

# O coaching: a perspetiva do coach e do coachee

## Ana Rita Pereira

Pesquisadora da Universidade Católica Portuguesa (Portugal)

[aritaaspereira@hotmail.com](mailto:aritaaspereira@hotmail.com)

## Célia Ribeiro

Professora na Universidade Católica Portuguesa (Portugal)

[cribeiro@ucp.pt](mailto:cribeiro@ucp.pt)

## Mariana Pais

Pesquisadora da Universidade Católica Portuguesa (Portugal)

[marianapais17@hotmail.com](mailto:marianapais17@hotmail.com)

## Sandrina Sobral

Professora na Universidade Católica Portuguesa (Portugal)

[sandirnarsobral@gmail.com](mailto:sandirnarsobral@gmail.com)

## Sofia Correia

Professora na Universidade Católica Portuguesa (Portugal)

[asfbcprv@sapo.pt](mailto:asfbcprv@sapo.pt)

## Resumo

O coaching tem-se disseminado pelo mundo, sendo um processo bastante utilizado nas vertentes pessoal e organizacional/executiva, em prol da concretização de metas estabelecidas. Neste sentido, tendo em conta a importância deste tema e a escassa informação existente na literatura portuguesa sobre o mesmo, considerou-se pertinente o seu estudo. Com o objetivo perceber qual o impacto que o coach, no processo de coaching, tem nas vertentes profissionais e pessoais do coachee, adotou-se uma metodologia qualitativa, com recurso a 26 entrevistas - 13 coaches e 13 coachees. A análise de conteúdo das respostas corroborou o que está espelhado na literatura.

## Palavras-Chave

Coaching; Coach; Coachee

## *Coaching: the coach and coachee perspective*

### **Abstract**

Coaching has been disseminated around the world, being a process widely used in the personal and organisational/executive areas, for the achievement of established goals. Therefore, taking into account the importance of this topic and the scarce information existing in the Portuguese literature on it, it was considered pertinent to study it. In order to understand the impact that the coach, in the coaching process, has on the professional and personal aspects of the coachee, a qualitative methodology was adopted, using 26 interviews - 13 coaches and 13 coachees. The content analysis of the answers corroborated what is reflected in the literature.

### **Keywords**

Coaching; Coach; Coachee

## *Coaching: la perspectiva del coach y del coachee*

### **Resumen**

El coaching se ha difundido en todo el mundo, siendo un proceso ampliamente utilizado en las áreas personal y organizacional/ejecutiva, para la consecución de los objetivos establecidos. Por lo tanto, teniendo en cuenta la importancia de este tema y la escasa información existente en la literatura portuguesa sobre el mismo, se consideró pertinente estudiarlo. Para comprender el impacto que el coach, en el proceso de coaching, tiene en los aspectos profesionales y personales del coachee, se adoptó una metodología cualitativa, utilizando 26 entrevistas - 13 coaches y 13 coachees. El análisis de contenido de las respuestas corroboró lo reflejado en la literatura.

### **Palabras clave**

Coaching; Coach; Coachee

# INTRODUÇÃO

O termo - coaching - foi definido e redefinido ao longo de toda a história. O seu uso teve início no ano de 1911 onde era utilizado juntamente com formação, produzindo conhecimento a membros da sociedade (Gordy, 1937, Trueblood, 1911, cit. por Passmore et al., 2021). O coaching surgiu como disciplina em 1980, para clarificar a diferença que existia entre este conceito e training, tendo como foco um estilo não diretivo participativo (Brock, 2012, Passmore et al., 2019, cit. por Passmore et al., 2021). Nos últimos tempos tem-se dissipado pelo mundo, tendo-se tornado num dos mais poderosos meios de comunicação. Esta prática não tem barreiras aquando da sua aplicação, em virtude de ser uma temática abrangente, aplicada em inúmeros domínios.

Assim, como em muitas outras disciplinas emergentes, o coaching tem se confrontado com problemas de definição. Parsloe et al. (2000) alegam que, parte da causa para a falta de clareza sobre a definição de coaching é por estarmos inseridos numa revolução intelectual.

Contudo, na literatura consultada, encontramos definições de vários autores, por exemplo, segundo Grant (2012), o coaching é um processo colaborativo que se direciona para a solução, orientado para os resultados, em que o coach facilita a melhoria do desempenho de trabalho ou da experiência de vida. Já para Rosinski (2003), o coaching é a arte de facilitar o desencadeamento do potencial das pessoas para atingir objetivos importantes. Também para Whitmore (2009), é desbloquear o potencial de uma pessoa para maximizar o seu próprio desempenho, ajudando a aprender em vez de os ensinar.

Considerando a importância deste tema e a escassa informação existente na literatura sobre o mesmo, pretende-se com este estudo, encontrar resposta à seguinte questão: O coaching permite atingir objetivos pessoais e profissionais pré-estabelecidos?". Neste sentido, formulamos o seguinte objetivo central: Perceber qual o impacto que o coach, no processo de coaching, tem nas vertentes profissionais e pessoais do coachee.

Quanto à estrutura do artigo, é apresentada, em primeiro lugar, a revisão da literatura, onde são expostas várias abordagens dos conceitos a que este artigo se refere. De seguida, é caracterizada a metodologia utilizada e, à posteriori, são apresentados e discutidos os dados recolhidos tendo em conta a revisão da literatura realizada. Por último, são apontados os principais resultados (na conclusão), onde também se expõe a limitação do estudo e se fazem algumas sugestões para futuras investigações.

# 1. REFERENCIAL TEÓRICO

## 1.1. COACHING

De modo etimológico, coaching tem como significado “prática” e é proveniente da língua inglesa - coach (uma palavra anciã) - que foi empregue pela primeira vez numa humilde vila húngara, onde também foi concebida a carruagem coberta, de seu nome **koczi**. Atualmente, o termo está relacionado com o exercício do coach, surgindo como sinónimo de técnico, treinador, tutor, da mesma maneira que é associada a carruagem, autocarro e viagens de carro ou de carruagem (Milaré & Yoshida, 2009).

O coaching é um método em que o profissional - coach - por intermédio de algumas ferramentas, permite ao cliente - coachee - descobrir a resposta para as suas dificuldades. Espera-se que ao analisar e trabalhar sobre as situações, com foco e determinação, seja possível solucionar problemas (Almeida & Wachowicz, 2018).

Segundo Krauzs (2007, p.21), “coaching é uma atividade profissional em construção, uma arte que exige sutileza de quem a pratica e técnicas amparadas na expansão do conhecimento científico, particularmente do comportamento humano, dos processos de aprendizagem e do conjunto de fatores socioculturais que atuam num determinado contexto”. Para Krausz (2007), o coaching é um processo para que indivíduos ou grupos de indivíduos se transformem por intermédio da reflexão de crenças e valores, criação de uma visão sobre o futuro, aprofundamento da aprendizagem e incorporação de novas capacidades, de forma coesa e eficaz.

De acordo com Milaré e Yoshida (2009), a natureza do coaching é libertar o talento que uma pessoa possui para maximizar o seu desempenho, auxiliando-a a aprender ao invés de a ensinar.

Chiavenato (2012), autor reconhecido na área da gestão, identifica o coaching como uma abordagem comportamental possuidora de inúmeras vantagens para as pessoas bem como para as organizações. É um processo estratégico que acrescenta valor ao coach e, também, a toda a base da organização. Assim, Chiavenato (2012) entende o coaching como transformacional. Em consequência das mudanças comportamentais, o coach pode converter as pessoas e alcançar o seu comprometimento, atuando como um impulso para o contexto organizacional.

Apesar do coaching ser um processo individualizado, a sua prática acompanha, por norma, algumas fases, denominadas: primeiro contacto; definição dos objetivos do processo; entendimento do contexto organizacional; definição de objetivos específicos; elaboração de um plano de ação; execução do plano de ação e conclusão do processo de coaching (Pliopas, 2014).

Steven Poelmans, professor na Escuela de Alta Dirección y Administración, em Barcelona, e Arantxa Larburu, investigador do Instituto de Estudios Superiores de la Empresa da Universidade de Navarra, tiveram por base elementos comuns existentes de outras definições em prol de uma definição de coaching. Para eles, o coaching é o processo relacional fundamentado em relações de confiança e compromisso levado a cabo por duas pessoas - o coach e o coachee - podendo estar associado a contextos organizacionais como pessoais em que, mediante conversas ou diálogos, o coach estimula a aprendizagem e facilita o coachee na reflexão sobre si próprio e o meio em que se insere, com a finalidade de poder definir objetivos, tomar decisões e agir no sentido de os alcançar (Poelmans & Larburu, 2005).

Numa vertente de coaching mais específica, encontra-se o coaching executivo. Nos últimos quinze anos, o coaching executivo difundiu-se para uma variedade de setores, abrangendo várias indústrias. Feldman e Lankau (2015, cit. por Boysen et al., 2021) descobriram que se assistiu a um aumento do coaching executivo, utilizado-o como um método de formação convencional das organizações e de liderança. De acordo com Orenstien (2002), os coaches executivos possuem uma ampla gama de técnicas para abordar o coaching, aperfeiçoando o desempenho dos colaboradores. A Federação Internacional de Coaching - FIC - viu a sua adesão duplicar no ano de 2004, durante dois anos em que empresas como a International Business Machines Corporation (IBMC) e a Motorola ofereceram regularmente sessões de coaching aos seus colaboradores (Feldman et al., 2015, cit. por Boysen et al., 2021).

Para João (2018), no coaching, existe um código deontológico de forma a estabelecer regras e parâmetros no que toca à qualidade do serviço prestado pelos profissionais. Nesta área existe uma obrigatoriedade na inclusão de temáticas, tais como, a relação de coaching, a confidencialidade e gestão de informação e a conduta profissional. Neste processo, torna-se importante valorizar os princípios nativos de coaching que devem incluir, uma vez que estes prevalecem acima de uma vasta listagem do que se deve ou não fazer. Esses princípios têm por base normas de confidencialidade e gestão de informação, eventuais situações e possíveis desfechos práticos com o objetivo de dar oportunidade à procura de desenvolvimento pessoal e profissional, assegurando um serviço de qualidade.

No que concerne à documentação implícita no código de ética, a mesma deve prever situações de diferentes interpretações e falsos valores. O “contrato”, que deve encontrar-se sempre na posse do coaching, pode ser consultado sempre que os intervenientes no processo de coaching assim o desejarem. Qualquer infração das regras pode originar processos disciplinares e na pior das visões descontinuar a ligação estabelecida com o coaching ou até a instauração de um processo legal. Devido às razões anteriormente enumeradas, os coaches devem ter um seguro de indemnização profissional. Em Portugal, na atualidade, é um processo árduo possuir um seguro próprio para as áreas do coaching, como forma de proteger os coaches em questões profissionais. Em comparação com a realidade do Reino Unido, os valores dos seguros existentes são 10 vezes mais baixos. Estes

códigos de ética sofreram investigações e pesquisas por parte de várias associações e escolas de coaching, tanto nacionais como internacionais, o que levou a que os mesmos possam ser personalizados consoante o coach. Estas associações e escolas, em 2015, tiveram a iniciativa de criar uma aliança denominada Global Coaching Alliance, de forma a cooperar em várias vertentes, tal como a criação de um código singular de ética para os profissionais de coaching (João, 2018).

Nesta ótica de coaching executivo, para Joo, Sushko e McLean (2012) surge como uma prática em que os supervisores contribuem para a melhoria do desempenho dos colaboradores pelo meio de orientações, incentivo e apoio.

O coaching quando utilizado em empresas deve ser um objetivo estratégico, pelo facto do papel dos líderes no seio da organização estar em constante mudança e porque as organizações precisam de ser ágeis para conseguirem sobreviver no desafiante ambiente empresarial (Fang et al., 2008). Além disso, os mesmos autores afirmam que o coaching dentro das organizações é implementado como forma de alcançar o objetivo de apoiar os colaboradores a atingir níveis altos de autoeficácia, o que em contrapartida apoia a realização dos objetivos estratégicos da empresa. Ocorrem, portanto, muitas iniciativas de coaching, sendo que estas são implementadas para dar realce às necessidades profissionais e ao desenvolvimento da liderança.

A chegada do COVID-19, em 2019, e a sua disseminação pelo mundo, criou uma quebra na prática do coaching. Passmore (2021) assume a ocorrência de bloqueios ao redor do mundo, que forçaram os trabalhadores de escritório a recuar até aos escritórios das suas casas e no coaching o cenário não foi distinto, as sessões de coaching foram transportadas para salas virtuais e à distância.

## 1.2. COACH

Como já referido, o termo “coach” tem origem na Hungria aquando do século XV de forma a fazer referência a uma aldeia denominada “kocs” onde se produziam carruagens de transporte de excelente qualidade. Estas carruagens tinham como objetivo, depois de produzidas, o transporte de pessoas de um sítio para o outro (Underhill, 2010).

Mais tarde, em meados do século XX, o conceito de coach apareceu no desporto. Neste âmbito, um coach era um treinador - que tinha qualificações para o ser - e que objetivava ensinar aos atletas técnicas de jogo, monitorizar os seus resultados e transmitindo-lhes os mesmos, de forma que os atletas atingissem melhores resultados. Depois de 1990, houve um aumento de pessoas que implementavam a prática do coaching, assim como a procura pelo mesmo (Ferreira, 2008). Na atualidade, estudos indicam que o coaching ganhou uma importância acrescida, sendo este o

século intermediário para se chegar ao conceito que irá emergir (Grant, 2003 Grant et al., 2004, cit. por Ferreira, 2008).

O conceito de coach volta a sofrer alterações, no século XXI, onde a palavra passa a ser referente a um “profissional especializado”, que potencia o seu cliente a descobrir mais sobre si, conduzindo-o ao seu próprio sucesso, sem que o mesmo tenha de ser ensinado ou treinado (Araújo, 1999). Ao cliente dá-se o nome de coachee, visto que passa pelo processo de coaching com a ajuda indispensável do coach (Araújo, 1999).

Qual a importância do coach? Torna-se importante compreender qual o seu papel no processo de coaching e como estrutura este mesmo processo.

Da Matta, em 2012, explica que o coach não é alguém capaz de dar conselhos nem de fornecer as soluções mais indicadas para cada coachee. Este - o coach - estrutura o processo de coaching tendo por base determinadas técnicas e metodologias com o intuito que o coachee consiga desvendar respostas para os seus problemas. Explica também que o foco são as ações existentes na direção da construção de um futuro que é o desejado pelo coachee. Diz-nos que os resultados que decorrem do processo de coaching são sempre específicos e o coach não precisa de ser especialista quanto ao problema do coachee, o coachee é o especialista. O coach apenas simplifica o processo no qual o coachee desenvolve e programa as suas próprias soluções, através de perguntas abertas.

O coach age de forma atenuante no que diz respeito ao objetivo do coachee. Este responsabiliza-se pelo papel de agente de mudança, de forma a auxiliar o coachee por meio de um ciclo de aprendizagem autorregulador (Grant, 2003; Theeboom et al., 2017). Se o processo de coaching for bem realizado, o coachee presenciará uma mudança das suas aptidões no geral e também na sua capacidade cognitiva (Athanasopoulou & Dopson, 2018; Grover & Furnham, 2016; Jones et al., 2016). De acordo com Lins (2018), o coach parte do princípio de que os objetivos já foram marcados e avalia as forças e fraquezas do coachee, face às metas e ao meio em que está inserido, definindo em conjunto com o coachee um plano de ação coerente com os resultados planeados. Lins (2018) esclarece que o coach ajuda o coachee a seguir uma determinada estrutura de ação e a manter-se focado, sendo que este foco está sempre assente na solução e nunca no problema.

Todavia, é necessário que seja feita uma distinção entre coaching e mentoring, visto que são conceitos que tendem a ser confundidos tradicionalmente. Um mentor é alguém que transmite os seus saberes e as suas capacidades a outra pessoa (Ting & Scisco, 2006). Normalmente, o mentor é mais experiente do que o seu aprendiz, de modo que este consiga aconselhar, orientar e formar o seu aprendiz. Já no coaching, o coach e o coachee encontram-se ao mesmo nível e trabalham juntos para que o coachee consiga retirar de si a aprendizagem que tem interiormente. Há então diferenças no que toca a estes dois termos, uma vez que o mentor contém o ato de aconselhar (Da Matta, 2012; Krauz, 2007).

### 1.3. COACHEE

O processo de coaching não existe sem o coachee, visto que é o mesmo que o lidera, definindo as ações que irá levar a cabo (Rogers, 2016). Diz respeito à pessoa que está à procura de ajuda e, como já referido, por outro lado, existe o coach, que é o profissional que fornece essa mesma ajuda. Segundo Polini e Azambuja (2018), o coaching focaliza-se no desenvolvimento do autoconhecimento do coachee, identificando as suas competências, em prol de facilitar ou melhorar a sua vida pessoal ou profissional. O coaching é uma metodologia que, através de conversas/interações efetivas consegue-se chegar a uma solução eficiente e modificadora (Da Matta, 2012). É importante perceber a diferença entre terapia e coaching, uma vez que estes conceitos são muitas vezes confundidos. Ou seja, quando um indivíduo participa num processo de coaching pressupõem-se que o mesmo não padece de doenças mentais graves e se o coach constatar que o coachee poderá ter uma doença do foro mental, dir-lhe-á e não prosseguirá com a sessão (Brock, 2012, cit. por Passmore et al., 2021).

Segundo Lopez (2016, cit. por Almeida et al., 2018), o coaching executivo ajuda o coachee a perceber quais os comportamentos que deve adotar para alcançar o patamar dos profissionais bem-sucedidos, oferecendo ferramentas que ajudam que o coachee entenda quais são as suas competências e quais os problemas que estão a perturbar a obtenção de melhores resultados. Todo o resultado que é alcançado durante o processo de coaching tem como principal agente o coachee, uma vez que quando este determina as metas a atingir tem de se comprometer a fazer a mudança e não pode condenar o coach se os seus objetivos não forem alcançados (Almeida et al., 2018). O coachee descobre, por si próprio, as soluções para os seus problemas durante o processo de coaching (Milaré & Yoshida, 2009).

No coaching executivo existem vários elementos interessados - o coach, o coachee e a organização – onde os objetivos são definidos pela organização, mas são afetados pelo coachee (Bozer & Jones, 2018). O que evidencia o facto de que o coachee é sempre o foco do processo de coaching. Assim, para que o coachee usufrua do mesmo e alcance a sua melhor versão, este deve estar motivado para apreender ainda que seja consigo mesmo (Rekalde et al., 2015; Salomaa, 2015). Porém, se o mesmo não estiver disposto a desbloquear o seu conhecimento interior, implementando as ações necessárias para tal, poderá não obter resultados das sessões de coaching (Jones et al., 2021).

Outras características importantes para que o coachee tenha sucesso e alcance o seu objetivo são: que o mesmo não reaja negativamente quando confrontado com novos métodos de intervenção durante as suas sessões (Stokes, 2018); que ambos (coach e coachee) estabeleçam laços de confiança, de forma que o coachee se sinta à vontade durante o seu processo de autoconsciência (De Haan et al., 2016).



Se todas as características anteriormente descritas existirem por parte do coachee, o mesmo poderá desenvolver *insights*, reconhecer os seus pontos “cegos”, desafiar as crenças que o limitam, reconhecer a sua força e permitir que o mesmo se concentre no futuro (Connor & Pokora, 2012).

## 2. METODOLOGIA

Esta investigação, quanto à sua natureza, concebe uma pesquisa aplicada, classificada como exploratória, que pretende dar resposta ao objetivo central – perceber qual o impacto que o coach, no processo de coaching, tem nas vertentes profissionais e pessoais do coachee. Tendo por base as características do objetivo deste estudo, estas orientaram a escolha por uma abordagem qualitativa. Para conferir maior especificidade ao estudo e dar uma resposta mais consistente ao objetivo principal, definiram-se três objetivos específicos: identificar as competências para ser coach; identificar as motivações para um coachee comprometido e perceber quais os principais objetivos que o coach visa atingir no processo de coaching.

A recolha dos dados foi efetuada por meio de 26 entrevistas - 13 coaches e 13 coachees - realizadas entre o dia 25 de fevereiro e 25 de março de 2022. O critério utilizado para justificar a amostra do estudo prendeu-se na conceção avançada por Glaser e Strauss (1967, cit. por Rego et al., 2018) no âmbito da prática de comparação constante entre teoria e os dados recolhidos nas entrevistas. Alcançou-se a saturação quando se obteve uma forte correspondência entre os dados das 13 entrevistas a coaches e as 13 a coachees, a literatura e a teoria (McDonald & Eisenhardt, 2017).

A entrevista inicia com uma explicação sobre o objetivo do estudo e a garantia da confidencialidade dos dados. Seguem-se as questões destinadas à caracterização do inquirido e, por fim, quatro perguntas abertas (diferentes para os coaches e os coachees) sobre o processo de coaching, de elaboração própria com base na revisão da literatura, de forma a dar resposta ao objetivo central e aos objetivos específicos. Foi utilizada uma amostra por conveniência, caracterizando-se como sendo uma técnica de amostragem não probabilística. O tratamento da informação recolhida consistiu numa análise de conteúdo, que segundo Vilelas (2017), é o método mais utilizado no paradigma qualitativo. Para apresentação dos resultados foi adotado o método proposto por Miles e Huberman (1994, cit. por Batista et al., 2017) de redução dos dados (focalização, simplificação e transformação dos dados originais em sumários organizados), apresentação e conclusão/verificação.

A tabela 1 apresenta as variáveis sociodemográficas dos entrevistados.

**Tabela 1: Perfil sociodemográfico dos entrevistados**

	<u>Sexo</u>	<u>Idade</u>	<u>Local de Residência</u>	<u>Habilitações Literárias</u>	<u>Profissão</u>	<u>Tempo de permanência na profissão</u>
Coaches	Masculino: 4 (30,8%) Feminino: 9 (69,2%)	(30,8%) entre 20 e 40 anos (69,2%) superior a 40 anos	Viseu: 5 (38,5%) Porto: 4 (30,8%) Leiria: 1 (7,7%) Guarda: 3 (23,1%)	Licenciatura: 10 (76,9%) Mestrado: 1 (7,7%) Licenciatura e Pós-Graduação: 2 (15,4%)	Coach: 6 (46,2%) Coach Executivo: 7 (53,8%)	Mínimo: 3 anos Máximo: 15 anos Média: 8 anos
Coachees	Masculino: 6 (46,2%) Feminino: 7 (53,8%)	(61,5%) entre 20 e 40 anos (38,5%) superior a 40 anos	Viseu: 3 (23,1%) Coimbra: 2 (15,4%) Porto: 4 (30,8%) Lisboa: 4 (30,8%)	12º ano: 2 (15,4%) Licenciatura: 6 (46,2%) Mestrado: 5 (38,5%)	Gestor de RH: 3 (23,1%) Gestor da qualidade: 3 (23,1%) Técnico de Educação Social: 1 (7,7%) Formador: 2 (15,4%) Empresário: 2 (15,4%) Comerciante: 1 (7,7%) Sem profissão: 1 (7,7%)	

### 3. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As informações recolhidas provenientes das entrevistas foram analisadas segundo o seu conteúdo – uma vez que é uma técnica muito utilizada nas investigações qualitativas na área da gestão (Mozzato & Grzybovski, 2011) – confrontando-as com a recolha das informações aprofundadas na revisão da literatura elaborada.

As questões aplicadas aos coaches e aos coachees não foram iguais uma vez que ambos têm papéis diferentes, apesar de complementares, no processo de coaching. Analisaremos o conteúdo das entrevistas apontando as diferenças entre “life” coaching e coaching executivo ou organizacional, principalmente no que toca ao coach.

### 3.1. COACH

Na ótica do coach as primeiras perguntas foram: “O que o levou a abraçar esta profissão? Quais as suas motivações?”. As respostas obtidas prenderam-se todas com o facto dos 13 inquiridos coaches gostarem de trabalhar ou conviver diariamente com pessoas. Isto porque o coaching é um processo para ajudar o outro a exteriorizar as suas capacidades consoante o objetivo delineado, indo ao encontro do estudo de Araújo (1999).

**Tabela 2: Exercendo esta profissão, quais os objetivos que visa atingir?**

<b>Exercendo esta profissão, quais os objetivos que visa atingir?</b>	Abstenção da exposição da sua opinião e de qualquer juízo de valor.
	Responsabilização do coachee.

No entanto, perante a pergunta apresentada (tabela 2), obtivemos opiniões semelhantes que destacaram aspetos diferentes, porém, ambos são importantes e acabam por se complementarem. Durante o processo de coaching é imperativo que o coach nunca dê a sua opinião, visto que se o fizer estará a exercer mentoring - processo referido anteriormente que visa a transmissão de conhecimentos e capacidades do mentor para o aprendiz (Da Matta, 2012). Para além de não poder dar a sua opinião, o coach deve evitar fazer juízos de valor (como foi referido por um dos coaches - “Nunca dar uma opinião e não fazer juízos de valor”) e, deve também, escutar ativamente o coachee, isto porque por vezes o coach poderá deparar-se com situações parecidas às já vivenciadas e se não estiver “despido” de sentido crítico poderá ser tendencioso na elaboração das suas perguntas. Quanto ao outro resultado (como explica um dos coaches - “Tentar com que o coachee se responsabilize para definir as suas ações que irão levar à concretização do objetivo”), este foi o mais referido pelos coaches. Visto que estes tentam que o coachee se comprometa, definindo as ações que levará a cabo de forma a alcançar o objetivo a que se propôs, confirmando estudos de vários autores, nomeadamente Rekalde, Landeta e Albizu (2015) e Salomaa (2015). Como refere Almeida e Wachowicz (2018), caso o coachee não se comprometa com os objetivos definidos, este não pode culpar o coach pelo seu insucesso.

Outra pergunta efetuada está interligada com um dos objetivos específicos definidos, que vai ao encontro das competências certificadas que um coach deve ter para exercer a profissão. Os coaches entrevistados confirmaram que é preciso realizar um exame para obter a certificação de coach. Dos coaches entrevistados 6 obtiveram a sua certificação pela International Coaching Community e 7 pela International Coaching Federation.

Quanto à última pergunta efetuada - “Em que se baseia quando estrutura as perguntas que irão desenrolar a sessão?” - as respostas obtidas colidiram, onde se retirou a conclusão de que o coach não leva perguntas pré-preparadas para uma sessão de coaching, deve sim elaborá-las mentalmente à medida que a conversa evolui. O coach tem ainda de ter a capacidade de conduzir a conversa através das perguntas abertas, levando o coachee a pensar, confirmando o que investigou Da Matta (2012).

Depois de explicados os resultados obtidos é necessário fazer uma distinção entre os conceitos de life coaching e coaching executivo. As diferenças apresentadas no quadro abaixo foram nomeadas pelos inquiridos ao longo das entrevistas, expressando assim uma visão prática das disparidades destes dois conceitos.

**Tabela 3: Diferenciação entre life coaching e coaching executivo**

	Life Coaching	Coaching Executivo
Duração da sessão	Cerca de 1 hora no máximo	Cerca de 2 horas no mínimo
Aspetos que são desenvolvidos	São desenvolvidas apenas competências pessoais	São desenvolvidas competências organizacionais, que podem ser aplicadas no campo pessoal
Como são definidos os objetivos	O coachee define o seu objetivo	A empresa define o objetivo
Como é avaliado o progresso	O coachee faz o controlo das ações que levou a cabo	O coachee também faz um controlo das ações tomadas, no entanto o coach faz relatórios trimestrais para a administração

A tabela 3 teve por base informações recolhidas durante as entrevistas, sendo que algumas das informações não se conseguem encontrar no referencial teórico. No tópico da “duração da sessão” é visível a diferença em termos de horas, isto porque numa sessão de life coaching, o coachee aborda questões mais profundas que lhe podem desencadear um maior cansaço emocional. Por outro lado, numa sessão de coaching executivo, as questões abordadas não são tão exaustivas a nível emocional e as sessões podem ser feitas em grupo, onde são por vezes implementadas dinâmicas que precisam de tempo para se desenrolarem.

Nos restantes pontos, destaca-se o facto de no life coaching o responsável é o próprio coachee e no coaching executivo, o responsável é a empresa, uma vez que foi a mesma que recorreu aos serviços de coaching.

### 3.2. COACHEE

Na vertente do coachee optamos por realizar perguntas de forma a percebermos o que levou cada individuo a recorrer a esta prática e se conseguiram ou não chegar ao objetivo definido.

Tabela 4: O que é que o levou a recorrer ao coaching?

"O que é que o levou a recorrer ao coaching?"	A empresa, onde trabalham os inquiridos, disponibilizou formações de coaching.
	A necessidade de desenvolver alguns aspetos pessoais.

A primeira pergunta prende-se com o que motivou os indivíduos entrevistados a recorrer ao coaching (tabela 4), onde se verificou uma diversidade de respostas. Uma parte dos inquiridos foram coachees por consequência da empresa, na qual estavam empregados, ter contratado um coach para melhorar os resultados dos seus colaboradores (a título exemplificativo, um coachee respondeu "a minha empresa recorreu ao coaching para melhorar o meu desempenho e o dos meus colegas"). Enquanto uma pequena parte dos indivíduos admite ter recorrido ao coaching para desenvolver capacidades como a resiliência, autoconfiança e uma forma diferente de pensar, de modo a melhorarem as suas vidas e a pessoa que eram (onde um dos entrevistados retorquiu: "precisei de desenvolver algumas competências pessoais, para que a minha vida mudasse").

Quando questionados acerca da relação ideal a ter com o coach, resultou uma resposta unânime, o sentimento que tanto o coach quanto o coachee devem sentir conexão/confiança. Visto que se um deles não se sentir à vontade o sucesso do processo de coaching pode ser comprometido. Na sequência da pergunta referida, inquirimos quais as suas motivações para se comprometerem com o coaching, e a principal razão apontada é que no seu entendimento "iriam evoluir de forma a aumentarem o seu conhecimento". Connor e Pokora (2012) referiram que razões como reconhecer o seu próprio valor e permitir avançar não olhando mais para o passado são também razões válidas para que o coachee se comprometa, os resultados obtidos vêm confirmar este facto, sendo que os 5 coachees life referem essas mesmas razões.

A última pergunta colocada incidiu sobre a satisfação enquanto coachee e se conseguiram alcançar os seus objetivos, ao que todos os indivíduos responderam afirmativamente e que caracterizavam a sua experiência de forma positiva (tanto os 5 "life" coachees como os 8 coachees executivos). Compreendendo que tanto na área do "life" coaching como na área do coaching executivo se verificou que as sessões terminaram com sucesso.

# CONCLUSÃO

Com este estudo, foi possível colocar os nossos resultados em linha com o que é estudado em investigações anteriores (Araújo, 1999; Da Matta, 2012; Rekalde et al., 2015; Salomaa, 2015), contribuindo para o desenvolvimento desta temática e abrindo caminho para novas investigações.

Como principais resultados, podemos destacar que para se ser coach é necessária uma formação que lhe atribua essa certificação – nomeadamente, International Coaching Community ou International Coaching Federation – depois disto, o coach deverá apresentar diversas competências, entre as quais salientamos, capacidade de escuta ativa e realizar perguntas abertas que dão a oportunidade ao coachee de refletir em prol de poder concretizar o objetivo a que se propôs. O coachee, no processo de coaching, desempenha uma função fulcral, uma vez que alcançar o sucesso pessoal ou profissional depende do seu comprometimento. O coachee deve ter várias características, nomeadamente: a responsabilização do mesmo para implementar ações, a abertura a novos métodos e o estabelecimento de uma relação de confiança para com o coach. Características estas que surgem interligadas aos objetivos que o coach define aquando do início do processo de coaching, uma vez que cabe ao coach levar à responsabilização do coachee, nunca dando a sua opinião ou fazendo juízos de valor.

Podemos considerar que a maior limitação do presente estudo foi a complexidade em conseguir coachees “lifes”, uma vez que quando alguém recorre ao life coaching tem por base um motivo pessoal, restringindo a partilha da experiência.

Em futuras investigações, sugerimos o aumento do número de inquiridos, para que se consiga perceber, se com uma amostra mais alargada o processo de coaching continua a ser uma influência positiva por parte de quem adere a este processo e, indicamos que se explorem mais as vertentes estudadas (“life” coaching e coaching executivo) de forma individual para que se obtenham resultados mais precisos.

# REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almeida, G., & Wachowicz, C. (2018). A importância do. Processo de Coaching nas empresas nos dias atuais. Evento Interinstitucional de Iniciação Científica.

Athanasopoulou, A., & Dopson, S. (2018). A systematic review of executive coaching outcomes: Is it the journey or the destination that matters the most? *The Leadership Quarterly*, 29, 70–88.

Araújo, A. (1999). Coach: um parceiro para o seu sucesso. Gente.

Batista, C., de Matos, L., & Nascimento, B. (2017). A entrevista como técnica de investigação na pesquisa qualitativa. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 11, 23-28.

Boysen, S., Arya, T., & Page, L. (2021) Organization and executive coaching: Creating a coaching culture in a non-profit. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 19, 115-132.

Bozer, G., & Jones, R. (2018). Understanding the factors that determine workplace coaching effectiveness: A systematic literature review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27, 342–361.

Connor, M., & Pokora, J. (2012). Coaching and mentoring at work: Developing effective practice. Open University Press.

Chiavenato, I. (2012). Coaching & Mentoring: Construção de Talentos. Elsevier.

De Haan, E., Grant, A.M., Burger, Y., & Eriksson, P.O. (2016). A large-scale study of executive and workplace coaching: The relative contributions of relationship, personality match, and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal, Practice and Research*, 68, 189–207.

Da Mata, V. (2012). Personal e Professional coaching – livro de metodologia. Publit.

Fang, S., Rhodes, J., Lok, P., & Yu-Yuan Hung, R. (2008). An integrative model of organizational learning and social capital on effective knowledge transfer and perceived organizational performance. *Journal of Workplace Learning*, 20, 245- 258.

Ferreira, Araújo. (2008). Coaching, um estudo exploratório na percepção dos envolvidos: organização, executivo e coach. São Paulo.

Grant, M. (2003). The impact of life coaching on goal attainment, metacognition and mental health. *Social Behavior and Personality. International Journal*, 31, 253– 264.

Grant, M. (2012). An integrated model of goal- focused coaching: An evidence-based framework for teaching and practice. *International Coaching Psychology Review*, 7, 146–165.

Grover, S. & Furnham, A. (2016). Coaching as a developmental intervention in organisations: A systematic review of its effectiveness and the mechanisms underlying it. *PLoS One*, 11, 1-41.

João, M. (2018). Coaching: O guia essencial para coaches e lideres. Lua de papel.

Jones, R., Woods, S., & Guillaume, F. (2016). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 89, 249–277.

Jones, R., Woods, S., & Zhou, Y. (2021). The Effects of Coachee Personality and Goal Orientation on Performance Improvement Following Coaching: A Controlled Field Experiment. *Applied Psychology: An International Review*, 70, 420-458.

Joo, B., Sushko, J., & McLean, G. (2012). Multiple faces of coaching: Manager-as-coach, executive coaching, and formal mentoring. *Organization Development Journal*, 30, 19–38.

Krausz, R. (2007). *Coaching executivo: a conquista da liderança*. Nobel.

Lins, M. (2018,). O papel do Coach. *Aministradores*. <https://administradores.com.br/artigos/o-papel-do-coach>

McDonald, R, & Eisehardt, K. (2017). Category Kings and Commoners: How Market-Creation Efforts Can Undermine Startups' Standing in a New Market.

Milaré, S, & Yoshida, S. (2009). Intervenção breve em organizações: mudança em coaching de executivos. *Psicologia em Estudo*, 14, 717-727.

Mozzato, R., & Grzybovski, D. (2011). Análise de Conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. *Administração Contemporânea*, 4, 731-747.

Orenstein, R. (2002). Executive Coaching: It's not just about the executive. *The Journal of applied behavioral science*, 3, 355-374.

Parsloe, E., & Wray, M. (2000). *Coaching and Mentoring*. Kogan Page.

Passmore, J. (2021). *Excellence in Coaching the industry guide*. Kogan Page.

Passmore, J., & Tewald, Q. (2021). Future trends in coaching: Results from a global coach survey, 2021. *The Coaching Psychologist*, 17, 41-51.

Pliopas, A. (2014). *Coaching: Modo de usar*. Gvexecutivo, 13, 23-25.

Poelmans, S., & Larburu, A. (2005). *Fundamentos del Coaching*. Barcelona: IESE Publishing.



Polini, D., & Azambuja, L. (2018) A Importância do processo de coaching e seus benefícios para a vida pessoal e profissional. CONASFAF.

Rego, A., Pina e Cunha, M., & Jr. Meyer, V. (2018). Quantos participantes são necessários para um estudo qualitativo? *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 17, 43–57.

Rekalde, I., Landeta, J., & Albizu, E. (2015). Determining factors in the effectiveness of executive coaching as a management development tool. *Management Decision*, 53, 1677–1697.

Rogers, J. (2016). *Coaching skills: The definitive guide to being a coach*. Open University Press.

Rosinski, P. (2003). *Coaching across cultures*. London: Nicholas Brealey Publishing.

Salomaa, R. (2015). Expatriate coaching: Factors impacting coaching success. *Journal of Global Mobility*, 3, 216–243.

Stokes, P. (2018). The skilled coachee. In B. Garvey, P. Stokes, & D. Megginson, *Coaching and Mentoring: Theory and practice*. London, SAGE Publications.

Ting, S., & Scisco, P. (2006). *The CCL handbook of coaching: A guide for the leader coach*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Theeboom, T., Van Vianen, A., & Beersma, B. (2017). A temporal map of coaching. *Frontiers in Psychology*, 8, 1-12.

Underhill, O. (2010). *Coaching executivo para resultados: guia definitivo para líderes organizacionais*. Novo século Editora.

Vilelas, J. (2017). *Investigação - O processo de construção do conhecimento (2a)*. Edições Sílabo.

Whitmore, J. (2009). *Coaching para performace: aprimorando pessoas, desempenho e resultados. Competências pessoais e profissionais*. Qualitymark.