da vida é, nos dias de hoje, uma grande referência, não sendo isto excepção no ambiente organizacional, onde adquirir novos conhecimentos e aprendizagens se constitui essencial, daí se apostar cada vez mais na formação dos trabalhadores, bem como em algumas realidades, em novas práticas de desenvolvimento pessoal e profissional. *"Promover a aprendizagem nas organizações tem, simultaneamente, surgido como um desafio crucial para os gestores, dado o papel central que ela desempenha em permitir que a capacidade humana de inovação e criatividade floresça"* (Porth et al., 1999, p. 339). É o ser humano que detém conhecimentos e competências, logo nada melhor que as valorizar e aperfeiçoar para se concretizarem os objectivos delineados pelas organizações.

Daqui ressalta o conceito criado por Peter Senge (1990, p. 206) de *"Learning Organizacion"* ou *"Organizações de Aprendentes"*, onde os membros que as integram *"estão continuamente a reforçar a sua capacidade de criar o seu futuro."*

Este tipo de organizações prima pelo colectivo, onde as pessoas se exercitam continuadamente em busca de novos conhecimentos, através de uma aprendizagem contínua e colectiva na prossecução e alcance de suas metas. *"As organizações só aprendem através de indivíduos que aprendem"* (Senge, 1990, p.135). Cabe às organizações incutir esta premissa na sua cultura, de forma a que os seus trabalhadores se comprometam com esta realidade e elas mesmo criem oportunidades de aprendizagem, derrubando os obstáculos que possam estar a impedir as necessidades de aquisição de novos conhecimentos ou competências.

Peter Drucker (1997, p. 21): *"A produtividade do conhecimento e de seus trabalhadores não será o único elemento competitivo na economia mundial. Entretanto, é provável que se torne o factor decisivo, pelo menos para a maior parte dos sectores dos países desenvolvidos",* constatando-se pois que aprendizagem pode constituir-se como uma vantagem competitiva a nível organizacional. *"Quando os objectivos organizacionais e os objectivos individuais coincidem - ambos girando em torno da aprendizagem - empenho e domínio pessoal se apoiam e reforçam mutuamente. Altos níveis de compromisso traduzem uma maior motivação e envolvimento na busca do auto-desenvolvimento, juntamente com altos níveis de desempenho e satisfação"* (King & Ehrhard, 1997, p. 340).

2.2 Da Gestão de Pessoal à Gestão de Recursos Humanos

2.2.1 Evolução das práticas e do conceito de GRH

"Nos últimos tempos, ocorreram muitas transformações no ambiente externo das organizações, motivadas por vários factores como as mudanças económicas, tecnológicas, sociais, culturais, legais, políticas, demográficas e ecológicas que actuam de maneira conjugada e sistemática, propiciando imprevisibilidades e incertezas para as organizações. Com efeito, torna-se necessário responder às diferentes solicitações, através de inovações, modificações e adaptações ao nível das estruturas da organização do trabalho e da gestão dos RH" (Nunes, 2005, p. 79).

A Administração de Pessoal

Inicialmente designada por Administração de Pessoal, esta área debruçava-se sobretudo sobre os aspectos administrativos da organização, centrando-se os mesmos no estabelecimento de regras, horários de trabalho, recrutamento de pessoal, contractos de trabalho e, ainda, a concepção de códigos de disciplina e implementação de centros de aprendizagem. A produtividade ao invés da inovação constituía o objectivo central deste tipo de administração, orientado pela direcção da empresa. Surge então neste primeiro período situado entre finais do século XIX e os anos 50/60 do século XX, a disciplina de estudo centrada na preocupação com as pessoas, verificando-se o início de intervenções práticas neste âmbito.

A Gestão de Pessoal

No século XX, mais precisamente entre os anos 60 e 80 surge o 2º período dos Recursos Humanos, designado de Gestão de Pessoal, surgindo agora uma maior preocupação com o desempenho dos colaboradores e também os departamentos de pessoal, dotados de responsabilidades, e diferenciação de papéis, com os directores de pessoal encarregues de gerir os recursos humanos nas questões relacionadas com a remuneração, formação, duração do trabalho, etc., em suma, aspectos mais administrativos. Começa a focar-se também atenção noutros pormenores importantes, como a motivação, o desempenho e a satisfação do funcionário no trabalho. Assiste-se ainda durante este período a um desenvolvimento da legislação laboral, impulsionada pelo surgimento de sindicatos ou associações profissionais.

A Gestão (Estratégica) de Recursos Humanos

"A gestão empresarial sofreu transformações consideráveis visando aumentar a capacidade de resposta da empresa face às profundas mudanças ambientais que se fazem sentir, tornando a competitividade no paradigma dominante da gestão" (Cabral-Cardoso, 1998).

Esta terceira fase surge nos anos 80, sendo inicialmente denominada de Gestão de Recursos Humanos. Contudo a constante necessidade de operar a mudança devido às alterações que se fizeram sentir no ambiente organizacional, e de forma às organizações se manterem competitivas, ultrapassando os desafios sentidos, levou a que tivessem de mobilizar os seus recursos, particularmente os recursos humanos que começam adquirir um novo estatuto no seio organizacional, passando a ser mais valorizados. *"Assim, as organizações mudaram os seus conceitos e alteraram as suas práticas: Em vez de investirem directamente nos produtos e serviços, elas estão a investir nas pessoas que os entendem e que sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los; em vez de investirem directamente nos clientes, elas estão a investir nas pessoas que os atendem e os servem e que sabem como satisfazê-los e encantá-los"* (Chiavenato, 1999).

Face ao exposto, actualmente há quem caracterize esta época de Gestão Estratégica de Recursos Humanos.

"O modelo de gestão de recursos humanos vem posicionar-se a um nível mais estratégico, assumindo-se definitivamente como um domínio da gestão, em evolução ou em ruptura, segundo as perspectivas, com a administração ou gestão de pessoal. (Cabral – Cardoso, 1999, p. 225).

A necessidade de inovação e mudança no seio organizacional contribuiu então para um maior desenvolvimento e evolução da função pessoal, culminando com esta fase que se considera, tendo em conta as mencionadas, ser a mais significativa. Ribeiro (2003, p. 37), refere *"a função pessoal passa não só a dispor de uma representação específica no seio da empresa – os departamentos de gestão de pessoal; como também se alarga para outras áreas da empresa que passam a assumir igualmente responsabilidades neste domínio."*

Em suma, poderão então apontar-se três períodos de evolução na função RH: *"o primeiro, consiste num período embrionário, no qual o seu papel era fundamentalmente administrativo, passando para um segundo período em que se constituiu especificamente como área de gestão dentro das empresas, embora caracterizada por uma certa subalternidade em relação às outras áreas, e finalmente, uma terceira fase em que surge como uma função estratégica para a empresa"* (Brandão & Parente, 1998, p. 20).

2.2.2 Evolução das práticas e do conceito de GRH em Portugal

"Constituindo uma cultura com características próprias e distintas dos restantes países europeus (Hofestede, 1983)*, Portugal e as organizações portuguesas fizeram o seu próprio percurso de adaptação às mudanças vividas pelo mundo dos negócios, e, consequentemente de evolução nas políticas e práticas de gestão das pessoas que nelas trabalham, construindo aquilo a que Cabral - Cardoso (2004) diz serem evidências da existência de um modelo português de gestão de recursos humanos."*

Tal como acontece em outros países, a Gestão de RH em Portugal procura ainda uma posição de maior destaque no seio das organizações. A evolução da função pessoal em solo nacional não seguiu os mesmos trâmites que nos grandes pólos dinamizadores e impulsionadores da Revolução Industrial.

Foram vários os factos históricos, geográficos, culturais e sociais que marcaram a evolução da Gestão de RH em Portugal e assinalaram a diferenciação da vivência organizacional em diversos países.

A Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos dos Recursos Humanos (APG) numa análise efectuada aos temas dos encontros anuais de reflexão que efectua, considerou a existência de três períodos de tempo distintos ao nível das tendências na evolução do conceito e da função pessoal.

O primeiro período, designado de Gestão de Pessoal, que se prolongou até final da década de 70 onde, segundo Caetano & Vala (2002) os "*conteúdos discutidos reflectem, quer temáticas relacionadas com a função e com o titular, quer temas que evidenciam muito da influência político-social (luta de classes, transição para o socialismo, conflitos sociais), que o período de Revolução de Abril representou.*"

Iniciado na década de 80 com a utilização da denominação de Gestão de Recursos Humanos e evidenciando ênfase nas questões relacionadas com a modernização e a competitividade, institui-se o segundo período.

No terceiro período e, iniciado no final dos anos 80, tendo em conta as tendências vigentes relacionadas com a globalização e a competitividade, a atenção desta época começou a centrar-se sobretudo nas questões relacionadas com o desenvolvimento dos recursos humanos. *"Tendo o ano 2000 como horizonte, e o aumento da pressão da competitividade e da globalização, os temas reflectem a preocupação em desenvolver competências e formar o potencial humano, bem como a influência das preocupações sociais do momento: o desemprego e a formação profissional"* (Caetano & Vala, 2002, p. 33).

Contudo, é possível diferenciar quatro períodos de tempo relativos às tendências da evolução do conceito de Gestão de RH em Portugal.

Os encontros iniciais levados a cabo sobre o tema marcam o início do primeiro período que se estende até finais da década de 1970. Nesta época a denominação utilizada era a de Gestão de Pessoal e eram abordados assuntos relacionados com a função e temáticas que evidenciam muita da influência político - social (luta de classes, transição do socialismo, conflitos sociais) do período da Revolução de Abril de 1974.O perfil da função desejado neste período para desempenhar funções no âmbito da Gestão de RH encontrava-se sobretudo relacionado a práticas de natureza jurídico – administrativas. "A *acção dos departamentos de pessoal então existentes (muito poucos), centravam-se principalmente no alcance de respostas a problemas concretos e imediatos, não se notando qualquer preocupação de natureza estratégica, nem sequer, uma fundamentação teórica que enquadrasse a sua acção, sendo a mesma baseada simplesmente no cumprimento de normas, regulamentos e no bom senso"* (Cabral – Cardoso, 1998, p. 35-45).

A década de 1980 constitui o segundo período de tempo da evolução deste conceito, ficando marcada pelas ideias da competitividade e da modernização. Sucintamente, cabe ao Gestor de RH a planificação de efectivos e análise das funções e dos sistemas de trabalho, a afectação de pessoas aos postos de trabalho, a higiene e segurança no trabalho, a gestão de incentivos, a avaliação do desempenho, gestão de carreiras, formação, desenvolvimento do potencial humano, etc. Ao contrário, da década de 1970 as áreas relacionadas com as Ciências Sociais e Humanas são as mais valorizadas para o desempenho desta profissão. Na óptica de Cabral – Cardoso (1998, p. 35-45), *"No decorrer dos anos 80 procura-se espaço para prosseguir novas investigações no âmbito dos conceitos de trabalho, emprego e recursos humanos, cingindo-se a maioria das referências a casos muito pontuais no contexto português, privilegiando-se sobretudo, a área da inovação tecnológica e organizacional."*

No final da década de 1980 inicia-se o terceiro período onde se opta simultaneamente pelas designações Gestão de RH e Gestão de Pessoal para abordar os assuntos relacionados com as pessoas. Os temas centrais neste período desenrolavam-se sobretudo em redor da necessidade de desenvolvimento do potencial humano, do desemprego e formação profissional, constituindo os fundos comunitários de apoio à formação profissional uma mais-valia para a progressão ao nível da formação e desenvolvimento. Valorizava-se, particularmente, a capacidade de definição e gestão de sistemas de formação no desempenho da função.

Ainda de referir aquilo que Martins (1994, p. 28, citado por Azevedo, 2010) afirma, *"como habitualmente estamos uns anos atrasados, acreditamos que no ano de 2000 algo se terá alterado, e que as empresas saberão transformar os problemas de hoje em oportunidades do amanhã. Se tal acontecer, a função Recursos Humanos ganhará uma importância acrescida, que nos levará então acreditar (...) que a função Recursos Humanos se tornará na função estratégica por excelência, e terá a segunda posição na hierarquia imediatamente a seguir à gestão de topo. Para que tal aconteça é fundamental que a partir de hoje os directores de Recursos Humanos se transformem, e surja o director de pessoal fomentador de crítica, inconformista, escultor de um novo perfil cultural interno, que elimine vícios profissionais e sociais perniciosos."*

O quarto período prolonga-se até ao momento actual e teve início na segunda metade da década de 1990. As pessoas passam a ser consideradas o núcleo das organizações, sendo reconhecidas como o factor que faz a diferença competitiva, daí ressaltando preocupação com a sua motivação e o seu bem-estar para o desempenho de funções. A gestão de competências e de conhecimento, bem como o papel activo dos recursos humanos na competitividade e na excelência constituem o foco principal deste período.

Tendo em conta todos os constrangimentos e dificuldades ao nível da implementação de novos paradigmas ao longo da evolução da função Recursos Humanos, tal como refere Câmara (1994, p. 32, citado por Azevedo, 2010), a gestão de Recursos Humanos procura *"encontrar o seu espaço nas organizações, não já como executante e polícia de costumes, mas como parceiro dos seus clientes internos, com áreas de especialização valorizadas e relevantes e, simultaneamente, como garante dos valores e princípios de actuação da empresa e da sua aplicação equitativa interna."*

Neste contexto e com o objectivo das organizações se tornarem competitivas, possibilitando a sua manutenção nos negócios, sobretudo através da aposta nas pessoas, começam também *"a surgir programas de desenvolvimento pessoal e profissional dirigidos às organizações, que, tentando articular os problemas humanos (empregabilidade) e os problemas organizacionais (competitividade), agregam valor, através da constituição de uma noção de cultura, de projecto e de visão partilháveis"* (Pereira, 2008, p. 18).

Pese embora e tendo em conta o cenário organizacional actual considera-se ainda ser necessário continuar a investir na área dos Recursos Humanos, pois segundo Marques (2003, p. 28), *"Portugal está a perder qualificações todos os anos, a produtividade quando comparada com outros países é uma desgraça, a competitividade a mesma coisa, a satisfação nas empresas está pelas ruas da amargura, a qualidade dos serviços decresce, os índices de confiança nas instituições são os mais baixos, a inovação não acontece… E então, vai-se continuar a falar de indicadores sem se fazer mais nada?"*

2.3 O Gestor de RH e a Mudança

A mudança constitui uma das realidades que actualmente vem acompanhando a vertente organizacional, por isso, a capacidade que as organizações apresentam em adaptar-se ao mundo em constante mudança constitui um factor decisivo para o sucesso.

Para levar a cabo processos de mudança é de extrema importância o papel desempenhado pelos gestores de RH, seja na capacidade que devem evidenciar ao nível da atenção ao mercado, na perspicácia para actuar atempadamente nestes processos, bem como na gestão dos seus colaboradores em todas as fases de um processo de mudança: elaboração de objectivos e planos de acção, transmissão e comunicação da visão e estratégia, resistência à mudança, revisão de planos, feedback, entre outras. Neste domínio de capacidade de gestão da mudança, o gestor de RH deve então ser dotado de competências ao nível das ferramentas de gestão da mudança, técnicas de desenho organizacional, e também neste domínio, competências relacionais como capacidades de comunicação, liderança, influência…

Em suma, os gestores de RH devem possuir um vasto leque de competências para gerir assertivamente os desafios gerados pela sua profissão. Estes profissionais, além de características pessoais como assertividade, persistência, perspicácia, flexibilidade, tolerância, optimismo devem também possuir importantes competências de relacionamento, liderança, observação, escuta e comunicação.

De acordo com Stefano, Iatskiu & Lopes (2004, citados por Huzek et al, 2008) *"é de responsabilidade do profissional de RH a integração dos demais profissionais para que actuem de forma proactiva em busca dos objectivos estabelecidos, sendo que resultados organizacionais alcançados têm relação directa com o desempenho de seus colaboradores. Eles são responsáveis pela aplicação e desenvolvimento das políticas da empresa, pelo planeamento e assessoria à administração geral, direccionando seus esforços para atingir os objectivos organizacionais."*

O gestor de RH tem de ser capaz de identificar as reais necessidades da organização e orientar as suas actividades com base nessa premissa, gerindo recursos humanos e não descurando a parte estratégica e o lado mais económico da empresa. Passa sobretudo por conciliar os interesses da organização com os interesses dos colaboradores, planeando, dirigindo e coordenando actividades que contribuam para a realização e satisfação pessoal dos mesmos, traduzindo ainda maior motivação para a tarefa.

Na óptica de Krepk & Gonzaga (2008, citados por Huzek et al, 2008), *"o gestor de RH deve preocupar-se com a natureza das relações humanas no ambiente organizacional, procurando criar situações que estimulem as pessoas a se comprometerem com os objectivos organizacionais. O clima organizacional deve propiciar a iniciativa e a criatividade, motivando os colaboradores a aproveitar as oportunidades oferecidas pela empresa."*

2.4 "Coaching"

"Ora, estas práticas como actividades de desenvolvimento que permitem uma transformação efectiva no indivíduo, a qual se reflecte na organização e a longo termo (...)" Pereira (2008).

Face ao ambiente de competitividade gerado no seio organizacional, com a crescente aposta no potencial humano, além da premissa da aprendizagem ao longo da vida com a consciência da importância da formação para os colaboradores, foram surgindo e sendo implementadas práticas de desenvolvimento pessoal e profissional, para enfrentar os desafios gerados neste meio, de forma a garantir a sustentabilidade do negócio.

"Parece-nos comum a ideia de que este processo de desenvolvimento pessoal, que pretende conduzir e treinar aptidões pessoais (e, daí, a sua utilização na realidade desportiva), trata-se de um processo holístico de aprendizagem ao longo da vida através do desenvolvimento de todos os aspectos pessoais e profissionais de uma Pessoa" (Stevens, 2005, citado por Pereira, 2008, p. 50).

2.4.1 Origem do "Coaching" – Correntes

A origem desta prática de desenvolvimento pessoal e profissional assenta em diferentes abordagens e diferentes correntes, tendo em conta a cultura, a época e o local. De acordo com Sztucinski (2001, citado por Ferreira, 2008, p. 34), *"o termo foi introduzido por volta do ano 1500 como referência a um tipo específico de carruagem."* Considera-se que daqui surgiu a primeira corrente sobre a sua origem, advinda do termo francês "*coche*", carruagem.

Daí, Dingman (2004), Sztucinski (2001), Evered & Selman (1989) (citados por Ferreira, 2008, p. 34) apontarem *"a disseminação do termo teria ocorrido a partir de França, alcançando a Inglaterra e, a partir de então, se popularizado pela Europa e pela América do Norte."*

Algures, há muitos anos atrás, numa cidade húngara chamada Kocs, foi construída uma carruagem que era utilizada no transporte de correspondência e passageiros, à qual lhe atribuíram a designação de Koczi Szerer – carruagem dos Kocs. Desta forma surgiu uma segunda corrente, que possibilitou o alargamento do termo Koczi, com o significado de carruagem, a toda a Europa.

Com o decorrer do tempo outros conceitos lhe foram sendo atribuídos, como aponta Ascama (2004, citado por Pereira, 2008, p. 23), *"a palavra Coach foi introduzida no desporto, a partir de uma gíria estudantil nas universidades do séc. XV utilizada para designar o técnico desportivo, ocasião em que alunos pertencentes à nobreza britânica eram conduzidos por um cocheiro (Coacher)."*

Numa fase posteior, os autores Evered & Selman (1989, citados por Ferreira, 2008, p. 34), centram o Coaching *"na actividade do gestor no desenvolvimento dos subordinados", considerando então o surgimento do Coaching no contexto organizacional. Porém,* Grant (2003, citado por Ferreira, 2008, p. 35) *afirma "que a associação do Coaching com actividades de desenvolvimento de profissionais teria ocorrido no início do século passado."*

Contudo, considera-se que foi o contributo de Gallwey, com a publicação do livro *"The Inner Game of Tennis em 1974",* que transportou o termo "Coach" para o sector profissional. *"There is always an inner game being played in your mind no matter what outer game you are playing. How aware you are of this game can make the difference between success and failure in the outer game"* (Gallwey, 2006, citado por Pereira, 2008, p. 23).

"Gradativamente, o sentido actual do Coaching é introduzido no meio corporativo, e a contratação de um Coach externo é defendida tendo em vista aspectos como confiança, confidencialidade, transparência, segurança" (Dawdy, 2004, citado por Ferreira, 2008, p. 35) *"e, não menos relevante, uma preocupação com possíveis conflitos de interesses entre a organização, o Coach e o Coachee"* (Kilburg, 2004, p. 246).

Fase	**Período**	**Característica**
Actividade Interna	1930 a 1960	Coaching interno; actividade exercida pelo superior hierárquico; forma de treinamento; desenvolvimento gerencial e, ao final do período, desenvolvimento executivo.
Rigor Académico	1960 a 1990	Período em que documentos submetidos à apreciação de pares começam a ser publicados; pesquisas e discussões atendem a um maior rigor académico; as primeiras teses de doutorado são desenvolvidas.
Ciência Aplicada (Scientist Practitioner)	A partir de 1990	Crescimento do número de teses, dissertações e artigos académicos sobre actividade de um Coach externo nas organizações; maioria dos estudos continua a ser fenomenológico.

Tabela 1 – Fases de desenvolvimento do Coaching

Fonte: Desenvolvido a partir de Grant e Cavanagh (2004) e Grant e Zackon (2004) (citados por Ferreira, 2008, p. 36

"O Coaching surgiu, então, de uma evolução do papel de mentor/professor, em que uma pessoa mais velha e mais sábia transmitia a sua sabedoria e a sua aprendizagem para o desenvolvimento de um formando/aluno, para uma prática focada num processo holístico de aprendizagem ao longo da vida através do desenvolvimento de todos os aspectos pessoais e profissionais de uma pessoa" (Pereira, 2008, p. 24).

2.4.2 "Coaching" em Portugal

Em Portugal, a temática do Coaching encontra-se ainda em franco desenvolvimento, considerando-se uma prática recente e de actual inserção no mercado de trabalho, vejamos pois que apenas em 2005 surgiu a primeira associação de praticantes de Coaching.

As informações, estudos e bibliografia nacional sobre esta prática de desenvolvimento pessoal e profissional, apesar de estar em fase de crescimento, são ainda escassas.

No nosso país, o Coaching encontra-se sobretudo associado ao contexto profissional centrando-se as intervenções no desenvolvimento do potencial humano individual ou grupal. *"O Coaching em Portugal, à semelhança da indicação encontrada na literatura de outros países, situa a sua intervenção essencialmente ao conteúdo do trabalho, onde o investimento no desenvolvimento de apenas um profissional promove o desenvolvimento da equipa como um todo como consequência natural"* (Pereira, 2006, p. 10).

O facto do Coaching em Portugal ainda não se encontrar devidamente popularizado, havendo efectivo desconhecimento desta prática e dos resultados da sua aplicação, bem como os custos que se lhe encontram associados, condiciona aposta das organizações na sua incorporação, tal como refere Pereira (2006, p. 12): *"O estudo empírico indicou como dificuldades da prática do Coaching em Portugal: o desconhecimento da prática por parte do mercado, por se tratar de uma prática recente, em que ainda não se consegue dar aos clientes o retorno sobre o seu investimento (ROI), e por se verificar uma falha na divulgação da mesma; a falta de credibilidade da prática, devido à falta de qualificação e à utilização indevida por parte dos profissionais que se encontram a oferecer este tipo de serviço; e as ideias pré-concebidas relativamente ao tipo de "trabalho pessoal e de abordagem introspectiva"."*

2.4.3 O conceito "Coaching"

"Coaching é o acto de inspirar o indivíduo ou a equipa para produzir o resultado desejado através de aprendizagem personalizada, de expansão de consciência e de ambientes projectados" (Pereira, 2008, p. 25).

Existem actualmente uma panóplia de definições sobre o Coaching, advindas de diversos autores, associações, federações, escolas de diversos países. Desde a sua origem até ao momento presente o conceito sofreu diversas restruturações, que caracterizam a sua evolução. Centrado sempre num relacionamento, foi transmitindo constantemente a ideia de apoio e desenvolvimento voltado para a concretização de uma meta/objectivo.

"O Coaching é um tipo de relacionamento no qual o Coach se compromete apoiar e ajudar o cliente para que este possa atingir determinado resultado ou seguir determinado caminho. Todavia, o Coaching não significa apenas um compromisso com relação aos resultados, mas com a pessoa em si. Com seu desenvolvimento profissional e sua realização pessoal" (Chiavenato, 2002).

O Coaching assenta então num relacionamento humano, no qual uma pessoa (Coach) se compromete a apoiar outra (Coachee) alcançar um determinado objectivo, seja ele o de adquirir competências e/ou produzir uma mudança específica. Este processo permite que os colaboradores se conheçam a si próprios identificando os seus pontos fortes e fracos, permitindo ainda a tomada de consciência dos recursos que se dispõe, para melhor integração a nível grupal.

Segundo Devillard (2001, citado por Pereira, 2008, pp. 25-26), Coaching define-se como *"uma intervenção que visa desenvolver, junto de uma pessoa ou de uma equipa, os elementos de potencial ligados ao talento, ao estilo e às sinergias, para além dos obstáculos que os constrangem. O Coaching não é nem uma aprendizagem de uma técnica, nem um conselho sobre o saber - fazer, mas sim um meio de descobrir e de experimentar os aspectos inutilizados do seu próprio potencial. De facto, ele não visa tanto a resolução de problemas, mas antes facilitar o desenvolvimento pessoal numa perspectiva de produção."*

É um processo que não visa essencialmente aprendizagens específicas, mas antes o despertar dos talentos/capacidades pré – existentes dentro de cada indivíduo, com vista ao seu desenvolvimento seja numa vertente pessoal ou profissional. Espera-se que esta tomada de consciência e desenvolvimento de capacidades e competências funcione como facilitadora no alcance das metas por si fixadas.

"Através do processo de Coaching novas competências surgem, tanto para o Coach (aquele que treina e desenvolve) quanto para seu cliente, o Coachee (aquele que é treinado passando pelo processo de desenvolvimento), não só apenas em termos de competências ou capacidades específicas, das quais um bom programa de treinamento poderia dar conta perfeitamente. Coaching, é mais do que treinamento, o Coach permanece com a pessoa até ao momento em que ela atingir o resultado. É dar poder para que a pessoa produza, para que suas intenções se transformem em acções que, por sua vez, se traduzam em resultados" (Chiavenato, 2002).

No processo de Coaching existe uma responsabilidade partilhada, onde os funcionários são considerados como facilitadores e gestores responsáveis pelas suas acções e consequências. Blanco (2006, citado por Ferreira, 2008, p.39), comenta *"o Coaching caracteriza-se como um processo de interacção colaborativa voltado à promoção e ao estímulo da aprendizagem; onde o objectivo não é ensinar, mas sim auxiliar o outro aprender."*

Sucintamente outras definições a seguir se explanam:

International Coaching Federation – ICF:

"Coaching é uma relação permanentemente focada no Cliente e na sua tomada de medidas no sentido da realização dos seus sonhos, metas ou desejos. Este processo utiliza um processo de inquérito e de descoberta pessoal, por forma a construir no Cliente um nível de consciência e de responsabilidade e proporciona-lhe uma estrutura de apoio e feedback. O processo de Coaching ajuda o cliente a definir e atingir os seus objectivos pessoais e profissionais de uma forma mais rápida, e com uma facilidade que seria impossível de outra forma" (Catalão & Penim, 2010, p. 247).

International Coaching Community:

"Aplicar o Coaching não significa dizer às pessoas o que fazer; mas sim ajudá-las a controlar as suas vidas; ajudá-las a avaliar o que estão fazendo num determinado momento levando em consideração seus objectivos, sonhos, valores e intenções. Isso lhes dá novas chances e conduz à mudança. O Coaching ajuda uma pessoa a ir além de seus bloqueios mentais, a ir além do que acreditava possível" (Pereira, 2008, p. 25).

European Coaching Institut – ECI:

"Coaching é um processo simples e interactivo, orientado para resultados, destinado a promover a mudança. O Coaching facilita a cada pessoa a oportunidade de viver de forma feliz, saudável e pacífica, ao maximizar o seu potencial pessoal e profissional" (Catalão & Penim, 2010, p. 248).

Associación Española de Coaching – ASESCO:

"O Coaching é a arte de trabalhar com os outros, para que eles obtenham resultados fora do comum e melhorem a sua actuação. É a actividade que gera novas possibilidades para a acção e que permite resultados extraordinários no desempenho" (Catalão & Penim, 2010, p. 248).

2.4.4 Os Intervenientes num processo de "Coaching"

Em todo e qualquer processo de Coaching necessitam estar presentes pelo menos dois participantes, o Coach (aquele que orienta) e o Coachee (alvo da intervenção). A nível organizacional, a empresa por si só constitui-se também como mais um interveniente, podendo ainda esta prática de desenvolvimento pessoal e profissional abarcar um grupo, logo diversos participantes.

2.4.4.1 "Coach"

Segundo o *"The American Heritage Dictionary":*

"A palavra "Coach" foi adoptada do francês "coche", no inglês medieval. No inglês contemporâneo, "Coach", que significa carruagem, ônibus, carro, veículo de transportes de passageiros, etc. A palavra sempre transmitiu a ideia de conduzir ou transportar. Após ser adoptada no mundo do desporto, adquiriu o significado de treinar, ajudar, inspirar, motivar, apoiar as pessoas a se dedicarem e a manterem o entusiasmo e motivação na elaboração e realização de suas metas e objectivos."

O Coach auxilia os seus colaboradores na descoberta das áreas que apresentam maior potencial de desenvolvimento, a desenvolver a sua inteligência emocional, definir os próprios objectivos, realizar opções, analisar os seus erros, causas e formas de correcção dos mesmos, disponibilizando-lhes informações que os orientem para decisões mais assertivas. Paralelamente a este apoio, o Coach deve criar uma parceria com os seus colaboradores com vista ao estabelecimento de uma relação de confiança, posteriormente deve ser criada a visão de futuro, examinada a "bagagem de mão" e, ainda, traçado o plano de acção. Tal como realça Araújo (1999): *"De entre os inúmeros papéis do Coach, destaca a necessidade de instituir uma relação de confiança com o cliente, de forma a que permita a identificação e análise conjunta dos aspectos importantes de sua trajectória de vida pessoal e profissional, bem como das características de perfil e do potencial que favoreça ou dificulte o alcance de suas metas."*

Ser Coach exige características de personalidade muito específicas, uma forte vocação profissional para o Coaching e o domínio de uma série de áreas, conceitos, técnicas e ferramentas relevantes para desempenhar com êxito as funções que lhe são adjacentes. Trabalhar com "pessoas" exige talento próprio, implica minuciosidade, cada ser é diferente, daí a complexidade deste tipo de tarefa ser enorme.

Esta diversidade humana leva a que um Coach tenha de apresentar diferentes "*abordagens*", diferentes "*posturas*" de acordo com aquilo que espera de determinado funcionário. Sendo que, a base de actuação se foca sempre nos mesmos princípios procurando que através de um processo de apoio contínuo, os colaboradores consigam identificar os seus potenciais, as suas principais competências e se motivem com autonomia e responsabilidade para alcançar os objectivos.

O Coach deve então possuir determinadas qualidades, capacidades e competências profissionais específicas para ser bem-sucedido num processo de Coaching.

a) Qualidades do Coach

Stevens (2005, citado por Pereira, 2008, p. 46) aponta cinco qualidades pessoais de um Coach profissional:

- facilidade nas relações interpessoais;
- empatia e respeito;
- colaboração sustentável;

- disponibilidade para ajudar os outros;
- auto – gestão/mente aberta.

Vergne – Cordonnier (2003 citado por Pereira, 2008, p. 46) considera as seguintes qualidades como necessárias para um Coach: carisma; autenticidade/franqueza; equilíbrio psicológico; confiança em si mesmo; autonomia; integridade; rigor; criatividade; optimismo.

b) Capacidades e Competências Profissionais do Coach

Independentemente do modelo em que se baseie a sua intervenção ou das ferramentas a utilizar, o Coach deverá reunir uma série de capacidades e competências, entre as quais, ser capaz de criar confiança, rapport e empatia, fomentar a escuta activa e estruturada, dar feedback, saber comunicar e colocar "*questões poderosas*", motivar.

A literatura considera ainda que o Coach deverá apresentar (Pereira, 2008, p. 48):

- capacidade de análise e diagnóstico;
- capacidade de questionamento;
- capacidade de se manter informado sobre as organizações em que opera e o mundo empresarial em geral;
- capacidade de se manter actualizado relativamente às técnicas e ferramentas necessárias ao desempenho das suas funções como Coach;
- capacidade de uma procura constante de conhecimento de si;
- capacidade para respeitar os aspectos deontológicos inerentes à actividade.

c) Formação

Tal como na maioria das profissões que advém da conclusão de uma formação superior, traçada por um plano de estudos semelhante a várias instituições de ensino, o Coaching não obedece a esta tendência. O Coach pode possuir uma formação base oriunda de diferentes áreas, seja das ciências sociais, políticas, económicas, humanas, entre outras. Convém contudo que apresente conhecimentos específicos em áreas contíguas à sua prática e domine um conjunto de técnicas e metodologias.

Será importante que invista em formação contínua, seja especificamente em Coaching ou noutras áreas adjacentes. Postula-se ainda que sentir na prática os efeitos deste processo, sendo primeiramente alvo dos mesmos, poderá contribuir para enriquecer conhecimentos e melhor reflectir sobre o experienciar do lugar do outro.

Tal como refere Stevens (2005, citado por Pereira, 2008, p. 50), *"Passando por um processo de Coaching, os Coaches, terão a possibilidade de experimentar inúmeras interacções de Coaching e competências de treino, que os irá capacitar para sentir, compreender e beneficiar de diversos estilos de Coaching".*

Para reger a sua actividade e conduta profissional deverão respeitar um código deontológico.

2.4.4.2 Coachee

O Coachee é considerado o alvo do processo de Coaching, é aquele que beneficia do apoio e auxílio do Coach no seu desenvolvimento pessoal ou profissional.

Ao longo de um processo de Coaching, o Coachee tem oportunidade de desenvolver o seu potencial individual, podendo melhorar competências pessoais que podem influenciar positivamente os seus relacionamentos interpessoais. Além destas competências quando beneficia de um processo de Coaching relacionado com a vertente profissional, tem ainda a oportunidade de melhorar outras competências, tais como as de auto – gestão e auto – crítica.

"O Coaching exige uma atitude positiva e forte motivação das pessoas em relação ao crescimento pessoal" (Chiavenato, 2002).

Um dos aspectos relevantes para o Coaching ser bem-sucedido é a postura e a atitude que o Coachee assume, assim, o seu real comprometimento, vontade e empenho funcionam como facilitadores do seu próprio processo de desenvolvimento.

No contexto organizacional, o Coaching é sobretudo dirigido aos gestores ou chefes de equipas, com vista ao desenvolvimento de competências que possibilitem uma gestão e uma liderança assertiva, pretendendo-se generalizadamente *"manter os colaboradores realizados no seu percurso profissional"* (Pereira, 2008, p. 43). No entanto, poderá constituir-se como Coachee qualquer membro da organização desde que se encontre motivado para o processo.

"Se as pessoas estiverem felizes no seu trabalho, irão ter um desempenho consistentemente bom. A chave para conquistar corações e mentes é o líder criar a atmosfera ideal para a alegria prosperar" (Hooper & Potter, 2003, citados por Pereira, 2008, p. 43).

2.4.4.3 Líder Coach vs Líder Tradicional

Os estilos de liderança considerados mais tradicionais tal como já foi mencionado, tem vindo a sofrer mudanças significativas ao longo do tempo. Factores como a competitividade e a globalização, bem como a constante necessidade de mudança e inovação têm contribuído para a emergência de um novo conceito de líder nas organizações.

Com estas novas mudanças, o papel do líder chefe, autoritário, dominador, controlador, centrado na premissa: "*eu quero, posso e mando*" vem sendo substituído pelo do líder que se foca sobretudo nos colaboradores e os apoia continuadamente no desenvolvimento das suas capacidades individuais e profissionais com o objectivo de facilitar o alcance das metas propostas. Neste novo conceito de liderança, emerge o líder – Coach que visa ainda dotar as pessoas de poder e responsabilidade nas suas acções, bem como quebrar as barreiras que muitos líderes chefe instituíam e prejudicavam a relação líder – colaborador, facilitando assim o relacionamento entre ambos e melhorando ainda o ambiente organizacional.

"O líder-Coach representa um estilo mais humanizado de liderança (comparado aos estilos antigos) e mais eficiente em criar equipes e empresas de alta performance. O líder - Coach é resultado da implantação de processos de Coaching no mundo empresarial, mais abrangente nos últimos 20 anos" (Di Stéfano, 2005, p. 25).

2.4.5 Tipos de "Coaching"

"Para ter sucesso no mundo que avança, precisaremos de um novo conjunto de modelos mentais. Teremos de deslocar nosso pensamento do comandar e controlar para o coordenar e cultivar" (Malone, 2004, citado por Rego et al., 2007, p. 31).

Segundo a literatura, existem diferentes tipos de Coaching, que são variáveis e distintos de acordo com a perspectiva de diversos autores. Não se verifica concordância entre os mesmos relativamente a este assunto, constatando-se que em alguns casos o que varia é apenas a denominação que atribuem a cada tipologia, integrando objectivos comuns e conteúdos semelhantes. Assim, segundo a literatura, entre as diversas tipologias existentes aqui se focam algumas:

A Association for Coaching e Stevens (citado por Pereira, 2008, p. 36) que considera os seguintes quatro tipos de Coaching:

- Coaching pessoal ou de vida: focado na colaboração e orientado para resultados, no qual o profissional explora as experiências de trabalho ou de qualquer outra área pessoal do destinatário;

- Coaching de executivos: direccionado para um nível superior de administração, e o principal objectivo é o melhoramento do desempenho individual, e são tocados assuntos relacionados com o negócio e o desenvolvimento pessoal;

- Coaching corporativo ou de negócios: focaliza a sua intervenção no apoio a colaboradores, quer individuais, quer inseridos numa equipa e/ou organização, de forma a conseguir melhorar o desempenho no negócio ou a eficiência operacional;

- Coaching de grupos: trabalho com mais do que um indivíduo em simultâneo, quer para alcançar um objectivo comum, quer para criar um ambiente favorável ao desenvolvimento mútuo.

Cinco tipos de Coaching são identificados por Arrivé & Frings-Juton (2004, citados por Pereira, 2008, p. 35):

- Coaching de dirigentes – em que o profissional de Coaching serve de "espelho" para o dirigente, que se encontra sozinho no processo de tomada de decisões;

- Coaching organizacional – que se destina aos altos cargos hierárquicos, e que terá como principal objectivo, acompanhar indivíduos no processo da sua integração em cargos de topo;

- Coaching de executivos – acompanhamento de funcionários que exercem temporariamente lugares de chefia. Este acompanhamento recai sobretudo em áreas de gestão financeira, gestão de recursos humanos e no desenvolvimento do potencial da chefia;

- Co-Coaching – trata-se aqui de um programa de Coaching aplicado a dois gestores em simultâneo;

- Coaching de equipa – acompanhamento na construção de trabalho em equipa.

Apesar de cada tipo de Coaching apresentar objectivos e focos específicos, todos eles se centram no "indivíduo" e pretendem potenciar e desenvolver as suas capacidades, quer sejam pessoais ou profissionais. Mesmo os tipos que se destinam, mais especificamente, a melhorar o rendimento profissional, requerem uma necessidade de introspecção e análise de capacidades, metas, objectivos, pensamentos, sentimentos, acções, não só direccionadas com o desempenho profissional, mas também a nível individual, que focalizem o essencial para desenvolver o potencial pessoal, com vista nesta articulação, alcançar a meta pré-estabelecida. Posto isto, constata-se que independentemente do objectivo concreto do tipo de Coaching a desenvolver, o Coaching de tipo pessoal ou de vida parece ser transversal a qualquer processo.

Daí ressaltar a importância da aplicação ao Coaching da frase *"conhece-te a ti mesmo"*, pois para ultrapassar os obstáculos que possam surgir no alcance dos objectivos é essencial que cada pessoa se conheça a si próprio.

O tipo de Coaching a ser implementado varia conforme os objectivos que se pretendem alcançar. É, então importante que o Coach, antes de programar a sua intervenção, seja em casos individuais ou em solicitações organizacionais, possua conhecimento detalhado destes objectivos.

2.4.6 Modelos de "Coaching"

"Existem vários modelos de Coaching e cada um deles parte de uma fundamentação teórica específica que tende a enfatizar alguns aspectos do processo, atender à demanda de um segmento do mercado ou ajustar-se a alguma aplicação específica" (Krausz, 2007, p. 49).

Tal como sucede na Psicologia e, noutras práticas de desenvolvimento pessoal e profissional, em que os profissionais devem delinear a sua intervenção tendo por base os modelos existentes, verifica-se tal semelhança no Coaching. Existem já modelos específicos de Coaching que, segundo Pereira (2008, p.65), não obstante das suas diferenças de conteúdo, têm por base as mesmas estratégias:

- reconhecer e utilizar as qualidades e os talentos do cliente;
- mover-se em direcção a uma acção voltada para o terreno;
- decidir o que terá de ser acrescentado e o que terá que ser removido para o caminho do progresso;

- definir onde o cliente poderá obter suporte (emocional, financeiro, físico, etc).

Citam-se alguns dos modelos de Coaching existentes: Modelo GROW; Jogo Interior; Modelo Achieve; GCP (o processo de Coaching Goldsmith); C.R.A.; C.L.E.A.R..

2.4.6.1 Modelo GROW

Optou-se por aprofundar este modelo pelo facto de ser um dos mais antigos e citados na literatura e, provavelmente, um dos mais utilizados nas sessões de Coaching.

Este modelo foi desenvolvido por *Graham Alexander* e adoptado em 2004 por *John Whitmore*, constituindo-se como um modelo de referência no desenvolvimento da relação entre Coach e Coachee.

"GROW sem um contexto de consciência e responsabilidade, mais a habilidade de questionamento que as gera, tem pouco valor" (Whitmore, 2004, citado por Krausz, 2007, p. 51).

Na óptica de Whitmore (2005) qualquer programa de Coaching deve pautar-se por objectivos claros, prazos e metas mutuamente acordadas. Cabe ao Coach a *"condução do Coachee"* rumo a uma reflexão pessoal, onde este deverá definir alternativas próprias tendo em conta *"o que e o quanto"* está disposta a assumir.

De acordo com Dembkovski & Eldridge (2003, citados por Krausz, 2007, p. 51), tendo em conta um levantamento efectuado pela Escola de Coaching e a Work Foundation em 2002, 34% dos respondentes afirmavam usar este modelo.

Constituindo-se como o modelo mais difundido em toda a Europa, considera-se difícil especificar precisamente onde teve a sua origem (Ravier, 2005, p. 246).

É uma ferramenta de Coaching simples e prática utilizada na estruturação e orientação das sessões e processos de Coaching.

O significado da própria palavra "GROW" visa aquilo que mais se pretende no Coaching: o desenvolvimento humano. Este termo constitui um acrónimo de:

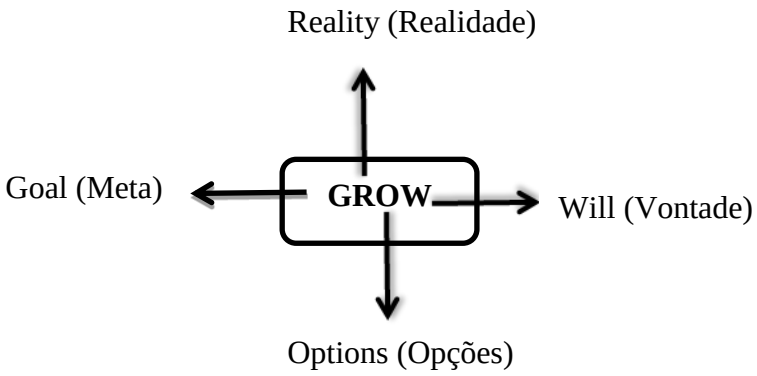


Fig. 1 – GROW: o significado
Fonte: Própria

Poderá considerar-se que este modelo incorpora quatro fases, ao longo das quais o Coach recorre à técnica das perguntas para orientar e conduzir o processo. Tendo em conta a perspectiva de Rosa Krausz (2007, p. 51) o GROW propõe-se:

- Auxiliar e apoiar o Coochee a estabelecer os seus objectivos/metas (Goal), ou seja, aquilo que ele pretende alcançar. O Coach deve assegurar-se que os objectivos/metas definidas são realistas, alcançáveis, mensuráveis e com prazo estipulado;

- Assegurar que Coach e Coachee tenham clareza sobre onde se encontram num determinado momento e verificar a viabilidade de suas metas e finalidades. É necessário que o Coachee tenha noção da sua posição relativamente às metas/objectivos fixados e do caminho que necessita percorrer para os alcançar;

- Analisar e explorar as opções disponíveis, testar a validade de cada uma delas e seleccionar a mais válida para o Coachee naquele momento. O Coach propõe-se auxiliar o Coachee, na análise das vantagens e desvantagens de cada opção seleccionada para alcançar a meta desejada, incentivando a sua decisão.

- Testar e confirmar o desejo e a disponibilidade do Coachee para executar as acções necessárias, em suma, garantir que se encontra preparado e comprometido para seguir o percurso que o leve a alcançar a sua meta/objectivo. Transformar a sua decisão num plano de acção.

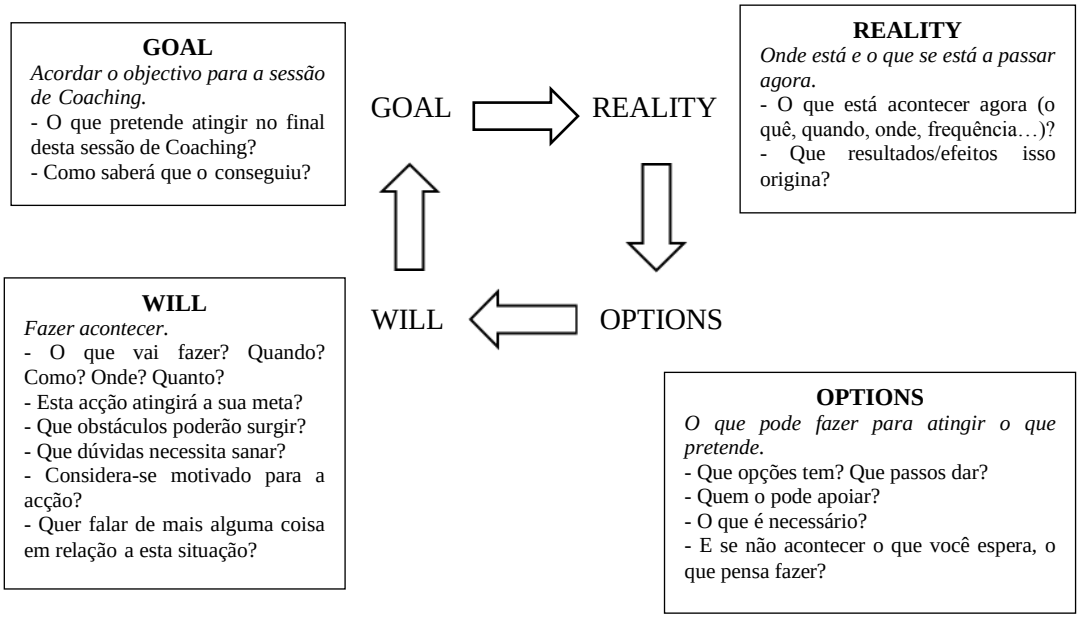


Fig. 2 – Modelo GROW com exemplos de questões

Fonte: Própria

Para melhor entendimento deste modelo, Catalão & Penim (2010, p. 117), citam a metáfora sobre a realização de uma viagem em que:

1. GOAL: estabelecimento de um destino onde o cliente quer chegar;
2. REALITY: é o ponto de partida, centra-se na identificação do "local" onde o Cliente se encontra e de onde parte;
3. OPTIONS: exploração dos caminhos possíveis e meios que o Cliente irá utilizar para conseguir chegar ao destino definido;
4. WHAT/WRAP UP: garantia de que o cliente está preparado e comprometido para enfrentar a caminhada e os eventuais obstáculos com que se irá deparar, através de um plano de acção.

2.4.6.2 Modelo ACHIEVE

Modelo criado por *The Coaching Centre*, sob licença de Dembkowski & Eldridge e sob o registo de *The Achieve Coaching Model* (Ravier, 2005, p. 260).

Caracteriza-se pelo desenvolvimento do processo de Coaching por meio de sete passos:

- Avaliação da situação actual (Access Current Situation);

- Brainstorm sobre alternativas criativas para a situação actual do cliente (Creative Alternatives);

- Apurar as metas (Hone Goals);

- Iniciar a geração de opções (Initiate Options Generations);

- Avaliação das opções (Evaluate Options);

- Estabelecimento de um plano de acção (Valid Actions Plan);

- Encorajar a acção (Encourage Momentum).

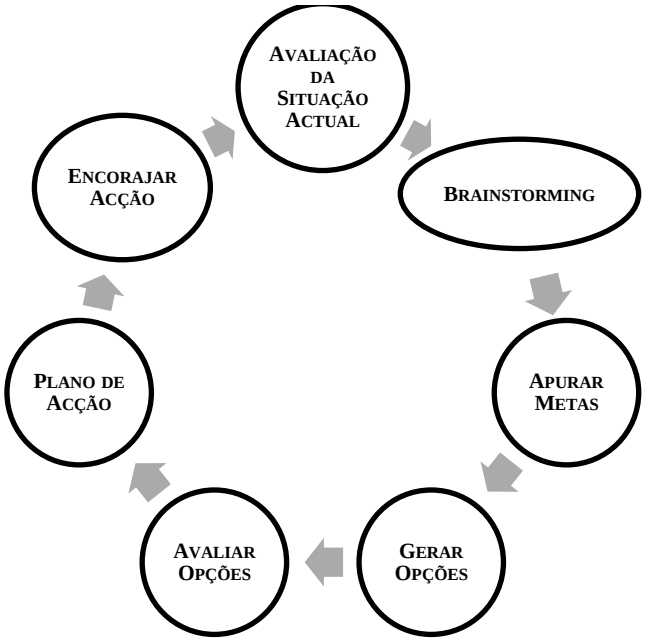


Fig. 3 – Passos do processo de Coaching no modelo Achieve

Fonte: Adaptado de Ravier, L. (2005, p. 267)

Sucintamente este modelo parte da reflexão sobre a situação actual através de factos passados até ao momento da acção, ou seja, onde o Coachee é encorajado pelo Coach na concretização das metas estabelecidas, com vista ao encerramento do processo de Coaching. Até chegar a esta fase final é necessário efectuar um levantamento de possíveis alternativas para lidar com a situação e definir as metas que se pretendem alcançar. Posteriormente será importante avaliar cada uma das opções, estabelecendo prioridades, e proceder à construção de um plano de acção válido.

2.4.6.3) Modelo CLEAR

C.L.E.A.R., cuja tradução para português significa claro, constitui-se como um acrónimo de Contracting, Listening, Exploring, Action e Review (Catalão & Penim, 2010, p. 139). Desenvolvido por Peter Hawkins, é um modelo que se apresenta dividido em cinco etapas, que são precisamente as mencionadas na constituição do acrónimo C.L.E.A.R.

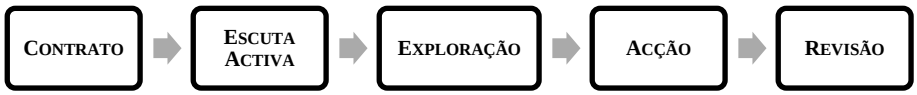


Fig. 4 – Etapas do modelo CLEAR

Fonte: João, M. (2011, p. 40)

De acordo com os relatos de Maggie João (2011, p. 40) o desenrolar da acção deste modelo pressupõe em cada uma das etapas o seguinte:

1ª etapa: denominada de contrato, deverá definir-se o problema, os resultados que se pretendem alcançar nas sessões seguintes, as regras básicas para a relação de Coaching, bem como a duração e frequência.

2ª etapa: a capacidade de escuta activa e o desenvolvimento de uma atitude empática são competências fulcrais; Listening/Escuta, que se baseia em ouvir o interlocutor e conseguir compreender o problema desde a sua e de outras perspectivas.

3ª etapa: exploração, centra-se em auxiliar o cliente a identificar o impacto que a situação tem para ele e na reflexão sobre possibilidades e oportunidades de acção futura para resolver a situação.

4ª etapa: acção, baseia-se na selecção de medidas a implementar com vista auxiliar o cliente na escolha do melhor caminho e na definição dos passos a seguir.

5ª etapa: última do modelo, denominada de Revisão, onde é efectuado um resumo com vista a identificar o progresso feito, as decisões tomadas e o valor agregado. O cliente fornece ao Coach feedback que permite validar o resultado prático do que foi negociado no Contrato inicial.

2.4.6.4 Outros Modelos

Apesar de apenas se citarem alguns dos modelos de Coaching, descrevendo sucintamente apenas 3, existem ainda mais de 20 modelos diferentes. É nas teorias das ciências sociais, sobretudo na Psicologia que estes modelos se baseiam.

Considera-se então, de acordo com Pereira (2008, p. 66), que os modelos mais utilizados pelos Coaches neste âmbito são:

- Análise Transaccional;
- Programação Neuro-Linguística;
- Teorias da Personalidade, como a de Jung;
- Modelo sistémico;
- Gestalt;
- Psicanálise;
- Psicologia diferencial.

Refere ainda o autor que os principais instrumentos metodológicos que vem sendo utilizados no Coaching são:

- Testes e inventários de personalidade;
- Avaliação a 360º;
- Testes de assertividade;
- Eneagrama;
- Questionário "pequenas vozes";
- Processo de comunicação gerencial;
- Teste de percepção sensorial;
- Etc.

2.4.7) Ferramentas de "Coaching"

"A ferramenta não pode definir o Coach: ele é que define a ferramenta" (Catalão & Penim, 2010, p.3).

Num processo de Coaching, o Coach para sustentar a sua actuação com o Coachee, recorre a determinadas ferramentas úteis para alcançar os objectivos propostos. É importante que o Coach se encontre familiarizado com as ferramentas que utiliza e as seleccione de acordo com cada caso específico. Deverá ter em conta que trabalha com pessoas, e que estas possuem características únicas, singulares, pelo que deverá considerar que cada caso é um caso, e que determinada ferramenta poderá ser útil numa situação concreta, mas noutras nem tanto. Além disso, na escolha da ferramenta deverá ainda considerar o tipo de Coaching e os objectivos requeridos. Contudo, convém salientar, tal como defendem Catalão & Penim (2010, p.3), *"que o Coach é, ele próprio, a melhor ferramenta de Coaching".*

Existem diversas ferramentas de Coaching, como por exemplo: Roda da Vida, Janela de Johari, Feedback 360º, Linha do Tempo, entre outras.

2.4.8 "Coaching" e outras práticas de desenvolvimento pessoal e profissional

"Uma acção sistematicamente programada para provocar mudanças válidas nas pessoas, com um grau razoável de permanência. Essas mudanças incidem nos conhecimentos, na compreensão, nas competências, nos desempenhos, e na qualidade de vida e bem-estar. Estas acções são preparadas por profissionais que têm algum tipo de reconhecimento ou certificação" (Pereira, 2008, p. 27).

A citação supracitada constitui uma base de actuação entre o Coaching e outras práticas de desenvolvimento pessoal e profissional, pelo que se verificam constantes confusões ao nível da sua distinção. Porém, diferenças existem, pelo que não podemos apelidar Coaching de mentoring, formação, consultoria, aconselhamento ou psicoterapia.

No entanto, assiste-se a uma falta de congruência e consenso entre diversos autores ao nível do esclarecimento, definição, diferenças, objectivos e resultados esperados entre diferentes práticas de desenvolvimento pessoal e profissional.

Verifica-se ainda na literatura existente, descrições de autores que podem gerar uma maior controvérsia ao nível do esclarecimento de cada uma das práticas de desenvolvimento pessoal e profissional, como é o caso de Hudson (1999, p.5) que se refere a *"mentores-Coaches"* e considera o mentoring um modelo para o Coaching (Krausz, 2007, p. 31).

"As frequentes e contínuas mudanças no contexto organizacional impõe aos executivos e às organizações a necessidade de constantes actualizações técnicas e comportamentais com o intuito de obter e aprimorar a eficácia de suas decisões, acções e resultados. Nesse contexto, cresce a adopção de iniciativas que visam preparar e capacitar os executivos a analisar e decidir conforme a mudança do ambiente, tanto externo quanto interno à organização. Em ambientes mais instáveis e complexos, verifica-se que tem pouca eficácia o uso de múltiplos processos, regras e acções prescritivas" (Eisenhardt, 2002, citado por Ferreira, 2008, p. 9).

As diferentes práticas de desenvolvimento pessoal e profissional surgem então como uma forma de resposta às necessidades que as constantes mudanças geram no ambiente organizacional, perspectivando que as organizações possam manter-se competitivas adaptando-se assertivamente ao contexto de negócios. Kram (1980), Higgins & Kram (2001), Kram & Isabella (1985), Hudson (1999), Dotlich & Cairo (1999), Whitworth et al. (1998) e Hunt e Weintraub (2004) (citados por Ferreira, 2008, pp. 9-10), referem que *"uma das alternativas para facilitar a capacitação dos executivos são os programas de desenvolvimento profissional das actividades de mentoring, counseling e Coaching."*

As diferentes práticas distinguem-se pelo propósito, pelo desenvolvimento do programa e pelos resultados esperados. O mentoring tem enfoque na transferência de conhecimento e de experiência do mentor ao mentee, com uma perspectiva de longo prazo. O counselling busca a reflexão da história passada da pessoa para o aconselhamento de carreira ou a compreensão de comportamentos disfuncionais no presente que comprometam seu projecto de carreira. O Coaching, por sua vez, busca desenvolver o executivo com orientação nas actividades do profissional, dirigida às suas funções organizacionais.

Objectiva-se pois estabelecer limites à utilização de cada uma destas práticas de desenvolvimento pessoal e profissional, pelo que tem surgido na literatura vários autores interessados em estabelecer diferenças e semelhanças entre elas. Contudo, convém salientar que as mesmas se podem complementar, cabendo a cada profissional que as adopte a função de estabelecer a sua actuação mediante a prática de desenvolvimento na qual exerça a sua actividade profissional (Pereira, 2008, p. 29).

Face ao exposto e de forma sucinta o quadro a seguir apresentado estabelece as diferenças entre o Coaching e outras práticas de desenvolvimento pessoal e profissional.

	Práticas de Desenvolvimento Pessoal e Profissional				
Categorias	*Coaching*	*Mentoring*	*Aconselhamento*	*Psicoterapia*	*Consultoria*
Propósito	Pró-actividade, descoberta e crescimento;	Transferência de saber (beneficiário-destinatário);	Alternativas possíveis, conselhos sobre o caminho a seguir;	Envolver questões psíquicas e relacionadas com a saúde emocional;	Apoio numa escolha a partir de conselhos específicos, vantagens e desvantagens;
Objectivos	Alcançar objectivos pessoais/profissionais;	Partilhar conhecimento e experiências profissionais;	Potenciar/preparar para a tomada de decisão;	Desenvolvimento pessoal;	Estabelecer alternativas para a mudança;
Foco	Presente e Futuro;	Presente e Futuro;	Passado e Presente;	Passado;	Presente e Futuro;
Resultados	Objectiva novos conhecimentos, habilidades e valores com resultados pessoais e profissionais;	Ascensão na carreira e desenvolvimento pessoal;	Operar a mudança;	Eliminação das causas do mal-estar e das dificuldades sentidas;	Dar retorno à organização.

Tabela 2 – Diferenças entre Coaching e outras práticas de desenvolvimento pessoal e profissional

Fonte: Adaptado de Dingman (2004, p. 19, citado por Ferreira, 2008, p. 21)

2.4.8.1) "Coaching" vs Mentoring

O significado destes termos tem sido alvo de transformações ao longo dos tempos, sendo apontados por abordagens distintas, resultantes da construção de conceitos próprios ao invés de partilhados, por diferentes autores. Tal facto, gera contradições e dificuldades ao nível do estabelecimento dos limites de cada uma destas práticas de desenvolvimento pessoal e profissional, criando uma certa instabilidade e até confusão quer na definição, quer na adopção dos termos. Exemplo disso são as afirmações de Hudson (1999, p.6), *"Mentoring é um modelo para o Coaching. Eu considero a palavra mentor muito formal para o propósito de um modelo de treinamento. Neste contexto eu prefiro o termo Coach. Com sentido de actividade física, o Coach é mundialmente aplicado para um profissional que facilita o aprendizado na prática, que resulta em futura habilidade orientada".*

Na visão deste autor, Coaching e Mentoring prosseguem o mesmo propósito, constituindo-se como intercambiáveis. "Com um apelo à actualidade, o autor faz opção por denominar as actividades indistintamente Coach, associado à ideia de treinamento, uma vez que o mentor remontaria ao século XVII a.C. e, por conseguinte, não corresponderia à dinâmica do quotidiano do executivo contemporâneo."

Apesar da controvérsia relativa às afirmações existentes ente Coaching e Mentoring, tornou-se essencial proceder à definição clara das diferenças e semelhanças entre ambas (Clutterbuck, 2008, p. 9).

Segundo Dingman (2004, citado por Ferreira, 2008, p. 20) é nos objectivos e na estrutura da relação estabelecida que residem as principais diferenças, constituindo-se o Coaching como um processo facilitador do Coachee na prossecução de suas metas e o Mentoring na transferência de conhecimento do beneficiário para o destinatário. Logo, o Coach não necessitaria ser um especialista no tema de interesse do Coachee, contudo o Mentor, deveria possuir reconhecida e notória competência no tema.

"Se houver uma diferença genérica, é que o Coaching na maioria das aplicações aborda o desempenho em algum aspecto do trabalho de um indivíduo ou a vida, enquanto mentoring é mais frequentemente associado com o desenvolvimento muito mais amplo, holístico e com progressão na carreira" (Clutterbuck, 2008, p. 9).

Poderá então salientar-se, tal como a autora Guest (1999, citada por Krausz, 2007, p. 34) afirma, que são duas abordagens complementares e não mutuamente exclusivas.

De acordo com Dingman (2004, p.19, citado por Ferreira, 2008, p. 27), *"Mentores são indivíduos com experiência e conhecimento em uma área de especialidade que se comprometem a construir o relacionamento com seu protégé a fim de prover ascensão e suporte na carreira."*

Na perspectiva de Garvey (2004) o mentoring focaliza-se sobretudo no desenvolvimento de uma carreira profissional no sector organizacional. É um processo centrado na transferência de saber, que visa aprendizagem do destinatário através dos conhecimentos e competências do mentor, caracterizado por ser alguém mais entendido e com mais experiência numa determinada área. *"O mentor é alguém que trabalha numa organização e assumiu o papel (oficial ou voluntário) de orientador de uma pessoa mais jovem e em início de carreira"* (Guest, 1999, citado por Krausz, 2007, p. 34).

Apesar de diferenças existirem, algumas semelhanças entre estas duas práticas também estão presentes. Considerando os testemunhos de Clutterbuck, D. (2008, p. 9) é cada vez mais aceite que Coaching e Mentoring podem, em contextos específicos:

- ser relativamente directivas ou não-directivas;
- exigir e contar com a experiência do auxiliar;
- ser de curta ou longa duração;
- envolver aconselhamento;
- trabalhar com metas estabelecidas pelo beneficiário ou para o beneficiário;
- envolver acordos com transições significativas que o beneficiário pretende fazer;
- abordar grandes ambições de crescimento pessoal.

A tabela apresentada espelha as diferenças existentes entre estas duas práticas de desenvolvimento pessoal profissional.

Diferenças	
Coaching	*Mentoring*
- A potência do Coaching repousa na capacidade do Coach de fazer questionamentos estimuladores e relevantes;	- A potência do mentoring repousa no conhecimento específico e na sabedoria do menor;
- Transferência de saber adquirido pelo destinatário (beneficiário-empresa);	- Transferência de saber (beneficiário-destinatário);
- Actor, com papel interventivo no desenvolvimento da organização;	- Sujeito passivo, recebendo as instruções de como trabalhar numa determinada organização;
- Facilita a aprendizagem (Edwards, 2003, pág.299);	- Orienta e ensina;
- Introdução na empresa de mais-valias baseadas em aprendizagens do destinatário;	- Centrado na cultura organizacional e nos aspectos operacionais da empresa;
- Focaliza questões profissionais, alinha valores pessoais e organizacionais, é uma actividade profissional específica com programas de formação e supervisão;	- Focaliza a carreira representa e transmite valores, visão e padrões da empresa. Trata-se de uma função e não de uma actividade profissional;
- As técnicas pelas quais se leva um indivíduo a descobrir o potencial e o conhecimento que ele já possui e para utilizá-lo para se tornar mais eficaz (Copeman, 2005);	- As técnicas por meio das quais são sugeridas possibilidades para uma pessoa, mediante compartilhamento da experiência e do conhecimento de um determinado assunto para descortinar novas perspectivas;
- Enfatiza a análise dos valores individuais e seu alinhamento com os da organização para estimular o avanço e o desenvolvimento da pessoa e da organização.	- Tende a reproduzir os padrões, valores e visão da organização.

Tabela 3 – Diferenças entre Coaching e Mentoring

Fonte: Adptado de Krausz (2007) & Pereira (2008)

2.4.8.2 "Coaching" vs Aconselhamento

"É uma actividade especializada com um propósito terapêutico claro na qual agenda é estabelecida pelo cliente. O aconselhamento focaliza o indivíduo" (Garvey, 2004, citado por Krausz, 2007, p. 33).

Apesar de se constituir como uma prática de desenvolvimento pessoal e profissional com identidade própria é comum ser confundida com o Coaching. Na verdade, este processo recorre ao uso de técnicas idênticas às que os profissionais de aconselhamento utilizam, no entanto, os Coaches devem respeitar o campo de actuação dos outros técnicos, sabendo qual a sua intervenção e os limites/fronteiras entre qualquer prática de desenvolvimento, evitando desta forma intervir em áreas que não são da sua competência, prevenindo desta forma fracassos na sua conduta profissional (Clutterbuck, 2008, p. 23).

Na óptica de Patterson & Eisenberg (1998), a relação entre o profissional de aconselhamento e o cliente é conduzida a uma análise da sua carreira profissional que pode envolver diversas reflexões sobre aspectos susceptíveis de a influenciar, entre eles: mudanças comportamentais, constructos pessoais e as preocupações emocionais, capacidade de ser bem-sucedido, possibilidade de aumentar as oportunidades e minimizar as condições ambientais adversas, o desenvolvimento de habilidades e de conhecimentos para tomada de decisão. Segundo os mesmos, a tomada de consciência do profissional torna-se viável a partir do momento de conhecimento do "eu" e do contexto, seguido do desenvolvimento da capacidade de tomada de decisões, por meio de um enfoque cognitivo e afectivo capaz de promover mudança nos comportamentos emocionais.

Centrando o foco no contexto profissional, e através do recurso ao aconselhamento de carreira, objectiva-se uma análise conjunta de resultados entre o conselheiro e o beneficiário, de forma a estabelecer as alternativas possíveis para o mesmo, tendo em conta o seu perfil (Pereira, 2008, p. 31).

Na tabela que se segue apresentam-se resumidamente diferenças entre Coaching e Aconselhamento.

Diferenças	
Coaching	*Aconselhamento*
- Enfatiza o empoderamento, as forças e o potencial do Coachee/cliente e como esse poderá usá-los para melhor obter os resultados;	- Está voltado para o bem-estar emocional do cliente. Embora não constitua uma terapia, é considerado por muitos uma abordagem curativa;
- Corresponde aos factores de "motivação" de Herzberg (Edenborough, 2005, pág.8);	- Corresponde aos factores "higiénicos ou de manutenção" de Herzberg;
- Há nivelamento de poder entre Coach e Coachee;	- Há diferença de poder entre conselheiro e aconselhado. Este último tem o problema e o primeiro terá a solução;
- Provoca uma tomada de consciência que conduz a uma tomada de decisão pelo cliente;	- Dá conselhos sobre o caminho a seguir;
- É um processo com começo, meio, fim e constatação de resultados;	- É ocasional e pontual. Dá-se episodicamente diante de uma determinada dificuldade e propõe-se a encaminhar o aconselhado para uma solução;
- É orientado para acções do presente ou futuro próximo, para pessoas que desejam operar as mudanças necessárias para alcançar determinados resultados;	- É orientado para a solução de dificuldades que surgem a partir de experiências passadas;
- Analisa os resultados em conjunto com o cliente, mas caberá ao cliente encontrar as suas próprias soluções;	- Analisa os resultados em conjunto com o cliente e indica quais as alternativas possíveis perante o perfil do cliente;
- É proactivo, sua finalidade é reconhecer e solucionar os problemas antes que surjam;	- Seu foco é nos comportamentos reactivos e sua mudança;

Tabela 4 – Diferenças entre Coaching e Aconselhamento

Fonte: Adptado de Krausz (2007, p.33-34) & Pereira (2008, p.28)

2.4.8.3 "Coaching" vs Psicoterapia

"O Coach, diversamente do terapeuta, está mais focado no futuro do que no passado, na acção do que na introspecção, no como as coisas podem acontecer em vez do porque aconteceram" (Harrington, 1998, citado por Krausz, 2007, p. 36).

Não se apresentaria relevante estar aqui a abordar estas duas práticas de desenvolvimento pessoal e profissional conjuntamente, caso as mesmas não apresentassem semelhanças e diferenças.

A literatura assume que partilham características comuns, tais como a alteração de condutas e atitudes e rendimento no posto de trabalho, visando procurar solucionar dificuldades através da busca de suas próprias soluções para uma melhoria na qualidade de vida. Ambas se centram no estabelecimento de um relacionamento com o cliente, pelo que, tanto Coaches como terapeutas devem dominar um vasto conjunto de técnicas como a escuta activa, forte capacidade de questionamento, empatia e concentração (DeLisle et al., 2006, p. 23-25).

Tendo por base a óptica de Bluckert, o foco do Coaching centra-se no presente, voltando-se sobretudo para indivíduos que ambicionem ir mais além ou alcançar determinada meta. Ao invés, a terapia é mais focada no passado e predominantemente voltada para atender a questões dolorosas ou patológicas que levaram as pessoas a recorrer ao tratamento (DeLisle et al., 2006, p. 23-25; Krausz, 2007, p. 37).

Contudo, Barosa-Pereira (2008, p. 30-31) aponta que *"na sociedade contemporânea, a psicoterapia deixa de ser olhada como o tratamento exclusivo para patologias graves, e começa a ser procurada para o desenvolvimento pessoal do destinatário. Uma vez que em contexto terapêutico, o indivíduo é observado como um todo, havendo necessidade de trabalhar sobre as causas de uma determinada situação, o Coaching vem complementar essa prática, dedicando o tempo de interacção exclusivamente a aspectos profissionais presentes, e centrando a acção no futuro."*

Com vista a destacar algumas das diferenças entre Coaching e Psicoterapia apresenta-se a tabela seguinte:

Diferenças	
Coaching	*Psicoterapia*
- Embora tenha em consideração o indivíduo como um todo, está mais centrado na vida profissional;	- Observa o indivíduo como um todo, não especificando qualquer sector da sua vida;
- A duração do programa não ultrapassa os 12 meses;	- A sua duração pode ser muito longa;
- Tem objectivos precisos e previamente definidos;	- Não é necessário estabelecer previamente os objectivos que se pretende alcançar;
- Trabalha aspectos comportamentais;	- Mexe com a estrutura psíquica;
- Não interessa a causa de determinado comportamento, mas sim a sua compreensão presente.	- Faz a ligação entre a situação passada e o momento presente.

Tabela 5 – Diferenças entre Coaching e Psicoterapia

Fonte: Adptado de Pereira (2008, p. 28)

2.4.8.4 "Coaching" vs Consultoria

Algumas questões e contradições se têm também levantando ao nível da definição e foco destes termos, na tentativa de elucidar para os campos de intervenção de cada uma delas.

Porém assiste-se na literatura a descrições de autores que podem contribuir para confundir ainda mais estas duas práticas de desenvolvimento pessoal e profissional. Como é o caso de Schein, E. (1967, p. 117, citado por Krausz, 2007, p. 36) que postula o Coaching como *"uma consultoria individual"*, isto é, *"um subconjunto de consultoria"*. Para o autor, o Coach terá de evidenciar capacidade, como consultor, de estabelecer um relacionamento de ajuda com o seu cliente.

Centrando-se na complementaridade entre estas duas práticas, Pereira (2008, p. 30) aponta: *"A consultoria surge quando é sentida uma necessidade de avaliação ou de mudança, mas não se saberá o rumo a tomar. Muitas vezes, a intervenção de pessoas externas à organização torna-se indispensável para introduzir um olhar imparcial sobre a vida da empresa. Esses consultores externos indicarão alternativas possíveis para a mudança. Contudo, poderá ser apenas necessária a mudança de apenas um indivíduo dentro da organização, para que se efective uma transformação de carácter geral, e aqui entra-se no domínio do Coaching."*

Constituindo-se o Coaching e a Consultoria como práticas com propósitos e objectivos diferenciados, apresentam-se a seguir de forma mais detalhada algumas diferenças mais significativas:

Diferenças	
Coaching	*Consultoria*
- O Coach colabora com o cliente na busca de soluções;	- O consultar traz soluções e linhas de acção a serem implementadas;
- O Coach busca, juntamente com o cliente/Coachee, opções para lidar com dificuldades deste, disponibilizando apoio e instrumental, quando necessário;	- O consultor é contratado para solucionar problemas e fornecer informações específicas sobre uma determinada questão;
- O Coach não dá conselhos, nem apresenta a sua opinião;	- O Consultar poderá dar conselhos específicos e indicar vantagens e desvantagens numa escolha;
- Trabalha sobre os conhecimentos e as experiências do destinatário;	- Utilizada para imputar conhecimentos e experiências;
- O Coach não e um especialista na área de actuação do cliente;	- O consultor é um especialista em sua área de actuação;
- Contribui para que o cliente haja de modo a resolver os problemas existentes.	- Propõe-se a resolver problemas específicos do cliente.

Tabela 6 – Diferenças entre Coaching e Consultoria

Fonte: Adptado de Krausz (2007, p. 35-36) & Pereira (2008, p.28)

2.5 Coaching Organizacional

"O local de trabalho moderno é um ambiente competitivo, no qual uma vasta diversidade de competências, conhecimentos e acções é solicitada aos empregados. Os métodos tradicionais de gestão e aprendizagem são, actualmente, inadequados para fazer face a estes requisitos, abrindo assim a porta à disciplina de Coaching no local de trabalho. (...) Coaching não é apenas mais uma moda, mas um meio eficiente para melhorar os resultados qualitativa e quantitativamente dentro do local de trabalho" (Noble Manhattan, citado por João, 2011, p. XVI e XVII).

O valor e o prestígio que as pessoas têm vindo adquirir no mundo organizacional tem levado a que um dos investimentos primários das organizações seja no potencial humano. Daí ressaltar a necessidade de desenvolver competências individuais e profissionais de líderes e colaboradores no sentido de promover a auto-satisfação pessoal e a auto-realização profissional para alcançar o sucesso da organização. Os escassos métodos até então utilizados para promover aprendizagem e o desenvolvimento dos colaboradores tornaram-se obsoletos, surgindo a necessidade de adoptar novos processos, daí a crescente importância do Coaching a nível organizacional.

Um vasto conjunto de definições de Coaching centradas no contexto organizacional vêm sendo apresentadas por diversos autores.

Para Douglas & Morley (2000, p. 40, citado por Baron et al., 2011, p. 848), o Coaching constitui-se como *"o processo de equipar as pessoas com as ferramentas, conhecimentos e oportunidades de que necessitam para se desenvolverem e se tornarem mais eficazes".*

Fabossi (2009) confere ao processo de Coaching o valioso papel de *"desenvolver a capacidade de liderança, melhoria do trabalho em equipa, alinhamento entre metas do profissional e da organização, de modo a elevar a produtividade e a qualidade de vida de quem se submete ao processo."*

Considerando ainda uma publicação da série Harvard Business Essentials (HBSP, 2004, citada por Blanco, 2006) o Coaching apresenta-se como *"um processo interactivo utilizado por gerentes e supervisores com o objectivo de solucionar problemas de desempenho ou desenvolver competências profissionais. Trata-se de um processo construído por meio da colaboração e baseado em três componentes: ajuda técnica, apoio pessoal e desafio individual. Esses componentes se entrelaçam e sustentam-se pela existência da conexão emocional entre líder e liderado ou gerente e subordinado (Coach e Coachee).***"**

Segundo a International Coach Federation (ICF) *"há Coaching organizacional quando uma organização contrata um ou mais Coaches para trabalhar com pessoas e equipas, tendo em vista facilitar mudanças organizacionais, nomeadamente no contexto cultural da organização por forma a atingir resultados acima do esperado. O Coaching organizacional... permite "customizar" e dar significado ao esforço de mudança."*

No Coaching Organizacional pretende-se alcançar as metas da organização através do investimento nos Recursos Humanos, ou seja, na integração, retenção e desenvolvimento de talentos. Em suma, *"o Coaching aparece nos dias de hoje para promover um desenvolvimento e adaptação saudável do indivíduo X consigo mesmo, com a sua equipa e com a sua empresa, sem que este tenha que seguir conselhos ou orientações do indivíduo Y que pode ter vivenciado situações muito diferentes das suas, e, por isso, este indivíduo Y, e como a palavra indivíduo indica, ter construído um quadro de referências que são individuais, muito suas, e por vezes intransmissíveis na sua essência e naqueles aspectos que dão resultados"* (Pereira, 2008, p. 90).

Para que qualquer tipo de processo de Coaching implementado numa organização se concretize com sucesso é fundamental que os seus alvos, não estejam apenas presentes, mas que percebam e considerem pertinente a sua integração e se envolvam com convicção no mesmo.

Revela-se fundamental que o Coachee ou a equipa destinatária do processo percepcione o Coach como um parceiro de confiança que corre a seu lado em busca da concretização de seus objectivos. Estudos comprovam que *"a eficácia do Coaching é provável que dependa do acordo mútuo entre as metas, os caminhos escolhidos para alcançá-los, e o nível de conforto interpessoal entre o treinador e Coachee"* (Joo, 2005; Latham & Heslin, 2003, citados por Baron, 2011, p. 849). Kampa & White (2002, citado por Baron, 2011, p. 849) e Lowman (2005, citado por Baron, 2011, p. 849) apuraram que *"uma aliança de trabalho positiva entre o treinador e Coachee é uma condição essencial do sucesso Coaching."*

É ainda importante que além desta aliança, o Coaching seja percepcionado como um processo que ofereça um ambiente seguro, de confiança, onde seja possível abordar experiências, objectivos, metas sem qualquer tipo de preconceito ou crítica.

Como ponto de partida, e antes de qualquer processo destinado aos gerentes ou colaboradores, é necessário que a organização em si compreenda a necessidade que evidencia em aderir ao Coaching, mudanças que terá de efectuar, objectivos, metas a concretizar. "*Ao se concentrar nas pessoas e ajudá-las a atingir seu potencial, Coaching pode demonstrar o compromisso da empresa para alcançar o crescimento do negócio através das pessoas*" (Sweeney, 2007, p. 171). A cultura da organização deverá ser percepcionada de forma idêntica por todos os seus membros.

De acordo com Pereira (2008, p.90) *"uma empresa solicita ou implementa um processo de Coaching quando se perspectivam desafios ou oportunidades, quando há necessidade de tomar decisões, quando se pretende melhorar a comunicação interpessoal, ou, simplesmente, quando se sente necessidade de redefinir projectos pessoais e profissionais."*

Numa organização o tipo de Coaching a implementar pode ser variável conforme os objectivos que se pretendem alcançar.

"Uma relação de ajuda formada entre um cliente que possui autoridade gerencial e responsabilidade em uma organização e um consultor que utiliza uma ampla variedade de técnicas e métodos comportamentais para auxiliar o cliente a alcançar um conjunto de metas mutuamente identificadas de melhoria de sua performance profissional e satisfação pessoal e, consequentemente, elevar a eficácia da organização desse cliente dentro de um acordo de Coaching formalmente definido" (Kilburg, 2000, p. 65).

Assim, segundo Stevens (2006, citado por Pereira, 2008, p. 36), o Coaching nas organizações pode ser:

- Coaching Executivo: dirigido a níveis de topo da organização, tem em vista o desenvolvimento das capacidades de liderança, fomentando melhorias ao nível da comunicação e de relacionamento interpessoal.

"É o processo pelo qual a capacidade e eficiência dos líderes são incrementadas. A essência do Coaching Executivo é ajudar líderes a resolver seus dilemas e transformar o que aprenderam em resultados positivos para sua organização" (O´Neil, 2000).

- Coaching Corporativo ou de Negócios: *"quando existe necessidade de adaptar missões ou valores das empresas à missão e valores de colaboradores"* (Pereira, 2008, p.91). Pretendendo melhorar o desempenho no negócio ou a eficiência operacional.

- Coaching de Grupos ou Equipas*: "quando se regista a urgência de efectuar o mesmo tipo de intervenção a vários colaboradores do mesmo nível hierárquico ao mesmo tempo. Neste tipo de Coaching, e não obstante de se poderem considerar momentos em conjunto com todos os colaboradores no mesmo espaço, a intervenção é sempre individual e personalizada. Tem a denominação de Coaching de Grupos por ser efectuada a mais do que um colaborador, ou Coaching de Equipa quando se destina a todos os elementos de uma mesma equipa"* (Pereira, 2008, p.91).

- Coaching Pessoal ou de Vida: *"quando o foco da intervenção é o colaborador, que pretende melhorar ou alterar um comportamento específico, ou mudar uma situação concreta, como por exemplo (re) definir projectos de carreira"* (Pereira, 2008, p.91).

2.5.1 "Coaching" Executivo

"O Coaching é uma forma de intervenção eficaz procurada pelas organizações actuais, por incluir na sua aplicação, técnicas de desenvolvimento pessoal dirigidas para aqueles por onde deverá começar um programa de mudança organizacional – os líderes formais" (Pereira, 2008, p. 75).

A adopção de um bom estilo de liderança encontra-se na base de relacionamentos interpessoais assertivos, gerando melhorias no ambiente de trabalho, percepcionado como seguro, estimulante, motivador, capacitado para potenciador um maior envolvimento dos colaboradores quer na execução das tarefas, no cumprimento dos objectivos organizacionais,

na colaboração com os outros, na transmissão, assimilação e interiorização da cultura da organização e até em situações que requeiram mudanças.

Focando a atenção no Coaching Executivo, processo de intervenção que vem crescendo rapidamente, vários estudos se têm debruçado nesta área, sobretudo nos efeitos deste tipo de Coaching. *"Coaching Executivo tem vindo a desempenhar um papel chave no campo de desenvolvimento de liderança e gestão"* (O'Leonard, 2009; Bono et al., 2009, citados por Baron, 2011, p. 847).

De salientar que apesar da crescente evolução da incorporação deste tipo de Coaching, sobretudo na área dos negócios, os estudos empíricos não têm acompanhado esta tendência, registando-se um escasso número de rigorosas investigações. *"Poucos estudos empíricos rigorosos quantitativos foram realizados, e a maioria deles têm-se centrado sobre a eficácia do coaching"* (Kampa-Kokesch & Anderson, 2001; Smither et al., 2003, citados por Baron, 2011, p. 847).

Estudos efectuados revelam que o tipo de relacionamento estabelecido entre o Coach e o Coachee assume particular relevância no efeito do processo de Coaching. Joo (2005, citado por Baron, 2011, p. 849), Latham & Heslin (2003, citados por Baron, 2011, p. 849) argumentam que *"é provável que a eficácia do Coaching dependa do acordo mútuo entre as metas, os caminhos escolhidos para alcançá-las, e o nível de conforto interpessoal entre o treinador e Coachee"***,** daí salientarem a importância da aliança de trabalho criada entre estes intervenientes.

De igual modo (Kampa & White, 2002; Lowman, 2005, citados por Baron, 2011, p. 849) referem que é condição essencial para o sucesso do processo de Coaching, o estabelecimento de uma aliança positiva entre Coach e Coachee.

Importa ainda destacar o estudo retrospectivo de McGovern et al. (2001, citados por Baron, 2011, p. 850) onde 84% dos Coachees identificam a qualidade do relacionamento com o seu treinador como fundamental para o sucesso do Coaching.

Parece então existir consenso entre estudos efectuados por diferentes autores de que aliança de trabalho instituída tem um impacto significativo no Coaching Executivo.

"Não basta que os indivíduos estejam motivados, é preciso que essa motivação seja orientada para os objectivos estratégicos da organização. Assim, a vinculação afectiva à organização, ou implicação organizacional afectiva (Caetano & Tavares, 2000, citados por Pereira, 2008, p. 78) *constitui um parâmetro fundamental do comportamento organizacional,*

uma vez que permite atribuir sentido ao próprio esforço e cria disponibilidade no empregado (...) também para aprender e desenvolver novas competências requeridas pela organização."

2.5.2) Efeitos do "Coaching" em contexto profissional

"O conceito de "gestor como Coach" surgiu e ganhou popularidade considerável. Enquanto treinador foi concebido como o paradigma da nova gestão, (Evered & Selman, 1989; Orth et al., 1987, citados por Ellinger, 2008, p. 241) *um número crescente de livros com foco em artigos e praticantes tornaram-se disponíveis sugerindo que o Coaching é um papel essencial que os gestores e os líderes precisam desenvolver"* (Antonioni, 2000; Bianco-Mathis et al., 2002; Hunt & Weintraub, 2002; Kraines, 2001; Piasecka, 2000; Ragsdale, 2000, citados por Ellinger, 2008, p. 241).

A excentricidade à volta do tema do Coaching como uma prática de sucesso a nível organizacional, tem gerado algumas pesquisas no sentido de apurar se efectivamente os resultados se coadunam com a popularidade do conceito.

"Apesar de alguns esforços de pesquisa recentes terem começado a estabelecer uma base mais robusta da literatura sobre eficácia (positivo) dos comportamentos de Coaching gerenciais (Hamlin et al., 2006; Longenecker & Neubert, 2005, citados por Ellinger, 2008, p. 241) *a pesquisa empírica explorando ineficácia (negativo) de comportamentos tem recebido pouca atenção académica".*

Visto constituir-se como um processo demasiado actual, não se encontram ainda na literatura um vasto leque de estudos empíricos, pelo que se revela pertinente continuar a efectuar investigações nesta área, sobretudo porque as pesquisas se tem debruçado nos benefícios da implementação do Coaching em detrimento de aspectos que possam ser negativos ou ineficazes para as organizações.

"A verdadeira vantagem de um programa de Coaching correctamente implementado é que ele se torne auto sustentado, produzindo resultados por um período indefinido. O processo de Coaching não deve terminar no momento em que a empresa de Coaching (...) vai embora. Uma abordagem estratégica de Coaching é capaz de gerar um ambiente de trabalho de apoio mútuo, totalmente afinado com a geração de resultados significativos, valiosos e duráveis" (Freas, 2003, citado por Pereira, 2008, p. 77).

Caracterizado por gerar benefícios para as organizações, através do investimento no potencial humano, o Coaching revela-se desta forma como uma vantagem competitiva de longa duração para as organizações. *"Pesquisas recentes têm sugerido que o Coaching é um elemento essencial de uma gestão eficaz, e os benefícios da criação de uma cultura de Coaching resulta em melhorias na produtividade e desempenho"* (Yu, 2007, citado por Ellinger, p. 241).

Na óptica de Arrivé & Frings-Juton (2004, citados por Pereira, 2008, p. 77-78) a incorporação de um programa de Coaching numa organização poderá trazer benefícios a dois níveis, quer para o Coachee, quer para a organização.

1º Nível - Coachee
Benefícios cognitivos: aperfeiçoamento da sua capacidade de análise; Benefícios profissionais: competências de gestão e de liderança; Benefícios psicológicos: gestão do stress e possibilidades de libertação interior.
2º Nível - Organização
Eficiência da chefia; Melhor gestão de equipa; Melhor aplicação dos recursos internos da organização, assim como, a capacidade de reter o saber - fazer organizacional.

Quadro 1 – Benefícios Coachee e Organização

Fonte: Adaptado de Arrivé & Frings-Juton (2004) & Pereira (2008, p.78)

Estudos de índole mais prática, efectuados em contextos reais de trabalho tem contribuído para recolher resultados, estabelecer hipóteses e conclusões relativas a implicações sobre o Coaching.

Exemplo disso é o estudo sobre líderes e Coaching publicado por Clinton O. Longeneck (2010, p. 33-34) que se baseou em explorar a prática do Coaching no local de trabalho, através de uma amostra de 219 gestores que foram inquiridos com uma série de questões que visaram obter um melhor entendimento da sua experiência nesta área.

Entre os resultados obtidos com implicações mais relevantes para a prática do Coaching salientam-se:

- 82% dos gestores concordam que o Coaching é extremamente importante para o sucesso de um gerente;

- 68% dos gestores afirmou que conhecer o seu "povo" era extremamente importante para a sua eficácia como treinador;

- 93% dos gestores concordam que os funcionários querem e precisam de feedback e Coaching para melhorar seu desempenho;

- 74% dos gestores afirmaram que eles acreditavam que a maioria dos funcionários não recebia feedback suficiente e orientação sobre como melhorar seu desempenho;

- 69% dos gerentes acreditam que um gestor deve ajustar a sua abordagem ao Coaching para atender às necessidades de desempenho de cada funcionário;

- 78% dos gerentes acreditam que a capacidade do funcionário e motivação pode influenciar abordagem de um gerente para o treinar;

- 43% dos gerentes acreditam que outros gerentes são eficazes no seu papel como treinador;

- 66% dos gestores afirmaram que se esforçaram para dar tempo para treinar em uma base contínua;

- 80% dos gerentes acreditam que eles poderiam melhorar suas habilidades de Coaching.

Wise, P. & Voss, L. (2002) apontam na sua publicação estudos que também referem benefícios do Coaching a diversos níveis, entre eles referem-se os seguintes:

- Os ganhos em desempenho corporativo: assente num estudo com 100 executivos onde se registaram benefícios na produtividade, qualidade, força organizacional, atendimento ao cliente, retenção de executivos, e rentabilidade, bem como reduções nas reclamações de clientes e custos (Anne Fisher, 2002).

- Melhoria nos relacionamentos: inclui também o grupo-alvo dos 100 executivos, verificando-se uma melhoria nas relações de trabalho com responsáveis directos, supervisores imediatos, colegas e clientes externos à organização.

- Aumento da eficácia da liderança: ainda no âmbito do estudo com os 100 executivos, Coachees alegaram melhorias no trabalho em equipa, desempenho, satisfação, comprometimento organizacional e na redução dos níveis de conflito.

Além dos benefícios que vem sendo apontados, revela-se fundamental avaliar se efectivamente os programas de Coaching, além de produzirem ganhos para os recursos humanos, se revelam lucrativos a nível do crescimento económico da organização. Daí existirem já alguns estudos que se debruçam em avaliar o retorno sobre o investimento (ROI).

"Estudos revelam retornos acima dos 500%" (Barosa-Pereira, 2008, p. 78), contudo alguns críticos consideram estes valores como uma estratégia de marketing utilizada por grandes consultores internacionais.

Parece pois ser consensual que devem surgir cada vez mais estudos centrados em avaliar o retorno sobre o investimento (ROI) para efectivamente se apresentarem resultados mais específicos relativos aos reais benefícios financeiros do Coaching executivo.

Três estudos publicados por Wise, P. & Voss, L. (2002, p. 8) apontam valores de ROI entre 500 a 1000%. Um estudo de Coaching bem sucedido anunciou um ROI de 1000%, porém outro de 358 organizações afirmaram um ROI de quase 600%. Um estudo mais recente, divulgou um valor inferior, atribuindo um ROI em excesso de 500% (Anderson, M., 2002).

Organizações ligadas à área do Coaching têm também divulgado resultados de estudos efectuados neste âmbito, considerando-o como um dos investimentos de desenvolvimento organizacional mais atractivo na relação custo – benefício, considerando que tem vindo a adquirir cada vez mais aceitação no mundo das organizações.

Segundo a *International Coach Federation* (2009), as organizações que recorrem ou recorreram ao Coaching profissional por motivos comerciais obtiveram um retorno médio sobre o investimento sete vezes maior. Os clientes individuais relataram um retorno médio de 3,44 sobre o investimento, demonstrando ainda este estudo que 86% das empresas que usam ou usaram a ajuda de Coaching relataram pelo menos um retorno de 100% sobre o investimento inicial e um grande impacto nas metas dos clientes. 80% dos clientes de Coaching mencionaram ainda que tiveram uma mudança positiva na sua auto-estima/confiança devido a esta parceria com um Coach profissional. Além de aumentar a auto-estima/confiança, também se destacam os resultados relativos ao impacto positivo nos relacionamentos, habilidade de comunicação, habilidade interpessoal, desempenho do trabalho e divisão trabalho/vida particular devido a esta parceria com Coaches.

Uma maioria esmagadora, 82,7%, dos indivíduos que tiveram ajuda de Coach profissional relatou estar *"muito satisfeito"* com a experiência com Coaching e 96,2% disseram que repetiriam a experiência.

Pereira (2007) verificou que o Coachee ao encontrar satisfação profissional, aumenta a rentabilização do seu potencial, promovendo em simultâneo o desenvolvimento da equipa como um todo.

Tendo em conta um estudo levado a cabo pela *Behavioral Coaching Institute* (BCI) em 2010, empresas que realizaram Coaching com Executivos, apontam benefícios na cultura organizacional, relatados pelos próprios executivos, em: produtividade (53%), qualidade (48%), atendimento ao cliente (39%), redução de queixas dos clientes (34%), retenção dos Executivos que receberam Coaching (32%), redução de custos (23%), lucro final (22%), relacionamento com a equipe (77%), relacionamento com líderes imediatos (71%), trabalho em equipe (67%), relacionamento com os pares (63%), satisfação no trabalho (61%), redução de conflitos (52%), comprometimento organizacional (44%), relacionamento com os clientes (37%).

De acordo com o estudo realizado pela *AMA/ Institute for Corporate Productivity Coaching Survay,* nas projecções de 2008 até 2018, foram apontadas as principais necessidades para a contratação de um processo de Coaching nas Organizações: 79% – para aumento de produtividade e performance individual, 63% – para desenvolvimento de liderança e planos de sucessão, 60% – para aumentar os níveis de habilidades individuais dos funcionários, 56% – para melhorar o desempenho organizacional, 44% – desenvolver habilidades específicas para gerir crises e problemas.

Apesar de até ao momento a investigação se vir debruçando sobretudo nos benefícios e nas vantagens de incorporação de programas de Coaching em contexto organizacional, alguns estudos, ainda que escassos, apontam já algumas críticas centradas neste tipo de processo.

Duck (1994, citado por Ellinger, 2008, p. 242) argumenta que "*as "negativas" e os "positivos" elementos da relação precisam ser incorporados juntos, teoricamente, em um conjunto de princípios que possam lidar com ambos, e que os dois são peças conjugadas de relações que precisam ser examinadas por pesquisadores para captar adequadamente a totalidade de uma experiência relacional.*"

Um processo de Coaching implica pelo menos a existência de dois indivíduos, o Coach e o Coachee, e o seu desenvolvimento centra-se sobretudo numa relação que irá ser partilhada por ambos. Nem todos os relacionamentos que estabelecemos com os outros são saudáveis, nem o ser humano tem a capacidade de criar empatia e estabelecer contactos assertivos com todo o indivíduo.

Logo, centrando-se esta prática de desenvolvimento num relacionamento, caso este não funcione, os efeitos esperados do programa de Coaching podem não ser alcançados, verificando-se este constrangimento, principalmente em casos de opção por um Coach interno *"é razoável prever que relações de Coaching possam estar também susceptíveis a problemas, com incidentes desagradáveis e experiências negativas, sendo uma característica comum de qualquer tipo de treinamento relacionado com desenvolvimento de relações interpessoais, no mínimo aquelas existentes entre gerentes e subordinados"* (Ellinger et al., 2008).

Poderá então salientar-se que experiências negativas prévias em relacionamentos interpessoais poderão gerar uma intervenção ineficaz entre os intervenientes num processo de Coaching.

"O Coaching tem sido tradicionalmente visto como um remédio para o mal desempenho e como uma abordagem que une a eficácia individual com o desempenho organizacional" (HR Focus, 2001, citado por Ellinger, p. 243).

Objectiva-se pois através de um processo de Coaching executivo melhorar o rendimento dos recursos humanos, através de melhorias a nível individual e do ambiente profissional, com vista alcançar um maior crescimento económico da organização, de forma a torná-la sustentável e competitiva.

"Conclusivamente, Coaching Corporativo é acreditado para trazer benefícios para a organização de financiamento sob a forma de aumento da actividade individual que conduz a um aumento no desempenho, a melhoria da comunicação que leva a relações melhores com o cliente e trabalho em equipa, bem como aumento da motivação, o que deverá melhorar a satisfação no trabalho e o compromisso com a organização" (Herzberg et al., 1959).

3. Desenvolvimento/Aplicação

"O futuro do Coaching como um serviço profissional efectivo e legitimado depende de dados empíricos confiáveis que suportem sua efectividade como ferramenta de desenvolvimento focada no talento executivo" (Douglas & Morley, 2000, citados por Blanco, 2006).

Tendo por base as informações de índole mais teórica relatadas ao longo do trabalho e os objectivos do presente estudo pretende-se construir uma ponte que fundamente os resultados obtidos no desenvolvimento desta investigação.

Objectivando-se uma avaliação da forma como os processos de Coaching podem contribuir para melhorar a performance dos recursos humanos, seja num nível mais pessoal ou mais orientado para a vertente profissional, através de testemunhos de uma amostra constituída por 20 indivíduos que foram alvo de algum tipo de processo de Coaching (actualmente Coaches ou ex-Coachees), recorreu-se ao método qualitativo, através da construção de um instrumento para obter resultados que possam validar ou rejeitar as hipóteses deste estudo.

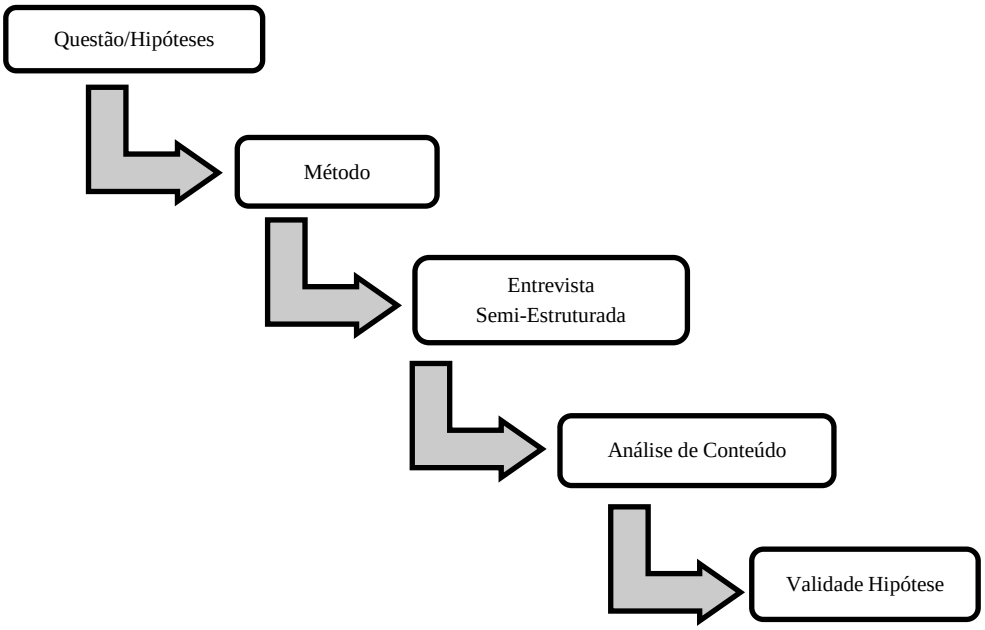


Fig. 5 – Passos adoptados na investigação empírica

Fonte: Própria

"As pesquisas qualitativas interessam-se mais pelos processos do que pelos produtos (Bogdan & Biklen, 1994, p. 49, citados por Gouvêa et al., 2007, p. 12) *e preocupam-se mais com a compreensão e a interpretação sobre como os factos e os fenómenos se manifestam do que em determinar causas para os mesmos"* (Serrano, 2004).

Visto que a escolha da metodologia de uma investigação deve ter em conta a natureza da questão a estudar, optou-se pela qualitativa por privilegiar a compreensão dos problemas a partir da perspectiva dos sujeitos.

Bogdan & Biklen (1994, citados por Gouvêa et al., 2007) consideram que esta abordagem permite descrever um fenómeno em profundidade através da apreensão de significados e dos estados subjectivos dos sujeitos pois, nestes estudos, há sempre uma tentativa de capturar e compreender, com pormenor, as perspectivas e os pontos de vista dos indivíduos sobre determinado assunto.

"O objectivo principal da abordagem qualitativa é o de compreender de uma forma global as situações, as experiências e os significados das acções e das percepções dos sujeitos através da sua dilucidação e descrição" (Bogdan & Biklen, 1994, citados por Gouvêa et al., 2007).

A escolha da metodologia utilizada para a elaboração deste trabalho, tendo como ponto de partida a questão e as hipóteses formuladas baseou-se inicialmente na exploração bibliográfica sobre a temática do Coaching, com maior ênfase na vertente organizacional. Neste sentido, foram efectuadas pesquisas em teses de mestrado, artigos científicos, abordando quer conteúdos mais teóricos, quer estudos efectuados nesta área, livros publicados e na internet em sites de associações/escolas/federações e outras ligadas ao Coaching.

Uma vez, delineados os objectivos e definida a população-alvo do estudo, procedeu-se à construção do instrumento de avaliação que se considerou ser o mais adequado, o guião de entrevista. Técnica de pesquisa qualitativa que possibilita uma compreensão detalhada do que os sujeitos opinam, pensam, sentem ou fazem sobre o assunto exposto.

De forma sucinta e esquematizada se apresentam os conteúdos chave que serviram de base à investigação no terreno.

3.1 Objectivos

3.1.1 Objectivo Geral: avaliar de que forma os processos de Coaching influenciam os indivíduos alvo dos mesmos, seja a nível do seu desenvolvimento pessoal ou profissional, considerando sobretudo possíveis melhorias no seu desempenho.

3.1.2 Objectivos Específicos:

Salientar as implicações dos processos de Coaching no comportamento organizacional;

Destacar os aspectos positivos decorrentes dos processos de Coaching;

Destacar os aspectos negativos dos processos de Coaching;

Avaliar o grau de satisfação com o processo de Coaching;

Destacar as mudanças esperadas/ocorridas a nível pessoal;

Destacar as mudanças esperadas/ocorridas a nível profissional;

Perceber a influência no estilo de relacionamento interpessoal;

Perceber a influência no estilo de liderança;

Perceber a influência na gestão da vida pessoal;

Perceber a influência no contexto de trabalho.

3.1.3 Questão inicial: Qual a influência dos processos de Coaching a nível pessoal e profissional?

3.1.4 Hipóteses:

3.1.4.1 Hipótese principal: Os processos de Coaching influenciam o desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas.

3.1.4.2 Hipóteses secundárias:

1. Os processos de Coaching possibilitam melhorias no desempenho dos indivíduos;
2. Os processos de Coaching facilitam o relacionamento interpessoal;
3. Os processos de Coaching influenciam o estilo de liderança;

4. Os processos de Coaching possibilitam alcançar mudanças no comportamento organizacional;

5. Os processos de Coaching contribuem para uma melhoria no ambiente organizacional;

6. Os processos de Coaching trazem benefícios a nível da gestão de vida pessoal.

3.1.5 População-Alvo: 20 indivíduos que já tenham sido alvo de algum tipo de processo de Coaching (actualmente Coaches ou ex-Coachees).

Para obter as melhores respostas, nada melhor que envolver participantes com algum grau de conhecimento nesta área.

Direccionando-se a investigação na avaliação da influência dos processos de Coaching, seja num nível pessoal ou profissional, sobretudo nas possíveis melhorias no desempenho/performance, procurou-se envolver uma amostra de indivíduos que já tenham beneficiado ou ainda beneficiem de processos de Coaching.

As características da amostra, além do requisito supracitado, não impunham muitas outras especificidades, além dos elementos serem detentores de nacionalidade Portuguesa e beneficiado de processos de Coaching em território nacional. A investigação poderia então englobar indivíduos de ambos os sexos, várias idades, raças, reformados, desempregados ou no activo.

Buscando encontrar a população-alvo do estudo, numa fase inicial foram estabelecidos contactos com indivíduos mais próximos ligados a esta área. Visto desta forma não se conseguir englobar amostra desejada, nem obter as informações esperadas, recorreu-se a páginas da internet relacionadas com formação ou outros serviços da área do Coaching, onde foi possível aceder a um vasto leque de contactos electrónicos de presumíveis detentores dos requisitos estipulados.

Os contactos dos participantes na investigação foram recolhidos, à excepção de um número reduzido, que resultaram de conhecimentos de participação em formações pessoais ou de outros colegas, nas seguintes páginas da internet:

- APCOACHING – Associação Portuguesa de Coaching;
- Portal Coaching Portugal;
- Portal do Ser;
- Incubit;

- LIFE Training;
- Rh.Coaching – Transformação, Desenvolvimento e Consultadoria Organizacional;
- Key – Centro de Formação Profissional;
- Human Resources Portugal.

Foram contactadas via correio electrónico e convidadas a participar na presente investigação cerca de 100 pessoas, entre as quais, 45 manifestaram interesse em colaborar. Contudo, apenas 21 se prontificaram a responder à entrevista, procedendo-se anulação de uma delas pelo facto de se encontrar muito incompleta.

3.1.6 Metodologia de investigação: qualitativa.

Perspectivando-se analisar a questão central de forma aprofundada, partindo dos testemunhos da população-alvo, considerou-se que a metodologia de investigação qualitativa seria a mais ajustada para melhor compreender e interpretar o significado das suas ideias, opiniões e visões, possibilitando desta forma a confirmação ou rejeição das hipóteses enunciadas.

3.1.7 Técnica de investigação: entrevista.

A selecção e construção do instrumento de investigação teve como base os objectivos definidos, a população-alvo, a questão de partida e as hipóteses formuladas e fundamentou-se nas pesquisas bibliográficas efectuadas.

Procedeu-se à construção de um guião de entrevista constituído por um conjunto de questões abertas e fechadas segundo o seu grau de classificação, caracterizando-se quanto à sua tipologia como entrevista semiestruturada.

" [...] as entrevistas semiestruturadas combinam perguntas fechadas e abertas onde o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. O pesquisador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas ele o faz num contexto muito semelhante ao de uma conversa informal [...] permite cobertura mais profunda sobre determinados assuntos e a interacção favorece respostas espontâneas e exploração de significados pessoais. Tem a possibilidade de utilizar recursos visuais como cartões, fotografias e fazê-lo lembrar de factos" (Boni & Quaresma, 2005, p. 73).

As questões foram agrupadas, tendo em conta o seu grau de relacionamento no assunto e ordenadas de forma lógica, partindo-se de questões mais particulares para questões mais gerais.

Primou-se pela utilização de uma linguagem simples adequada ao público-alvo com questões sobretudo centradas em experiências pessoais e profissionais, não evasivas, motivantes e que não envolvessem demasiado esforço na produção da resposta.

Planeou-se utilizar a técnica da entrevista, de forma presencial, procurando que o entrevistado respondesse a questões orientadas no contexto de uma conversa informal, contudo todos os constrangimentos que surgiram para conseguir chegar até à população-alvo, impediram que se concretizasse dessa forma. Assim sendo, e em alternativa recorreu-se às novas tecnologias para alcançar os objectivos definidos, respondendo o público-alvo às questões apresentadas, com recurso à internet, via correio electrónico e por contacto telefónico.

No caso das entrevistas enviadas por correio electrónico, para o primeiro contacto estabelecido, foi elaborada uma mensagem electrónica introdutória contemplada por uma breve apresentação pessoal, os objectivos da investigação, amostra alvo, procedimentos a utilizar, bem como a forma em que se chegou ao contacto do possível entrevistado, apelando em jeito de convite à sua participação no estudo. Procedeu-se ainda à contextualização da dissertação, abordando-se o seu propósito e âmbito de contexto de desenvolvimento, acrescentando-se na parte final que caso tivessem interesse lhes seriam facultados os resultados da investigação.

Desta forma agiu-se tendo em conta a perspectiva de Gunther (1999, pp. 236-237): *"no cumprimento (a introdução) reconhece-se o outro e estabelece-se o nível de confiança apropriado e necessário. Segue-se a transacção social em si, a interacção pergunta-resposta. Na despedida reforça-se qualquer sinalização de benefícios (futuros) já demonstrada."* Poderá então referir-se que foram seguidas as fases comuns de qualquer interacção social, que consistem em um cumprimento, em uma interacção e em uma despedida, às quais um instrumento de pesquisa deve obedecer.

Aos elementos alvo deste primeiro contacto, que manifestaram interesse e vontade em colaborar na investigação, foi-lhes enviada nova mensagem de correio electrónico com as devidas orientações, anexando-se o guião da entrevista.

3.1.8 Técnica de análise de dados: análise de conteúdo.

Perante uma metodologia qualitativa com recurso à técnica de investigação da entrevista, primou-se por uma análise de dados centrada na análise de conteúdo.

Análise de conteúdo revela-se segundo a definição mais popular como *"uma técnica de investigação que tem por finalidade a descrição objectiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação"* (Berelson, 1952, citado por Silva et al., 2004, p.73).

Objectivou-se pois descodificar o conteúdo das respostas dos participantes, através de uma análise objectiva e comparativa das informações recolhidas por categorias de análise. Em suma, tomando como ponto de partida os dados das entrevistas aplicadas efectuou-se uma análise e interpretação aos mesmos para daí se realizarem as devidas inferências, por forma a estabelecer uma conclusão.

Desta forma, a análise de conteúdo efectuada centrou-se nas três fases fundamentais de pré-análise, exploração do material e tratamento de resultados, descritas Godoy (1995, citado por Silva et al., 2004, p. 74).

Não obstante, os procedimentos utilizados tiveram ainda por base as etapas de análise de conteúdo apontadas por Laville & Dionne (1999, citados por Silva et al., 2004, p.74): *"o recorte de conteúdos, a definição das categorias analíticas e a categorização final das unidades de análise."*

Sucintamente, tendo por base os pressupostos da análise de conteúdo, e com o recurso a um modo de análise mais pessoal, utilizando-se uma matriz desta técnica de análise, procurou-se descodificar e interpretar a informação através da sua subdivisão em: Tema, Categorias, Subcategorias, Indicadores/Unidades de Registo, Unidades de Contexto.

Em toda a análise e interpretação dos dados tomou-se como ponto orientador os objectivos, a questão inicial e as hipóteses formuladas.

4. Resultados

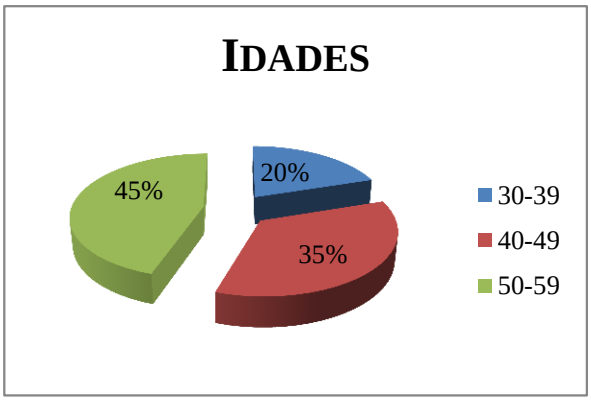
Os resultados encontram-se apresentados de forma esquemática, lógica e sequencial, de acordo com as questões da entrevista, procurando partir-se de aspectos mais particulares, para mais gerais.

Para maior especificação do texto escrito, resultante da análise de conteúdo, são apresentadas algumas tabelas, quadros e gráficos variados.

A primeira parte corresponde aos dados associados à caracterização dos 20 indivíduos que constituem amostra da presente investigação. Centrando-se uma segunda parte nos dados que vão servir de base para testar a validade das hipóteses enunciadas.

4.1 Perfil Pessoal

4.1.1 Idades



Gráf. 1 – Idades dos respondentes

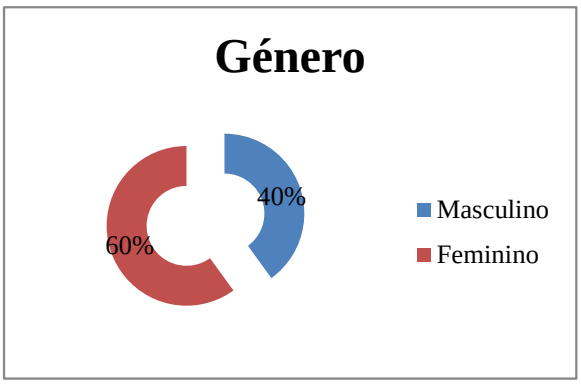
Fonte: Própria

O gráfico 1 espelha as idades dos participantes por intervalos, verificando-se maior prevalência de idades compreendidas no intervalo de 50-59 anos (47%).

A média de idades situa-se nos 46 anos, possuindo o respondente mais novo 34 e o mais velho 57.

Pelas idades aqui representadas poderá inferir-se que os indivíduos se vêm interessando em explorar esta área após atingirem a idade adulta e adquirirem algum grau de maturidade e conhecimentos.

4.1.2 Género

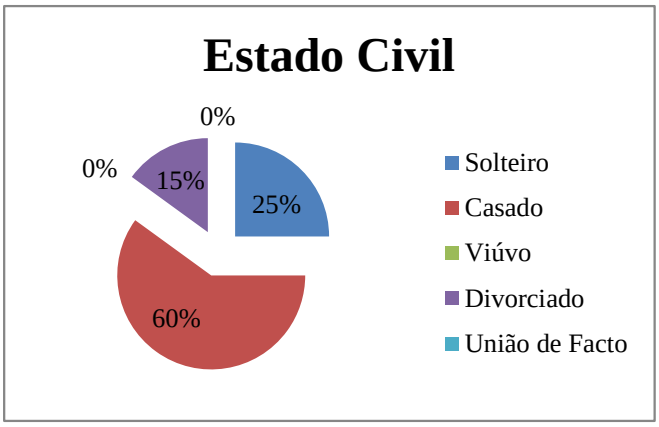


Gráf. 2 – Sexo dos respondentes

Fonte: Própria

Na variável género não se registam diferenças significativas entre o sexo do público - alvo, 60% do sexo Feminino e 40% do Masculino.

4.1.3 Estado Civil



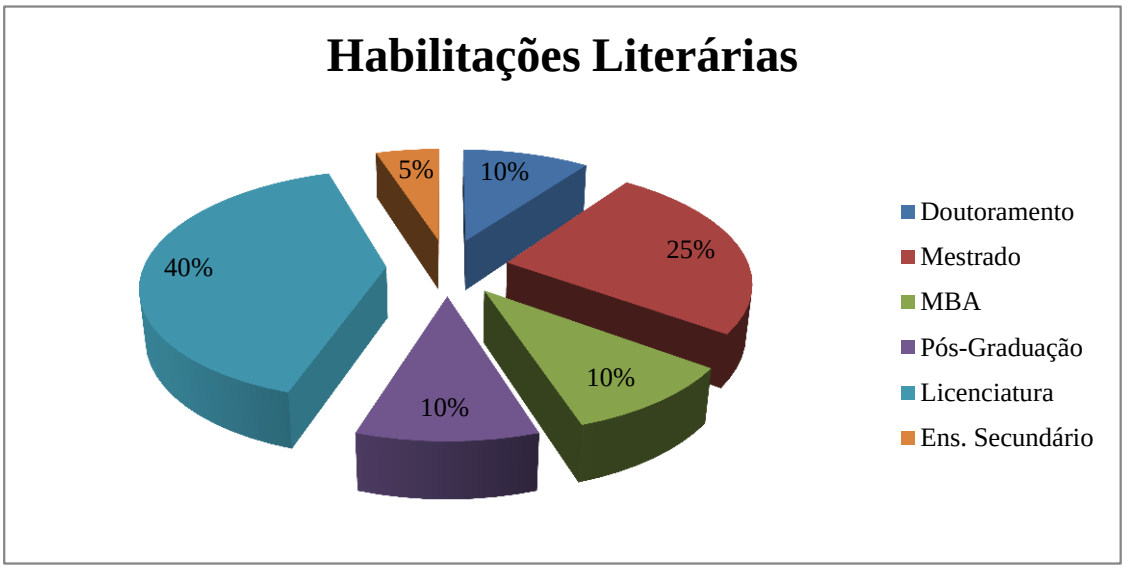
Gráf. 3 – Estado civil dos respondentes

Fonte: Própria

Tal como é possível visualizar no gráfico 3, representativo do estado civil dos respondentes, a grande maioria (60%) refere estar já casado. Esta percentagem, poderá encontrar-se interligada às idades dos participantes, visto a maior parte da amostra ser constituída por indivíduos que se encontram em plena fase adulta.

Dos 20 indivíduos, registam-se 5 (25%) solteiros, 3 (15%) divorciados e nenhum caso viúvo ou em união de facto.

4.2 Perfil Escolar/Formativo



Gráf. 4 – Habilitações literárias dos respondentes

Fonte: Própria

A amostra de participantes desta investigação, com excepção de um elemento apresenta um percurso académico extensivo, com elevados graus de habilitação de ensino superior.

A maior parte dos respondentes apresenta estudos equivalentes à Licenciatura (8 – 40%) e Mestrado (5 – 25%), seguindo-se os que adquiriram o grau de Doutoramento (2 – 10%), MBA (2 – 10%), Pós-Graduação (2 – 10%) e Ensino Secundário (1 – 5%).

Uma das inferências que se pode levantar relaciona-se com o facto dos indivíduos que se debruçam na área do Coaching, seja por envolvimento num processo a nível pessoal ou profissional ou de âmbito formativo, possuírem elevados graus de habilitações académicas. Constituindo-se como uma área de interesse de indivíduos que apostam nos estudos, na aquisição de conhecimentos e novas aprendizagens, em suma num constante desenvolvimento pessoal.

4.2.1 Áreas de Formação Académica

Da análise dos dados constata-se ainda que os participantes que recorrem ou tiveram de recorrer a processos ou formações na área do Coaching não apresentam obrigatoriamente áreas de formação académica similares.

Poderá referir-se com base na amostra da investigação, que o Coaching não se restringe a indivíduos de áreas de estudo específicas, mas sim diversificadas. Desde a área de Gestão, com inquiridos com formação em Economia, Gestão…, à área Social, apresentando estudos em Psicologia, Serviço Social…, e até à da Saúde representados pelas Ciências Farmacêuticas, Terapia Ocupacional…, entre outras, com cursos em Informática, Direito, Geografia Física, Engenharias… inserem-se os elementos alvo da entrevista desta investigação.

4.2.2 Acções de Formação

Todos os respondentes além dos estudos que lhes conferem diferentes graus de habilitação, apresentam formações variadas na área do Coaching. Assim sendo, podem encontrar-se indivíduos com certificação profissional em Coching, no geral (curso de certificação em Coaching), em diferentes níveis de Coaching (Coaching I, II,III) ou em assuntos específicos desse âmbito (Business Coaching; Executive Coaching; Coaching Profissional; Coaching Trainers; Life Coaching; A arte e a prática do Coaching; Coaching e PNL orientado para liderança e Excelência Pessoal-Nível I, II; Master Coach).

O desenvolvimento Pessoal e Profissional foi o principal impulsionador deste público – alvo na selecção do Coaching como uma área de formação complementar. Aquisição de novas competências, melhorias ao nível do relacionamento interpessoal, desempenho profissional, bem como a necessidade de definição e concretização de objectivos, tomada de decisão, maior autoconfiança e valorização pessoal, foram os principais benefícios alcançados pelos inquiridos na frequência de formações neste âmbito.

4.3 Perfil Profissional

4.3.1 Profissão Actual

Regista-se entre a maioria dos participantes no estudo, actividade profissional actual como Coach, Consultor e Formador. Salientando-se que desempenham qualquer uma das actividades citadas em simultâneo com outra profissão, acrescentando-se que a maioria desempenha duas ou três destas actividades.

Após aposta na formação em Coaching deduz-se que a experiência se revela gratificante, seja a nível pessoal ou profissional, visto a maioria dos respondentes seguirem o seu percurso profissional centrando-se neste âmbito, abandonando por vezes actividades relacionadas com a sua área de estudos superiores, desinvestindo desta forma da sua formação académica. Contudo, e em menor percentagem, alguns deles seguem a sua actividade profissional na área em que investiram o seu estudo de âmbito académico, constituindo-se o Coaching como uma experiência e uma forma de ampliar os seus conhecimentos. Surgem ainda alguns casos em que existe uma junção de actividades profissionais desenvolvidas na área de formação académica e também na do Coaching, como por exemplo, Psicoterapeuta e Coach.

A tabela a seguir apresentada retracta a informação supracitada, reflectindo o percurso dos indivíduos, tendo em conta as suas habilitações académicas, a frequência de formação em Coaching (independentemente da designação/objectivo) e a profissão actualmente exercida, de forma a se proceder à comparação do seguimento da área de estudos principal ou adopção da formativa, a nível profissional.

Entrevista Nº	**Habilitações Académicas**	**Formação na área do Coaching**	**Profissão Actual**
1	Mestrado	Sim	Gestor/Formador/Professor
2	Doutoramento	Sim	Engenharia Civil
3	Mestrado em Comportamento Organizacional (escolar)	Sim	Coach/Consultor
4	Mestrado	Sim	Coach/Consultor/Formador
5	Licenciatura em Serviço Social	Sim	Coach/Consultor/Formador
6	Licenciatura em Psicologia	Sim	Psicoterapeuta e Coach
7	Licenciatura em Ciências Farmacêuticas	Sim	Consultor
8	Licenciatura em Geografia Física	Sim	Coach/Formador
9	Licenciatura em Engenharia Técnica Electrónica e Telecomunicações	Sim	Consultor
10	Licenciatura em Terapia Ocupacional/ Pós-Graduação em Psicologia	Sim	Terapeuta/Coach
11	Licenciatura em Direito/MBA Gestão	Sim	Coach/Consultor/Formador
12	Mestrado em Engenharia Química Optimização Energética	Sim	Coordenador de Equipas
13	Ensino Secundário	Sim	Coach/Consultor
14	Licenciatura em Ciências Farmacêuticas	-	Farmacêutica
15	Licenciatura em Psicologia Clínica	Sim	Coach/Consultor/Formador
16	Licenciatura em Economia/MBA	Sim	Coach

17	Licenciatura em Informática de Gestão	Sim	Informático
18	Doutoramento em Engenharia Mecânica	-	Coach
19	Mestrado	Sim	Coach/Consulor
20	Licenciatura em História e Ciências Sociais/Pós-Graduação em História Insular e do Atlântico (séc. XV-XX).	Sim	Professor/Coach

Tabela 7 - Habilitações Académicas, Formação em Coaching e Profissão Actual dos entrevistados

Fonte: Própria

4.4 "Coaching"

4.4.1 Definição

Perante a questão apresentada *"Como define o Coaching?"* surgiram uma panóplia de respostas que convergem no mesmo sentido, orientando-se o seu significado, de forma geral, para o desenvolvimento pessoal e profissional. Eis algumas das afirmações recolhidas:

- "O Coaching é uma ferramenta de desenvolvimento pessoal que pode ser utilizada em diversas áreas de vida pessoal e profissional."
- "Parceria entre dois especialistas: o cliente é o especialista em si próprio, o Coach o especialista nas perguntas que levam o primeiro a descobrir as respostas que farão a diferença no seu desenvolvimento pessoal, social e profissional."
- "Através do desenvolvimento do seu autoconhecimento, considerando a realidade que o envolve e a ecologia própria, o/a Coachee apreende a redefinir estratégias e a escolher aquela(s) que lhe permitam atingir, de modo claro, o sucesso pretendido."
- "É um processo orientado para a acção, assente na relação profissional entre Coach e Coachee, que facilita, acelera e apoia o desenvolvimento do Coachee para revelar o seu potencial e atingir os seus objectivos, através da auto-reflexão e das escolhas deste e com o foco no seu presente e no seu futuro."
- "É um serviço profissional, em que um indivíduo que contrata um Coach pretende alcançar uma meta encontrar a solução para uma situação (reequilibrar ou mudar de vida, melhorar as relações, melhorar a comunicação, tanto a nível pessoal como profissional, entre outros."
- "O Coaching é um processo que promove a mudança positiva, dos indivíduos ou organizações, partindo da sua realidade presente rumo ao desenvolvimento pessoal e profissional, que consiste na co-criação de novas possibilidades."

Quadro 2 – Citações dos respondentes sobre o conceito Coaching

Fonte: Própria

Numa análise mais pormenorizada, com recurso ao recorte dos conteúdos, definição de categorias e unidades de análise, encontram-se nas definições dos participantes, que além de integrarem o desenvolvimento pessoal e profissional, merecem destaque pela frequência de resposta.

Assim ressalta como parte integrante da caracterização do conceito de Coaching, pelos respondentes, a definição e concretização de objectivos/metas, a auto-reflexão, auto-exploração, o processo de relacionamento de apoio, a motivação, superação de obstáculos e a mudança.

Tema Coaching	
Categoria – "O Conceito"	
Subcategoria – "Descrição"	
Indicadores/Unidades de Registo	**Unidades de contexto**
Definição e Concretização de Objectivos/Metas	- "É um processo que permite facilitar a execução de objectivos e metas." - "Processo de tomada de consciência por parte do cliente (Coachee) do seu objectivo primordial, das suas crenças e de como pode alcançar os seus objectivos através do seu próprio plano de acção, a partir de uma conversa estruturada com o Coach." - "Permite-lhe identificar, alinhar os seus valores, aptidões e interesses com os seus objectivos o que lhe possibilita assim, mais rápida e eficazmente o caminho para a excelência." - "Um processo que uma pessoa nos apoia a atingir os objectivos que definimos."
Auto-reflexão/Auto-exploração	- "O Coaching tem como princípio a exploração dos recursos inerentes ao indivíduo (…)." - "Baseia-se numa metodologia que ajuda o Coachee (Cliente), a aprofundar o conhecimento de si próprio através da estimulação da autodescoberta, a tomar consciência das suas opções/soluções (…)" - "O Coaching é um processo: participado; dinâmico e evolutivo, introspectivo e reflexivo directamente relacionado com a avaliação e dirigido para resultados."
Processo de relacionamento de apoio	- "É um processo orientado para a acção, assente na relação profissional entre Coach e Coachee (…)." - "O Coaching é sempre um trabalho de parceria entre o Coach e o cliente." - "O Coaching é um processo em que o cliente (Coachee) é apoiado por um profissional (Coach) (…)." - "O Coaching é um processo: participado; dinâmico e evolutivo (…)."
Motivação	- "Foca-se muito na importância do ser humano e tem de partir de nós; sem essa vontade própria não é viável o Coaching!" - "Os resultados deste processo dependem da vontade do Coachee e do nível de aprofundamento que se permite alcançar em cada sessão de Coaching."
Superação de Obstáculos	- "Para mim, Coaching é uma metodologia que nos ajuda em qualquer situação do dia-a-dia, a resolver desafios que à partida seriam não muito fáceis de ultrapassar." - "(…) para adopção de estratégias de ultrapassar problemas, fazer parte das soluções e assim melhorar toda a condição."

Mudança	- "O Coaching permite um trabalho individual ou em grupo, sendo facilitador da mudança (…)." - "É um modo de pensar que nos faz abrir a mente e o coração para não ficarmos resistentes à mudança."

Tabela 8 – Definições de Coaching por parte dos respondentes

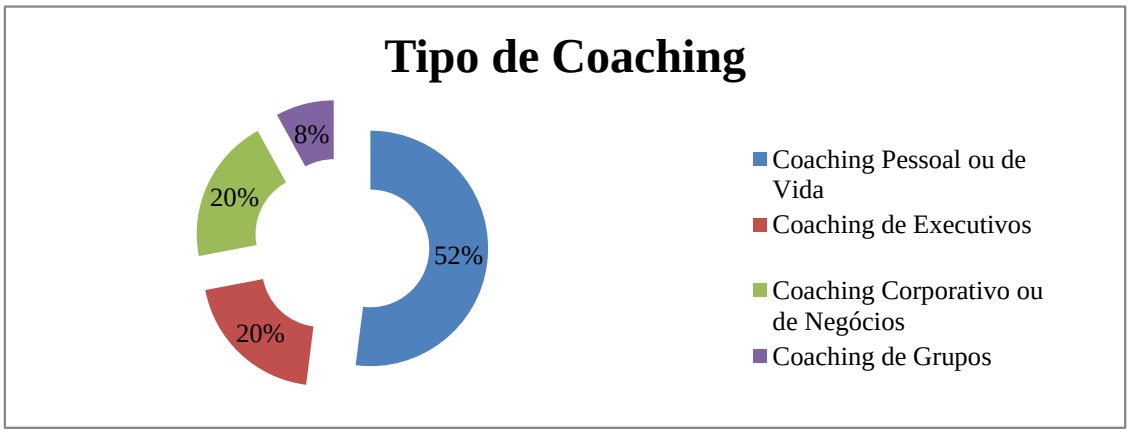
Fonte: Própria

Tendo por base as similaridades entre as respostas, em jeito de síntese poderá associar-se a definição de Coaching a um processo assente num relacionamento entre pelo menos dois indivíduos, que potencia o autoconhecimento, a auto-reflexão com vista à definição de objectivos e de um plano de acção para a sua concretização. Daí se considerar ser orientado para a acção, potenciador de maior facilidade ao nível da superação de obstáculos e conducente à mudança. Ressalta também importante a motivação do Coachee e do seu comprometimento com o processo.

4.4.2 Tipo de Coaching

De entre os diferentes tipos de Coaching existentes, a grande maioria dos respondentes apontou ter beneficiado de Coaching Pessoal ou de Vida (52%), seguindo-se ainda com larga distância o Coaching de Executivos (20%) e o Coaching Corporativo ou de Negócios (20%).

Verifica-se pois que os participantes deste estudo foram alvo quer de um tipo de Coaching mais direccionado para o desenvolvimento pessoal, quer para o desenvolvimento profissional, salientando-se ainda que 5 dos respondentes afirmaram ter sido submetidos a dois tipos de Coaching.



Gráf. 5 - Tipo de Coaching que os respondentes foram alvo

Fonte: Própria

4.4.3 Propósito

Com o intuito de obter conhecimento sobre o motivo que levou os respondentes a recorrer ao tipo de Coaching de que assinalaram ter sido alvo, procedeu-se ao seu questionamento nesse sentido.

O principal motivo, tendo por base análise das respostas registadas, visou sobretudo o desenvolvimento pessoal/profissional, considerando-se o desenvolvimento de competências, a definição/ concretização de objectivos e o relacionamento interpessoal, também como razões mais específicas de recurso a processos de Coaching.

Na tabela a seguir apresentada podem visualizar-se as respostas agrupadas pelos indicadores supracitados.

Tema Coaching	
Categoria – "Tipo"	
Subcategoria – "Propósito"	
Indicadores/Unidades de Registo	**Unidades de Contexto**
Desenvolvimento Pessoal/Profissional	- "Encontrar forma de superar os novos desafios pessoais." - "O objectivo foi de melhorar o meu desempenho a nível profissional (…)" - "Mas concluí também que ajuda no dia-a-dia a nível pessoal." - "(…) auto-reflexão em questões específicas de perspectiva de vida (…)" - "Desenvolvimento pessoal, aumento de recursos pessoais, crescimento, amadurecimento." - "Alinhar-me como pessoa; melhorar a minha vida em todos os aspectos; conseguir um equilíbrio entre a minha vida pessoal e profissional; desenvolver-me como pessoa e poder por isso, ajudar melhor outros a desenvolverem-se também." - "Desenvolvimento pessoal – resolução de questões comportamentais que comprometiam a auto-estima e a satisfação pessoal e profissional." - "Numa 1ª fase- o meu desenvolvimento pessoal, no sentido do crescimento – ser mais e melhor ser humano." - "Melhorar a eficácia pessoal." - "Numa 3ª fase – no presente estou em transição entre o Coaching, como profissão, e o ensino, ainda em parceria; acredito que o Coaching faz e fará parte do leque de conhecimentos para o desenvolvimento humano/ sua realização." - "Tratou-se de uma sessão integrada numa formação acreditada de Coaching em que participei." - "Melhorar o desempenho (…)" - "Estava incluído no curso de Coaching nível I." - "Desenvolvimento Pessoal e Profissional."

Desenvolvimento de Competências	- "Desenvolver competências pessoais e profissionais." - "O objectivo foi melhorar o meu desempenho profissional na liderança de uma equipa e na comunicação e relações interpessoais (…)" - "Melhorar competências de Coach, enquanto aluna na EEC."
Definição/Concretização de objectivos	- "(…) uma vertente muito importante, diria mesmo crucial na obtenção dos objectivos e sucesso!" - "Definição de objectivos de vida pessoais e profissionais." - "Facilitar o processo de clarificação e implementação de objectivos." - "Para validação de objectivos e tomada de decisão." - "Ajudar a atingir os objectivos pessoais e profissionais." - "Melhorar o desempenho com vista a se atingir um conjunto de objectivos." - "Exercer uma missão e perseguir uma visão para a vida ou certa vertente dela." - "Numa 2ª fase – o impacto do Coaching foi e é tão significativo que comecei a 'levá-lo' comigo na vida, profissão e no desenvolvimento de uma actividade paralela, como Coach."
Relacionamento interpessoal/equipa	- "O propósito foi a melhoria das condições laborais, com mais diálogo, maior interacção, mais motivação, melhor funcionamento da equipa e relação com os superiores hierárquicos." - " (…) e relação com outras pessoas."

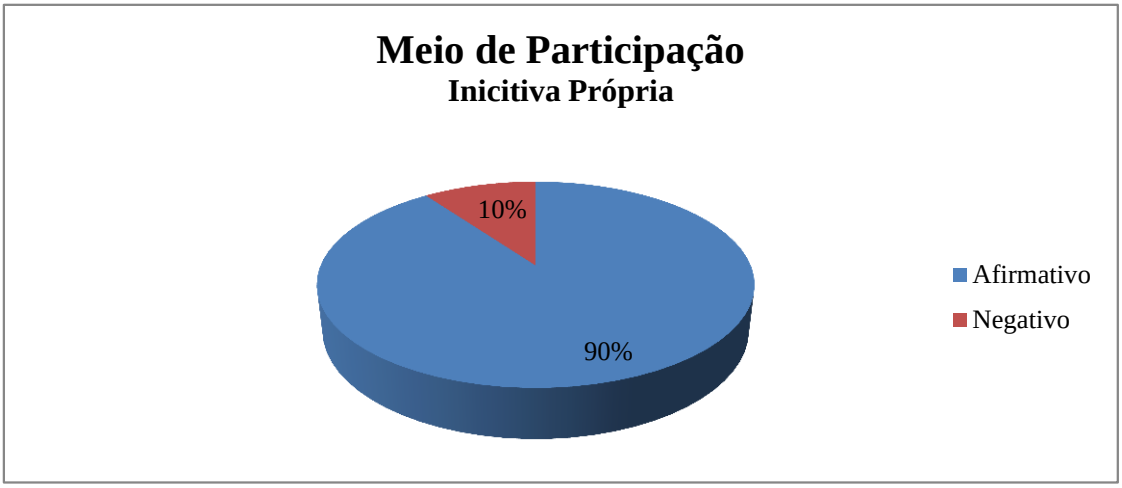
Tabela 9 – Propósito de recurso ao Coaching
Fonte: Própria

4.4.4 Meio de Participação

4.4.4.1 Iniciativa Própria

Tal como é possível visualizar no gráfico a seguir apresentado, com excepção de 2 participantes, equivalente a 10%, todos recorreram a processos de Coaching por iniciativa própria.

Os 2 casos mencionados apontaram a participação em processo de Coaching, no âmbito do desenvolvimento profissional, relatando: *"O meu processo de Coaching foi proposto pela minha chefia"* (Entrevista 14) e *"Todo o processo de Coaching a que fui submetida teve sempre como objectivo o desenvolvimento da minha actividade profissional"* (Entrevista 7).



Gráf. 6 – Meio de Participação dos respondentes em processos de Coaching

Fonte: Própria

4.4.4.2 Motivo

Com o intuito de complementar a questão anterior, o grupo alvo da amostra foi questionado relativamente ao motivo que suscitou a sua participação em processo de Coaching.

O desenvolvimento pessoal/profissional foi uma vez mais o registo mais apontado, salientando-se a tentativa de crescimento e evolução o motivo que incentivou à participação em processos de Coaching.

A tabela a seguir apresentada evidencia a análise dos relatos mais semelhantes dos participantes, agrupados no indicador comum de desenvolvimento pessoal/profissional.

Tema Coaching	
Categoria – "Meio de Participação	
Subcategoria – "Motivo"	
Indicadores/Unidades de Registo	**Unidades de Contexto**
Desenvolvimento Pessoal/Profissional	- "Todo o processo de Coaching a que fui submetida teve sempre como objectivo o desenvolvimento da minha actividade profissional." - "O meu processo de Coaching foi proposto pela minha chefia." - "No âmbito de uma formação acreditada em Business Coaching em que participei." - "No âmbito do desenvolvimento pessoal e na formação/certificação e Business Coaching e Master em PNL, áreas que foram exploradas paralelamente a uma vida profissional na área das TI." - "Acho que é importante melhorarmos continuamente (…). Mantenho o processo."

	- "O processo foi desenvolvido no âmbito da formação para Coach profissional, em primeiro lugar temos que testar o processo em nós próprios." - "O processo de Coaching fazia parte dos momentos de aprendizagem na EEC." - "Necessidade de evolução (…)" - "Sendo Business Coach, é essencial que siga o mesmo processo." - "Decidi abraçar esta profissão." - "Proceso de Certificação em Coaching." - "Melhorar a eficácia pessoal." - "Numa fase menos boa da minha vida, precisei de encontrar as minhas próprias respostas para o caminho a seguir."

Tabela 10 – Relatos dos respondentes face ao motivo de participação em processos de Coaching

Fonte: Própria

Ainda que com menor ênfase e tendo implícita a necessidade de desenvolvimento pessoal/profissional, o registo de autoconhecimento/auto-reflexão também motivou o recurso ao Coaching. Salientam-se algumas das respostas:

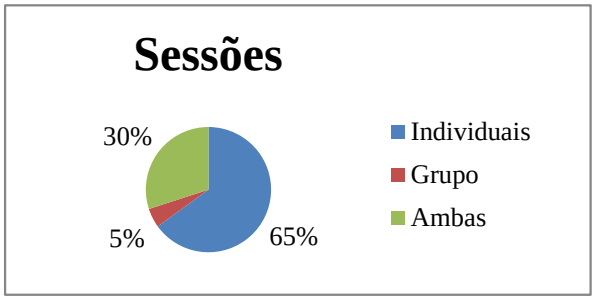
- "Melhorar a capacidade de reflexão."
- "Necessitava de um maior autoconhecimento."
- "Numa fase menos boa da minha vida, precisei de encontrar as minhas próprias respostas para o caminho a seguir."

Quadro 3 – Respostas dos participantes que espelham o motivo de autoconhecimento/auto-reflexão

Fonte: Própria

4.4.3 Sessões

De forma a procurar ainda complementar a caracterização dos processos de Coaching de que amostra foi alvo, os participantes tiveram de mencionar o tipo de sessões, individuais ou de grupo que participaram. As sessões individuais são, tal como é possível visualizar no gráfico nº 7, as mais concorridas (65%), salientando-se ainda a participação de 6 indivíduos em ambas (30%).



Gráf. 7 - Sessões frequentadas pelos respondentes

Fonte: Própria

4.5 “Coaching” e Ambiente Profissional

4.5.1 Influência no Contexto de Trabalho

Um aspecto importante desta investigação centra-se em perceber qual a influência do Coaching no desenvolvimento profissional, daí salientar-se como relevante explicitar a sua influência no contexto de trabalho. Da análise realizada aos dados da amostra observa-se uma certa constância a nível das respostas, apresentando as mesmas várias similaridades.

Dividindo as respostas em indicadores de análise por forma a melhor definir e especificar a influência no contexto de trabalho, salientam-se, além das afirmações directamente direccionadas para efeitos no desenvolvimento pessoal ou profissional, uma maior valorização, bem-estar pessoal, mudanças de atitude, melhorias ao nível da definição e concretização de objectivos e no relacionamento interpessoal, como evidencia a tabela a seguir apresentada.

“De forma objectiva não influenciou nada, pois o meu processo de Coaching não era sobre trabalho” (Entrevista 17). Esta afirmação é a única resposta oposta à dos restantes participantes, salientando-se ausência de influência do processo de Coaching no contexto de trabalho, pela razão citada. Não obstante, outro respondente que foi alvo de um processo de Coaching também ele não centrado em objectivos profissionais referiu *“Não procurei o Coaching por questões profissionais, mas claro que o trabalho realizado beneficia todas as áreas da vida do individuo”* (Entrevista 10). Poderá então qualquer processo de Coaching ter implicações em áreas diversas do sujeito, independentemente do seu tipo e objectivo?

Tema: “Coaching e Ambiente Profissional”	
Categoria – “Contexto de Trabalho”	
Subcategoria – “Influência”	
Indicadores/Unidades de Registo	**Unidades de Contexto**
Auto valorização/Bem-estar Pessoal	- “Descobrir novos talentos (…) ” - “Ganhei maior (…), autoconfiança e reduzi o stress (…) ” - “No aumento da auto-estima (…) ” - “Ganhei mais autoconfiança, que me permitiu desempenhar as minhas funções com mais tranquilidade e objectividade.” - “ (…) o meu papel na organização (…) passou de um frete a algo que justificava a minha necessidade e utilidade social.” - “ (…) muito mais satisfação.” “ (…) capacidade de controle de emoções.”

Consciencialização/Atitude	- "Passei a dar menos relevância aos aspectos menos importantes para mim e a estar mais atenta para agarrar oportunidade (…) " - "Mudou a perspectiva que eu tinha sobre o meu papel na organização (…) " - "Tornou-me mais consciente dos pontos a melhorar." - "Permitiu-me ter um novo olhar sobre questões que considerava difíceis, ou mesmo impossíveis." - "Potenciou escolhas e levou a mudanças."
Definição/Concretização de metas	- "O que preciso de fazer é muito mais claro e o estabelecimento de prioridades tem-me ajudado imenso a chegar mais longe, mais depressa, com menos esforço e muito mais satisfação." - " (…) a compreender, definir melhor objectivos pessoais e/ou de equipa." - "(…) o que me permitiu encontrar espaço para realizar projectos pendentes há anos." - "Ganhei maior foco, (…), identificando as minhas reais prioridades e motivações." - " (…) desenvolver uma nova actividade profissional." - "Melhor organização pessoal, tomada de iniciativa, melhor planificação, gestão de ideias, orientação para a execução e finalização das tarefas."
Relacionamento Interpessoal	- " (…) na melhoria da postura para com os outros, pois ao darmos importância ao colaborador como ser humano e não como máquina garantimos uma rentabilização a partir da motivação caminhando para o sucesso do trabalho." - "Ajudou no relacionamento com as equipas de trabalho (…) " - "Melhorou as relações laborais com colegas e com fornecedores e clientes." - "Conquistei um espaço/relação mais confortável/confiável com as chefias de topo, o que facilitou a intervenção da equipa de Coaching junto das chefias de 2ª linha." - "Influenciou a forma como eu trabalho e consequentemente a equipa em que me integro."

Tabela 11 – Perspectiva dos respondentes da Influência do Coaching no contexto de trabalho

Fonte: Própria

Perante as evidências supracitadas o Coaching poderá gerar influências no ambiente de trabalho a vários níveis do indivíduo, seja no âmbito pessoal, através de maior autovalorizarão, melhorias na auto-estima, satisfação e motivação laboral, autoconfiança e gestão emocional, na clarificação de crenças, pensamentos representados por modificações de atitude, centrada em aspectos mais positivos e na definição, organização, acção e concretização de objectivos. No âmbito mais relacional, ao nível de melhorias na relação com os outros, sejam colegas de equipa, fornecedores, chefias ou clientes, motivadas por mudanças de postura e atitude.

4.5.2 Influência/Mudança do comportamento na organização

Perspectivando-se aprofundar as possíveis influências do Coaching no ambiente de trabalho procedeu-se ao questionamento sobre possíveis mudanças de comportamento na organização.

As mudanças de comportamento registadas, ainda que, de forma não directa, foram motivadas, na generalidade, por alterações de atitude, desenvolvimento de competências, valorização pessoal, positivismo e autoconfiança e ainda na interacção com o grupo de trabalho.

De forma contrária ao exposto, um dos inquiridos referiu *"De forma objectiva não influenciou nada"* (Entrevista 17), justificando a sua resposta com o facto do processo de Coaching que beneficiou não ser sobre trabalho.

Para melhor compreensão destes dados se apresenta a tabela seguinte:

Tema: "Coaching e Ambiente Profissional"	
Categoria – "Comportamento na Organização"	
Subcategoria – "Mudanças"	
Indicadores/ Unidades de Registo	**Unidades de Contexto**
Atitude	- "Consegui deixar de ser tão perfeccionista o que na maioria dos casos me bloqueava e me impedia pura e simplesmente de conseguir ter uma organização efectiva." - "Mudança de atitude (…) desenvolvimento de uma atitude Coach." - "Libertação de crenças limitativas e de bloqueios à progressão." - "A forma como passei a aceitar as diferenças de atitude contribuiu, em muito, para esta **mudança**." - "A minha empresa unipessoal tem **crescido** de forma sustentada e tem-se implantado de forma sólida também graças a toda a planificação que faço nos meus projectos profissionais."
Grupo de Trabalho	- "Ajudou no trabalho de equipe e a contornar dificuldades." - " (…) e influenciando positivamente todos os que comigo trabalham." - "Ajudou-me bastante a ultrapassar barreiras/obstáculos sobretudo a nível de relações interpessoais (…) " - " (…) o que se reflectiu nas relações e comunicação com os colegas."

	- "Ajudou no melhor entendimento e relacionamento com quem tinha de interagir. Ajudou ainda na melhor mobilização de toda a equipa para atingir os objectivos da equipa." - "Na organização em geral houve uma influência positiva junto dos colegas, dando motivação." - "Tornei-me atenta e solidária na relação com os parceiros (fossem chefes ou colaboradores) e uma pessoa feliz!"
Desenvolvimento de Competências	- " (…) maior capacidade de escuta (…)" - " (…) passando a ser uma pessoa mais aberta à comunicação." - "Maior organização e foco." - "Escuta activa e comunicação mais eficiente permitiram-me aumentar a eficiência da gestão de equipas, de conflitos internos dos colaboradores (e alunos), motivação, etc (…)" - "Tornou-me mais assertivo e mais eficaz." - "Agora consigo um nível organizacional aceitável mas existente e coerente." - "Visão pragmática, positiva e mais empreendedora." - "Proactivo, apreciativo e generativo."
Positivismo/Autoconfiança/Valorização	- "Tornei-me mais positivo, mais focado (…)" - "Passei a ser uma pessoa positiva e mais alegre (…)" - " (…) e uma pessoa feliz!" - "Sinto que estou mais confiante, mais madura (…)" - "Melhorei muito o meu autoconhecimento (embora achasse que não precisava…)." - " (…) melhorando o meu desempenho (…)" - " (…) o meu trabalho passou a ter um maior reconhecimento." - "Ao me manter responsável e "acima da linha." - "O meu comportamento foi-se transformando e consolidando na direcção do meu EU SUBLIME – feliz, porque positivo e proactivo! Alinhado com os meus valores."
Comportamento (respostas mais directas)	- "Também foi influenciado." - "De forma objectiva não influenciou nada." - "Não se registaram grandes alterações."

Tabela 12 – Perspectiva dos respondentes sobre a influência do Coaching no seu comportamento na organização
Fonte: Própria

Da análise efectuada constata-se que os processos de Coaching vêm produzindo efeitos ao nível do comportamento dos indivíduos nas organizações. A capacidade que exerce na mudança de atitude dos Coachees possibilitando uma maior tolerância e a construção de crenças mais assertivas, bem como o grau de valorização pessoal e autoconfiança que este processo lhes possibilita alcançar geram as mudanças de comportamento.

O desenvolvimento de novas competências, bem como alteração de postura para com a equipa de trabalho suscitam juntamente com as alterações já referidas melhorias também no desempenho, sucesso no trabalho, motivação laboral e alcance de metas.

4.6 Coachee

Não obstante às influências que os processos de Coaching podem repercutir no ambiente organizacional e no comportamento profissional, avaliar a experiência para com o processo, ou seja, o antes da partida para a realidade, para o terreno na totalidade, reveste-se também de interesse para complementar os dados desta investigação.

4.6.1 Experiência: aspectos positivos

Análise efectuada aos dados recolhidos nas respostas dos participantes da investigação aponta diversos aspectos positivos do decorrer da experiência como Coachee. Num nível mais individual, salientam-se, agrupados por indicadores, aspectos centrados no autoconhecimento, valorização e crenças pessoais; num nível mais laboral e relacional, o estabelecimento e alcance de objectivos, e as mudanças nos relacionamentos interpessoais.

Os entrevistados responderam à questão mencionando as principais vantagens que colheram por ser alvo de processos de Coaching, em suma, considerando-as os aspectos mais positivos da experiência.

O quadro seguinte destaca as respostas mais similares agrupadas de acordo com o significado que reflectem.

Tema: "Coachee/Formando"	
Categoria – "Experiência"	
Subcategorias – "Aspectos Positivos"	
Indicadores/Unidades de Registo	**Unidades de Contexto**
Relacionamentos	- " (…) melhoria dos meus relacionamentos socioprofissionais." - "Motivou-me a tentar dialogar mesmo quando não parece possível e a esperar quando o momento não é o mais oportuno (…) " - "Maior atenção aos outros, um maior respeito pelo silêncio (…) " - "Sentir um excelente trabalho de parceria com o meu interlocutor."
Autoconhecimento	- "Apreensão do que sou e dos meus conflitos internos." - "Maior conhecimento de mim mesma (…) "

	- “Foi o desenvolver do autoconhecimento (…) ” - “Com o Coaching consegui conhecer-me melhor (…) ” - “Com maior clareza sobre o que realmente era importante para mim (…) ” - “Perspectiva realista do que, para mim, é sucesso, realização e felicidade.” - “Aumento da minha autoconsciência.” - “ (…) conhecer-me melhor (…)”
Auto-reflexão/valorização	- “Ter um espaço onde posso desenvolver a auto-reflexão e onde sou o protagonista, porque o Coach escuta activamente.” - “As perguntas que espelharam palavras proferidas por mim durante a sessão, produziram uma reflexão mais profunda (…) ” - “Fez-me parar para pensar e apreciar os aspectos positivos em detrimento dos negativos, alargou-me horizontes e sobretudo aumentou a minha motivação que andava pelas ruas da amargura nos últimos tempos.” - “ (…) uma maior capacidade de reflexão.” - “Maior auto-motivação e maior auto-percepção. “ - “Capacidade para olhar para nós como o actor principal da nossa vida.” - “Estímulo à geração e análise de ideias.” - “ (…) reflexão mais profunda e desenvolveram um estado de consciência que nunca tinha experimentado.” - “ (…) melhorar auto-estima (…)” - “Tomada de consciência de que o que quero depende de mim própria.”
Clarificação de Crenças/Valores	- “Abertura mental perante o livre arbítrio, a diversidade das características humanas.” - “ (…) enfrentar crenças limitativas (…) ” - “ (…) percebendo que parte dos meus bloqueios residiam em crenças limitadoras que nunca tinha analisado.”
Definição/Concretização de objectivos	- “Melhor planificação dos meus objectivos e mais rapidez e facilidade no atingimento das minhas metas.” - “ (…) atingir objectivos pessoais, ser mais feliz.” - “ (…) consegui planear a acção necessária aos meus objectivos e assumir o compromisso da sua concretização.” - “Ensinou-me a definir objectivos e sobretudo datas de apresentação.” - “ (…) apoiando a ultrapassar os desafios.” - “Visão sistematizada sobre como definir objectivos e traçar planos para os mesmos.” - “ (…) objectivar o futuro, passar a construir o futuro em lugar de fazer tudo para que corra bem.” - “Aumento do meu foco e da minha auto-directividade nos meus planos de acção.” - “ (…) o facto de eu descobrir as minhas próprias soluções e comprometer-me de imediato para agir.”

Tabela 13 – Aspectos positivos decorrentes da experiência como Coachee

Fonte: Própria

4.6.2 Experiência: aspectos negativos

Na análise aos aspectos negativos da experiência como Coachee, constatou-se que a grande maioria dos clientes não assinalou qualquer aspecto negativo, *"Não se verificaram. Tudo foi positivo e de desenvolvimento para a 'excelência'"* (Entrevista 20); *"Não identifiquei aspectos negativos neste processo"* (Entrevista 5); salientando alguns deles dificuldades que podem ser sentidas ao longo do processo *"(...) doeu, por vezes, descobrir-me…mas gostei do produto final"* (Entrevista 3)*; "Não considero negativos, mas penso que é necessário termos consciência que neste processo vão existir momentos difíceis"* (Entrevista 10)*;* e na ligação com o Coach, *"Inexperiência do Coach" (Entrevista 9); "(...) alguma dependência do Coach"* (Entrevista 18)*; "Falta de autoconfiança no interlocutor"* (Entrevista 7).

Esta ausência de nomeação de aspectos negativos poderá constituir-se como um forte indicador de satisfação para com os processos de Coaching de que são alvo, considerando-se que correspondem às suas expectativas.

4.7 Grau de satisfação para com o processo de Coaching

Para avaliar o grau de satisfação para com o processo os participantes tinham que seleccionar uma das seguintes subcategorias:

– Muito Insatisfeito;

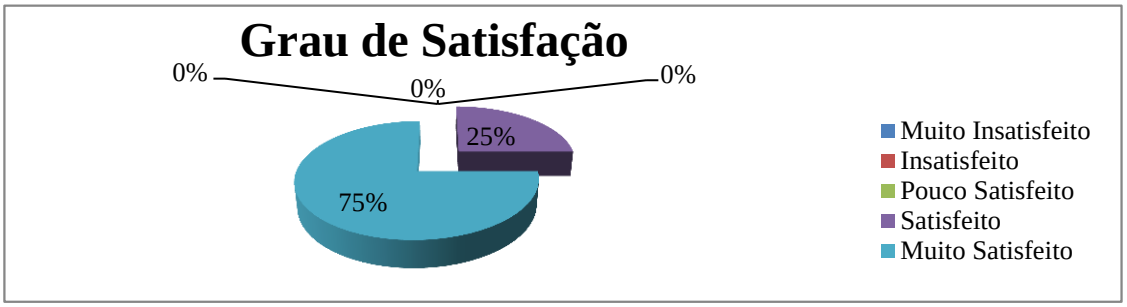
– Insatisfeito;

– Pouco Satisfeito;

– Satisfeito;

– Muito Satisfeito.

O gráfico seguinte ilustra as respostas dos respondentes.



Gráf. 8 – Grau de satisfação dos respondentes para com o processo de Coaching

Fonte: Própria

Como é possível visualizar o grau de satisfação para com o processo é elevado, apresentando-se a maior parte das respostas num nível muito satisfatório (75%). Mais se salienta o facto de nenhum dos indivíduos ter classificado a sua satisfação abaixo do grau *"Satisfeito".*

4.8 Mudanças: nível pessoal/profissional

4.8.1 Principais mudanças esperadas antes de iniciar o processo

"É difícil identificá-los nesta altura…apenas sei que os resultados atingidos foram muito superiores aos expectados" (Entrevista 3).

Previamente a qualquer nova experiência o ser humano tem tendência a construir variadas expectativas que podem ou não ser superadas. Neste sentido e com o intuito de avaliar a pré e pós experiência procedeu-se ao questionamento sobre as principais mudanças a nível pessoal e profissional.

Centrando-nos nas mudanças que esperavam alcançar através das sessões do processo de Coaching, e agrupando a informação por indicadores, destacam-se o desenvolvimento de competências diversas, melhor compreensão dos outros e do relacionamento interpessoal e expectativas de melhoria das capacidades de definição, selecção e concretização de objectivos.

A melhoria de resultados, a autodescoberta face à novidade do processo e o retorno do investimento foram, ainda que em menor frequência também apontadas como mudanças esperadas, salientando-se as seguintes expressões: *"Abertura total. Esperava, pelo menos, que o investimento de tempo e dinheiro tivesse algum retorno"* (Entrevista 9)*; "Penso que na altura… fui sem expectativas, tendo-as. Isto é, acreditei que iria obter conhecimento muito útil para a minha mudança, mas sem ´pressão'. Foi um processo de 'flow'"* (Entrevista 20)*;"Esperava alavancar os meus resultados"* (Entrevista 4)*; " (…) mudança nas várias áreas da vida"* (Entrevista 10).

Mais se acrescenta que apesar da maioria dos respondentes ter sido alvo de processos de Coaching de vida, as mudanças esperadas, tal como se pode melhor compreender através da seguinte tabela, centram-se em questões direccionadas para o âmbito profissional.

Tema: "Mudanças"		
Categoria – "Nível Pessoal/Profissional"		
Subcategoria	**Indicadores/Unidades de Registo**	**Unidades de Contexto**
Esperadas	Desenvolvimento de Competências	- " (…) melhorar o autocontrolo e a motivação pessoal e profissional (…) " - "Perceber melhor o processo de Coaching" - "Competências para transformar situações negativas em positivas." - "Maior resiliência." - "Capacidade para a tomada de decisões autónomas." - "Melhor conhecimento de mim próprio (…) " - "Maior conhecimento sobre mim mesma (…) "
	Relacionamento Interpessoal	- " (…) e permitir-me ter um relacionamento diferente com colaboradores e clientes." - "Compreensão das reacções das pessoas." - "Melhoria do autoconhecimento e dos processos de trabalho no que respeita à comunicação com os outros." - "Escutar o silêncio das palavras do outro, escutar o meu silêncio." - " (…) melhor entendimento do comportamento pessoal dos outros."
	Definição/Selecção/Concretização de objectivos	- " (…) construir uma carteira de clientes maior e ampliar os meus serviços tanto na formação, como fora dela, enquanto Coach de pessoas." - " (…) definir objectivos e a partir destes traçar as etapas com respectivos prazos (…) " - " (…) fazer escolhas conscientes sobre o caminho a seguir, face a uma mudança muito grande na minha vida que era inicialmente, externa à minha vontade." - "Maior foco e determinação no alcance de objectivos." - "Maior capacidade de análise dos meus objectivos e de levar a cabo os meus planos de acção." - "Esperava deixar de fumar sem grandes sacrifícios, o que era algo à partida difícil de equacionar."

Tabela 14 – Principais mudanças esperadas antes de iniciar o processo de Coaching

Fonte: Própria

4.8.2 Principais mudanças efectivamente ocorridas após processo de Coaching

"O impacto foi de tal modo UAU que desenvolvi a vontade de ser Coach profissional, muito embora seja professora do quadro" (Entrevista 20).

Tendo por base as principais mudanças esperadas antes de iniciarem o processo de Coaching, considera-se que através da análise às respostas apontadas como efectivamente ocorridas, as suas expectativas foram satisfeitas e até superadas.

Assim sendo, registam-se mudanças ao nível do desenvolvimento de competências diversas, quer num âmbito mais pessoal, com foco, sobretudo, na área profissional, algumas delas no relacionamento interpessoal e nos pensamentos com a substituição de crenças limitadoras por outras mais assertivas. Com maior destaque encontram-se as mudanças ocorridas a nível da definição e concretização de objectivos, culminando os mesmos até com criação de negócios pessoais ou alterações de actividade profissional e o autoconhecimento, valorização e satisfação pessoal, que se reflectiu num maior bem-estar de vida.

Tema: "Mudanças"		
Categoria – "Nível Pessoal/Profissional"		
Subcategoria	**Indicadores/Unidades de Registo**	**Unidades de Contexto**
Ocorridas	Desenvolvimento de Competências	- "Maior capacidade de ouvir e observar." - "Capacidade de estabelecer ancoragens." - "Mais organizada (…)" - " (…) muito mais responsabilidade e propriedade." - " (…) mais autoconsciência, sentido de responsabilidade e acção!" - "Capacidade para lidar com a frustração e aprender a gerir as emoções em momentos de tensão."
	Relacionamento Interpessoal	- "Em termos relacionais, a comunicação tornou-se mais eficaz, melhorando as relações." - "Estar mais atenta aos outros e às suas necessidades." - "Melhoria nas relações interpessoais."
	Atitude/Pensamentos (Crenças)	- "Deixo, actualmente, que as coisas fluam em vez de pensar como controlá-las - e resulta mais surpreendente e eficaz." - "Aceitação do risco." - "Libertei-me de algumas crenças limitadoras." - "Passei a pensar naquilo que quero, o que me

		permitiu ter mais recursos e estar mais conectada com a realidade, com os outros e comigo própria.”
	Definição/Concretização de objectivos Profissionais Pessoais	- “Tenho vindo adquirir os meus objectivos profissionais (…). ” - “Mudança na área profissional, abertura de um negócio próprio.” - “Nova actividade profissional.” -“Iniciei a minha própria empresa de consultoria em RH.” - “ (…) comecei a desenvolver actividade profissional no âmbito do Coaching.” - “Percebi que precisava de apostar no meu desenvolvimento/crescimento pessoal e preparar-me para mudar de profissão.” - “ (…) e deixei realmente de fumar.” - “ (…) definir objectivos de vida e a arranjar formas de ultrapassar desafios de uma maneira mais positiva!” - “Execução de muitos projectos pessoais e profissionais que tinham ficado adiados.” - “Maior foco e determinação no alcance de objectivos.”
	Valorização Pessoal/Autoconfiança/ Autoconhecimento	- “Auto-estima e amor-próprio elevado – assim como conhecer os processos em que estes baixam e conhecer os processos internos que provocam isto e a reacção contrário, isto é, como repô-los novamente.” - “Autoconfiança para a tomada de decisões.” - “Melhor compreensão de quem eu sou, do meu comportamento e reacções, da minha personalidade e de como tudo isso influencia o relacionamento com os outros.” - “Tornei-me numa pessoa com pensamento, discurso e linguagem positivos.” - “Resgatei o poder de acreditar em mim e nos meus sonhos pessoais e profissionais.” - “Aumentou bastante a minha auto-estima.” - “Maior satisfação e realização pessoal e profissional.” - “Passei a assumir que o meu destino está na minha mão, quase nada na dos outros.” - “E, principalmente, o querer viver o e em Coaching – ‘levá-lo’ comigo no meu dia-a-dia, que se tornou muito mais autoconfiante.” - “Vivo mais a minha essência, sem limitações externas.”

Tabela 15 – Principais mudanças efectivamente ocorridas após processo de Coaching

Fonte: Própria

4.9 Relacionamento Interpessoal

Partindo da análise às respostas dos indivíduos poderá afirmar-se que o Coaching produz efeitos no relacionamento interpessoal. Seja na alteração da percepção do outro, da atenção disponibilizada, sua aceitação como pessoa com características próprias, preocupação e disponibilização, seja ao nível do desenvolvimento de competências que permitem adopção de uma postura mais cuidadosa, englobando os aspectos acima mencionados e outros, potenciadores de relacionamentos interpessoais mais assertivos.

Segundo as respostas dos participantes desta investigação poderá presumir-se que o desenvolvimento da autoconfiança, do autoconhecimento, a valorização pessoal aliada ao positivismo, bem como, características mais directamente relacionadas com a relação com os outros, como a escuta activa e a capacidade de comunicação potenciam o estabelecimento de relacionamentos interpessoais mais saudáveis e produtivos. As competências supracitadas foram desenvolvidas pelos entrevistados ao longo dos seus processos de Coaching, potenciando mudanças no estilo de relacionamento.

As melhorias no relacionamento interpessoal podem gerar um maior entendimento e desenvolvimento no trabalho em equipa e, consequentemente, no desempenho dos colaboradores e da organização em geral.

Para melhor compreensão das informações citadas, apresenta-se a seguinte tabela com as respostas mais semelhantes agrupadas por indicador.

Tema: "Relacionamento Interpessoal"	
Categoria – "Estilo de Relacionamento"	
Subcategoria – "Influência do Coaching"	
Indicadores/Unidades de Registo	**Unidades de Contexto**
Relacionamento Interpessoal (Mudanças)	- "Permitiu-me encarar de forma diferente o meu relacionamento interpessoal (…) " - "Entendimento diferente das pessoas e situações." - "Relações em que o respeito é o valor fundamental o que origina diferente modo de aceitar os outros – e recebo dos outros idêntica aceitação." - " (…) a minha disponibilidade para ouvir os outros e a minha preocupação com o bem estar dos outros." - "Ao tornar-me mais consciente de mim mesma mais facilmente consigo criar relações saudáveis com os outros."

	- “O meu estilo de relacionamento interpessoal tornou-se mais aberto, apelativo, interessante e mais natural. Ao acreditar em mim, passei a confiar mais nos outros.” - “Tendo a minha auto-estima aumentado, dá-se mais valor ao outro (…) ” - “Melhorou.” - “Mais positiva e com um enfoque mais apreciativo e generativo.” - “Apoiou no desenvolvimento de um maior sentido do outro, promovendo em mim uma responsabilidade clara quanto ao modelo que queria ser. Eu tinha e tenho bons relacionamentos interpessoais, que se tornaram mais pacíficos, de tolerância e integração.”
Desenvolvimento de Competências	- “Passar a ter atenção ao outro (…) ” - “Desenvolvi a escuta activa e recebi um excelente feedback das outras pessoas.” - “Maior atenção às diferenças. Maior silêncio.” - “Partilha de conhecimentos (…) ” - “Ao perceber quem sou eu, como reajo às situações, e de como as minhas reacções provocam influência nas reacções dos outros, veio ajudar, em muito, o mobilizar as pessoas para os objectivos (…) ” - “ (…) aumentou a minha resiliência, (…)” - “Melhoria de autoconfiança.” - “Aceitar os resultados e não colocar as coisas em termos de bom ou mau.” - “Desenvolvi a minha capacidade de comunicação, tomei consciência da importância de não fazer pré-julgamentos, aprendi a escutar melhor as pessoas, melhorei a minha capacidade de desenvolver empatia a um nível mais profundo, comecei a perceber a importância da minha intuição e a usá-la.” - “Tornei-me numa pessoa muito mais positiva e capaz de “contagiar” positivamente os que me rodeiam.” - - “Maior escuta activa.” - “Maior tranquilidade, maior capacidade de trabalho, maior produtividade.”

Tabela 16 – Citações sobre a influência do Coaching no estilo de relacionamento interpessoal

Fonte: Própria

4.10 Liderança

Perspectivou-se avaliar de que forma os processos de Coaching podem influenciar o estilo de liderança ou se não se registam influências a este nível.

A partir das entrevistas realizadas e dos dados recolhidos constatou-se que a frequência em processo de Coaching potencia influências ao nível do estilo de liderança. Permite um desenvolvimento de um conjunto de competências que impelem a mudanças no estilo de liderança adoptado que, por sua vez, poderão repercutir efeitos no relacionamento

interpessoal e na própria actividade profissional. Apenas um dos respondentes referiu apresentar ainda algumas lacunas ao nível da sua competência em liderar, presumindo-se associadas a características de personalidade e desempenho de função não ajustada ao seu perfil: *"Continuo a ter alguma dificuldade em liderar, não porque me ache superior mas porque tenho alguma dificuldade em pedir que façam e acabo por fazer eu própria"* (Entrevista 14).

Na tabela que se segue podem observar-se com maior rigor quais as influências mais precisas em cada um dos indicadores comuns apresentados.

Tema: "Liderança"	
Categoria – "Estilo de Liderança"	
Subcategoria – "Influência do Coaching"	
Indicadores/Unidades de Registo	**Unidades de Contexto**
Desenvolvimento de Competências	- " (…) o desenvolvimento de uma escuta activa (…)" - "Deixar mais espaço aos outros para colocarem as suas ideias." - "Mais sintético, mais compreensível e mais assertivo." - "Capacidade de dar feedbacks com maior ênfase e que produzem resultados adaptados às necessidades." - "Sou mais flexível, mais polivalente, mais resiliente também." - "Maior confiança." - "Desenvolvimento das capacidades de liderança de nível 5." - "Desenvolvi mais sentido de partilha, delegação e escuta activa." - "Gestão de conflitos, de tempo e de pessoas mais eficaz." - "Equilíbrio na gestão de expectativas."
Relacionamento Interpessoal	- " (…) uma maior preocupação no desenvolvimento dos outros." - "Aceitação inquestionável (pelos outros) da minha liderança." - "Um trabalho em equipa mais eficaz e mais gratificante."
Atividade Profissional	- "Uso muito algumas técnicas ligadas ao Coaching junto dos grupos cuja formação facilito (…)." - "Desenvolver recursos humanos pelas suas competências." - "Continuo a ter alguma dificuldade em liderar, não porque me ache superior mas porque tenho alguma dificuldade em pedir que façam e acabo por fazer eu própria."
Mudança/adaptação do estilo de liderança	- "Deixou de ser uma liderança autoritária, directiva para ser uma auto liderança multifacetada e adequada às situações e às necessidades do grupo." - "Facilitou muito a forma de adaptar o estilo em função da pessoa e da situação, o que facilitou a relação 360º dentro da equipa e mesmo entre outras equipas." - "Há pessoas que vêm em mim um modelo/exemplo a seguir, enquanto pessoa positiva, enérgica, empreendedora, eficiente e mais feliz."

	- "Tendo melhorado na auto-estima e nas relações interpessoais, influenciou em incutir motivação e num estilo de liderança mais assertivo." - "Percebi os meus pontos fortes ao nível da liderança e sem esforço, passei a utilizá-los de forma consciente e com resultados muito mais positivos." - "De um estilo "agressivo-democrático", passei a actuar mais como Coach, como não podia deixar de ser." - "Assumir diferentes tipos de liderança consoante as situações (…) "

Tabela 17 – Citações dos respondentes sobre a influência do Coaching no estilo de liderança

Fonte: Própria

4.11 Influência na Gestão de vida pessoal

"A todos os níveis, de forma muito positiva, porque mais questionada (?) e clarificada" (Entrevista 20).

Denominado como um processo de desenvolvimento presumiu-se que reflectisse alguma influência a nível da gestão de vida pessoal, confirmando-se esta afirmação através das respostas dos participantes do estudo, *"Claro que a minha vida pessoal também absorveu elementos de desenvolvimento"* (Entrevista 16).

Registam-se um conjunto de respostas que apontam para um maior equilíbrio e autogestão a diversos níveis (organização, tempo, emoções …), como é possível observar pelas seguintes afirmações:

- "Equilíbrio e harmonia entre a vida pessoal, profissional e social." - "Faço uma boa gestão vida pessoal-vida profissional. Divirto-me muito." - "Passei a ter mais tempo para mim e para o que gosto efectivamente de fazer." - "Passei a dedicar mais tempo àquilo que é mais importante para mim e a gastar o tempo necessário e suficiente para executar o menos importante, sem perder a eficiência." - "Estando mais organizada na planificação das tarefas, por consequência houve uma melhoria na gestão do tempo (…) " - " (…) melhor gestão do meu tempo." - "A nível do alinhamento pessoal e gestão das minhas emoções." - "Melhorou a ansiedade e a ânsia do perfeccionismo."

Quadro 4 – Citações que reflectem benefícios de autogestão e equilíbrio pessoal

Fonte: Própria

O público-alvo aponta ainda para o desenvolvimento de um conjunto de competências, como a assertividade, autonomia, autoconfiança, resiliência… que poderão constituir-se como impulsionadoras de uma melhoria ao nível da gestão de vida pessoal, com influências também nos relacionamentos com familiares e na concretização de metas, também no domínio profissional: *" (...) obtendo-se mais eficácia, sucesso no atingir dos objectivos/sonhos pretendidos"* (Entrevista 12) *"Melhoria de resultados em termos de satisfação e financeiros"* (Entrevista 18). Postula-se pois que uma gestão de vida pessoal equilibrada e satisfatória poderá contribuir também para melhorias no desempenho profissional.

Regista-se apenas o caso de um entrevistado que referiu não se registarem alterações significativas a este nível pessoal.

A tabela seguinte apresenta algumas das respostas registadas.

Tema: "Nível Pessoal"	
Categoria – "Gestão da Vida Pessoal"	
Subcategoria – "Influência do Coaching"	
Indicadores/Unidades de Registo	**Unidades de Contexto**
Desenvolvimento de Competências	- "Mais sintético, mais compreensível e mais assertivo." - "Maior capacidade de fazer o que quero sem influências externas." - "Na priorização de tarefas, sobretudo." - "Tomei consciência de que para mim, é muito importante definir bem as minhas prioridades para ganhar maior foco na acção." - " (…) mais escuta, mais tolerância, mais flexibilidade." - "Sou mais tolerante. Sinto-me mais adulta e mais assertiva." - "Autoconfiança." - "Agilizando e facilitando a "focagem" em objectivos (…) " - " (…) ajudando a desenvolver maior adaptabilidade às situações, principalmente a situações adversas." - "Melhor organização e grau de finalização." - "Passei a ser mais pró-activo (…) " - "Maior capacidade de planeamento e foco, foco, foco no alcance de objectivos!"
Relacionamento Interpessoal	- "Relações sem conflitos (com pais, filhos e marido)." - "Melhorou as relações com familiares, (…) "

Tabela 18 – Citações dos participantes sobre a influência do Coaching na gestão de vida pessoal

Fonte: Própria

4.12) Influência do Coaching no desenvolvimento Pessoal e Profissional

"Sendo o Coaching uma metodologia a nível do desenvolvimento pessoal, haverá uma auto - motivação devido ao melhor autoconhecimento e consequente processo de mudança" (Entrevista 12).

Caracterizado pela literatura como um dos processos de desenvolvimento pessoal e profissional procurou-se apurar esta premissa através dos testemunhos de quem efectivamente já beneficiou de Coaching.

Assim sendo, e tendo em conta os relatos dos respondentes confirma-se uma influência dos processos de Coaching quer a nível do desenvolvimento pessoal, quer profissional.

- "Processo fundamental em qualquer um dos contextos."
- "Ao nos desenvolvermos como pessoa tudo o que nos rodeia é afectado por esse mesmo desenvolvimento."
- Com ele, ocorreu uma mudança verdadeiramente radical em mim. O Coaching catalisou a minha mudança e com isso permiti-me evoluir."
- "Essas mudanças são em todos os aspectos da minha vida."
- "A partir do momento em que resgatei o poder de acreditar em mim, tudo se tornou possível em termos pessoais e, consequentemente, isso reflectiu-se em todas organizações com as quais colaboro."
- " (…) promover a minha mudança, que se reflecte nas dimensões pessoal e profissional, alinhando-me cada vez mais com os meus valores, metas-objectivos de vida."

Quadro 5 – Citações dos respondentes que reflectem a influência do Coaching no desenvolvimento pessoal e profissional
Fonte: Própria

Segundo os mesmos além de mudanças ocorridas a diversos níveis no desenvolvimento pessoal e profissional, permite aperfeiçoar e integrar competências mais assertivas, promovendo o autoconhecimento e a auto - valorização, facilitando a concretização de objectivos.

Na tabela a seguir apresentada podem visualizar-se algumas das respostas dos entrevistados no âmbito desta questão.

Tema: “Desenvolvimento”	
Categoria – “Pessoal/Profissional”	
Subcategoria – “Influência do Coaching”	
Indicadores/Unidades de Registo	**Unidades de Contexto**
Desenvolvimento de Competências	- “Sim, pois permitiu-me perceber que há várias técnicas e ferramentas disponíveis que podem e têm sido utilizadas por mim, quer em contexto pessoal quer em contexto profissional, com clientes e colaboradores e mesmo formandos e alunos.” - “Aprendi a dizer não com assertividade (…) ” - “Sinto-me mais adulta e mais assertiva.” - “Melhor capacidade para trabalhar sob pressão.” - “ (…) e passei a escalonar as tarefas por ordem de prioridade e a escrevê-las de facto para ser mais fácil lembrar.”
Autovalorização/Autogestão/Autoconhecimento	- “Sou um ser humano muito melhor…o que se revela a nível pessoal, profissional e social.” - “ (…) ampliou o meu nível de auto-aceitação, a minha autopercepção e autoconsciência. Isso trouxe-me maior equilíbrio, autoconfiança e respeito por mim própria. - “Passei a olhar para mim própria como a principal protagonista da minha vida.” - “Faço uma boa gestão vida pessoal-vida profissional.” - “O Coaching desenvolveu em mim uma atitude permanente de autocrescimento e autovalorização mais consciente que aplico em permanência.” - “ (…) estando bem connosco próprios haverá uma transmissão de positivismo.” - “ (…) encontrei no Coaching uma forma de aprofundar o autoconhecimento para as mudanças que quero ver realizadas em mim.” - “ (…) os limiares de perfeição na execução de tarefas já não estão tão elevados o que me permite reduzir a ansiedade em executá-los e consequentemente o bloqueio que por vezes daí advinha (…)” - “O principal é que hoje sinto muito mais o poder nas minhas mãos e raramente penso que “não há nada a fazer, tenho que entregar os pontos”.” - “Essencialmente no sentido de me conhecer melhor (…) ” - “ (…) promove em nós um nível de potenciamento interno que nos ‘alimenta’ a motivação, porque centrado em crenças potenciadoras que se vão sobrepondo às limitadoras.”
Concretizações Pessoais/Profissionais	- “ (…) esta forma de ser e estar tem trazido resultados excelentes à minha vida pessoal e profissional.” - “Através do alinhamento de valores, aptidões e interesses com objectivos o que possibilita assim, mais rápida e eficazmente o caminho para a excelência.”

Tabela 19 – Citações dos entrevistados sobre a influência do Coaching no desenvolvimento pessoal e profissional

Fonte: Própria

5. Análise e Discussão de Resultados

Tomando como ponto de análise os resultados apresentados e abordados na secção anterior, expõe-se agora uma discussão tendo como referencia as hipóteses formuladas, com vista à sua aceitação ou rejeição. Esta verificação inicia-se a partir de cada uma das hipóteses secundárias, analisando-se posteriormente, já com maiores informações e assim maior rigor, a hipótese principal.

A análise assenta numa confrontação entre os resultados obtidos, as hipóteses formuladas e a investigação teórica.

5.1 Hipóteses Secundárias

5.1.1 Os processos de Coaching possibilitam melhorias no desempenho dos indivíduos

"O Coaching permite um trabalho individual ou em grupo, sendo facilitador da mudança e potencializador do desempenho" (Entrevista 10).

Os indivíduos que incluem a amostra desta investigação orientam o conceito de Coaching, tal como a literatura específica, para o desenvolvimento pessoal e profissional constituindo-se ainda o principal motivo pelo qual recorrem a qualquer um dos tipos de processo. Consideram, na generalidade, a participação em processo de Coaching como uma oportunidade de crescimento e evolução em diversas áreas.

Constatando-se também que a participação em processo de Coaching contribuiu para o desenvolvimento de competências, como a assertividade, eficácia, eficiência, organização e gestão pessoal/profissional, entre outras, poderá reflectir-se que impulsiona melhorias no desempenho e rendimento profissional. O desenvolvimento de capacidades aliado à valorização pessoal registada direcciona-se no sentido de melhorias a nível global, com implicações particulares no desempenho.

Tendo ainda em conta algumas das afirmações dos entrevistados, apresentadas no quadro seguinte, e as informações acima mencionadas poderá confirmar-se a hipótese nº1, ou seja, os processos de Coaching possibilitam melhorias no desempenho.

- "Tornei-me mais positivo, mais focado melhorando o meu desempenho (…)."
- "Eu acredito e sinto, ao longo destes 4 anos, que o Coaching me facilitou, de forma inigualável, um crescimento pessoal e profissional muito significativo que continua em curso…"
- " (…) esta forma de ser e estar tem trazido resultados excelentes à minha vida pessoal e profissional."
- "Melhoria de resultados em termos de satisfação e financeiros."
- "Execução de muitos projectos pessoais e profissionais que tinham ficado adiados."
- "Ao me manter responsável e "acima da linha."
- "Crescimento, transformação e realização."
- "Melhor organização pessoal, tomada de iniciativa, melhor planificação, gestão de ideias, orientação para a execução e finalização das tarefas."
- "A minha empresa unipessoal tem crescido de forma sustentada e tem-se implantado de forma sólida também graças a toda a planificação que faço nos meus projectos profissionais."
- "Agora consigo um nível organizacional aceitável mais existente e coerente."
- "O objectivo foi melhorar o meu desempenho profissional na liderança de uma equipa e na comunicação e relações interpessoais."
- "Melhorar o desempenho com vista a se atingir um conjunto de objectivos."

Quadro 6 – Citações dos respondentes que reflectem melhorias no desempenho

Fonte: Própria

Procurando contextualizar as informações supracitadas no âmbito da investigação teórica realizada, de forma a apresentar evidências que apontem na mesma direcção ou no sentido oposto, toma-se como ponto inicial o testemunho de Thorne (2004, p. 132) em que *"O efeito corporativo da transformação individual – crescimento e desempenho – pode elevar o desempenho organizacional, entretanto esse efeito só será possível se o indivíduo identificar-se com os objectivos da organização."*

A influência que os processos de Coaching podem gerar no desempenho individual pode repercutir-se a nível do crescimento e desenvolvimento organizacional, contudo para que o indivíduo alcance mudanças é de extrema importância, em primeiro lugar, que se encontre motivado para o processo, como referem alguns dos entrevistados, *"Os resultados deste processo dependem da vontade do Coachee e do nível de aprofundamento que se permite alcançar em cada sessão de Coaching",* além disso é também importante que desempenhe uma função gratificante e se coadune com os objectivos organizacionais.

Pereira (2008) verificou que *"o Coachee ao encontrar satisfação profissional, aumenta a rentabilização do seu potencial, promovendo em simultâneo o desenvolvimento da equipa como um todo."*

O impacto do Coaching na melhoria do desempenho tem-se revelado tão significativo que existe já o denominado Coaching do desempenho.

"O Coaching de Performance é a atitude mais importante do gestor para aumentar a produtividade e atingir metas pois é implementar a estratégia: missão, visão, valores, metas, produtos e pessoas. O Coaching de Performance é uma metodologia com resultados tangíveis e mensuráveis, e normalmente implementado em equipes de vendas e serviços" (Wikipédia, 2012).

A definição apresentada sobre Coaching do desempenho assenta na análise efectuada aos relatos dos entrevistados, visto assentar também no desenvolvimento de competências, no autoconhecimento, valorização pessoal, na construção de crenças mais assertivas com vista alcançar objectivos.

5.1.2 Os processos de Coaching facilitam o Relacionamento Interpessoal

Ao longo de toda a entrevista, os indivíduos foram fazendo referência, de forma implícita ou não ao relacionamento interpessoal, apontando sempre uma influência positiva do processo de Coaching a este nível. Potenciador de relações interpessoais mais assertivas, quer ao nível do grupo de trabalho, chefias, fornecedores ou clientes, âmbito profissional, *" (...) melhoria dos meus relacionamentos socioprofissionais"* (Entrevista 4), quer no contexto de vida mais pessoal e social, *"Melhorou as relações com familiares (...)"* (Entrevista 5).

Posto isto e acrescentando abordagem já efectuada a nível dos resultados interpessoais (ponto 4), afirma-se que os processos de Coaching influenciam o relacionamento interpessoal, considerando-se que o desenvolvimento de competências de escuta activa, comunicação, valorização pessoal, autoconhecimento, autoconfiança, entre outras, poderá contribuir para estabelecer relações mais produtivas e assertivas com os outros, passando ainda a dar-lhes mais valor, importância e disponibilização de respeito e atenção, *"Ao tornar-me mais consciente de mim mesma mais facilmente consigo criar relações saudáveis com os outros"* (Entrevista 10).

As competências adquiridas ao longo dos processos de Coaching, bem como o desenvolvimento de uma atitude mais motivadora, positiva, ambiciosa, …, assertiva, potenciam a adopção de novos estilos de relacionamento interpessoal mais ajustados.

Em suma, poderá afirmar-se que os processos de Coaching facilitam o relacionamento interpessoal, confirmando-se assim esta hipótese, direccionando-nos no sentido de alguns dos estudos empíricos apontados na parte teórica desta investigação.

Salientam-se especificamente de alguns dos estudos mencionados os seguintes aspectos:

- Melhoria nos relacionamentos: verificando-se uma melhoria nas relações de trabalho com responsáveis directos, supervisores imediatos, colegas e clientes externos à organização (grupo-alvo dos 100 executivos) / (estudo publicado por Wise, P. & Voss, L., 2002);

- Benefícios na cultura organizacional, relatados pelos próprios executivos, em: relacionamento com a equipe (77%), relacionamento com líderes imediatos (71%), trabalho em equipe (67%), relacionamento com os pares (63%), redução de conflitos (52%), relacionamento com os clientes (37%) (*Behavioral Coaching Institute* (BCI)).

Uma vez mais se pode concluir que o relacionamento interpessoal é influenciado pelos processos de Coaching, seja no caso de indivíduos que o procuram com vista a obter melhorias a este nível, seja de forma indirecta em participantes que adquirem competências durante o processo que influenciam positivamente a forma de interacção com os outros.

5.1.3 Os processos de Coaching possibilitam alcançar mudanças no comportamento organizacional

"O meu comportamento foi-se transformando e consolidando na direcção do meu EU SUBLIME – feliz, porque positivo e proactivo! Alinhado com os meus valores" (Entrevista 20).

Como a afirmação de um dos elementos da amostra acima apresentada reflecte, os processos de Coaching possibilitam alcançar mudanças no comportamento organizacional, confirmando-se assim esta hipótese.

Ainda que as respostas dos entrevistados se direccionem para campos como mudanças de atitude, auto - valorização, positivismo, autoconfiança e relacionamento com os outros, considera-se que implicitamente impulsionam e geram as mudanças de comportamento.

Tal como já foi apontado no ponto 4, a mudança de atitude gera substituição de crenças limitadoras por outras mais assertivas, fruto também do aumento da valorização pessoal gerada pelos próprios processos de Coaching, bem como o desenvolvimento de competências que possibilitam adopção de uma postura mais gratificante e satisfatória que permite o estabelecimento de melhores ligações de trabalho impelindo a mudanças no comportamento organizacional, seja numa vertente pessoal e social, seja também na concretização de metas e alcance de sucesso.

Em suma, as alterações no nosso comportamento são motivadas seja por estímulos externos ou internos que nos levam a desenvolver determinadas capacidades ou eliminar barreiras que levem à concretização de nossos objectivos ou bem-estar pessoal… isto suscita verdadeiramente mudanças comportamentais, contextualizando, as mudanças no comportamento organizacional!

"Melhor compreensão de quem eu sou, do meu comportamento e reacções, da minha personalidade e de como tudo isso influencia o relacionamento com os outros" (Entrevista 8).

"Conclusivamente, Coaching Corporativo é acreditado para trazer benefícios para a organização de financiamento sob a forma de aumento da actividade individual que conduz a um aumento no desempenho, a melhoria da comunicação que leva a relações melhores com o cliente e trabalho em equipa, bem como aumento da motivação, o que deverá melhorar a satisfação no trabalho e o compromisso com a organização " (Herzberg et al., 1959).

Tendo em conta esta afirmação destacada da parte teórica desta dissertação e a necessidade que as organizações apresentam em mudar para se manter competitivas, salienta-se a importância dos recursos humanos.

Para que as organizações mudem, é necessário que as pessoas tomem consciência que precisam desenvolver competências, modificar atitudes, crenças, posturas… ou seja, se comprometam com a mudança e assumam condutas/comportamentos mais assertivos e ajustados às necessidades vigentes.

O Coaching poderá assumir-se como um processo de renovação pessoal e profissional, facilitador de mudança de comportamentos *"um método que se baseia na expansão das capacidades humanas com o intuito de criar um futuro extraordinário, envolvendo a reinvenção pessoal e organizacional, e que se dá no domínio da realização, não da terapia"* (Hargrove, 2002, citado por Blanco, 2006, p. 92).

5.1.4 Os processos de Coaching contribuem para uma melhoria no ambiente organizacional

Para Alencar (1996, citado por Blanco, 2006, p.62), *"as qualidades de um ambiente favorável incluem práticas interpessoais de valorização do potencial humano e de promoção*

de condições que estimulem os indivíduos a liberar suas habilidades por meio do desenvolvimento da confiança e da segurança. A construção desse ambiente propícia a geração de ideias criativas e produtivas, alinhadas com as demandas da empresa e com as necessidades de realização profissional dos indivíduos."

Numa organização é de extrema importância para o desenvolvimento e execução das tarefas, bem como alcance dos objectivos, a forma como o indivíduo executa, valoriza e se satisfaz ao realizar as suas funções, o seu bem-estar a nível pessoal e o tipo de relacionamento que estabelece com os superiores hierárquicos, colegas, fornecedores e clientes. A presença ou ausência de posturas assentes nestas características pelos elementos constituintes de uma organização contribuem para a definição do ambiente organizacional.

Atendendo à hipótese enunciada, e partindo da análise às informações recolhidas, afirma-se que os processos de Coaching ao potenciarem mudanças significativas quer a nível mais pessoal, quer no âmbito profissional, com registos de maior auto - valorização, autoconfiança, gestão emocional, motivação, clarificação de crenças, adopção de atitudes mais assertivas, eficácia e eficiência na concretização de objectivos e no estabelecimento de relações interpessoais, contribui para um ambiente organizacional mais saudável e harmonioso. Podendo desta forma confirmar-se a hipótese 5, os processos de Coaching contribuem para uma melhoria no ambiente organizacional.

Apresentam-se algumas das afirmações dos entrevistados que comprovam a veracidade das informações supracitadas.

- "Influenciou a forma como eu trabalho e consequentemente a equipa em que me integro."
- "Na organização em geral houve uma influência positiva junto dos colegas, dando motivação."
- "Ajudou no melhor entendimento e relacionamento com quem tinha de interagir. Ajudou ainda na melhor mobilização de toda a equipa para atingir os objectivos da equipa."
- "Escuta activa e comunicação mais eficiente permitiram-me aumentar a eficiência da gestão de equipas, de conflitos internos dos colaboradores (e alunos), motivação, etc (…) "
- "Ajudou no trabalho de equipe e a contornar dificuldades."

Quadro 7 – Citações dos respondentes que reflectem melhorias no ambiente organizacional

Fonte: Própria

Tendo em conta o estudo já mencionado na parte teórica desta dissertação, levado a cabo pela *Behavioral Coaching Institute* (2010), empresas que realizaram Coaching com Executivos, apontam benefícios na cultura organizacional, relatados pelos próprios executivos

em: produtividade (53%), qualidade (48%), atendimento ao cliente (39%), redução de queixas dos clientes (34%), retenção dos Executivos que receberam Coaching (32%), redução de custos (23%), lucro final (22%), relacionamento com a equipe (77%), relacionamento com líderes imediatos (71%), trabalho em equipe (67%), relacionamento com os pares (63%), satisfação no trabalho (61%), redução de conflitos (52%), comprometimento organizacional (44%), relacionamento com os clientes (37%).

5.1.5 Os processos de Coaching influenciam o estilo de Liderança

"Coaching executivo, que surgiu há mais de uma década como uma prática de desenvolvimento de liderança, agora está entre as técnicas de desenvolvimento mais utilizados em executivos" (McGovern, J., Lindemann, M., et al., 2001, p.1).

O conceito de Coaching encontra na literatura forte associação ao desenvolvimento da liderança, encontrando-se o tipo de Coaching de Executivos, na perspectiva de alguns autores destinado a promover competências em executivos ou líderes de organizações, *"O Coaching executivo é um processo empírico e individualizado de desenvolvimento de líderes que constrói a capacidade de um líder atingir metas organizacionais de curto e longo-prazo"* (The Executive Coaching Forum, 2004, citado por Blanco, 2006, p. 76).

Daí se enfatizar a liderança como uma das características que ressaltam ao abordar o Coaching, no entanto, sabe-se que o mesmo não objectiva apenas isso. Contudo, centrando-nos neste âmbito, cita-se Michelman (2005, citado por Blanco, 2006, pp.87-88) e a pesquisa que apresentou em 2004, pela *Right Management Consultant*, em que se regista que 86% das empresas alegam fazer uso de Coaching com o objectivo de aprimorar habilidades de futuros líderes organizacionais. O artigo também indica que a empresa IBM possuía, na época mais de 60 Coaches certificados em seu quadro de colaboradores.

Aliando as informações supracitadas e outras existentes na literatura sobre o tema, com os dados desta investigação empírica, através das citações dos respondentes, tais como *"Deixou de ser uma liderança autoritária, directiva para ser uma auto - liderança multifacetada e adequada às situações e às necessidades do grupo"* (Entrevista 5)*; "Tendo melhorado na auto-estima e nas relações interpessoais, influenciou em incutir motivação e num estilo de liderança mais assertivo"* (Entrevista 12) pode confirmar-se a hipótese 3, os processos de Coaching influenciam o estilo de liderança.

"Liderar é obter resultados extraordinários de pessoas absolutamente comuns" (Abraham Lincoln, citado por Zaharov, 2010, p. 125).

5.1.6) Os processos de Coaching trazem benefícios a nível da gestão de vida pessoal

"Ao superar obstáculos e crenças limitantes, as pessoas podem obter mais autoconfiança, satisfação pessoal e também maior qualidade de vida – alcançando um estado de preenchimento interior. Cada indivíduo, ao suplantar suas barreiras internas, também transforma a percepção de si mesmo, elevando a auto-estima, a autoconfiança, ampliando sua visão, mais voltada para o "possível" e menos para o "impossível"" (Zaharov, 2010, p. 24).

Partindo da abordagem efectuada no ponto 4.11 onde se evidenciam um conjunto de afirmações dos indivíduos alvo da presente investigação, registam-se a partir da sua análise o desenvolvimento de um conjunto de competências que possibilitam melhorias a nível da gestão de vida pessoal, seja na adopção de uma postura e atitude diferente consigo próprios, seja com os outros, permitindo desta forma maiores facilidades no alcance dos objectivos.

"Os recursos humanos assumem-se na dupla vertente de factor de produção e de objectivo primordial do sistema social, traduzido essencialmente no bem-estar generalizado" (Dias, 1997, citado por Pereira, 2008, p. 76).

Ao longo das questões realizadas, independentemente do seu foco, os respondentes invocam frequentemente melhorias a nível de gestão emocional, *"A nível do alinhamento pessoal e gestão das minhas emoções*" (Entrevista 19), gestão do tempo, *"Estando mais organizada na planificação das tarefas, por consequência houve uma melhoria na gestão do tempo"* (Entrevista 12) e organização, *"Melhor organização e grau de finalização"* (Entrevista 9), em suma, necessárias para o equilíbrio e gestão de vida pessoal e interacção com outras áreas de actuação *"Equilíbrio e harmonia entre a vida pessoal, profissional e social"* (Entrevista 3).

"O trabalho de transformação demanda disciplina e persistência. A potencialização da energia de cada um passa a ser utilizada para galgar objectivos profissionais e de vida pessoal" (Zaharov, 2010, p. 24).

Posto isto, e com as evidências teóricas e empíricas apresentadas pode desde já confirmar-se também a hipótese 6, de que os processos de Coaching trazem benefícios a nível da gestão de vida pessoal.

5.2 Hipótese Principal: os processos de Coaching influenciam o desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas

"É um processo que contribui para que as pessoas e os grupos se transformem, reflictam a respeito de sua visão de mundo, de seus valores e crenças, aprofundem sua aprendizagem, incorporem novas habilidades e capacidades, expandam sua prontidão para agir de forma de provocação construtiva, de desafio e estímulo para o desenvolvimento e a aprendizagem contínuos" (Krausz, 2007, p. 27).

Partindo da abordagem já realizada aos dados empíricos desta investigação sobre a influência dos processos de Coaching, verificou-se que se apresentam como catalisadores do desenvolvimento pessoal e profissional.

Tal como os dados recolhidos na literatura, tal como evidência a citação supracitada, direcciona-se no mesmo sentido, reflectindo as mudanças que se pretendem alcançar, e as competências que se adquirem ao longo do processo que geram atitudes e comportamentos mais assertivos, um desenvolvimento a nível pessoal e profissional *"um processo no qual o Coach e seu cliente trabalham juntos na definição de uma meta de desenvolvimento, pessoal e profissional, estabelecendo metas concretas que melhorem o comportamento em prazo definido (...) "* (Pryor, 1994, citado por Ferreira, 2008, p. 47).

Postula-se que independentemente do Coaching ser mais orientado para os aspectos pessoais ou para os profissionais, a sua influência recai sobre os dois níveis, *"em geral, Coaching é um processe de orientação prática que promove desenvolvimento pessoal e profissional por meio de mudanças autopromovidas (...) "* (Maynard, 2006, citado por Ferreira, 2008, p. 47).

Mais se acrescenta que confirmando-se todas as hipóteses secundárias, e verificando-se que as mesmas geram mudanças e desenvolvimento em diferentes aspectos, seja a nível pessoal ou profissional, afirma-se que os processos de Coaching, através do relacionamento instituído com o Coachee, contribuem para o desenvolvimento pessoal e profissional, orientando os indivíduos para a concretização de seus objectivos. *"O profissional de Coaching actua como um estimulador externo que desperta o potencial interno de outras pessoas, usando uma combinação de paciência, insight, perseverança, e interesse para ajudar os receptores de Coaching activar os seus recursos internos e externos e, com isso, melhorar seu desempenho"* (Clutterbuck, 2008, p. 11).

Poderá então confirmar-se a hipótese principal desta investigação apontando que os processos de Coaching contribuem para o desenvolvimento pessoal e profissional, passando-se a comprovar a designação do conceito como uma prática de desenvolvimento, através dos dados empíricos desta investigação.

6. Conclusão

A literatura aponta o Coaching como uma das possíveis alternativas das organizações face à manutenção da competitividade e sustentabilidade no ambiente organizacional, pelo que se implanta como uma resposta positiva face às adversidades deste contexto.

A questão central, de partida desta investigação centrou-se em perceber se os processos de Coaching se constituem, efectivamente, como uma prática de desenvolvimento pessoal e profissional, tal como denomina a literatura. De modo mais particular se os processos de Coaching influenciam os indivíduos alvo dos mesmos, seja a nível pessoal ou profissional, considerando sobretudo possíveis melhorias no seu desempenho.

A investigação empírica centrou-se sobretudo na recolha de dados que visassem testar a validade das hipóteses enunciadas, contudo o conteúdo das questões enunciadas na entrevista permitiu aprofundar outras informações relevantes para o tema do Coaching.

Partindo-se dos dados apurados nas entrevistas, e de uma abordagem inicial à caracterização dos participantes constatam-se informações como as que a seguir se apresentam.

A nível do perfil pessoal dos entrevistados salienta-se o facto de todos eles se encontrarem já na idade adulta, o que poderá indicar um interesse por esta área, numa fase posterior à concretização de estudos ou experiência de trabalho alongada.

Do perfil escolar/formativo salienta-se, com excepção de um dos entrevistados, a frequência de ensino superior em áreas de estudo diversas. O interesse pelo Coaching surge posteriormente, culminando com frequência em formações a este nível ou processos de Coaching de diferentes tipos.

Regista-se a nível da profissão actual desempenhada uma maioria de indivíduos a exercer funções de Coach acumuladas com outra actividade laboral, mais predominantemente, como consultor ou formador.

O Coaching pessoal ou de vida foi o mais procurado pela maioria dos indivíduos, sendo o objectivo o desenvolvimento de competências diversas para superação de determinado obstáculo e concretização de objectivos. Os que não recorreram ao Coaching por iniciativa própria (2 casos) foram orientados pelas entidades patronais, para os tipos de Coaching executivo e o corporativo ou de negócios.

Estes motivos vão de encontro ao propósito pelo qual os entrevistados desta investigação recorreram ao Coaching, o desenvolvimento pessoal/profissional, considerando-se o desenvolvimento de competências, a definição/concretização de objectivos e o relacionamento interpessoal.

As sessões individuais são as mais comuns nos processos de Coaching, segundo os dados desta investigação.

Regista-se um grau de satisfação muito elevado para com os processos de Coaching, correspondendo na óptica dos entrevistados os processos às suas expectativas, ocorrendo quer as mudanças esperadas antes de iniciar o mesmo, quer outras não previstas, mas positivas, revelando em algumas situações superação de objectivos previstos.

Na análise já apresentada, pode-se pois constatar a influência dos processos de Coaching a diversos níveis. Conclui-se que são influentes no sentido mais lato, no desenvolvimento pessoal e profissional, facilitando a concretização de objectivos, o relacionamento interpessoal, a liderança, a gestão de vida pessoal, através da aquisição de competências que potenciam também melhorias no desempenho profissional, no ambiente de trabalho e, consequentemente, no sucesso individual, de equipa e organizacional.

Postula-se pois, que em contexto laboral, para além de potenciar o desenvolvimento pessoal e profissional dos sujeitos, os processos de Coaching contribuem para o sucesso da organização, *"Impactos tangíveis sobre negócios incluíram aumentos de produtividade, qualidade, força organizacional e serviço ao cliente*" (McGovern, et al., 2001, p. 6).

Na parte teórica desta dissertação foram mencionados alguns estudos que salientaram algumas críticas ao processo de Coaching, pelo facto de ser centrado num relacionamento, podendo caso este não seja saudável, influenciar negativamente o processo e não se alcançar os objectivos desejados. Porém na presente investigação empírica apesar de apenas se terem registado críticas positivas ao processo, quando se questionou os participantes do estudo sobre os aspectos negativos, alguns deles referiram dados centrados no relacionamento estabelecido entre Coach e Coachee. Salientaram não como crítica mas como um possível factor de influência no desenvolvimento do processo a *"Inexperiência do Coach"; " (...) alguma dependência do Coach"; "Falta de autoconfiança no interlocutor."* Poderá assumir-se que estas citações se coadunam com esses estudos mencionados centrados na relação entre os intervenientes do processo de Coaching.

"Como uma estimativa final do valor percebido, pedimos aos participantes se eles recomendariam o Coaching (ou seja, o tipo de intervenção e da organização que forneceu os treinadores) para os outros. Uma esmagadora de 93 por cento respondeu afirmativamente" (McGovern, et al., 2001, p. 8).

Evidências bibliográficas e empíricas, quer da presente investigação, quer de outros estudos mencionados se direccionam no mesmo sentido, afirmando-se portanto que o Coaching se reveste como uma excelente prática de desenvolvimento pessoal e profissional, capaz de cativar, motivar e influenciar positivamente os seus alvos e o seu meio envolvente.

Ao longo da execução da presente investigação foram surgindo alguns aspectos que se considera pertinente serem explorados de forma aprofundada, pelo que aqui se mencionam, como uma possibilidade de sugestão para futuros estudos.

Assim sendo, e tendo em conta o facto dos processos de Coaching se centrarem no estabelecimento de um relacionamento, considera-se importante avaliar os factores que possam estar na sua base. Mais especificamente, de que forma as características pessoais do Coach e até profissionais, podem influenciar o processo de desenvolvimento pessoal e profissional do Coachee.

De igual modo, e centrando-se ainda na "relação", outro aspecto suscitado recai sobre a ligação que pode ser estabelecida com o Coach. Em suma, investigar de que forma os processos de Coaching podem também contribuir para o estabelecimento de relações de total dependência do Coach, prejudicando a co-responsabilização e autonomia pessoal.

A aposta na investigação científica centrada na temática do Coaching será importante para um maior reconhecimento desta actividade profissional, bem como para o enriquecimento dos profissionais da área e demais interessados, visto encontrar-se ainda numa fase embrionária que necessita de amadurecimento.

Bibliografia

Azevedo, P. (2010). *A Evolução da Gestão de Recursos Humanos em Portugal.* Dissertação de Mestrado em Economia publicada, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa de Lisboa.

Baron, L., Morin, L., & Morin, D. (2011). Executive Coaching: The effect of working alliance discrepancy on the development of coachees' self-efficacy. *Journal of Management Development, 30* (9), 847-864.

Behavioral Coaching Institute Home Page. Disponível em http://www.behavioral-coaching-institute.com/Resources.html#Cost Benefits. [Consultado em 05/02/2012].

Blanco, V. (2006). *Um estudo sobre a prática de Coaching no ambiente organizacional e a possibilidade de sua aplicação como prática de gestão do conhecimento.* Dissertação de Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação não publicada, Universidade Católica de Brasília.

Boni, V., & Quaresma, J. (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em ciências sociais. *Revista electrónica dos pós-graduados em sociologia política da UFSC, 2* (1), 68-80.

Brandão, A. M., & PARENTE, C. (1998). *Configuração da função pessoal: as especificidades do caso português*. Lisboa: APSIOT.

Cabral-Cardoso, C. (1999). Gestão de recursos humanos: Evolução do conceito, perspectivas e novos desafios. In M.P. Cunha (Coord.), Teoria organizacional. *PERSPECTIVAS E PROSPECTIVAS* (pp. 225-249). Lisboa: D. Quixote.

Caetano, A., & Vala, J. (2002). *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*. Lisboa: Editora RH, Lda.

Carbone, P., Brandão, H., & Leite, J. (2005). *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.

Catalão, J., & Penim, A. (2010). *Ferramentas de Coaching*. Lisboa: Lidel.

Chiavenato, I. (1998). *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Makron Books.

Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus Lda.

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

Chiavenato, I. (2003). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Clutterbuck, D. (2008). *Coaching Eficaz – como orientar sua equipe de trabalho para potencializar resultados*. São Paulo: Editora Gente.

Clutterbuck, D. (2008). What's happening in coaching and mentoring? And what is the difference between them?. *Development and Learning in Organizations, 22* (4), 8 – 10.

DeLisle, J., et al. (2006). Coaching versus therapy in business management: Separating the practices, skill-sets and goals between two converging disciplines. *Development and Learning in Organizations, 20* (1), 23-25.

Di Stéfano, R. (2005). *O Líder-Coach: líderes criando líderes*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Ellinger, A., Hamlin, R, & Beattie, R. (2008). Behavioural indicators of ineffective managerial coaching: A cross-national study. *Journal of European Industrial Training, 32* (4), 240-257.

Fabossi, M. (2009). *A Essência do Líder-Coach: conduzindo pessoas e organizações ao sucesso*. São Paulo: Abba.

Ferreira, M. (2008). *Coaching – um estudo exploratório sobre a percepção dos envolvidos: Organização, Executivo e Coach*. Dissertação de Mestrado em Administração não publicada, Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Universidade de São Paulo.

Gómez, F., & Rivas, P. (1989). *Estruturas Organizativas e Informação na Empresa*. Lisboa: Editorial Domingos Barreira.

Gouvêa, G. et al. (2007). *Pesquisas em Educação*. Rio de Janeiro: 7Letras.

Günther, H. (1999). Como elaborar um questionário. *Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração*, 231-258.

Haan, E., Culpin, V., & Curd, J. (2011). Executive Coaching in practice: What determines helpfulness for clients of Coaching. *Personnel Review, 40* (1), 24-44.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.

Higgins, J., & Barner, R. (2007). Understanding implicit models that guide the Coaching process. *Journal of Management Development, 26* (2), 148-158.

Hudson, F. M. (1999). *The handbook of Coaching*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Huzek, D., Stefano, R., & Grzeszczeszyn, G. (2008). Perfil dos Gestores de Pessoas e Suas Práticas. In SEGeT (Eds.), *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia* (p. 5). Resende: AEDB.

International Coach Federation. Disponível em http://www.coachfederation.org/. [Consultado em 05/02/2012].

Jamali, D., Khoury, G., & Sahyoun, H. (2006). From bureaucratic organizations to learning organizations: An evolutionary roadmap. *The Learning Organization, 13* (4), 337 – 352.

João, M. (2011). *Coaching – Um guia essencial ao sucesso do Coach, do Gestor e de quem quer ser ainda mais feliz*. Carnaxide: SmartBook.

Katz, D., & Kahn, R. (1987). *Psicologia Social das Organizações*. São Paulo: Editora Atlas.

Kilburg, R. (2004). When shadows fall: using psychodynamic approaches in executive Coaching. *Consulting Psychology Journal, 56* (4), 246-268.

Kombarakaran, F., Baker, M., Yang, J., & Fernandes, P. (2008). Executive Coaching: It Works!. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 60* (1), 78-90.

Krausz, R. (2007). *Coaching Executivo – a conquista da liderança*. São Paulo: Nobel.

Longenecker, C. (2010). Coaching for better results: key practices of high performance leaders. *Industrial and Commercial Training, 42* (1), 32-40.

Lucas, L. (2010). The evolution of organizations and the development of appropriate knowledge structures. *Journal of Knowledge Management, 14* (2), 190-201.

Marques, J. (2004). *40 anos de gestão das pessoas em Portugal*. Lisboa: Preâmbulo Edições Lda.

McGovern, J., Lindemann, M., et al. (2001). Maximizing the Impact of Executive Coaching: Behavioral Change, Organizational Outcomes, and Return on Investment. *The Manchester Review, 6* (1), 1-9.

Megginson, D., & Clutterbuck, D. (2006). Creating a Coaching Culture. *Industrial and Commercial Training, 38* (5), 232-237.

Patterson, L., & Eisenberg, S. (1998). *O processo de Aconselhamento*. São Paulo: Martins Fontes.

Pereira, A. B. (2008). *Coaching em Portugal – Teoria e Prática*. Lisboa: Edições Sílabo.

Ravier, L. (2005). *Arte y Ciencia del Coaching: su historia, filosofía e esencia*. Buenos Aires: Dunken.

Rego, A., Cunha, M., Oliveira, C., & Marcelino, A. (2007). *Coaching para Executivos*. Lisboa: Escolar Editora.

Senge, P. (1990). *A Quinta Disciplina*. São Paulo: Editora Best Seller.

Senge, P. (2002). *A Quinta Disciplina: A arte e prática da organização que aprende.* São Paulo: Editora Nova Cultura.

Shappard, G. (2004). Executive Coaching. *Industrial and commercial training, 36* (1), 5-8.

Silva, C., Gobbi, B., & Simão, A. (2004). O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método. *Organizações Rurais e Agroindustriais, 7* (1), 70-81.

Sweeney, T. (2007). Coaching your way to the top. *Industrial and commercial training, 39* (3), 170-173.

Thach, E. (2002). The impact of executive Caoching and 360 feedback on leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal, 23* (4), 205-214.

Thorne, K. (2004). *Coaching for change: practical strategies for transforming performance.* Great Britain: British Library.

Whitmore, J. (2005). *Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas*. Buenos Aires: Piados.

Wilkins, V. (2006). Business impact of executive Coaching: demonstrating monetary value. *Industrial and Commercial Training, 38* (3), 122-127.

Wikipédia Home Page. Disponível em http://pt.wikipedia.org/wiki/Coaching. [Consultado em 25/07/2012].

Wilson, C. (2011). Developing a Coaching Culture. *Industrial and Commercial Training, 43* (7), 407-414.

Wise, P., & Voss, L. (2002). The case for executive Coaching. *Research Report*, 1-12.

Zaharov, Anna (2010). *Coaching: caminhos para transformação da carreira e da vida pessoal*. Rio de Janeiro: Brasport.

Anexos

INSTITUTO SUPERIOR DE LÍNGUAS E ADMINISTRAÇÃO - VNG

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Dissertação: ***"Coaching como ferramenta de desenvolvimento Pessoal e Profissional"***

GUIÃO DE ENTREVISTA

A presente entrevista constitui-se como parte integrante do trabalho de dissertação do curso de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Pretende-se, através da realização de um conjunto de entrevistas a uma amostra constituída por elementos que já tenham beneficiado de algum tipo de processo de Coaching, testar a premissa de que esta ferramenta possibilita o desenvolvimento da performance pessoal ou profissional dos indivíduos e consequentemente contribui para o sucesso organizacional.

Será respeitada a confidencialidade dos dados facultados.

I. Dados Sociodemográficos

•Nome: _____

•Data de Nascimento: ____/____/_____

•Género:

M___ F___

•Estado Civil:

Solteiro___ Casado___ Viúvo___ Divorciado___ União de Facto___

II. Dados Escolares e Profissionais

•Habilitações Literárias: _____

•Cursos de Formação:

Sim___ Não___

Em caso afirmativo…

Curso/Acção de Formação	Benefícios Pessoais, Profissionais e/ou Sociais

•Profissão Actual: _____

Percurso Profissional…

	1º Emprego	_____	_____	_____
Profissão				
Local				
Cargo/Função				
Grau de Satisfação				
Razão de Cessação				

III. Dados "Coaching"

•Como define o "Coaching"?

_____

_____

_____

_____

_____

•Qual o tipo de Coaching de que foi alvo?

Coaching Pessoal ou de Vida___

Coaching de Executivos___

Coaching Corporativo ou de Negócios___

Coaching de Grupos___

Outro:_____

•Qual o propósito?

•Beneficiou de um processo de Coaching por iniciativa própria?

Sim___ Não___

Justifique:

_____

_____

•Foi alvo de sessões individuais ou de grupo?

_____

_____

•De que forma o processo de Coaching de que foi alvo, influenciou o seu contexto de trabalho?

_____

_____

_____

_____

•E o seu comportamento na organização?

_____

_____

_____

_____

•Quais os aspectos positivos decorrentes da sua experiência como Coachee?

_____

_____

_____

_____

• E os negativos?

_____

_____

_____

_____

•Classifique o seu grau de satisfação para com o processo de "Coaching"?

1 – Muito Insatisfeito___

2 – Insatisfeito___

3 – Pouco Satisfeito___

4 – Satisfeito___

5 – Muito Satisfeito___

•Quais as principais mudanças a nível pessoal e profissional esperadas antes de iniciar o processo?

•Quais as principais mudanças pessoais e profissionais efectivamente ocorridas após processo de Coaching?

•De que forma influenciou o seu estilo de relacionamento interpessoal?

•Influências do processo no seu estilo de liderança?

•De que forma influenciou a gestão da sua vida pessoal?

• Constitui-se como um processo influente no seu desenvolvimento pessoal? E organizacional? De que forma?

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Observações:

_____

_____

_____

_____

Grata pela Colaboração!

Data:___/___/_____

Joana Correia