



Liliana Marina Cardoso Rodrigues

Maternity Coaching: estudo de caso sobre a transição para a maternidade em contexto laboral



UNIVERSIDADE DE ÉVORA | ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

Maternity Coaching: estudo de caso sobre a transição para a maternidade em contexto laboral

Liliana Marina Cardoso Rodrigues

Orientação: Professor Doutor Nuno Rebelo dos Santos

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



UNIVERSIDADE DE ÉVORA
ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

Mestrado em Psicologia
Especialização em Psicologia do Trabalho e das Organizações

**Maternity Coaching: estudo de caso sobre a transição para a
maternidade em contexto laboral**

Liliana Marina Cardoso Rodrigues

Orientador:
Professor Doutor Nuno Rebelo dos Santos

Agradecimentos

Ao atingir esta etapa sublime do meu longo e árduo percurso académico, não poderia deixar de expressar a minha profunda gratidão a todos aqueles de uma forma direta ou mais subtil, contribuíram para o meu enriquecimento pessoal e profissional no desenvolver de todo este trabalho. Chegar até então, não sintetizou momentos fáceis, contemplados somente por sucessos e vitórias...muito pelo contrário, foi envolta em lágrimas, sentimentos de frustração e desmotivação, que vivenciei parte da exigência imposta nos últimos cinco anos. No entanto, se posso afirmar que cheguei vitoriosa a este dia, muito fico a dever a todos aqueles que me apoiaram de forma mais ou menos significativa nesta caminhada. É a todos eles que presto aqui os meus agradecimentos e sentida homenagem, pois sem vocês nada disto seria possível.

Em primeiro lugar, a Deus, por toda a ajuda, mesmo nas causas aparentemente perdidas...

A todos os docentes que me acompanharam e partilharam todo o seu conhecimento.

À ilustre Universidade de Évora, instituição a que pertenci durante 5 anos e que concedeu todas as condições indispensáveis à minha formação.

Quero dirigir por sua vez, os meus agradecimentos a todos os docentes e colegas do curso de Licenciatura em Psicologia e Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações, por toda a sabedoria, conhecimento e formação que me transmitiram.

Um especial agradecimento, à excelência profissional do professor e orientador, Professor Doutor Nuno Rebelo dos Santos, por todo o empenho, sabedoria, compreensão e acima de tudo exigência, que conferiu prestígio e valor a todo o meu trabalho. Grata pelo encorajamento contínuo, partilha de saberes e pertinência das suas apreciações, críticas e sugestões, sempre mobilizadores para o investimento no trabalho em que nos empenhávamos.

À Executive Coach que participou neste estudo, pelo admirável trabalho na área do coaching e disponibilidade demonstrada ao longo do desenvolvimento de toda a componente prática aqui desenvolvida. Agradeço por sua vez à coachee, pela

participação, disponibilidade e colaboração ativa nesta investigação. Obrigada pela partilha da sua experiência pessoal que em tanto contribuíram para o enriquecimento deste estudo.

Aos amigos de todos os momentos, pelo apoio, conforto e incentivo que me ergueram das cinzas quando mais precisei.

Agradeço, ainda ao Nuno Sousa, àquele que nunca deixou de ser o amor da minha vida. Que o sentimento característico que nos une perdure para a eternidade.

À minha avó materna, pelo seu legado de amor, respeito e solidariedade para com o próximo.

A toda a minha família...em especial, aos familiares que com palavras de apoio e carinho, procuraram desde o início diminuir a distância física que nos separava.

À minha irmã, Sandra, por seres quem és...tão especial e singular. Obrigada por fazeres parte da minha vida.

E por fim quero agradecer aos meus pais...

Ao meu pai, pela vida e pelo apoio que me permitiu dar continuidade aos estudos. À minha mãe, a quem primordialmente dedico este trabalho. Uma vida inteira não é suficiente para te compensar por todos os sacrifícios que dispuseste para ter chegado até aqui. Agradeço-te de todo o coração, por continuares a ser uma inspiração de coragem e humildade todos os dias da minha vida.

Maternity Coaching: estudo de caso sobre a transição para a maternidade em contexto laboral

Resumo

Este trabalho assume como eixo central um estudo de caso em *maternity coaching*. Estima-se que em Portugal este fenómeno tenha procurado disseminar-se, contudo são escassos os estudos empíricos que procuram aprofundar a sua eficácia e impactos. Este estudo inscreve-se no paradigma de investigação qualitativa e partiu de seis entrevistas semiestruturadas a uma *coach* e uma *coachee*, em dois momentos distintos do processo, com vista a adquirirmos a maior quantidade de informação possível acerca do *maternity coaching*. Os resultados sugerem que o processo de *maternity coaching* consiste num apoio especializado orientado para mulheres que necessitam reequacionar a sua identidade pessoal e profissional durante a maternidade. Os dados sugerem por sua vez, que este processo encontra-se estruturado em três sessões principais: *antes, durante e após a licença de maternidade*, com vista a promover capacidades de gestão, organização e planeamento, necessárias neste período de transição que se divide entre casa e trabalho.

Palavras-Chave: Coaching, Maternity Coaching, Equilíbrio Trabalho-Família.

Maternity Coaching: a case study about the transition to motherhood in the employment context

Abstract

This work takes as its central axis a case study on *maternity coaching*. It is estimated that in Portugal this phenomenon has tried to spread, however there are few empirical studies that seek to deepen their impact and effectiveness. This study fits in the qualitative research paradigm and used as a starting point six semi-structured interviews with a *coach* and a *coachee*, at two different times of the process in order to acquire the largest amount of possible information about maternity coaching. The results suggest that the maternity coaching process is a specialized support primarily for women who need to rethink their personal and professional identity during maternity. Data also suggests that this process is structured in three main sections: *before, during and after maternity leave*, in order to promote management, organization and planning skills needed in this period of transition that is divided between home and work.

Key words: Coaching, Maternity Coaching, Work-Family Balance

Índice Geral

Introdução	1
-------------------------	----------

PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. <i>Coaching</i> : caracterização de uma prática	5
1.1. Origens do coaching	5
1.2. Definição de coaching	6
1.3. Interlocutores dos processos de coaching	7
1.4. Áreas de intervenção em coaching	9
1.5. Resultados do coaching e a sua avaliação	11
2. O <i>Maternity Coaching</i>	15
2.1. A maternidade como processo de transição	15
2.2. Tarefas desenvolvimentais da maternidade	17
2.3. Maternidade e desenvolvimento de carreira	20
2.4. A maternidade em contexto organizacional: práticas de equilíbrio trabalho-família e família-trabalho	24
2.5. A abordagem do <i>maternity coaching</i> enquanto processo de intervenção	28
2.6. <i>Executive Coaching</i>	32

PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO

3. Contextualização Metodológica do Estudo de Caso	35
3.1. Método	35
3.1.1 Tipo de Pesquisa	35
3.1.2. Seleção do “caso”	38
3.1.3. Procedimento de Recolha de Dados	40
3.1.4. Procedimento de Tratamento de Dados	44

4. Apresentação e Discussão dos Resultados	52
Conclusão	75
Referências	81
Anexos	93
Anexos I – Protocolo de Investigação	95
Anexos II – Consentimento Informado à Participação.....	99
Anexos III – Guião de Entrevista I à Coach.....	103
Anexos IV – Guião de Entrevista II à Coach	107
Anexos V – Guião de Entrevista III à Coach	111
Anexos VI – Guião de Entrevista I à Coachee	115
Anexos VII – Guião de Entrevista II à Coachee	119
Anexos VIII – Guião de Entrevista III à Coachee	123
Anexos IX – Esquema do Sistema de Categorias de Análise Final.....	127

Índice de Figuras

Figura 1 – Modelo do processo de criação indutivo de categorias	46
Figura 2 – Gráfico de codificação das categorias área de vida e entrevistas em função da frequência de palavras codificadas	70

Índice de Quadros

Quadro 1 – Subcategorias resultantes das subcategorias do processo de coaching . 51

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Matriz de codificação das categorias processo de coaching e entrevistas em função da frequência de palavras cruzadas	69
Tabela 2 – Matriz de codificação das categorias temporalidade do processo e área de vida em função da frequência de palavras codificadas	72
Tabela 3 – Matriz de codificação das categorias temporalidade das sessões e área de vida em função da frequência de palavras codificadas	72
Tabela 4 – Matriz de codificação das categorias processo de coaching e protagonista em função da frequência de palavras cruzadas	73

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS UTILIZADAS

URExC – Unidade de registo da entrevista efetuada á *Coach* (x representa o número da entrevista em análise podendo este ser variável)

URExc – Unidade de registo da entrevista efetuada á *Coachee* (x representa o número da entrevista em análise podendo este ser variável)

Introdução

O presente trabalho contempla um estudo de caso de um processo de *maternity coaching*. O *maternity coaching* é visto como um programa especializado projetado para auxiliar as mulheres a garantir a ordem e o equilíbrio necessários durante a vivência da sua maternidade, de modo a que estas, se sintam capazes de responder de forma adequada e estruturada aos compromissos familiares, a par com os profissionais (Greenfeather, 2010).

O nascimento de um filho tende habitualmente a ser considerado como um marco único do processo de desenvolvimento humano, que na perspectiva de alguns autores envolve uma transformação biológica, pessoal e social, capaz de colocar qualquer indivíduo num processo de reatividade emocional que revoluciona sentimentos, comportamentos e significados individuais. Neste sentido, torna-se fundamental que a transição para a maternidade ocorra sem que haja desequilíbrios fraturantes entre a vida familiar e a vida profissional, na medida em que, a maternidade continua a compreender uma função indispensável ao funcionamento saudável da sociedade e até mesmo à sua continuidade.

De um ponto de vista individual, a transição para a maternidade inclui desafios no percurso de desenvolvimento que importa superar de forma construtiva, no sentido de as mães viverem esta etapa com uma maior qualidade de vida. Toda a complexidade de mudanças que lhe são inerentes – hormonais, físicas, emocionais, familiares e sociais – demandam uma integração de mecanismos de defesa orientados para uma adaptação mais eficaz. Muito embora o projeto de ter um filho possa constituir aos olhos de muitos pais como um acontecimento efetivamente esperado e desejado, este é sobretudo o princípio de um processo irreversível que modifica intensamente equilíbrios anteriores respeitantes à identidade, papéis e funções desempenhadas enquanto cuidadores.

No âmbito profissional, esta vontade de constituir família, numa fase de empreendimento de suas carreiras profissionais, representa para muitas mulheres um desafio exigente que implica um equilíbrio entre as suas vidas profissional e familiar. Muitas destas profissionais, sentem-se retraídas em expor as suas necessidades e ansiedades em ambos os contextos, temendo um impacto negativo que as venha a comprometer nas duas esferas. Em alguns casos, quando a maternidade coincide habitualmente com um ponto crítico nas suas carreiras, este acontecimento motiva muitas mulheres a optar por não regressar aos seus postos de trabalho, facto este, que acaba por importar desvantagem competitiva nas organizações, ao sequenciar a

perda de trabalhadoras altamente qualificadas e experientes. Estudos recentes têm demonstrado um número significativo de perdas de trabalhadoras em fases que rondam a transição para a maternidade (Bussel, 2008). Regressar aos postos de trabalho após terem sido mães implica sempre um desafio para a mãe trabalhadora, sobretudo quando esta tem que retomar atividades que não dão margem para horários flexíveis que lhe permitam fazer face aos compromissos familiares. A longo prazo, este fator pode eventualmente, vir a originar um conflito entre as duas componentes – profissional e familiar.

Numa tentativa de dar resposta às questões apresentadas, emerge a abordagem do *maternity coaching*, procurando constituir uma ferramenta de suporte na retenção e desenvolvimento de competências de gestão do equilíbrio trabalho-família. O trabalho aqui exposto aspira essencialmente, a constituir-se como um contributo para os estudos de referência na área do *coaching*, assumindo o foco do processo de *coaching* na vertente específica da maternidade. Atualmente, a crescente evolução deste conceito, emancipou a sua utilização como forma de desenvolvimento de mulheres trabalhadoras que regressam às suas vidas profissionais após terem filhos. É no sentido de aprofundar este fenómeno tão desafiante na vida pessoal e profissional da mulher, que decidimos dissertar este trabalho á luz de um estudo de caso em *maternity coaching*, esperando que o seu produto, venha a auxiliar quer as *coachees*, quer os profissionais interessados em se aperfeiçoar nesta área, importando novos conhecimentos em benefício do desenvolvimento próprio ou de terceiros. Partindo do pressuposto que esta abordagem de *coaching* é ainda recente, carece de alguma evidência empírica de eficiência. Este facto importa uma necessidade acrescida de compreendermos a experiência de quem vive na primeira pessoa um processo desta natureza e de aprofundarmos o campo de conhecimentos acerca desta prática. Trata-se portanto, de um estudo de cariz exploratório, descritivo e de natureza qualitativa.

Este trabalho encontra-se estruturado em duas grandes partes, designadamente, enquadramento teórico e estudo empírico, que vão sendo subdivididas por diferentes temáticas. Ao longo de cada uma, o texto interpretativo integrado, visa articular e convocar diferentes autores e trabalhos empíricos distintos que, entre aspetos mais ou menos significativos, nos presenteiam com o seu contributo para iluminar a temática em análise. A parte teórica compreende conteúdos relativos á fundamentação e enquadramento teórico do tema em estudo. Pretende-se neste segmento, proceder inicialmente a uma introdução ao conceito geral de *coaching*, seguido de uma

contextualização das questões subsequentes do *maternity coaching*, nomeadamente, compreender os contornos ligados à gravidez e maternidade, bem como a maternidade em contexto organizacional e o desenvolvimento de carreira. Começaremos por situar estas temáticas no enquadramento genérico no ramo de conhecimentos e nas grandes questões da sociedade, passando posteriormente, para uma análise teórico-epistemológica mais aprofundada. Relembrando que o *maternity coaching* é visto como um processo que ajuda as mulheres executivas a gerir a transição para a maternidade em contexto organizacional, torna-se pertinente compreender-mos as questões que se colocam na interseção entre o trabalho e a gravidez, bem como a forma como as organizações percecionam e se situam quanto a este processo de transição.

Seguidamente, na parte empírica perpetua-se uma contextualização metodológica do estudo de caso. Nesta secção, podemos deparar-nos com todos os desenvolvimentos respetivos à análise interpretativa do estudo de caso que se pretende investigar, reunindo uma articulação entre os pressupostos iniciais, o enquadramento teórico, resultados obtidos e as suas implicações, evidenciando a experiência individual da transição para a maternidade em contexto laboral vivenciada por uma *coachee* e da experiência de uma *coach* enquanto profissional responsável pela condução do processo de *maternity coaching*. Para finalizar, encontra-se reservado um ponto relativo às conclusões do estudo efetuado, onde são propostas algumas reflexões suscitadas aquando da realização deste trabalho e que advêm, por sua vez, da análise interpretativa partilhada no texto que é aqui apresentado. Algumas limitações do estudo e sugestões para investigações futuras são ainda apresentadas.

Parte I: Enquadramento Teórico

1. *Coaching*: caracterização de uma prática

1.1. Origens do *coaching*

Partindo da revisão de literatura, inicialmente abordaremos neste capítulo alguns dos marcos históricos que estão na origem do surgimento do *coaching*, incidindo sobre conceitos como *coaching*, *coach* e *coachee*, procurando nos itens posteriores, fazer referência às suas categorias, benefícios e fases características do processo. Relembramos porém, que a análise que irá ser efetuada bem como a comparação entre diferentes abordagens teóricas não serão a finalidade deste trabalho, apenas importa aprofundar alguns conhecimentos sobre a matéria já que importam contributos para a compreensão do capítulo principal e subsequente do *maternity coaching*.

Se pretendêssemos ser o mais rigorosos possível na procura das raízes do *coaching*, como asseguram Maher & Pomerantz (2003), estas são tão antigas quanto a própria humanidade, Sócrates por exemplo, por intermédio de diálogos e questões, já praticava um dos métodos de *coaching*, baseado no princípio de que a verdade se encontra dentro de cada um de nós. Sob uma visão histórica, nas últimas duas décadas, a literatura tem associado as origens do *coaching* ao desporto onde o protagonista é Timothy Gallwey que revolucionou o papel do *coach* no domínio desportivo. Gallwey assume que, à medida que um *coach* vai ajudando um jogador a afastar ou reduzir os obstáculos internos à sua performance (desempenho), que novas aptidões tendem a surgir sem necessidade de grandes ensinamentos técnicos da sua parte. Neste sentido, o autor reivindica uma abordagem diferenciada assente no princípio da capacidade inata que o ser humano tem de aprender novas formas de se ajustar às suas necessidades. Para isso, o técnico especializado funciona aqui como agente ampliador de consciências em prol do desenvolvimento de potencial (Krausz, 2007).

Embora as ideias de Gallwey tenham surtido alguma controvérsia por parte de outros *coaches*, instrutores ou profissionais, uma coisa é certa, de que ele percebeu a verdadeira essência do *coaching*, ao defender que existe dentro de cada um de nós um leque de capacidades que necessitam de ser projetadas para a melhoria da nossa performance. Na época, os livros que lançou acerca desta matéria, vieram a coincidir com o aparecimento de movimentos humanistas, por intermédio de Carl Rogers, Abraham Maslow e Eric Berne, defensores da autorealização e autonomia, em

contraposição à antiga visão behaviorista de que não passávamos de recipientes vazios onde tudo tinha que ser derramado (Corrêa & Abate, 2007). O movimento humanista inspira a prática do *coaching* também na medida em que se contrapõe à visão pessimista do ser humano, construída a partir da psicanálise, onde os alvos de intervenção são indivíduos em sofrimento que procuram restaurar o equilíbrio. A psicologia humanista, pelo contrário, vem ocupar-se dos mais elevados alcances do ser humano e torna-se assim uma raiz histórica incontornável da matriz de pensamento fundamental que se encontra subjacente ao *coaching*.

1.2. Definição de coaching

De acordo com a literatura, não existe necessariamente uma unanimidade no que concerne à definição de *coaching*. Conforme descrição que lhe é atribuída no dicionário de Língua Portuguesa (Porto Editora, 2013), *coaching* consiste num processo que visa o desenvolvimento de competências profissionais e pessoais, todavia, para alguns autores especializados na matéria, o *coaching* não é mais do que uma profissão, já outros vêem-no como um negócio que tende a expandir-se nos dias que correm, ou então, como uma disciplina na área do desenvolvimento pessoal. Segundo o ICF - *International Coaching Federation* – o *coaching* é uma relação profissional contínua que ajuda as pessoas a produzir resultados extraordinários nas suas vidas, carreira, negócios ou organizações (Joo, 2005). É mediante este processo que os clientes ou *coachees* aprofundam conhecimentos, aumentam a sua performance e aperfeiçoam a sua qualidade de vida. Essencialmente, o processo foca-se “onde os clientes estão agora” e no que pretendem fazer para chegarem “aonde desejam estar no futuro” (Whitmore, 2006).

Para Whitmore (2006), a essência do *coaching* reside no desenvolvimento do potencial de uma pessoa, melhorando o seu desempenho. Como salienta Wolk (2008, p.9), “Coaching é um processo dinâmico e interativo que consiste em dar assistência aos outros na conquista de suas metas, colaborando com o desenvolvimento do seu próprio potencial.” Todavia, para haver *coaching*, como destaca Clutterbuck (2008), é essencial existir uma necessidade de mudança no desempenho por parte de alguém (do próprio ou determinado pela organização em que se encontra inserido). Importa aqui salientar, que o *coaching* muitas vezes é procurado como ferramenta de aperfeiçoamento de capacidades já existentes, que carecem de determinado reforço para o contínuo desenvolvimento pessoal e profissional, logo, como ressalta Paula

(2005), não tem propriamente que estar aqui em causa, uma situação de baixo desempenho ou uma necessidade emergente de resolver situações pontuais.

1.3. Interlocutores dos processos de coaching

Enquanto processo, já entendemos que o *coaching* oferece-nos a oportunidade de enfrentar desafios aos mais diversos níveis. Porém, como entende Wolk (2008), é impossível concebermos o processo de *coaching* sem considerarmos a existência dos principais interlocutores de todo o processo, falamos portanto do *coach* e *coachee*. Aparentemente, os termos *coach* e *coachee* sugerem uma origem no vocabulário da língua inglesa, no entanto são palavras nascidas na Hungria (séc. XV) atribuídas a um meio de transporte que se assemelhava a uma carruagem – o denominado, *kocsi*. Em meados do século XVI começou a adotar-se em Inglaterra o uso do transporte supracitado, com a finalidade de conduzir pessoas ou correspondências. (Corrêa & Abate, 2007). No âmbito histórico, o termo *coach* continua intimamente ligado ao desporto, ao papel de treinador, como aquele que é responsável por guiar e acompanhar o *coachee* no seu trajeto rumo ao alcance de metas. Como não é possível encontrar uma tradução precisa do termo, designaremos ao longo desta investigação, de *coach*, ao profissional responsável por conduzir o processo de *coaching* e de *coachee*, à pessoa que é acompanhada.

É no seio da interação entre os dois intervenientes que são desenvolvidos planos de ação para ajudar o *coachee* na resolução dos seus problemas e a atingir metas pessoais e profissionais. Isto, porque um *coach*, não pode assumir durante o processo o papel de conselheiro ou solucionador de problemas, como afirma Whitmore (2006, p.30) “*eles são bons ouvintes, facilitadores, consultores, cultivadores de consciência.*” Nesta perspetiva em momento algum um *coach* deve dirigir-se ao seu *coachee* dizendo-lhe o que ele deve ou não fazer. Numa situação desta natureza o *coach* estaria longe de estar a adotar uma conduta profissional adequada ao exercício da sua profissão. Portanto, o *coach* deve procurar conduzir o processo numa postura de acompanhamento e não de controlo, já que deve sempre respeitar a autonomia e as escolhas que o *coachee* considera mais apropriadas para alcançar os seus objetivos. Já que tocamos nesta questão de boa conduta do *coach*, não existem requisitos universais que identifiquem um *coach* competente, para além da formação académica e experiência profissional no ramo, reconhece-se a um nível consensual que qualidades como carácter, integridade, experiência e escuta ativa, são extremamente importantes (Sherman & Freas, 2004). Joo (2005) sustenta que acerca

dos atributos do *coach*, a integridade, confiança, experiência e alto nível de desenvolvimento produzem impactos positivos no processo. O *coach*, deve procurar focar-se no levantamento de questões, podendo suportar-se de outras técnicas, se o considerar pertinente, de forma a identificar trajetórias e recursos passíveis de produzir resultados satisfatórios na resolução do problema em causa. O exercício constante de levantamento de questões, é imprescindível durante as sessões de *coaching*, por constituir uma ferramenta valiosíssima que favorece ambos os intervenientes. Primeiro, porque no ato de formular questões estamos a ajudar o *coachee* a ampliar a sua consciência no que respeita ao assunto discutido, e por outro lado, porque dessa forma o *coach* acaba por deter uma visão mais alargada da situação que o seu cliente compartilha. Echeverría (p.11, cit. in Silva, 2004), acredita que o simples ato de fazer perguntas, como também aponta (Whitmore, 2006), valoriza não só a pessoa como também a sua resposta.

Braga (2007), perspetiva o *coaching* como uma experiência de aprendizagem que suscita no *coachee* uma nova forma de olhar, interpretar e agir sobre determinada situação, alterando dessa forma o seu quadro de referência quanto à realidade. Outros autores, são unânimes quanto ao papel do *coach*, no incentivo da criação de outra visão da realidade, que permita levar uma vida mais produtiva (Goldsmith; Lyons & Freas, 2003). É dessa forma que o *coachee*, é conduzido a ver para além do que percebe hoje e a amplificar as suas crenças, sua performance e competências (Souza, 2007). Independentemente do motivo que leve o *coachee* a ingressar num processo de *coaching*, este tem que se demonstrar totalmente disponível e aberto para a mudança, garantindo desta forma, a sua participação ativa e reunião de esforços para seu crescimento e aperfeiçoamento constante (Scoular, 2009). No seu livro “*Leading Change*” – Liderando a Mudança – John P. Kotter, especialista na gestão da mudança, expõe que quando queremos gerar uma mudança a qualquer nível, não basta estar disposto a mudar, pois também, é imprescindível acreditar nessa possibilidade de mudança. Joo (2005), acrescenta que motivação e criação de metas/objetivos – *goal orientation* – são fatores chave no processo de *coaching*, ainda assim para que venha a revelar-se eficaz é fundamental que o *coachee* adote as seguintes posturas: (i) comprometimento, assumindo a sua participação ativa em todo o processo; (ii) criação de expectativas reais, clarificando e reconhecendo o seu papel e eventuais dificuldades que terá que enfrentar; (iii) honestidade, consigo próprio, a respeito dos seus pontos fortes e fracos, permitindo que o *coach* aceda aos seus pensamentos, inquietações, sentimentos e emoções, numa atitude cooperativa, reflexiva e

compreensiva, sem medo ou receio de julgamentos; (iv) papel ativo no processo, envolvendo-se verdadeiramente de forma a usufruir de toda a ajuda prestada pelo *coach*; (v) evitar ficar na defensiva, pois criar resistências só dificulta a relação de *coaching* e os seus resultados, há que haver uma abertura espontânea e confiança na relação estabelecida com o *coach* para que este possa compreender e atuar mais eficazmente sobre os verdadeiros problemas em causa; e por fim, procurar (vi) envolver os outros (colegas de trabalho, familiares, amigos), de forma a criar mais redes de apoio na sua caminhada para o sucesso pessoal/profissional (Grayson & Larson, 2003).

É portanto no caso de um processo como este que acabámos de genericamente apresentar (e enquadrar historicamente enquanto intervenção), que iremos fazer incidir, na presente dissertação, o nosso estudo empírico que mais à frente apresentamos. O caso em análise é, como já referimos, de *maternity coaching*, que consiste num dos tipos de *coaching* que hoje se praticam. Na secção seguinte iremos justamente apresentar os vários tipos de *coaching* e caracterizar as diferenças entre eles.

1.4. Áreas de intervenção em coaching

Como foi possível compreender nos pontos anteriores, o *coaching* resume-se a uma prática de desenvolvimento pessoal e profissional orientado para a concretização de metas/objetivos do indivíduo. Dada a sua popularidade nos últimos anos e na tentativa de dar resposta às exigências impostas pela sociedade, compreende-se porque alguns autores têm alargado a sua prática a novas vertentes de mercado diferenciadas. Algumas das abordagens até então criadas definem o tipo de *coaching* pelas suas metas e fins. Reportando-nos á atualidade evidenciam-se duas grandes áreas de intervenção em *coaching* que diferenciam quanto aos contextos genéricos da sua aplicação, nomeadamente, o *coaching* pessoal – remetendo-se ao contexto familiar e vida privada do indivíduo – e o *coaching* empresarial e executivo – que se remete ao contexto de vida profissional (Correia & Santos, 2011). O que também pode acontecer com alguma regularidade é o cruzamento entre as categorias, pelo que seria normal numa sessão de *coaching pessoal* o *coach* poder ser confrontado com tópicos respeitantes à vida profissional do *coachee*, tocando em questões que envolvam o equilíbrio entre a sua vida pessoal e profissional. Para uma compreensão mais abrangente das diversas tipologias que o *coaching* pode assumir, explicar-se-á

de seguida, em que consistem as duas áreas de intervenção anteriormente supracitadas.

Coaching Pessoal

Também conhecido como coaching de vida. É orientado para a tomada de consciência, ajudando os indivíduos a clarificar as suas metas e prioridades pessoais. Aplica-se assim, a assuntos pessoais podendo abranger tópicos relacionados com autoestima, valores, relacionamentos, stress, sentimentos, opções de vida, entre outros, que impliquem incentivar a pessoa a desafiar os seus próprios limites e sentirem-se mais realizadas (Corrêa & Abate, 2007; Coelho, 2008).

Coaching Empresarial e Executivo

Está associado a problemas ligados com a organização. Pode compreender tópicos que envolvem estratégias de negócio, objetivos organizacionais, ou situações mais específicas, como a melhoria de vendas no mercado, contenção de custos, campanhas de marketing. Por outro lado, pode estar mais direcionado para os quadros de uma empresa e respetivos líderes. Neste caso, o seu método de atuação procura alinhar as metas profissionais com as organizacionais, na melhoria da performance de colaboradores. Trata-se de um processo focado nas ações do indivíduo, objetivando o desenvolvimento das suas competências como questões de liderança, de relacionamento profissional, de comunicação, pensamento estratégico, assertividade, resolução de conflitos, etc. As principais características que diferenciam este tipo de *coaching* das restantes práticas, prendem-se com a natureza dos intervenientes e das metas a atingir. Isto porque, envolve a parceria entre *coach*, executivo e organização, partindo de metas individuais subordinadas aos objetivos estratégicos, valores e prioridades da organização. (Feldman & Lankau, 2005; Joo, 2005; Corrêa & Abate, 2007; Coelho, 2008; Correia e Santos, 2011).

A abordagem de *coaching* para a qual direcionamos o nosso estudo encontra-se intimamente ligada com estes dois grandes contextos de intervenção: por um lado, reportando-se ao contexto pessoal/familiar da *coachee*, por outro lado, reportando-se ao contexto profissional em que esta se insere. Como em qualquer investigação, para que possamos compreender e aperfeiçoar o fenómeno em estudo e consequentemente os seus resultados (Linley, 2006) é relevante abordar as principais consequências que lhe estão associadas no campo de investigação existente. Neste sentido reservamos o ponto seguinte, que nos elucida para os impactos do *coaching* e práticas comuns quanto à sua avaliação.

1.5. Impacto do coaching e a sua avaliação

Quando definimos o conceito de *coaching*, fizemos uma breve referência ao consenso dos teóricos quanto à questão dos benefícios que este pode importar nas esferas pessoal e profissional da vida das pessoas. De facto, a literatura existente quanto a este tópico, recolhesse o balanço positivo nos resultados que o *coaching* importa na melhoria da performance do *coachee*. Independentemente das diferentes tipologias de *coaching* existentes e dos contextos em que são aplicados, por se constituir num sistema de suporte, o *coaching* procurará sempre oferecer ao *coachee* um conjunto de benefícios alinhados com as suas metas/objetivos, proporcionando-lhe um equilíbrio mais favorável entre as suas potencialidades e exigências impostas por qualquer domínio da sua vida (Corrêa & Abate, 2007; Coelho, 2008).

Como foi já possível discutir, através da interação e levantamento de questões pertinentes pelo *coach* o processo facilitará a autodescoberta do *coachee*, implementar-lhe-á crenças positivas acerca de si próprio e da realidade que o rodeia, e ainda o ajudará a enfrentar e eliminar medos ou fobias infundadas, inibidoras de mudança na sua forma de estar e pensar. Segundo Krausz (2007) o *coaching*

É um processo que contribui para que as pessoas e os grupos se transformem, reflitam 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 (p. 27).

Todo o processo assenta nesta premissa e na importância de desafiar e estimular o *coachee* a olhar para os problemas sob uma perspetiva diferente, que ponha à prova os seus padrões antigos de pensamento. Para a avaliação da eficácia do *coaching* alguns investigadores têm recorrido ao uso de instrumentos comumente utilizados na prática psicológica de forma a caracterizar dimensões como a perceção da autoeficácia ou estados emocionais (Libri & Kemp, 2006). De um modo geral, o *coaching* tem surtido um impacto positivo no *coachee*, revelando-se promissor na melhoria da sua autoestima (visão que tem do seu próprio valor). Uma melhoria da autoconfiança, é outro benefício que o *coaching* favorece (Roberts & Jarrett, 2006). Whitmore (2006), destaca a melhoria nos relacionamentos, melhoria na qualidade de vida, desenvolvimento da criatividade, maior flexibilidade e adaptabilidade, melhoria na motivação.

Independentemente de se atingirem ou não os objetivos esperados, sabe-se que num processo de *coaching* cabe ao *coach* o papel de estimular as potencialidades do *coachee* rumo aos seus objetivos. Numa fase inicial, quando se celebra o contrato de trabalho entre *coach* e *coachee*, são determinadas as regras que sustentarão todo o processo. O contrato de *coaching* consiste num documento que estipula o acordo entre as partes envolvidas, podendo este envolver uma relação dual (*coach* – *coachee*) ou triangular (*coach* – *coachee* e organização) (Kilburg, 2000). Trata-se de uma etapa elementar pois orientará os intervenientes quanto ao às condições e termos envolvidos do processo – fases previstas do programa, frequência, local e tempo de duração das sessões, competência do *coach* quanto ao acompanhamento, acordos de confidencialidade, responsabilidade e respeito mútuo) – são tópicos abrangidos nesta fase inicial, que alguns autores denominam de etapa de geração de contexto. É nesta fase que se constrói o primeiro vínculo de confiança entre *coach* e *coachee* (Silva, 2010). Relativamente ao termos de confidencialidade, todos os conteúdos tratados e produzidos ao longo do processo devem ser sempre salvaguardados. Estes aspetos, tanto da confidencialidade como do sigilo profissional que é imposto ao exercício profissional do *coach*, deve ser explicitado ao *coachee* para que este se sinta mais seguro na partilha dos conteúdos que pretende abordar (Silva, 2010).

Salientando uma vez mais, ao longo do decorrer das sessões o *coachee* deve ser alvo constante de perguntas, principalmente perguntas abertas que o estimulem a clarificar seus pensamentos acerca dos assuntos relatados. As perguntas mais eficazes iniciam-se com: “O que”, “Onde”, “Quando”, “Quem”, “Quanto”, evitando-se perguntas que transmitam juízos de valor (Whitmore, 2006). Isto significa, que na postura de ouvinte atento e sensível ao que o *coachee* profere, o *coach* deve procurar sempre respeitar a sua visão das situações debatidas. Whitmore (2006) recomenda questões mais direcionadas para a abertura da consciência e responsabilidade do *coachee*. Independentemente das recomendações de boa conduta, cada *coach* tem o seu próprio método de trabalho e não existe nenhum método padrão aplicável a todos os contextos e a todos os *coachees* (Whitmore, 2005). O importante é o foco nas necessidades e resultados pretendidos pelo cliente envolvido. O mesmo é aplicável relativamente aos programas de *coaching* adotados por cada profissional, não existindo um modelo específico de *coaching* que seja o melhor a seguir. Um dos modelos mais conhecidos pela sua flexibilidade é o *modelo GROW* (*Goal = meta; Reality = realidade; Options = opções; Will = vontade*) que centra a sua atenção no desempenho do *coachee* e propõe um processo de estabelecimento de metas (Goal),

de análise do contexto (Reality), de levantamento de alternativas (Options) e de mobilização para a execução (Will). Outros modelos incluem o modelo *ACHIEVE*, modelo *IDEAL*, modelo *DRIP*, entre outros. Relativamente às etapas comuns que compõem um processo de coaching Araújo (1999) identifica as seguintes:

Primeira Etapa: baseia-se na criação de um vínculo ou relação de confiança e encerra também a fase em que se conhece a pessoa, como ela é, o que pensa e o que sente em relação a si própria e aos outros;

Segunda Etapa: compreende a criação de uma visão de futuro, quais os objetivos do *coachee*, o que ele quer ou deseja realizar. Fase em que o *coach* estimula o *coachee* a criar oportunidades de crescimento e resultados;

Terceira Etapa: fase em que se analisam os recursos que ambos possuem para enfrentar as dificuldades e atingir conquistas. É nesta fase que o *coach* deve valorizar o seu potencial, eliminando medos, inseguranças e inquietações do *coachee*;

Quarta Etapa: coincide com o plano de ação, visão de futuro ou resultados pretendidos. Exploram-se os recursos em falta e comportamentos estratégicos em prol dos resultados desejados. O *coach* deve estar especialmente atento nesta fase assegurando o comprometimento do *coachee* em cada passo do plano de ação;

Sendo o nosso objeto de estudo um fenómeno ainda recente em Portugal, que tem procurado aos poucos conquistar o seu espaço enquanto área de intervenção, assistimos a uma pobreza de investigação no âmbito deste processo. Como nos confirma Joo (2005) existem poucas evidências empíricas a respeito da avaliação da efetividade e resultados do coaching. Nestes parâmetros, o tema que nos propomos aqui estudar assenta numa dupla pertinência: por uma lado, de aprofundarmos os nossos conhecimentos acerca do *maternity coaching*, por outro lado, de oferecermos um contributo quanto aos impactos que um processo desta natureza importa no *coachee*. Após termos introduzido de uma forma geral os principais contornos ligados ao *coaching*, passaremos para o tema que constitui o cerne desta investigação – o *maternity coaching*.

2. O *Maternity Coaching*

2.1. A maternidade como processo de transição

Nesta investigação o enfoque na vivência da maternidade em contexto laboral é percecionado como um processo de transição, que delimita mudanças na vida profissional e familiar da mulher. É sobre esta perspetiva que é importante compreender as implicações que a maternidade importa nas duas esferas. O nascimento de um filho é habitualmente considerado um marco único do processo de desenvolvimento humano. A forma como esta etapa é vivida compreende significados individuais, sociais e culturais que não podem ser descurados para uma compreensão mais alargada deste fenómeno especialmente marcante na vida da mulher. Em termos históricos, a vivência da maternidade foi crescendo em consonância com as mudanças socialmente ocorridas ao longo do Séc. XX. A entrada da mulher no mercado de trabalho fez emergir novas práticas de cuidados dispensados à criança e ao seu papel no seio familiar. Por outro lado, o acesso a métodos contraceptivos, contribuíram para uma nova forma de estar consigo própria, com o seu corpo e com os que a rodeiam. Mais do que uma condição inevitável, a maternidade passou a ser concebida como um projeto de vida passível de ser concretizado (Borges, 2005). A vivência da maternidade passou a representar uma junção de crenças pessoais, articuladas à estrutura social, cultural e económica em que esta ocorre. À complexidade característica deste período “crítico” do ciclo vital, destacam-se ainda, a modificação de padrões psicológicos internos e a reorganização de papéis e relacionamentos interpessoais (Borges, 2005).

Segundo Cowan (1991), em seu livro sobre as transições familiares, existem momentos críticos no nosso ciclo de desenvolvimento que implicam a passagem de um estágio para outro, a que o autor denomina de *transição*. Esta transição é vista como um processo contínuo resultante de uma reorganização das dimensões interna e externa, que implicam uma mudança qualitativa no modo de estar e sentir, consigo próprio e com o mundo. Para o autor, as reorganizações mais significativas decorrentes das transições dão-se em termos psicológicos, ao nível do senso de *self* (autoidentidade), ou seja, na forma como a pessoa entende e se sente em relação a si próprio. As reorganizações externas são mais observáveis por todos, já que implicam mudanças concretas nos comportamentos como é o caso da reorganização de papéis

ou a reestruturação de competências sociais e relacionais. Importa destacar, que esta reorganização interna e externa de que falamos, pode ou não ocorrer em simultâneo. Ainda assim, geralmente a mudança nos papéis tem lugar primeiro (reorganização externa), seguindo-se a demanda na regularização de afetos (reorganização interna).

Quanto a esta questão da transição o que importa reter aqui é a ideia de que para que esta ocorra, ser necessário atravessar por um período de desequilíbrio aos dois níveis de forma a estabelecer-se uma reestruturação e reajustamento quer em termos de identidade, quer em termos de papéis sociais. A maternidade por si só não é um indicador de transição, como indicador de transição completa não basta sofrer exclusivamente uma mudança de identidade ao tornar-se mãe ou pai. Mais do que atravessar o marco decorrente do nascimento de um filho é necessário experienciar todo um conjunto de mudanças psicológicas e relacionais que estão subjacentes à experiência da maternidade (Cowan, 1991).

A maternidade embora configure um acontecimento normativo no ciclo de vida familiar, desencadeia um desequilíbrio capaz de alterar a vida das pessoas, dadas as exigências ligadas à prestação de cuidados à criança, reorganização individual, familiar e profissional. Contrariamente há uns anos atrás em que a transição para a parentalidade era vista como um momento de crise, estudos mais recentes apontam para um acontecimento que implica uma necessidade de reorganização e adaptação, caracterizando-se por uma etapa promotora de mudanças em todo o seio familiar (Canavarro & Pedrosa, 2005^a; Moura-Ramos, 2006). No nosso contexto cultural, assiste-se recair sobre a mulher o papel de principal cuidadora da criança nos primeiros meses de vida. É a mulher que assume a maior responsabilidade na garantia de sobrevivência e bem-estar do bebé. Com as transformações socioculturais, o papel paterno foi conquistando maior destaque e o seu contributo tornando-se cada vez mais imprescindível em termos de suporte e apoio prestado à mãe nesta etapa. Este facto veio beneficiar a mulher, proporcionando-lhe mais espaço para experimentar e desenvolver o seu papel maternal de forma mais segura e eficaz (Stern, 1997 cit. in Borges 2005). Apesar de esta transição ser cada vez mais vivenciada em parceria entre os progenitores, segundo a visão de Cowan (1991), homem e mulher perspetivam de forma distinta a transição para a parentalidade, fundamentando que este fenómeno advém das diferenças que os caracterizam em termos biológicos, de personalidade, atitudes, prioridades e formas de gestão dos diversos papéis sociais que representam.

Na perspetiva de Dikie (1987, cit. in Moura-Ramos & Canavarro, 2007) a mãe é claramente aquela que apresenta maiores fragilidades de adaptação às mudanças ligadas aos novos papéis sociais característicos desta fase, podendo vir a experimentar sentimentos de perturbação, frustração e até mesmo *stress*. Numa investigação recente, levada a cabo por Moura-Ramos & Canavarro (2007), no designo de estudar a adaptação materna e paterna ao nascimento de um filho, constataram-se indicadores que corroboram a visão do autor anterior. Os resultados demonstraram evidências que o nascimento de um filho representa para os pais um período caracterizado por uma intensa reatividade emocional tanto positiva como negativa, com a particularidade de maior incidência nas mães, para as quais a adaptação a este período se revelou mais desafiante. Esta dificuldade de ajustamento tende a ser mais evidente nos primeiros meses após o nascimento do filho. As autoras coligaram estes indícios de maior intensidade nas mudanças e necessidade de reorganização na vida das mães, ao facto de estas assumirem a principal responsabilidade nas tarefas de prestação de cuidados ao bebé.

Como pudemos constatar o nascimento de um filho é um marco transitório na vida da mulher, que normalmente coincide com um período de transformação a vários níveis. Posto isto, torna-se fundamental que a transição para a maternidade ocorra sem que haja desequilíbrios fraturantes entre a vida familiar e a vida profissional de quem a vivência. Tendo em conta que a maternidade se trata de um processo de transição e de mudança, é importante existir um suporte que ajude a recente mãe a ultrapassar e a gerir essa transição. É neste contexto que o *maternity coaching* procura assentar a sua intervenção, apresentando-se como uma ferramenta de apoio para as mulheres neste período.

2.2.Tarefas desenvolvimentais da maternidade

A experiência da maternidade é na perspetiva de Colman e Colman (1994), uma fase de transformação biológica, social e pessoal que coloca qualquer indivíduo num processo de reatividade emocional capaz de revolucionar sentimentos, comportamentos e significados. Como elucidamos no item anterior, são vários os autores que referem este período como um momento de transição e mudança, que conduz a uma instabilidade exigente sobretudo do ponto de vista psicológico. As mudanças hormonais, físicas, emocionais, familiares e sociais, obrigam a uma integração de mecanismos de defesa orientados para uma adaptação mais eficaz. O projeto de ter um filho apesar de constituir um acontecimento esperado e desejado na

perceção de muitos pais, aciona um processo irreversível que modifica intensamente equilíbrios anteriores respeitantes à identidade, papéis e funções enquanto cuidadores (Ball, 1994). Claramente um processo de mudança a estes níveis exige um período de reajustamento de todos os membros da família. Todavia, não podemos deixar de chamar a atenção para os contornos femininos que esta transição comporta, já que grande maioria das vezes as exigências de adaptação são maioritariamente maternas, especialmente em situações de conciliação entre os cuidados à criança e tarefas profissionais (Canavarro & Pedrosa, 2005^b).

Quando o nascimento de um filho detém a particularidade de ser o primeiro, do ponto de vista desenvolvimental este acontecimento marca a passagem para uma nova fase do ciclo de vida familiar. Ainda que não se trate do primeiro filho, o sistema familiar retoma um processo de redefinição de papéis e tarefas (Canavarro & Pedrosa, 2005^b). Esta transição para a parentalidade, como em qualquer período de desenvolvimento do ciclo de vida humano, caracteriza-se pela resolução de tarefas desenvolvimentais específicas orientadas para níveis de organização mais complexos. De acordo com Vaz Serra (1999), esta transição e adaptação à mudança é um processo contínuo, determinado através do balanço entre as exigências decorrentes do ambiente e os recursos que a pessoa dispõe para lidar com as circunstâncias em que se encontra. É em função desta avaliação cognitiva da situação que são produzidos os resultados de adaptação, aspeto este que parece explicar porque cada família concebe e gere de forma tão diversa esta etapa que é tão gratificante para uns e tão confusa para outros. As mudanças que os processos de gravidez e maternidade acarretam vão implicando ganhos e perdas significativos (Palmer & Panchal, 2011). Por outro lado, requerem respostas cognitivas, emocionais e comportamentais, que não fazendo parte do repertório comportamental da mãe, demandam uma adaptação específica. Interessados em identificar e compreender as tarefas de desenvolvimento implícitas a esta etapa, alguns estudos têm tentado estabelecer associações entre estas e o desenvolvimento cronológico da gravidez e puerpério. Canavarro (2001), em seu livro *a Psicologia da Gravidez e da Maternidade*, enumera sete etapas que reúnem consenso quanto à correspondência entre as dimensões tempo cronológico e tarefa desenvolvimental:

Tarefa 1: Aceitar a gravidez

Aceitar a realidade da gravidez é a primeira tarefa a cumprir, isto porque, numa fase inicial a atitude mais comum da mulher é experimentar sentimentos de ambivalência,

entre o desejo e o receio da gravidez. Habitualmente ultrapassa-se este sentimento quando há uma confirmação explícita da gravidez.

Tarefa 2: Aceitar a realidade do feto

Ultrapassada a ambivalência aceitação/negação respeitante à gravidez, segue-se a fase de diferenciação mãe-feto. O ponto de partida passa pela mãe aceitar o feto como uma entidade separada, como um indivíduo distinto e dependente de si própria. Esta representação cognitiva é acelerada através da sensação real da presença do bebé dentro de si.

Tarefa 3: Reavaliar e reestruturar a relação com os pais

Este processo prende-se com a reavaliação da relação passada e presente com os pais. O suporte instrumental e emocional prestado pelos avós do bebé tornam-se um fator facilitador da adaptação dos novos pais à parentalidade. O bebé surge assim como novo membro, unificador de gerações e estreitador de laços.

Tarefa 4: Reavaliar e reestruturar a relação com o conjugue/companheiro

Com a gravidez, o casal prepara-se para integrar o novo membro na sua relação conjugal. O reajustamento necessário para as mudanças inerentes à chegada de um filho depende do funcionamento prévio do casal. Com a chegada de novos papéis o relacionamento do casal irá ser desafiado, daí ser necessário flexibilizar a aliança conjugal de forma a proteger a aliança parental.

Tarefa 5: Aceitar o bebé como pessoa separada

Este período coincide com a acomodação dos pais ao filho após o seu nascimento.

Tarefa 6: Reavaliar e reestruturar a sua própria identidade

Esta tarefa encerra uma síntese de algumas das tarefas anteriores. Compreende a integração na sua identidade do papel, função e significado de ser mãe. Neste sentido, o nascimento de um filho não implica exclusivamente construir uma identidade parental, mas também, uma reorganização do investimento dos pais nos seus outros papéis. A redefinição de valores e prioridades são fatores imprescindíveis para uma boa adaptação a este novo estágio.

Tarefa 7: Reavaliar e estruturar a relação com o(s) outro(s) filho(s)

A complexidade relacional desta etapa reside na eventualidade de a mulher estar à espera de um outro filho. Nesta perspetiva assumir uma identidade materna de forma a incluir novamente mais um membro na estrutura familiar, torna-se mais exigente para si. É importante que ela integre a ideia de mais um filho como uma identidade diferenciada dos existentes.

É justamente sobre um período de enorme dinâmica transformativa como o que aqui descrevemos de forma breve, que a intervenção de ajuda que constitui o *maternity coaching* tem incidido. Como iremos ver nos pontos seguintes, a maternidade na sua interface com a vida profissional beneficia de uma ajuda profissional que procura facilitar o processo de ajustamento a esta nova realidade.

2.3. Maternidade e desenvolvimento de carreira

Falar do investimento das mulheres em uma carreira profissional transporta-nos para uma realidade relativamente recente. Após a Revolução Industrial, com a crescente industrialização e mudanças sociais que marcaram a entrada no séc. XIX, inúmeras mulheres ingressaram em força no mercado de trabalho, garantindo o sustento próprio e familiar (Rocha-Coutinho & Rocha-Coutinho, 2008). A participação da mulher no mercado de trabalho tem crescido de forma significativa, facto este que aliado ao aumento da qualificação profissional, veio constituir um dos principais fatores de interesse e de vantagem competitiva na hora de garantir o sucesso e sobrevivência das organizações de vanguarda. Sob um olhar mais atento para a realidade que nos rodeia, onde o mercado atual “navega” sob a bandeira dos fenómenos de globalização, de imediato percebemos a emergência dos esforços compilados nesse sentido, dado o enredo de exigências, transformações e desafios constantes a que este obriga. Deste modo, as organizações que outrora eram marcadas por um capital humano maioritariamente masculino, vieram dar lugar a organizações sustentadas numa maior igualdade de direitos entre homens e mulheres, com funções que pressupõem por parte de todos estes colaboradores maior flexibilidade, capacidade de inovação e aptidão para trabalhar, independentemente do seu sexo (Schlickmann, 2010).

Com todas as transformações descritas decorrentes do mercado de trabalho, a tradicional divisão de tarefas que destinava as mulheres aos cuidados domésticos enquanto os homens trabalhavam, deu lugar a um novo paradigma. Atualmente, ambos os géneros seguem e apostam numa carreira profissional a par com as

exigências familiares. Na maioria das vezes, o que acontece é que as exigências demandadas por cada uma das esferas acabam por importar dificuldades de conciliação entre o seu desempenho profissional e as necessidades familiares (Rocha-Coutinho & Rocha-Coutinho, 2008).

No que respeita aos contornos da relação existente entre os domínios trabalho e família, a literatura aponta para uma dupla perspetiva desta realidade. Por um lado, ela pode ser entendida sobre uma perspetiva facilitadora e benéfica para a pessoa quando participa dos dois domínios. Segundo esta visão, os recursos e competências geradas num deles podem eventualmente enriquecer a experiência no outro (Palmer & Panchal, 2011). Deste modo, acredita-se que quando há uma relação de qualidade entre ambos os papéis, o bem-estar físico e psicológico instala-se aos dois níveis. Numa perspetiva contrária esta relação pode ser entendida sob uma perspetiva de esgotamento. Esta visão entende que recursos limitados de tempo e energia decorrentes do envolvimento excessivo num dos domínios podem vir a comprometer os recursos disponibilizados no outro, resultando num conflito trabalho-família (Bagger, Li & Gutek, 2008 cit. in Neves, 2010). A par desta linha de raciocínio, alguns estudos demonstraram que a ansiedade e insatisfação estão positivamente relacionados com este conflito interpapéis. Ou seja, quando o investimento num dos papéis provoca na pessoa sentimentos de ansiedade ou insatisfação, a preocupação cognitiva e conseqüentemente a diminuição dos níveis de energia física e psíquica disponibilizados, podem comprometer a capacidade do indivíduo em cumprir com as obrigações subjacentes aos outros papéis (Frone, Yardley & Markel, 1997; Palmer & Panchal, 2011).

Esta problemática inerente ao desempenho simultâneo entre papéis parentais e profissionais, como assinala Nascimento (2007), acrescenta às exigências advindas das duas esferas uma necessidade de organização de recursos pessoais em prol de uma conciliação mais eficaz entre família e trabalho. Por conciliação trabalho-família, compreende-se a existência de uma boa relação entre os dois contextos, partindo do pressuposto de que o indivíduo se sente capaz de responder simultânea e adequadamente às exigências provenientes dos dois ambientes sem riscos de perdas decorrentes da interferência de um sobre o outro (Teixeira & Nascimento, 2011). Essa conciliação é proeminente quando há um desenvolvimento satisfatório dos dois domínios. Para que este equilíbrio seja realmente alcançado é imprescindível disponibilizarem-se os meios e tempo necessários para cuidar da família sem descorar o papel profissional (Goméz, 2003 cit. in Teixeira & Nascimento, 2011).

Com base no campo de estudos sobre esta temática, compreendemos que a conciliação interpapéis após a chegada dos filhos embora ultrapassável, trata-se de um processo difícil para qualquer indivíduo que se divide entre atividades laborais e familiares. Ainda assim, interessa compreender outras implicações que o equilíbrio trabalho-família representa do ponto de vista feminino, quando a experiência da maternidade coincide com um ponto crítico de empreendedorismo das suas carreiras.

Como fora referido diversas vezes, a transição para a maternidade faz emergir na vida das mulheres uma necessidade de reorganização e conciliação dos novos papéis sociais associados à dupla condição de profissional e respetiva prestadora de cuidados ao filho. Os papéis sociais desempenham funções importantes na vida de qualquer um de nós, pois são eles que determinam quem somos, inclusive a forma como pensamos e interagimos com os outros. Assim sendo, são os papéis sociais que desempenhamos no dia-a-dia que conferem significado e estrutura à nossa vida (Allen, Herst, Bruck & Sutton, 2000). Gerir as responsabilidades familiares a par com as do trabalho, constitui atualmente uma experiência desafiante para muitas trabalhadoras. Encontrar um equilíbrio entre as exigências impostas pelas duas dimensões representa para muitas delas um processo exigente, que mal resolvido pode dar origem a um conflito interpapéis (Oregon, 1999).

Nas últimas décadas, a conquista de cargos de elevado poder e prestígio tem-se revelado uma constante para mulheres que continuam a apostar no enriquecimento académico e com ele amplificar o campo de atuação profissional feminino no mercado de trabalho. Todo este investimento orientado para uma carreira de sucesso gerou um grande impacto aos mais diversos níveis da estrutura familiar, nomeadamente, promovendo um decréscimo na taxa de natalidade, um aumento dos divórcios/separações de casais e fomentando a maternidade cada vez mais tardia (Debeljuh & Jáuregui, 2004).

Quando as mulheres se deparam com a exigente tarefa de conciliar carreira e maternidade, tendem a vivenciar conflitos ligados aos hábitos de produtividade e cumprimento das exigências profissionais. A mulher vê-se obrigada a incorporar a dupla condição, de continuar produtiva ao mesmo tempo que é cuidadora. A relação entre produtividade e maternidade continua a suscitar na literatura um binómio orientado para diferentes interpretações. Na perspetiva de Tabak (2006), o fato de uma mulher ter filhos não determina necessariamente que ela produza menos, por isso, este não deve ser um motivo de abandono da carreira profissional.

As consequências da interferência trabalho-família também têm motivado os autores a debruçarem-se sobre esta questão. O impacto que a vida familiar pode exercer na vida laboral tem sido objeto de estudo em diversas perspetivas, alguns deles em termos de sentimento de bem-estar, desempenho profissional, da satisfação laboral, do absentismo, entre outros (Frone et al., 1997; Grant-Vallone & Donaldson, 2001; Montenegro, 2007). A dificuldade presente na conciliação entre maternidade e vida profissional, e que é tão comum a muitas mulheres, pode segundo Ferreira (2004), motivar muitas delas a negar a existência da sua gravidez de forma a evitar críticas ou punições nos seus contextos de trabalho.

Do ponto de vista da responsabilidade organizacional, Kossek e Ozeki (1999 cit. in Neves, 2010), têm a apontar que as organizações menosprezam a forma como as relações familiares podem exercer importantes implicações no desempenho, produtividade e atitude positiva no trabalho. Estes autores acreditam firmemente que a natureza mutável característica das tarefas familiares ajuda a promover formas criativas de redesenhar o trabalho. Partilhando da mesma visão, Thompson e Bunderson (2001), ressaltam que ambos os domínios – trabalho e família – se enriquecem mutuamente, podendo mesmo o desempenho dos vários papéis ajudar a pessoa a desenvolver novas competências como flexibilidade, autoconfiança e maior resistência ao *stress*. Num estudo desenvolvido por Neves (2010), na Universidade de Évora, constatou-se que as pessoas que dão mais importância e prioridade à família revelam desempenhos significativamente superiores aos que se focam mais no trabalho. Estes resultados constituem um alerta não só para os trabalhadores em geral, mas também para as organizações que deveriam perceber a família como um recurso promotor de melhores desempenhos. Posto isto, a visão preconceituosa e distorcida de pensar que um bom profissional é exclusivamente aquele que confere maior importância e prioridade ao trabalho, é assolada por estes resultados. Estes resultados sugerem que procurar um equilíbrio entre as duas esferas, não implica necessariamente que a pessoa seja menos produtiva e comprometida que os restantes profissionais. Estas evidências permitem-nos compreender que os esforços de integração da plena vivência de ambos os papéis podem associar-se não apenas a mais bem-estar por parte das profissionais-mães, como também podem reverter-se em melhores e mais sustentáveis desempenhos profissionais.

Em suma, compreendemos desta secção reservada à interseção entre a maternidade e o trabalho, que para mulheres que têm que conciliar estes dois domínios, a maternidade pode ter implicações aos dois níveis a ponto de resultar

numa interferência interpapéis. Portanto, para além de a maternidade importar uma fonte de preocupação que se prende com as questões normais decorrentes da gravidez, esta preocupação pode acrescer quando a profissional-mãe se vê obrigada a incorporar a dupla função de cuidadora e profissional igualmente produtiva. Estes fatores justificam a pertinência do nosso objeto de estudo, uma vez que dispensa às mulheres que se deparam com a exigente tarefa de conciliar carreira e maternidade em simultâneo, o apoio necessário a esse equilíbrio .

2.4. A maternidade em contexto organizacional: práticas de equilíbrio trabalho-família e família-trabalho

A importância de fomentar um equilíbrio trabalho-família não só se reflete na satisfação do trabalhador em cada um dos domínios, como também na melhoria do seu desempenho profissional (Hanson, Hammer, & Colton, 2006; McIntosh, 2003). Por outro lado, as organizações que ajudam a favorecer essa conciliação, também saem beneficiadas, já que os seus trabalhadores tendem a refletir maior comprometimento com a organização, o que conseqüentemente promove a incrementação de maiores níveis de produtividade no seio da empresa (Landauer, 1997 cit. in Teixeira & Nascimento, 2011; Allen, 2001). Com efeito, considerando o impacto respeitante a esta questão, compreende-se a importância que a sensibilidade e apoio ao exercício do papel parental conferem às entidades empregadoras. A implementação de boas práticas conducentes à harmonia trabalho-família permitirá que os trabalhadores preservem as suas relações familiares em simultâneo com um desenvolvimento profissional mais satisfatório. Para uma melhor compreensão da importância de cultivar o incentivo ao equilíbrio trabalho-família, distinguiremos entre interferência do trabalho sobre a família (na medida em que o trabalho afeta a capacidade de cumprimento das responsabilidades familiares) e interferência da família sobre o trabalho (na medida em que a família prejudica a capacidade de cumprir as tarefas profissionais) (Gutek, Searle & Klepa, 1991; Neves, 2010).

Como temos vindo a discutir até aqui, esta incapacidade ou dificuldade que as pessoas sentem ao gerir convenientemente os seus inúmeros compromissos, ainda é uma realidade presente nos dias de hoje e este fato pode efetivamente constituir um obstáculo ao alcance da tão desejada conciliação entre o trabalho e a família. Não só em Portugal como nos outros países, é fundamental proceder-se à implementação de condutas que suportem os trabalhadores na coordenação entre encargos laborais e familiares (Foley & Hang-Yue, 2005). Apostando nesse sentido, como elucidam

Guerreiro, Lourenço e Pereira (2006), o nosso país tem desenvolvido e colocado em prática medidas designadas de pró-familiares. Ao que consta, estas são definidas como “um conjunto de medidas públicas destinadas a fornecer recursos e pessoas com responsabilidades familiares para que possam desempenhar nas melhores condições possíveis as tarefas e atividades derivadas delas, em especial a atenção para com os filhos dependentes” (Flaquer, 2000 in Teixeira & Nascimento, 2011, p. 12). A nível nacional, destacam-se como principais medidas adotadas: (i) licenças para mães e pais trabalhadores; (ii) flexibilização da organização do trabalho; (iii) criação de serviços de acolhimento a crianças; e (iv) incentivos à participação parental na vida familiar (Dulk, Van Doorne-Huikes, & Schippers, 1996; Guerreiro, Lourenço & Pereira, 2006; cit. in Teixeira & Nascimento, 2011).

Partindo das afirmações de Leal (2005), a família é por norma a primeira instituição social que deve assegurar proteção, carinho, amor e responder de forma adequada às suas necessidades fundamentais de alimentação, afeto, proteção e socialização dos filhos. Sendo assim é importante que os pais sejam os primeiros agentes responsáveis por ajudar a desenvolver intelectual, afetiva e socialmente os seus filhos, estabelecendo os alicerces que determinam parte daquilo que serão na vida adulta. Face a estas afirmações podemos compreender que a presença materna é imprescindível na vida de um filho. Logo, sempre que seja possível a mãe deve procurar usufruir dos seus direitos maternos. De uma forma geral, relativamente a estas licenças concedidas aos trabalhadores para cumprimento de deveres parentais, vigora a ideia de que já não faz sentido falarmos de maternidade e paternidade enquanto estatutos diferenciados, uma vez que pai e mãe têm ambos o dever e a responsabilidade de garantir os cuidados, segurança e educação indispensáveis aos filhos. Este novo conceito encontra-se plasmado no Código do Trabalho (BDJUR, 2011), que reforça as disposições respeitantes à igualdade entre homens e mulheres nos cuidados parentais. Como vem intimado no mesmo, quando nos referimos aos direitos que protegem mães e pais trabalhadores, estamos a remeter-nos para o novo conceito de *Parentalidade*. Segundo o artigo 33.º do mesmo, “Os trabalhadores têm direito á proteção da sociedade e do Estado na realização da sua insubstituível ação em relação ao exercício da parentalidade” (p. 28). Reparemos que o próprio artigo sustenta o conceito de parentalidade em contraposição à maternidade e paternidade que vingava anteriormente. Sendo juridicamente iguais, homens e mulheres, nas responsabilidades da parentalidade, não deixa de haver diferenciação entre o que um faz e o que o outro faz, contudo, sabemos que por imposição biológica só a

maternidade contempla a gestação pré-nascimento e só a maternidade protagoniza no próprio corpo o nascimento do filho. Deste modo, apesar do novo termo parentalidade abranger a maternidade e paternidade num só estatuto, o nosso foco de interesse neste estudo é a maternidade enquanto vivência protagonizada pela gestante. Posto isto, assentaremos a importância dos contornos da *licença por parentalidade* exclusivamente à mulher. O propósito fundamental da proteção da maternidade rege-se pela implantação da licença de maternidade, que inclui as prestações essenciais para fazer face às necessidades da sua família, garantindo por sua vez, que a mãe trabalhadora pode retomar o seu posto de trabalho após o termo da licença. Esta licença de maternidade tem como objetivo último, proteger a saúde da mulher e do seu filho durante o período perinatal, considerando as alterações fisiológicas associadas à gravidez e ao parto. Às organizações compete a responsabilidade de garantir que estes casos, de mulheres em situação de gravidez ou puérperas, não sejam alvo de discriminação no seu local de trabalho. A gravidez e a maternidade devem ser vividas na sua plenitude, sem quaisquer impactos negativos subsequentes (*Organização Internacional do Trabalho*, 2008). Tomando em consideração o artigo 41.º n.º 1, do Código do Trabalho, todas as trabalhadoras têm direito a gozar até 30 dias da licença parental inicial antes do parto. A seguir a este, tem a obrigação de usufruir de 6 semanas de licença. Felizmente nas organizações vigentes, podemos assistir a um contexto laboral cada vez mais orientado para um espaço privilegiado na promoção de uma maternidade segura. Devido à responsabilidade social advinda das normas internacionais do trabalho, hoje o mundo laboral oferece-nos mais oportunidades para melhorar as condições de saúde materna. Segundo a Organização Internacional do Trabalho (2008), a grande maioria dessas normas, contempla aspetos do trabalho que assumem particular importância na promoção da saúde das mães trabalhadoras.

No que respeita à medida pró-família de flexibilização da organização do trabalho, pressupondo uma adequação das atividades laborais às necessidades dos trabalhadores de forma a ajudá-los a conciliar as suas vidas profissionais e familiares, destacam-se em especial as condutas de ajustamento do horário de trabalho. Falamos por exemplo, da negociação das horas de trabalho semanais (redução ou condensação do horário laboral para aumentar disponibilidade à família). Procurando garantir a possibilidade de conciliação trabalho-família e uma gestão do tempo eventualmente mais adequada, Guerreiro et al., (2009, cit in Teixeira & Nascimento, 2011), distingue a empresa de artigos para calçado PROCAL, que reduz as 40 horas de trabalho semanais para quatro dias e meio (aumentando o número de horas de

trabalho diários), se os trabalhadores assim o considerarem mais favorável. Outras formas de flexibilizar o trabalho incluem trabalhar a tempo parcial, partilhar o trabalho, adoção de modalidades de teletrabalho, trabalhar por turnos ou em casa (Redmond, Valiulis & Drew, 2006; Neves, 2010).

Quanto à medida de criação de serviços de acolhimento a crianças, esta foi projetada no sentido de assegurar uma das maiores preocupações que assolam grande maioria dos pais, que passa por não terem onde deixar os filhos em segurança e sob a melhor supervisão. No fundo, trata-se de uma medida que se caracteriza pela colocação de creches dentro das próprias instalações da empresa ou a implementação de programas que permitam manter as crianças ocupadas e em segurança após o período escolar. Sensibilizadas a este respeito, algumas organizações optam mesmo pela criação de infraestruturas com equipamentos e serviços próprios. Outras investem em atividades de cariz mais pontual como proporcionar serviços de transporte ou atividades extracurriculares aos filhos (p.e. atividades desportivas, música, dança). A título de exemplo de uma conduta organizacional de conciliação trabalho-família a nível nacional, destaca-se a CP – Comboios de Portugal – que integra um infantário destinado aos filhos dos seus trabalhadores, inclusive programas de férias para os mesmos (Guerreiro et al.,2006). Finalizando a explicitação das medidas prófamiliares, no que concerne à medida de incentivos à participação parental na vida familiar, sustenta-se ser igualmente da responsabilidade das empresas proporcionar uma cultura organizacional que reconheça e facilite o papel do pai nos cuidados à criança.

As investigações neste campo de equilíbrio trabalho-família, continuam a demonstrar indicadores de que as empresas saem beneficiadas com todo o conjunto de medidas que foram apontadas, já que tendem a conservar os profissionais, a melhorar performance, a incentivar a criatividade, a motivar os trabalhadores (tornando-os mais ativos e colaboradores) e a reduzir situações de absentismo e conflitos. Por outro lado, a conduta exemplar destas empresas só contribui para aumentar a valorização da sua imagem no mercado de trabalho (Grover & Crooker, 1995; Landauer, 1997; Frone *et al.*, 1997; Lockwood, 2003; Guerreiro *et al.*,2006; Montenegro, 2007; Lu *et al.* 2009; Neves, 2010).

Até aqui, enumeramos todo um conjunto de iniciativas de incentivo ao equilíbrio trabalho-família, na medida em que, partimos do pressuposto que o conflito interpapéis residia no trabalho. Em contrapartida, importa compreender que medidas de equilíbrio trabalho-família vêm sendo adotadas quando falamos de uma interferência com

origem na família. Trabalhar e manter a casa a funcionar em simultâneo, requer um tremendo esforço e energia que para muitos profissionais se torna numa rotina diária. Para colmatar a interferência família-trabalho os investigadores defendem que deve-se começar por definir quais as prioridades na vida familiar, pois identificar prioridades, estratégias e recursos, são os elementos chave no estabelecimento do equilíbrio família-trabalho (Lawler, Robertson & Hankins, s/d; Oregon, 1999). Apesar das investigações sobre a interface trabalho-família e as suas implicações na qualidade de trabalho e de vida terem vindo a aumentar, os estudos focam-se sobretudo no que tem vindo a ser feito para a compatibilização trabalho-família (Pimenta, 2011; Lawler, Robertson & Hankins, s/d; Oregon, 1999) descurando a componente de compatibilização família-trabalho. Ainda assim, focando-se na esfera familiar, Tomé (2010) explicita que o principal contributo de compatibilização família-trabalho é o papel preventivo no conflito gerado por falta de harmonia entre os dois domínios.

Esta secção direcionada para as práticas organizacionais de equilíbrio trabalho-família permitiu-nos compreender a forma como as organizações encaram as questões relacionadas com a família no período de interseção entre o trabalho e a maternidade. Por outro lado, as evidências quanto aos benefícios que a boa gestão entre os dois domínios importam na vida familiar e profissional, permitem-nos colocar em evidência o *maternity coaching* neste movimento de ajuda á compatibilidade entre o trabalho e a família.

2.5. A abordagem do *maternity coaching* enquanto processo de intervenção

Como se sabe, o período da maternidade é pautado por inúmeras mudanças, que se prendem com aspetos biológicos, profissionais e familiares. Considerando todas as alterações que ocorrem nesta fase da vida da mulher, o *coaching* assume aqui um papel importante no processo de adaptação e resolução dessas mudanças impostas. Para o caso específico, remetemo-nos para o *maternity coaching* como processo interventivo, uma vez que alia estratégias pessoais e organizacionais assentes num processo de *coaching* vocacionado para apoiar a etapa de transição que constitui a maternidade (Pinto, 2011; Bussell, 2008; Executive Coaching Consultancy, 2012; Filsinger, 2012). Enquanto prática de intervenção o *maternity coaching* é um fenómeno ainda recente, não só em Portugal onde começa a dar os seus primeiros passos, como também a nível internacional. Nascido no Reino Unido por volta de 2005 (Pardal, 2008 cit. in Filsinger, 2012), este processo começou a

disseminar-se através de programas que compreendiam aproximadamente entre 3 a 5 sessões de *coaching*, que visavam apoiar mulheres antes da sua licença-maternidade e durante a transição de retorno ao trabalho. Ainda que pouco explorado, alguns dos estudos patenteados em *maternity coaching* focam-se essencialmente na retenção das mulheres após a maternidade, descurando outras perspetivas que podem ser importantes para aprofundar o campo de conhecimento quanto a este fenómeno. Por outro lado, esta vertente relativamente nova do *coaching* carece de alguma compreensão quanto a outras questões ligadas ao impacto que pode exercer na vida pessoal e profissional de mulheres que pretendem continuar a investir nas suas carreiras após terem sido mães (Filsinger, 2012). Deste modo, atendendo às limitações destes estudos é necessário concebermos novas investigações à medida que o *maternity coaching* conquista o seu lugar entre as práticas de coaching existentes.

Ter um filho é considerado por muitos como o evento causador de maior mudança e exigência, na vida e carreira de uma mulher. O *maternity coaching*, também conhecido como *Return to Work Coaching* (coaching no retorno ao trabalho), surge deste modo, como um programa específico projetado para ajudar a mulher a promover a ordem e equilíbrio necessários para se sentir capaz de responder aos compromissos familiares e profissionais, colmatando por sua vez, eventuais sentimentos de incapacidade, insegurança, frustração, medo, incerteza e incompreensão, tão característicos nesta fase (Greenfeather, 2010). Todo o processo incide essencialmente sobre três fases distintas do ciclo de vida, compreendidos entre a maternidade, casa e trabalho: i) Preparação para deixar o trabalho por licença de maternidade; ii) Durante a licença de maternidade em si (estar em casa e lidar com uma nova realidade); e iii) Retorno ao trabalho após licença de maternidade (Greenfeather, 2010; Pinto, 2011; Executive Coaching Consultancy, 2012).

A primeira fase tem lugar quando a trabalhadora se prepara para “abandonar” a atividade por um período de tempo, na sequência do seu direito a usufruir da licença de maternidade. É uma fase em que o *maternity coaching* se torna um poderoso mediador estratégico no estabelecimento de prioridades, não só sobre uma perspetiva de trabalho (de continuidade do negócio; o que é melhor para a empresa e para os colegas), como também familiar (o que é melhor para si e para o seu bebé). A segunda fase, em pleno partido da licença da maternidade, encerra em si uma nova realidade para a mulher. Por um lado, pelo impacto que a integração de mais um elemento irá causar na sua vida, e por outro, pela necessidade emergente de

reorganização de papéis, que a partir de agora se dividirão entre cuidados maternos e obrigações laborais. Nesta fase, o *maternity coaching* incide sobre as questões de reorganização e adaptação à nova realidade. Por fim, o processo de *maternity coaching* também atua no âmbito do término da licença de maternidade, início da atividade. Esta intervenção torna-se essencial neste período, na medida em que procura assegurar que a mulher retorne ao trabalho assumindo os seus deveres de forma confiante e segura, após o período afastada em detrimento da prestação de cuidados ao filho.

Para muitas mulheres regressar ao trabalho após alguns meses é percecionado como uma experiência assustadora e traumática. Aqui, o *maternity coaching* procura suportar a mulher na readaptação e redefinição do seu papel dentro das empresas e ainda, a equacionar uma nova perspetiva de desenvolvimento de carreira (por exemplo, se a pessoa pretende retomar o trabalho partindo de onde parou ou estabelecer um outro papel com mais flexibilidade e menos responsabilidade, facilitando o equilíbrio trabalho-família) (Executive Coaching Consultancy,2012). Uma parceria de *coaching* nesta fase ajuda a disseminar clareza e a restaurar ou melhorar a autoconfiança, na conciliação entre compromissos profissionais e familiares (Executive Coaching Consultancy,2012).

Segundo investigações sobre o impacto da maternidade em contextos organizacionais, sabe-se que este acontecimento abarca para as empresas um conjunto de implicações económicas e comerciais a curto médio e longo prazo, sobretudo quando falamos de mulheres com um papel chave dentro das organizações, como é o caso de papéis de liderança. As implicações desta “fuga de cérebros” passam não só pela perda de trabalhadores altamente qualificados e experientes como também, pelos custos associados com substituições profissionais dos trabalhadores seniores (Bussell, 2008; Beelef Consulting, 2010). Procurando colmatar essas implicações, o *maternity coaching* trabalha não só com o indivíduo, no âmbito das suas metas e prioridades pessoais, como também com a linha de gestores, conferindo suporte no regresso ao trabalho. Como esta prática constitui uma ferramenta de transição para a maternidade em contexto laboral, que ajuda a estabelecer um equilíbrio entre a vida profissional e familiar da mulher, no que reporta aos objetivos principais deste processo, podemos considerá-lo como um cruzamento entre as vertentes do *Coaching de Vida* e do *Coaching Executivo*. Sobrepondo-se mais este último, uma vez que é de extrema importância para as mulheres equacionarem o seu envolvimento na carreira após terem sido mães (Filsinger, 2012).

Neste período de transição o *maternity coaching* facilita práticas efetivas e permanentes de trabalho, ajudando a desenvolver competências ligadas a perfis de liderança, nomeadamente, ajudar a definir objetivos e prioridades, facilitando uma melhor comunicação e tomando a pessoa mais motivada profissionalmente, aumentando assim a sua confiança e desempenho (Bussell, 2008; Beelef Consulting, 2010). Como reforça Pinto (2011), o *maternity coaching*

Disponibiliza suporte em particular a executivas, antes, durante e depois da sua licença de maternidade, de modo a que se sintam equipadas para lidarem com os desafios e exigências de ter um filho e a integração que é necessária fazer entre as duas componentes, trabalho e família (p. 2).

Nesta perspetiva, Pinto (2011) declara que o processo de *maternity coaching* suporta a transição para a maternidade, objetivando uma integração da nova realidade nas componentes trabalho e família. Por um lado, aborda aspetos práticos decorrentes deste período (como por exemplo, assegurar a transição de responsabilidades e atividades de forma eficaz; a estabelecer fronteiras profissionais e familiares, com vista a responder às necessidades de ambas as vertentes), e por outro lado, também aborda aspetos do foro psicológico e emocional (como inquietações, necessidades e aspirações quanto à maternidade e conciliação com a carreira; a eventual transformação de identidade pessoal e profissional; alinhar valores pessoais e profissionais; e a instituir confiança e bem-estar considerados fundamentais para fazer face a todas as mudanças subjacentes a este período).

No que respeita a evidências empíricas que comprovam a eficácia de intervenção em *maternity coaching*, são poucos os estudos que nos permitam apontar indicadores nesse sentido, uma vez que estes são maioritariamente desenvolvidos no âmbito do *executive coaching* (Joo, 2005; Correia & Santos, 2011). Apesar dessa dificuldade, salientamos como estudos de referência nesta área, os estudos de Bussell (2008) e Finsinger (2012). No estudo de Bussell (2008) foram entrevistadas 10 mulheres que tinham regressado ao trabalho após o parto, das quais cinco delas tinham recebido intervenção em *maternity coaching*, em oposição às cinco restantes. Os resultados demonstraram um suporte eficaz durante a transição para a maternidade e retorno ao trabalho. Este facto foi reconhecido pelas participantes que foram alvo de intervenção em *maternity coaching*. Por outro lado, os resultados demonstraram que o *maternity coaching* encontra-se intimamente ligado com a questão da retenção de talento nas organizações, podendo este conferir uma ajuda na promoção do desenvolvimento contínuo da carreira. Em termos práticos, estes

resultados são extremamente interessantes, pois quanto à problemática da fuga de cérebros de que se falou há uns parágrafos atrás, uma intervenção desta índole pode constituir uma boa aposta para as organizações que procuram manter, cultivar e desenvolver o seu talento feminino. Num período a curto ou a longo prazo, o *maternity coaching* oferece às mulheres que regressam às suas atividades após a licença de maternidade, um enquadramento adequado e objetivo, de realinhamento de expectativas de trabalho e prioridades (Bussell, 2008). No estudo levado a cabo por Filsinger (2012) envolvendo um estudo de caso sobre a influência de um programa de *maternity coaching* no desenvolvimento de carreira, revelou que este pode contribuir como base importante para alcançar o equilíbrio trabalho-família, ajudando a mulher a encontrar perspetivas de trabalho adequadas à sua experiência e disponibilidade. Como o processo de *maternity coaching* contempla a vertente de aprendizagem de novas competências profissionais, também ele pode ser visto sob a roupagem do *executive coaching* (coaching executivo). Neste sentido é primordial introduzi-lo para compreendermos a influência que esta vertente importa para o *maternity coaching*. No próximo ponto fazemos uma breve abordagem a este conceito.

2.6. Executive Coaching

À semelhança do que acontece noutros países, o *executive coaching* é a vertente de coaching mais exercida em Portugal, cerca de (88,2 %) (Correia & Santos, 2011). Nos últimos anos esta prática tem-se tornado comum em termos do desenvolvimento de liderança, como ferramenta viável na transição e retenção de talentos de topo (Coelho, 2008), pois como defendem Leimon, Moscovici e Goodier (2011), as pessoas que desempenham cargos de liderança têm fases importantes das suas carreiras que requerem intervenções específicas que podem ser apresentadas por este processo. O interesse por esta vertente do *coaching* tem aumentado exponencialmente nas organizações e a sua aceitação como intervenção legítima e eficaz tem-se tornado uma constante. A explicação para esta popularidade prende-se com a necessidade de aprimorar novas condutas de liderança, uma vez que estes cargos têm sofrido mudanças cada vez mais complexas e exigentes (Larson & Richburg, 2003).

O foco do *executive coaching* reside no desenvolvimento da capacidade estratégica do executivo, em liderar, influenciar e sobretudo, motivar as outras pessoas, compreendendo assim, um processo de crescimento e mudança (Larson & Richburg, 2003; Coelho, 2008; Milaré & Yoshida, 2007). Embora abranja um processo

essencialmente de trabalho individual com o executivo, pode compreender uma intervenção organizacional, envolvendo para além do executivo e do seu *coach*, o contexto organizacional em que este se insere (Galuk, 2009; Reis & Nakata, 2010). Com o tempo é comum que esta prática toque em questões não só da carreira, como também da vida pessoal do executivo que envolvem o equilíbrio trabalho-família (Coelho, 2008; Krausz, 2007). Os resultados mais desejados num processo de intervenção em *executive coaching*, são na sua maioria projetados ao nível da melhoria do desempenho e relações, podendo alargar-se a outras componentes ligadas à mudança de comportamentos específicos, como ao nível da comunicação, pensamento estratégico e assertividade (Larson & Richburg, 2003).

O campo de estudos nesta área incide numa perspetiva de mudança no comportamento de líderes, pelo que é comum encontrarmos investigações que intervêm nas organizações com programas de *coaching* de executivos, projetados para esse fim. A exemplo disso temos os estudos de Milaré e Yoshida (2007; 2009) e Reis e Nakata (2010). Numa contrapartida à maioria das investigações que a literatura apresenta, que nos remete para um processo não só conduzido por homens como também orientado por eles, um estudo de Galuk (2009) elucida-nos para uma perspetiva feminina de participação num programa de *executive coaching*. Embora os resultados do estudo em questão não possam ser generalizados a todas as executivas, por questões de natureza do estudo e amostragem, estes foram reveladores de alguns benefícios decorrentes do processo, que segundo relatos descritos coincidiram com uma melhoria na autodescoberta e autoconsciência profissional. Zaleski (s/d) evidencia a eficácia deste processo como ferramenta-chave para aumentar a capacidade de gestão de mulheres em postos executivos de carreira.

É no âmbito do processo que acabamos de explicitar de forma transversal que o *maternity coaching* ganha corpo e forma quando orientado para questões profissionais que demandam o desenvolvimento de capacidades de gestão. Como defendem Coelho (2008) e Krausz (2007) é comum durante um processo de *executive coaching*, abordarem-se questões que incidam para além da carreira do executivo, podendo estender-se à sua esfera pessoal. É neste contexto de desenvolvimento de competências profissionais e familiares de executivas que o *maternity coaching* procura incidir. Deste modo, em termos interventivos a literatura sugere que o *maternity coaching* fundamenta-se nos princípios que regem o *executive coaching*, quando direcionado para ajudar executivas a desenvolver capacidades de liderança e gestão.

De uma forma geral, todo o enquadramento teórico que introduzimos oferece-nos um ponto de partida para a compreensão de algumas questões ligadas ao processo de *maternity coaching*. Partindo da literatura, a maternidade considera-se um marco transitório na vida da mulher, que exige aos níveis pessoal e profissional uma adaptação que seja capaz de repor o equilíbrio necessário para que este período seja vivido com qualidade e tranquilidade. Assente em diretrizes comuns a um processo normal de *coaching* e “bebendo” de princípios que orientam o *executive coaching*, o *maternity coaching* procura apoiar a profissional-mãe na conciliação entre o trabalho e a família. Encontrando-se pouco disseminado em Portugal quer em termos práticos, quer em termos de investigação, o nosso estudo empírico é pertinente para o aumento do conhecimento acerca deste fenómeno interventivo.

Parte II: Estudo Empírico

3. Contextualização Metodológica do Estudo de Caso

3.1. Método

3.1.1. Tipo de Pesquisa

Segundo Morse (1994), as estratégias adotadas numa investigação não passam de ferramentas para os objetivos que se propõem alcançar. Assim, cabe ao investigador, a responsabilidade de proceder a uma seleção adequada, que lhe permita colocar em prática as estratégias mais pertinentes nesse sentido: eleger o(s) método(s) a privilegiar, as fontes de dados, passando ainda, pelos instrumentos de recolha e tratamento da informação. As características que integram uma pesquisa dependem, por sua vez, da questão para a qual esta se dirige. Tomando como referência os pressupostos referidos, reconhecemos que a escolha da metodologia mais adequada a adotar nesta investigação, deve ser feita em função da natureza do problema a estudar (Vergara, 1997). Posto isto, consideramos que a metodologia de investigação qualitativa ou interpretativa é a mais pertinente para compreendermos a problemática presente nesta investigação, cujo foco de interesse é obter uma compreensão aprofundada acerca do processo de *maternity coaching*. Para isso tomamos como ponto de partida um estudo de caso, incidindo na vivência e experiência individual de duas intervenientes no processo – *coach* e *coachee*. Este estudo encontra-se portanto, perspetivado para adquirir a maior quantidade de informação possível acerca do processo de *maternity coaching*, tomando como relevante a profundidade das suas vivências (Bogdan & Biklen, 1994), pois um estudo qualitativo encontra-se projetado para obter informação rica em conteúdo e significado (Olabuénaga, 2003, p.12)

No que concerne ao critério de classificação desta pesquisa, conforme a taxionomia proposta por Vergara (1997) e Provides (2007) esta pode ser definida quanto aos fins e quanto aos meios. No que respeita aos fins, constituirá um estudo exploratório (de descoberta) e descritivo (explicativo), pois como afirma Stober (2005), todas as abordagens de investigação que envolvem exploração, descrição e explicação, aplicam-se a estudos de *coaching*. Quanto aos meios de investigação, como já foi adiantado em linhas anteriores, trata-se de um estudo de caso por envolver um estudo aprofundado de um fenómeno, de forma a permitir o seu amplo e detalhado conhecimento. O método do estudo de caso é considerado por Yin (2005) como um

tipo de análise qualitativa, o que legitima o seu uso nesta investigação. Por um lado, este estudo é exploratório, porque é expectável um conhecimento mais abrangente em torno da experiência pessoal das participantes no processo de *maternity coaching*, por outro lado, também é descritivo porque pretendemos relatar de forma detalhada todos os elementos e vivências particulares decorrentes desse mesmo processo. Na visão de Stober (2005), a pesquisa exploratória oferece-nos como vantagens, informações sobre áreas emergentes de estudo, como é o caso do *maternity coaching* e permite-nos ainda, identificar variáveis pertinentes que podem importar pistas/temas para investigações futuras. Numa outra instância, a pesquisa descritiva possibilita-nos explorar o território de *coaching*, descrevendo resultados que lhe possam estar associados.

Por se tratar de um estudo de caso em *coaching* seguimos as seguintes diretrizes de Passmore e Gibbes (2007, p. 122) para a sua realização: a descrição do contexto (ambiente organizacional); a descrição relativamente à questão do *coachee*; os objectivos acordados entre o *coach* e o *coachee*; a seleção da abordagem por parte do *coach*; a descrição dos acontecimentos inerentes durante a relação de *coaching*; os resultados, bem como estes foram medidos ou avaliados; e por fim, as reflexões sobre as lições aprendidas por parte do *coach*. Quer em termos de planeamento do estudo em análise, quer em termos da sua concretização, foram consideradas nesta investigação as diretrizes supracitadas.

Os estudos de caso, como ressalva Stake (2007), podem ser de três tipos: intrínseco, instrumental e coletivo. O primeiro envolve a exploração de um caso particular, onde não existe a preocupação quanto às implicações que os resultados possam vir a ter em outros estudos de caso. O segundo, envolve a exploração de um caso particular com vista a compreender um fenómeno específico, partindo da expectativa que os conhecimentos adquiridos possam ser utilizados para desenvolver ou aprofundar uma teoria. Já o estudo de caso coletivo, caracteriza-se por envolver uma série de estudos de caso instrumentais que possibilitam elaborar comparações em relação a um assunto ou fenómeno particular. O estudo de caso que levamos a cabo insere-se no âmbito *instrumental*, uma vez que, para além de pretendemos estudar um caso particular de forma exaustiva, vale lembrar que o nosso objetivo é compreender o *maternity coaching*, contribuindo deste modo para o desenvolvimento e enriquecimento da literatura existente quanto a este fenómeno.

Merriam (1998) identifica três características dos estudos de caso que encerram em si as razões que nos permitem dar seguimento a um estudo desta

natureza. Segundo a autora, os estudos de caso que se inscrevem no campo das metodologias qualitativas de pesquisa, identificam-se como particulares, descritivos e heurísticos. São estudos particulares, porque focam a nossa atenção numa dada situação, acontecimento ou fenómeno particular. São descritivos, na medida em que objetivam uma descrição rica e exaustiva do fenómeno analisado. E são também heurísticos, por contribuírem (com novos significados ou confirmação de existentes) para a compreensão do investigador e leitores acerca do fenómeno estudado. Como defende Godoy, (1995), enveredar por uma investigação qualitativa assente num estudo de caso, constitui

A melhor estratégia quando o investigador procura responder às questões “como” e “porquê” certos fenómenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controlo sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenómenos atuais que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real (p. 25).

Encontrando-se inscrito numa metodologia de investigação qualitativa, o estudo que iremos apresentar assenta num processo de investigação que configura um *design* aberto e flexível que vai sendo progressivamente construído á medida que nos aproximamos do objeto de estudo. A nossa postura é portanto de descoberta, de compreensão e descrição, e não de comprovação de hipóteses ou operacionalização de variáveis predefinidas (Evertson & Green, 1986; Patton, 1990). O desenho do estudo de caso em análise, coincide com uma abordagem indutiva, interpretativa e holística, orientado para uma investigação aprofundada do fenómeno que o *maternity coaching* encerra em toda a sua complexidade. Deste modo, não procedemos á formulação de hipóteses de investigação uma vez que em função da natureza do estudo se tenha considerado mais adequado recorrer á formulação de objetivos orientadores. Para o estudo em questão estabelecemos os seguintes objetivos específicos:

- Caracterização do processo de *maternity coaching* baseado nas perspetivas das agentes (*coach* e *coachee*);
- Compreender o processo de *maternity coaching* no caso particular em análise (experiência pessoal da *coachee*);
- Descrever e compreender as diversas etapas do processo;
- Analisar e interpretar as consequências do processo de *maternity coaching*;

3.1.2. Seleção do “caso”

Como fora exposto no ponto anterior (3.1.1.), nesta investigação que assenta num estudo de caso em *maternity coachig*, optou-se por estudar um caso específico, já que pretendemos compreender em maior profundidade os contornos deste processo. Segundo Bravo (1998, cit. in Coutinho, 2008), num estudo de caso esta etapa de seleção do caso a analisar é um passo importante para o investigador. Na visão de Creswell (1994), ao escolher o “caso”, o investigador estabelece um fio condutor lógico e racional que guiará todo o processo de recolha de dados. O objetivo do estudo de caso, será sempre compreender o “caso”, ao invés de se estudar um caso para compreender outros casos, logo a constituição da amostra é sempre intencional/teórica, incidindo na variedade e oportunidade para um estudo intensivo (Stake, 2003). Deste modo, partindo de uma amostragem intencional, os participantes nunca são selecionados ao acaso, porque o investigador seleciona as unidades de amostragem a partir de critérios específicos. A constituição da amostra intencional, abandona assim o critério da representatividade estatística característica da metodologia quantitativa, para dar lugar ao critério da oportunidade do conhecimento que cada participante integra em si mesmo, enquanto agente que experiencia uma determinada realidade (Morse, 1994).

Considerando novamente os conceitos de Bravo (1998 cit. in Coutinho, 2008) no que concerne à questão das amostras intencionais/teóricas, a autora aponta para a identificação de seis tipos passíveis de serem utilizados em estudos de caso: amostras extremas (isto é, que envolvem casos únicos); amostras de casos típicos ou especiais; amostras de variação máxima, adaptadas a condições distintas; amostras de casos críticos; amostras de casos sensíveis ou politicamente importantes; e amostras de conveniência. O estudo de caso nesta investigação, compreende uma amostragem do tipo extrema, já que partiremos para a análise de um único caso, perspetivado para obter a maior quantidade de informação possível para a compreensão do fenómeno em estudo. As principais modalidades de amostragem na investigação qualitativa contemplam duas abordagens: amostragem opiniática e amostragem teórica (Aires, 2011, p. 22). Na amostragem opiniática o investigador seleciona os participantes em função de um critério estratégico pessoal (por exemplo, sujeitos que possuem um maior conhecimento do problema a estudar, sujeitos mais fáceis de abordar ou que de forma voluntária se disponibilizam a colaborar com o investigador). Por sua vez, na amostragem teórica o investigador compila, codifica e analisa a informação de que dispõe, procedendo de seguida para uma tomada de decisão quanto aos conteúdos

empíricos que importa recolher. A pertinência deste método de amostragem é que “possibilita ao investigador encontrar as pessoas ou contextos que pretende estudar, os grupos a analisar, onde e quando encontrá-los, e que informação deve solicitar-lhes” (Aires, 2011, p. 23). Atendendo às diferenças quanto às modalidades de amostragem descritas, situamos o estudo de caso a investigar nos princípios da abordagem opinática, na medida em que os participantes foram selecionados em função de critérios estratégicos. Nestes termos, a nossa amostragem assenta portanto numa seleção deliberada.

A iniciativa em termos de proposta de investigação e consequente participação, partiu da *coach* responsável por acompanhar o processo de *maternity coaching*, pelo que não houve uma seleção propriamente dita no que concerne à sua participação. Relativamente aos critérios de seleção da *coachee*, estabeleceu-se á priori que seria alguém que fizesse parte de um processo de *maternity coaching* ainda a decorrer, dada a pertinência da recolha de informação em diferentes fases do processo. Por outro lado, outro dos critérios seria que essa pessoa se encontrasse disponível em colaborar de forma voluntária e ativa neste estudo. A escolha da *coachee* em particular foi alvo de seleção por parte da *coach*, obedecendo aos critérios de facilidade de acesso e contacto. Outro critério que pesou na seleção da *coachee* foi o facto de encontrar-se num processo de *maternity coaching* em curso.

As participantes neste estudo de caso são a *coach* (profissional responsável por conduzir o processo de *coaching*) e respetiva *coachee* (pessoa que é acompanhada). A *coach* é possuidora de uma vasta carreira em *coaching*, sendo certificada por diversas associações e instituições de *coaching* a nível internacional. É membro da EMCC – *European Mentoring and Coaching Council* – da ICF – *International Coaching Federation* – e ainda, da *European Professional Women’s Network Lisbon*. Enquanto *executive coach* e consultora em gestão da mudança e desenvolvimento executivo e de talentos, os seus domínios de atuação passam por diversos sectores. É especializada em suportar indivíduos em etapas críticas e exigentes, como no caso de transições de liderança e carreira. Na área do *maternity coaching* procura apoiar as mulheres portuguesas em cargos de gestão no processo de transição para a maternidade. Um dos seus objetivos profissionais consiste em realizar um plano de negócios em Portugal para o desenvolvimento de carreira e *coaching* de transição, dirigido exclusivamente às profissionais.

A *coachee* tem 41 anos de idade e trabalha na área de Recursos Humanos como consultora. Foi mãe em 2011 e decidiu recorrer ao *maternity coaching* através

da proposta de uma colega de trabalho, a qual que lhe apresentou a *coach* responsável pelo processo.

3.1.3. Procedimento de Recolha de Dados

Proceder à seleção das técnicas adequadas a utilizar durante o processo de investigação constitui uma etapa que o investigador não pode negligenciar, pois delas depende a concretização dos objetivos do trabalho de campo (Aires, 2011). Quanto aos meios de pesquisa adotados, a nossa recolha de dados incidirá primordialmente em discursos resultantes da aplicação e transcrição de entrevistas dirigidas à *coach* e à *coachee*. Como uma investigação qualitativa encontra-se aberta á adoção de uma diversidade de técnicas, nesta lógica os investigadores podem circunscrever-se á seleção de apenas uma, ou mesmo várias técnicas em complementaridade. Recorrer a múltiplas fontes de evidência permite-nos não só assegurar as diferentes perspetivas dos participantes no estudo, como também nos permite criar condições para a triangulação dos dados na fase do seu tratamento. Como reforça Yin (2005), utilizar múltiplas fontes de dados num estudo de caso, ajuda-nos a considerar um conjunto mais abrangente de tópicos de análise e conseqüentemente corroborar o fenómeno em estudo.

Colás (1992) adverte-nos que na metodologia qualitativa com enfoque no estudo de caso, as técnicas de recolha de informação predominantemente utilizadas podem ser agrupadas em dois blocos: técnicas diretas/interativas (como entrevistas e observação) e técnicas indiretas/não interativas (documentos, registos, diários...). Sabe-se porém, que as mais comumente utilizadas são a observação, a análise documental e o recurso a entrevistas (Valles, 1997; Olabuénaga, 2003). Num estudo de caso é frequente tomar-se partido dos três modos de recolha de informação, todavia referimos desde já, que o recurso à observação foi descurada desta investigação no intuito de salvaguardar a privacidade e confidencialidade dos relatos intimistas da nossa participante (*coachee*), no decorrer das sessões de *maternity coaching* a que foi sujeite. Partir da análise de múltiplas entrevistas às intervenientes do processo de *maternity coaching* foi a técnica mobilizada, por se considerar a mais adequada para compreendermos o fenómeno em estudo (Denzin & Lincoln, 2003). Com base em Stemler (2001) na investigação qualitativa a validação dos dados toma a forma de triangulação, contudo na nossa investigação esta triangulação não é viável na medida em que os dados recolhidos não terão qualquer expressão em documentos produzidos. Sendo as intervenientes do processo de *maternity coaching* as únicas

fontes capazes de testemunhar esse processo, iremos somente tirar partido de técnicas diretas – entrevistas – como forma de recolha de informação.

Ao ter-se privilegiado a entrevista como técnica de recolha de informação, com vista a conhecer e analisar vivamente como as duas participantes experienciaram e perspetivaram todo o processo, esperou-se *á priori* que esta fosse capaz de reproduzir com maior fidelidade os relatos proferidos. Como esclarece Aires (2011, p. 27) a entrevista “é uma das técnicas mais comuns e importantes no estudo e compreensão do ser humano”. Por levarmos a cabo um estudo exploratório e descritivo, são diversos os autores que reconhecem o uso da entrevista como o instrumento mais indicado neste tipo de estudos (Gil, 1989; Fontana & Frey, 1994; Denzin & Lincoln, 2003). A mais comum das entrevistas é a entrevista individual falada (Aires, 2011), sendo considerada a abordagem por excelência na recolha de informação, já que nos oferece um vasto leque de conteúdos acerca daquilo que o indivíduo pensa sobre uma dada situação e um dado fenómeno (Fontana & Frey, 1994; Aires, 2011). Com base em metas previamente definidas acerca do objeto que pretendemos estudar, através da técnica de entrevista conseguimos entrar em contacto com os entrevistados, apropriando-nos de um diálogo informal, que nos permite adquirir os dados necessários à pesquisa (Gil, 1989). Como ressaltam Cohen e Manion (1990), a entrevista de investigação consiste nisto mesmo, num diálogo que se inicia pela voz do entrevistador perspetivando obter informação relevante para a investigação em curso – o que as pessoas sentem, que crenças e convicções têm acerca do assunto – ao fim ao cabo, perceber qual a sua visão a respeito de coisas precedentes.

Dentro do vasto campo de conhecimentos acerca das entrevistas, foi possível constatar que a variedade com que são classificadas prende-se essencialmente com o ponto de vista que cada autor lhe confere. A exemplo disso, os autores Bogdan e Biklen (1994), afirmam que as entrevistas qualitativas variam quanto ao seu grau de estruturação, podendo estas serem definidas como entrevistas estruturadas, semiestruturadas ou não-estruturadas. Fontana e Frey (1994) partilham da mesma opinião quanto a esta estrutura. As entrevistas estruturadas consistem numa interação entre entrevistador e entrevistado, partindo de um conjunto de questões preestabelecidas e num conjunto limitado de categorias de resposta. O entrevistador regista as respostas com base num sistema de codificação estabelecido *á priori*. As entrevistas não-estruturadas desenvolvem-se de acordo com objetivos definidos. As questões surgem no decorrer da interação entre os dois agentes (entrevistador e entrevistado) pelo que não são previamente definidas. Já as entrevistas

semiestruturadas caracterizam-se pelo facto do entrevistador fazer-se suportar de um guião no ato de interação com o entrevistado. Este guião apresenta perguntas básicas apoiadas em teorias que se relacionam ao tema de pesquisa.

Neste estudo optámos por valer-nos da *entrevista semiestruturada*, uma vez que no ato das entrevistas que foram administradas, suportamo-nos de um guião de entrevista composto por perguntas provenientes de conteúdos patenteados no estudo teórico. Como defende Manzini (1991) este tipo de entrevista focaliza-nos no assunto sobre o qual estamos a estudar permitindo-nos definir um conjunto de questões principais. Por outro lado, numa fase posterior permite-nos complementá-las com outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas á própria entrevista. Daí este tipo de entrevista também ser conhecido como entrevista semiaberta, dado o seu cariz livre de fazer emergir outras informações sem que as respostas estejam condicionadas a uma padronização de alternativas. Assente numa abordagem relativamente aberta, flexível e interativa, permite gerar nos entrevistados versões das suas próprias crenças, perspetivas, interações, experiências pessoais, entre outros. As suas vantagens prendem-se não só pelo facto do recurso ao guião nos permitir compilar informações básicas que permitem atingir os objetivos pretendidos, como também nos oferece enquanto investigadores um meio de nos organizarmos de forma mais adequada para o processo de interação com o entrevistado (Manzini, 2003).

Esclarecido o método de recolha de informação adotado nesta pesquisa convém sublinhar os contornos que precederam a nossa conduta enquanto investigadores, desde o momento em que se estabeleceu formalmente o contacto com as participantes, até ao momento de recolha de dados propriamente dita. Portanto, procurando respeitar o princípio fundamental que rege a conduta ética e deontológica do investigador, com base no *Código Deontológico da Ordem dos Psicólogos Portugueses, publicado na 2ª Série do Diário da República a 20 de Abril de 2011* (OPP, 2011), numa primeira etapa procedeu-se á obtenção do consentimento informado das participantes. Nesse sentido, recorreu-se ao envio de um protocolo de investigação (Anexo I) via correio eletrónico à *coach*. Após a confirmação da sua participação, esta selecionou o caso a estudar, segundo os critérios que já foram explicitados no ponto (3.1.2.) respetivamente. No que respeita à participação no estudo por parte da *coachee*, embora esta tenha sido convidada numa primeira instância por parte da *coach*, procedeu-se ao envio de um consentimento explícito à sua participação (Anexo II). Ambos os documentos esclarecem os objetivos do estudo, inclusive o comprometimento de cada participante e investigador. Numa fase posterior,

estabeleceu-se o primeiro contacto com as participantes. Primeiro com a *coach*, numa reunião presencial onde foram discutidos e clarificados os objetivos do estudo, bem como questões concernentes à recolha de dados. Este primeiro momento foi ainda aproveitado para conhecer seu percurso enquanto profissional na área do *coaching*, dando espaço para uma primeira abordagem do estado atual do processo de *maternity coaching* em curso. Seguidamente estabeleceu-se o contacto à *coachee* através de uma conversa telefónica inicial, que posteriormente deu lugar a um contacto por videoconferência (via *skype*).

Como já adiantamos, a recolha dos dados abrangeu a administração de entrevistas dirigidas às duas intervenientes (*coach* e *coachee*). Partindo do protocolo de investigação acordado, definiu-se que esta recolha assentaria na realização de três entrevistas a cada uma das participantes, ou seja um total de seis entrevistas ao longo de todo o processo. Sublinhamos que devido a um erro técnico no sistema de gravação, uma das entrevistas não foi transcrita com base no registo sonoro mas sim integrada na totalidade de entrevistas compiladas através do registo de notas provenientes da mesma. Como o processo de *maternity coaching* de que a *coachee* foi alvo, já se encontrava a decorrer quando se propôs dar início a esta investigação, as cinco entrevistas tiveram lugar após a primeira e segunda sessões, entre os meses de Março de 2012 e Janeiro de 2013, respetivamente. Por razões que transcenderam o investigador, não foi possível recolher conteúdos após a terceira sessão de *maternity coaching* pelo facto de esta não ter ocorrido até á data. Ainda assim, espera-se que o material coletado no âmbito das circunstâncias impostas possa contribuir de igual forma para o atingimento do objetivo máximo deste estudo.

A primeira entrevista à *coach* foi exclusivamente realizada pessoalmente, pelo que as restantes concretizaram-se por videoconferência (via *skype*). Não obstante, salientamos que as condições em que estas decorreram foram assim definidas no âmbito de limitações de horário, que impossibilitaram quer a *coach* quer a *coachee*, de participarem de entrevistas presenciais. Mediante autorização de ambas, as entrevistas foram suportadas por uma gravação áudio de forma a salvaguardar todo o conteúdo dos relatos proferidos. Considerando os pressupostos que regem a natureza e objetivos deste estudo de caso, como fora adiantado em parágrafos anteriores, para a realização das entrevistas suportámo-nos de um guião (Anexos III a VIII), que reunia um leque de perguntas perspetivadas para focalizar conteúdos temáticos de cariz pertinente para a investigação. Relembramos que tratando-se de entrevistas semiestruturadas, dadas as suas características de abertura e flexibilidade, as

questões não obedeceram a uma sequência rígida quanto à sua administração. Deste modo, os entrevistados tiveram toda a liberdade para invocar outros temas que considerassem relevantes para uma compreensão mais abrangente dos assuntos. Na mesma lógica o entrevistador teve igual autonomia para dirigir novas questões no seguimento do ato de entrevista. A conceção integral dos guiões foi executada pelo investigador (autora da dissertação) em parceria com um especialista no assunto (investigador e orientador sénior), valorizando sempre o foco no problema de investigação, conteúdos decorrentes do enquadramento teórico e objetivos do estudo. Quanto aos objetivos das entrevistas, as que foram dirigidas à *coach* pretenderam aprofundar o conhecimento sobre o processo de *maternity coaching*, nomeadamente quanto aos seus objetivos, às diferentes fases que o compõe e o que as caracteriza, o que foi acordado junto da *coachee*, que contornos teve este processo em particular, que impactos teve na *coachee* e a que níveis. Com as entrevistas dirigidas à *coachee* pretendeu-se compreender o seu percurso ao longo do processo, as suas vivências em termos de posicionamento quanto à gravidez e à carreira, bem como o impacto que do processo.

3.1.4. Procedimento de Tratamento de Dados

Nesta secção, iremos apresentar os contornos ligados ao procedimento de redução dos dados, nomeadamente o tipo de tratamento a que foram submetidas as entrevistas realizadas às participantes (registo sonoro, transcrição e análise de conteúdo). Faremos por sua vez, referência ao programa informático auxiliar no tratamento do volume dos dados (NVivo 9), à descrição do sistema de categorias de análise na sua versão final, bem como a aspetos alusivos à codificação dos dados em cada uma delas. Algumas observações respeitantes a aspetos sobre a validade na investigação qualitativa também serão apontadas.

A análise de conteúdo surge como técnica escolhida no presente estudo. Embora exista uma diversidade de procedimentos de análise de conteúdo, procuramos numa primeira instância fundamentá-los no objetivo principal desta investigação – compreender o processo de *maternity coaching*. Por se tratar de um processo que pressupõe inferência e interpretação dos dados assentes em etapas conceptualmente distintas, resolvemos organizar esta etapa da investigação em três momentos (Bardin,1995): pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Deste modo, numa primeira fase procedeu-se à *pré-análise dos dados* (constituição do *corpus* da pesquisa); de seguida avançou-se para a *exploração do*

material (fase que compreende a divisão dos textos em unidades de análise e posteriormente à constituição de categorias); e por último à *interpretação dos resultados*.

Constituição do Corpus da Pesquisa

Esta fase de pré-análise consiste na primeira etapa a ser realizada na análise de conteúdo, isto é na etapa de organização do material obtido e seleção dos documentos a serem submetidos aos procedimentos analíticos – *corpus* da análise. Atendendo ao facto que se fez apenas uso das entrevistas como técnica de recolha de dados, primeiramente por intermédio do seu registo sonoro, partiu-se para a redução inicial dos dados obtidos através da transcrição integral das seis entrevistas efetuadas à *coach* e *coachee*. Sempre que se considerou pertinente, o texto obtido foi complementado com indicações escritas entre parêntesis retos relativas aos conteúdos proferidos, procurando facilitar ao leitor a interpretação das respostas. Todas as entrevistas foram cuidadosamente transcritas de imediato após a sua realização, favorecendo desta forma a sua recordação e interpretação. Na íntegra, foram produzidas um total de 41 páginas de material escrito. Após cada transcrição as entrevistas foram lidas detalhadamente pelo entrevistador/investigador (duas vezes no mínimo) até tornar-se claro o conteúdo das respostas obtidas. Feita a reunião e leitura minuciosa de todas as transcrições, as entrevistas foram submetidas a uma análise de conteúdo cuja operacionalização foi fundamentalmente orientada pelos objetivos específicos enumerados no ponto (3.1.1). Isto porque, a “análise de conteúdo presta-se tanto aos fins exploratórios (de descoberta) quanto aos de verificação” (Vergara, 2010b cit. in Júnior, 2012, p. 31).

Exploração do Material

Concluída a etapa de pré-análise, procedeu-se à fase de exploração do material, que coincide com o momento em que efetuamos operações de codificação dos dados. Como privilegiamos a análise de conteúdo como técnica de análise dos dados, todo o material foi analisado passo a passo assente num controle metodológico rígido. Esta técnica permitiu-nos reunir um sistema de categorias desenvolvida a partir do material coletado e guiada pela teoria (Mayrin, 2000). Por intermédio do sistema de categorias é possível filtrar os conteúdos provenientes da totalidade das entrevistas. Na pesquisa qualitativa a categorização consiste num processo de criação indutivo de categorias que se faz mediante o encontro de segmentos de texto associados a

determinada temática (Mayrin, 2000). As categorias criadas consistem em conceitos ou frases formuladas o mais próximas possível do material. O nosso sistema de categorias foi criado como sugere Stemler (2001), de acordo com uma análise preliminar dos dados. Como critérios de seleção para a criação das categorias, seguimos os passos do modelo exposto na Figura 1.

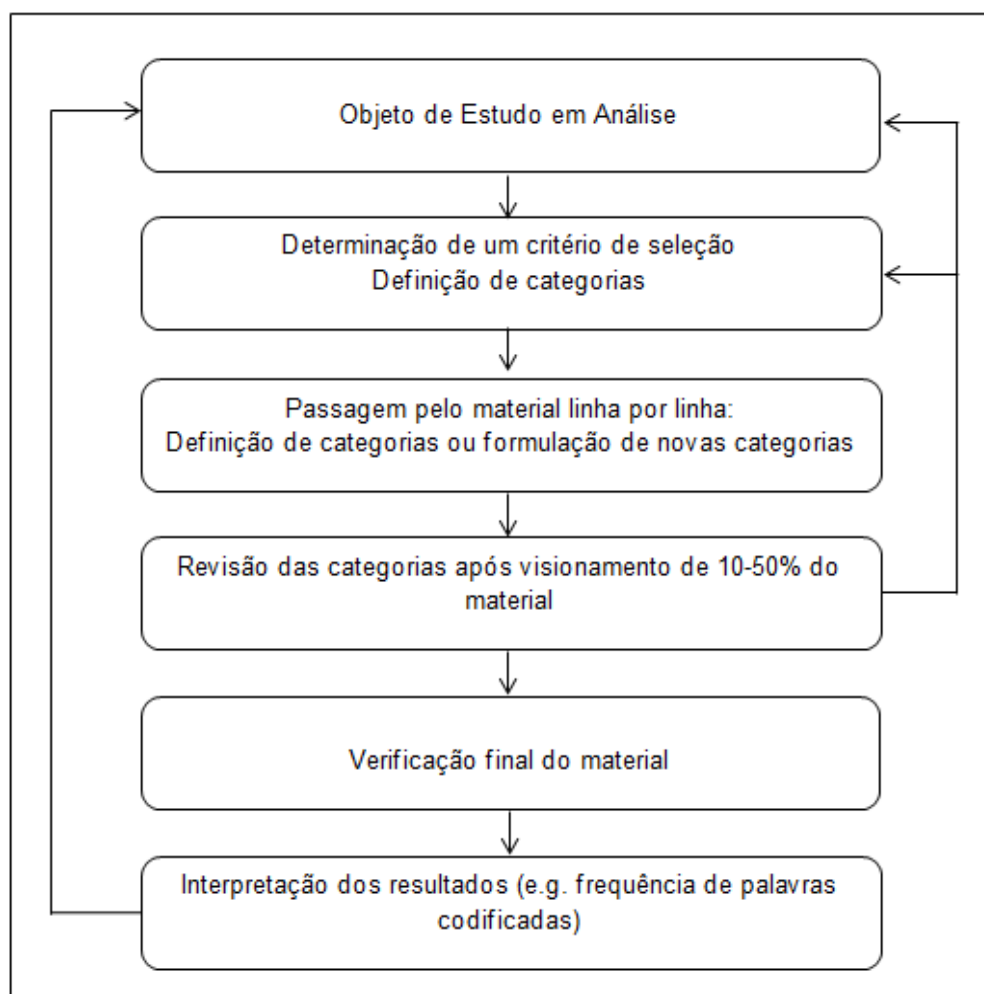


Figura 1: Modelo do processo de criação indutivo de categorias (adaptado de Mayring, 2000, p.11)

Após a criação do primeiro sistema de categorias mediante uma análise preliminar dos dados, esta foi discutida em parceria com mais dois investigadores. Nesta fase, Haney, *et al.* (1998 in Stemler, 2001), orientam-nos quanto aos passos a seguir: em primeiro lugar, duas pessoas devem rever independentemente o material e concebem um conjunto de características até formar uma *checklist*; em segundo lugar, os investigadores comparam notas e reconciliam algumas diferenças que possam

existir na *checklist* inicial; em terceiro lugar, os investigadores suportam-se de uma *checklist* consolidada para codificarem independentemente a informação; em quarto lugar, os investigadores verificam a fiabilidade da codificação. Nesta investigação procuramos assentar o processo de codificação nos princípios parafraseados, pelo que o sistema de categorias foi discutido entre o investigador (autora da tese) e dois especialistas no assunto (um investigador júnior e um investigador sénior). Deste modo, numa primeira reunião foram apresentadas sugestões para o conjunto de categorias, que posteriormente foi revisto até chegarmos ao sistema de categorias final (Anexo IX).

Como método auxiliar de tratamento do volume dos dados consideramos adequado recorrer ao programa informático NVivo 9 – *software* específico para a análise qualitativa de dados – tendo em conta que este tipo de ferramenta computacional tende a ser útil na avaliação qualitativa com grande volume de dados, como se justifica neste caso (Lage, 2011). Embora a interpretação e compreensão dos textos não possa ser realizada pelo computador em si, existem outro tipo de tarefas mecânicas que nos são particularmente úteis e que são asseguradas por este sistema computacional, nomeadamente a facilidade de codificação dos dados, a gestão das fontes de informação, mecanismos de busca, facilidades de caracterização durante o processo de codificação, entre outros (Lage, 2011).

Definidas as categorias, procedemos de seguida à codificação das entrevistas no NVivo, num processo exaustivo de seleção de frases, períodos ou parágrafos de entrevista, cujo conteúdo fosse alusivo a determinada categoria. Segundo Bardin (1977, p.199) esta é a fase em que o material é submetido a um processo pelo qual “os dados brutos são transformados sistematicamente e agregados em unidades, as quais permitem uma descrição exata das características pertinentes do conteúdo”. O processo de codificação no NVivo só termina até que o investigador entenda que não há mais conteúdo passível de ser codificado nas fontes de dados, contudo acontece que nem sempre este limite é claramente compreendido. Nestes termos, Blismas e Dainty (2003), recomendam que para colmatar o risco de codificar de forma inadequada, devemos procurar sempre responder ao problema de investigação. Alinhados nesse sentido, o objetivo geral desta investigação e os objetivos específicos, foram assim os critérios orientadores da constituição geral do sistema de categorias criado.

Uma vez construídas as categorias de análise Vala (2003) adverte-nos que estas devem ser sujeitas a um teste de validade interna. Assim, é esperado que se

garanta, que todas as unidades de registo possam ser colocadas numa das categorias existentes (esgotando desta forma a totalidade do texto) e que uma mesma unidade de registo só possa ser associada a uma categoria (isto é, que um mesmo elemento não pode ser classificado em duas categorias diferentes). Outras três propriedades características de boas categorias são a homogeneidade (não se misturam *alhos com bugalhos*), objetividade (codificadores diferentes devem chegar a resultados iguais) e adequação/pertinência (isto é, as categorias estão adaptadas ao conteúdo e objetivo do estudo) (Oliveira, 2008). No processo de categorização estas propriedades foram asseguradas à exceção da exclusividade e objetividade. Relativamente ao primeiro caso, embora a nível conceptual compreendamos a distinção que deve existir entre duas categorias, dada a diversidade operacional de alguns conteúdos com que nos deparamos houve uma necessidade de incluir determinadas respostas simultaneamente em diversas subcategorias. Embora esta tenha constituído uma das limitações deste estudo, acreditamos que com o conjunto vasto de codificação obtido estaríamos mais abertos a perspectivas para além do evidente à primeira vista. Não obstante, a outra limitação passou pela impossibilidade de garantir a objetividade das categorias, ou seja por uma limitação de tempo não foi possível proceder a uma codificação intercodificadores de forma a averiguar se diferentes codificadores chegariam aos mesmos resultados.

Sistema de Categorias Final

Como foi mencionado no início da secção do procedimento de tratamento dos dados (3.1.4) iremos apresentar e definir aquelas que são as categorias (*Nodes*) e respetivas subcategorias que constituem o sistema de categorias de análise das entrevistas. Na sua versão final este sistema de categorias ficou constituído por 39 categorias interligadas. No total as seis entrevistas introduzidas para análise produziram 522 unidades de registo que foram codificadas utilizando as 39 categorias.

Categoria (1) – Contexto

A categoria (1) intitulada *Contexto* refere-se às circunstâncias que levaram ao processo de *maternity coaching* ou seja esta categoria permite-nos situar/justificar o que levou a *coachee* a integrar este processo. Esta categoria surgiu de acordo com a análise preliminar dos dados, na medida em que ambas as intervenientes (*coach* e *coachee*) nos elucidam para este facto. De acordo com os conteúdos recolhidos a partir das entrevistas, não nos pareceu adequado dividi-los em subcategorias

resultantes da categoria *contexto*. Logo, esta categoria não apresenta subcategorias. Partindo do conhecimento prévio da literatura, esta categoria assenta na fase inicial do processo de *coaching* que antecede o contrato celebrado entre *coach* e *coachee* (Silva, 2010), ou seja coincide com o momento que circunscreve o primeiro contacto estabelecido entre ambas.

Categoria (2) – Caracterização do Caso

A segunda categoria de análise de conteúdo – código (2), título *Caracterização do Caso* – refere-se à caracterização do caso, isto é, da caracterização da *coachee* que participou no processo de *maternity coaching*. Esta categoria surge-nos igualmente a partir dos dados patenteados nas entrevistas e não integra subcategorias. Em conformidade com as diretrizes de Passmore e Gibbes (2007, p.122) é esperado de um estudo de caso em *coaching* que se faça referência à descrição da *coachee* que protagoniza o processo. Este facto não só reforça como também justifica a pertinência da inclusão desta categoria de análise na nossa investigação.

Categoria (3) – Temporalidade

A terceira categoria de análise de conteúdo, de código (3), intitula-se *Temporalidade* e destina-se a situar no tempo os acontecimentos decorrentes de todo o processo de *maternity coaching*. Neste caso, os dados tornaram pertinente subdividir esta categoria em duas subcategorias emergentes: *Temporalidade do Processo* e *Temporalidade das Sessões*. O primeiro caso significa que todos os acontecimentos relatados se situam em alguma das fases comuns ao *processo de coaching* (Araújo, 1999; Barbosa, 2009; Silva, 2010). Neste caso, os relatos da *coach* e da *coachee* permitiram-nos situá-los nas seguintes fases – *Pedido, Acordo, Desenvolvimento e Ambíguo*. Já o segundo caso (temporalidade das sessões) permite-nos situar os acontecimentos relatados às sessões que constituíram na íntegra todo o processo de *maternity coaching*). Também a subcategoria *sessões* foi subdividida nos momentos – *Entre, Durante e Ambíguo*, respetivamente. Sublinhamos que em ambas as categorias *Processo* e *Sessões* integramos a subcategoria *Ambíguo* que abrange acontecimentos que não apresentam indicadores que nos permitam situá-los quer no processo, quer nas sessões. Portanto a existência desta subcategoria pareceu-nos adequada já que pode ser alusiva a qualquer momento decorrente do processo.

Categoria (4) – Processo de Coaching

A quarta categoria de análise de conteúdo é intitulada *Processo de Coaching*, e o seu código de identificação é (4). Partindo do pressuposto que o principal objetivo deste estudo é caracterizar e compreender o processo de *maternity coaching*, as entrevistadas foram várias vezes questionadas acerca do processo em si, nomeadamente em termos dos seus objetivos, das etapas que o constituíram, dos acontecimentos que o marcaram e inclusive do seu impacto na *coachee*. Daí esperou-se *á priori* que as entrevistadas fossem capazes de produzir respostas que nos permitissem integrar na categoria *Processo de Coaching* subcategorias alusivas a acontecimentos caracterizadores do processo. De facto esse foi um indicador que se veio a revelar, portanto a análise das entrevistas efetuadas permitiram dar origem às seguintes subcategorias que determinaram o processo: (4.1) *Relação*, (4.2) *Preocupações*, (4.3) *Aspirações*, (4.4) *Dificuldades*, (4.5) *Mudanças*, (4.6) *Emoções* (4.7) *Pensamentos*, (4.8) *Ações*, (4.9) *Estratégias*, (4.10) *Consequências*, (4.11) *Projetos* (4.12) *Informações*, (4.13) *Justificações*, (4.14) *Área de Vida*. Por conseguinte, as unidades de análise associadas a estas subcategorias demandaram que algumas delas fossem igualmente subdivididas. Para facilitar a compreensão, no Quadro 1 é apresentado em esquema o produto da divisão dessas categorias.

Quadro 1

Subcategorias resultantes das subcategorias do processo de coaching

Código I	Título	Subcategorias
(4.10)	Consequências	Positiva
		Ambígua
(4.1)	Relação	Coach e coachee
		Pares e organização
(4.14)	Área de vida	Pessoal e familiar
		Profissional
		Coaching

O conhecimento prévio da literatura permite-nos justificar a pertinência de incluirmos subcategorias como: *Consequências* (Bussell, 2008; Greenfeather, 2010; Pinto, 2011; Filsinger, 2012); *Mudanças* (Cowan, 1991; Larson & Richburg, 2003; Milaré & Yoshida, 2007; Coelho, 2008); *Relação* (Goldsmith, Lyons & Freas, 2003; Goldsmith, Lyons & Freas, 2003; Sherman & Freas, 2004; Silva, 2004); *Ações* (Sherman & Freas, 2004; Silva, 2004; Souza, 2007), atendendo que na visão dos autores estas são características inerentes ao processo de *coaching*. Portanto é esperado que o processo importe consequências, isto é, impactos em termos de novas atitudes e formas de pensar do *coachee*. Pelo que são esperadas mudanças qualitativas com a intervenção. Todas as ações inerentes ao processo são orientadas nesse sentido e dependem da relação de confiança e parceria entre *coach* e *coachee*.

Categoria (5) – Protagonista

A categoria (5) intitula-se *Protagonista* e nela estão codificadas as respostas fornecidas pelas entrevistadas relativamente à agente responsável por determinada ação durante o processo. Passmore e Gibbes (2007, p. 122) pronunciam-se quanto à importância de incluir esta diretriz num estudo de caso uma vez que, para além de tomarmos conhecimento de quem foi a protagonista de determinada ação (quem fez o quê), também é possível obter uma descrição dos acontecimentos que mediaram a relação de *coaching* (o que foi feito). Partindo não só das respostas das entrevistadas como também da revisão de literatura sobre os interlocutores ao longo do processo, (Goldsmith; Lyons & Freas, 2003; Sherman & Freas, 2004; Whitmore, 2006; Braga, 2007), subdividiu-se a categoria *Protagonista* em três subcategorias, *Coach*, *Coachee* e *Ambas* respetivamente, uma vez que os acontecimentos foram protagonizados a estes três níveis.

Categoria (6) – Dados Não Codificados

A categoria (6), intitulada *Dados Não Codificados*, inclui excertos das entrevistas que não têm qualquer tipo de relação com o objeto de estudo que pretendemos investigar. Para que fique claro o conteúdo desta categoria, pressuponhamos, por exemplo que no ato de entrevista a entrevistada decide começar a falar do tempo que faz naquele dia, este seria um relato exemplar a integrar nesta categoria na medida em que não acrescenta qualquer tipo de informação quanto ao processo a estudar.

4. Apresentação e Discussão dos Resultados

Partindo do principal objetivo desta investigação – caracterizar e compreender o *processo de maternity coaching* – esta secção encontra-se reservada à apresentação e análise dos resultados obtidos. À medida que estes forem sendo expostos, aproveitaremos para confrontá-los de imediato com o conhecimento prévio da literatura, no âmbito de uma discussão geral. Relembrando os nossos objetivos específicos pretendemos adquirir com esta análise: i) Caracterização do processo de *maternity coaching* baseado nas perspetivas das agentes (*coach* e *coachee*); ii) Compreender o processo de *maternity coaching* no caso particular em análise (experiência pessoal da *coachee*); iii) Descrição e compreensão das diversas etapas do processo; e iv) Análise e interpretação das consequências do processo de *maternity coaching*. Sublinhamos que no decorrer da análise e consequente

interpretação dos dados, nos apropriaremos de expressões e (ou) reflexões suscitadas pelas participantes (*coach* e *coachee*) para compreendermos o fenómeno em estudo. As declarações mais significativas encontradas nos seus discursos serão então expostas com o seguinte código linguístico:

(...) – Excerto do discurso sem interesse para análise;

URE1C – Unidade de registo da entrevista um á *Coach* (sendo que o número é variável consoante a entrevista a que se refere);

URE1c – Unidade de registo da entrevista um á *Coachee* (mais uma vez, o número varia consoante a entrevista a que se refere);

Procurando organizar os resultados de forma a facilitar a sua compreensão aos olhos do leitor decidimos dividir esta secção conducente á análise e discussão dos resultados, em duas partes: primeiro incidindo numa interpretação geral dos conteúdos mais relevantes integrados em cada uma das categorias que apresentadas no ponto (3.1.4.) e de seguida, expomos algumas matrizes e um gráfico com as distribuições mais significativas que obtivemos com as codificações;

Interpretação Geral dos Conteúdos das Categorias

Categoria (1) – Contexto

Este processo de *maternity coaching* surgiu através de uma proposta feita pela *coach* à organização de que a *coachee* fazia parte. Segundo a *coach*, o processo começou com um primeiro contacto entre ambas no sentido de se conhecerem e fazerem uma breve abordagem a este modelo. A *coach* justifica a proposta deste acompanhamento através do interesse que as particularidades deste caso lhe suscitaram: o facto de a *coachee* estar grávida e o facto de esta se encontrar numa fase da sua carreira em que ocupava um cargo de chefia. A *coachee* aceitou esta proposta por considerar este processo uma ajuda nesta fase da sua vida.

“(...) aceitei a oportunidade, dado que estava grávida (...) e ser mãe pela primeira vez aos 40...toda a informação e ajuda era preciosa.” (**URE1c**).

Categoria (2) – Caracterização do Caso

Com base nos relatos de ambas, quando a *coachee* integrou o processo de *maternity coaching*, tinha 40 anos de idade e trabalhava como consultora numa

empresa especializada em consultoria em Portugal. Na visão da *coach*, a *coachee* é uma “*work-center*” (pessoa centrada no trabalho), uma pessoa cheia de recursos internos, organizada, conscienciosa, reflexiva, uma lutadora, perspicaz e sensata. Na sua perspetiva, o facto de a *coachee* ter ficado desempregada pela primeira vez constituiu uma situação disruptiva na sua vida profissional que se estendeu a outros níveis (pessoal/familiar e emocional). Em termos profissionais antes de se dar o despedimento a *coachee* era responsável por uma equipa de consultores como diretora e gestora de projetos. Já tinha estado grávida anteriormente mas sofreu um aborto espontâneo, portanto esta foi a sua segunda gravidez. A *coachee* considera-se uma pessoa perfeccionista, ponderada, com postura de liderança, independente, trabalhadora, que dedicou a vida à carreira em prol de realização pessoal. Nunca foi seu objetivo casar e ter filhos,

Portanto, sempre gostei [coachee] muito da minha independência e nunca foi meu objetivo casar a ter filhos. Não fazia parte da minha realização pessoal, a minha realização pessoal era ter um trabalho, fazer carreira em coisas que gostasse e na minha área. Portanto para mim realização era ter uma boa profissão, um bom ordenado, viajar, ter as minhas coisas, ser economicamente independente. Sim senhora, gosto da minha família, gosto imenso dos meus, mas não era da minha essência sentir-me realizada casando e ter filhos.
(URE2c)

Hoje em dia a *coachee* encontra-se casada, sendo ela quem assume a subsistência da família e a gestão da casa.

Categoria (3) – Temporalidade

(3.1.) Processo

Com base nos relatos das entrevistadas identificamos que os conteúdos que marcaram o processo de *maternity coaching* se situam nas etapas seguintes.

(3.1.1) Pedido ou Proposta

Este processo partiu de uma proposta feita pela coach, “Neste caso particular, esta pessoa [coachee] foi abordada por mim [coach] (...)” **(URE1C)**; “ (...) e a proposta foi a de, atendendo inclusive a que esta pessoa [coachee] estava grávida e tinha portanto uma posição em que chefiava um departamento” **(URE1C)**. Daqui compreendemos que se deu início a esta intervenção por se reunirem os critérios que constituem o cerne de um processo de *maternity coaching*, isto é, o facto de a

coachee estar grávida e ocupar um cargo de topo (Greenfeather, 2010; Pinto, 2011; Executive Coaching Consultancy, 2012). Esta fase inicial circunscreve o primeiro contacto estabelecido entre as partes envolvidas no processo (Silva, 2010).

(3.1.2) Acordo

As partes que integraram o acordo inicial abrangeram a *coach*, a *coachee* e a organização. Nesta etapa foi estabelecido que a *coachee* daria um *feedback* á organização, no início e no final do processo de *maternity coaching*, quanto às vantagens da intervenção

O que acordamos [coach, coachee e organização] foi que a coachee, daria um feedback [à organização] após a primeira sessão que ela fez (...). E ficou definido que no final do processo se faria um novo feedback. Portanto não há um reporte aqui em concreto do conteúdo das sessões, mas sim da forma como a coachee viveu o processo e das vantagens que ela percebeu, e daquilo que ela também eventualmente considera que poderia ter sido feito de diferente.

(URE1C)

A etapa do acordo, constitui a fase inicial do processo de *maternity coaching*. É aqui que é estabelecido o comprometimento entre as partes envolvidas e são determinadas as regras que sustentarão todo o processo (Corrêa & Abate, 2007). Segundo Silva (2010) esta é uma etapa elementar porque orienta os intervenientes quanto às condições e termos envolvidos no processo, nomeadamente em termos de: *objetivos, estrutura das sessões, conteúdos e fases previstas do processo*. Em termos de objetivos, a *coach* relata-nos que

(...) [na fase de acordo entre coach e coachee] há sempre de forma muito sucinta uma explicitação da razão de ser do *maternity coaching*, chamando a atenção precisamente para o fato de a pessoa nem sempre ter a possibilidade de parar para pensar naquilo que lhe está a acontecer e fazê-lo inclusive numa perspetiva profissional. **(URE1C)**

Em termos de estrutura das sessões a *coach* relata que “aquilo que foi definido com a coachee [acordo], foi que o objetivo das sessões, das três sessões, era no fundo proporcionar-lhe um espaço onde ela pudesse refletir de forma estruturada acerca daquilo que estava a viver” **(URE1C)**. Relativamente aos conteúdos passíveis de serem abordados nas sessões, os dados fornecidos pela *coach* apontaram para

temas como a licença de maternidade, mudanças e impactos nas áreas profissional e pessoal, decorrentes da maternidade.

Acordei com ela [coachee] que faria sentido, nesta lógica de processo pensar o imediato, as mudanças imediatas e aquilo que antecipadamente no curto prazo se perfila ou se perfilava e pensar mais sobre uma perspectiva de longo prazo, e portanto, se possível, se considerasse pertinente, pensar em tudo aquilo que teria a ver com o posicionamento de carreira, a forma como precisamente a vivência da licença de maternidade deveria ser feita em função do que considerava ser importante do seu ponto de vista, dos impactos (...) **(URE1C)**

Quanto às fases previstas do processo os dados sugerem três, *antes, durante e após a licença de maternidade*, compreendendo três abordagens distintas em cada uma delas. Antes da licença de maternidade para analisar questões relacionadas com a gravidez e impactos futuros (pessoais e profissionais). Durante a licença de maternidade, para avaliação (em termos dos novos enquadramentos pessoais e profissionais) da preparação no regresso ao trabalho. E após a licença de maternidade, para avaliar a adaptação á nova realidade (limitações e soluções).

(3.1.3) Desenvolvimento

A fase de desenvolvimento engloba os acontecimentos que marcaram todo o período em que ocorreu o processo de *maternity coaching*. Embora este seja um processo que remete para três sessões, a interação entre *coach* e *coachee* apenas se traduziu nas duas primeiras sessões previstas – antes e durante a licença de maternidade, “Com esta pessoa [coachee] fizemos as duas primeiras sessões. Portanto, este é um processo de três sessões, a primeira sessão fizemos antes da licença de maternidade e a segunda sessão no final da licença de maternidade, início da atividade profissional (...)” **URE1C**.

Sendo o principal objetivo deste processo acompanhar o momento de transição para a maternidade (Pinto, 2011; Executive Coaching Consultancy, 2012), também ele foi orientado para a gestão de prioridades (Lawler, Robertson & Hankins, s/d; Oregon, 1999) e delineamento de soluções que permitissem à *coachee* reverter a situação inesperada com que se deparou no âmbito da sua vida profissional (despedimento). Do ponto de vista pessoal/familiar este processo ofereceu á *coachee* um espaço de preparação e reflexão de forma sistémica para questões/impactos relacionados com a gravidez/maternidade. Do ponto de vista profissional, segundo a *coach* o processo não

foi escoreito, dada a mudança significativa que a situação de despedimento importou na vida da *coachee*. Posto isto, o processo também foi útil para a *coachee* se organizar, se adaptar a novas circunstâncias, assumir o controlo de situações imprevistas, ponderar a sua carreira, consciencializar-se dos seus recursos e proactivamente equacionar alternativas capazes de fazer face às exigências impostas. Na visão da *coachee*, este apoio foi fundamental numa fase de exigência a nível pessoal e profissional

(...) ajudou-me a...como é que eu ei-de explicar, a por as coisas em perspetiva, a ter uma noção clara do que é que eu perspetivava para a minha vida, o que é que eu tinha que fazer, portanto (...) foi muito muito útil, quer em termos profissionais, quer em termos pessoais (...) **(URE2c)**

De facto, esta problemática vivenciada pela *coachee* e que se encontra inerente ao desempenho simultâneo entre papéis parentais e profissionais, é legitimada pela literatura. Como assinala Nascimento (2007), esta realidade implica uma necessidade acrescida de organização de recursos pessoais em prol de uma conciliação mais adequada entre os dois domínios. No que se pode aferir das narrativas da *coach* e da *coachee* o processo de *maternity coaching* foi fundamentalmente orientado para colmatar esta potencial interferência.

(3.2.) Sessões

Atendendo às narrativas das nossas participantes foi-nos permitido identificar que os conteúdos mais significativos inerentes às sessões do processo de *maternity coaching* compreendem os seguintes momentos:

(3.2.1) Entre

Como acontecimentos ocorridos entre a primeira e a segunda sessão de *maternity coaching*, identificamos a situação súbita de despedimento da *coachee*, “ (...) a [coach] ligou-me [coachee] para me desejar um bom natal e para combinarmos a segunda sessão e eu informei-a da situação [despedimento] ” **(URE2c)**. Na perspetiva da *coach* esta componente teve um impacto evidente na *coachee*, “Relativamente ao percurso da *coachee*, há aqui uma grande diferença entre a primeira e a segunda sessão (...), porque a situação profissional da *coachee* entretanto mudou significativamente” **URE3C**. Segundo a *coach*, o contacto com a *coachee* foi mantido entre sessões.

(3.2.2) Durante

O processo de *maternity coaching* foi constituído pelas duas primeiras sessões (das três sessões previstas ao processo) e tiveram uma duração de duas horas cada. Como defende (Whitmore, 2005) o importante no processo de *coaching* é o foco nas necessidades e resultados pretendidos pelo *coachee* envolvido, nesse sentido, os conteúdos abordados ao longo do mesmo surgiram sempre em função do que era emergente e importante para a *coachee*. Nas declarações da *coach* é a *coachee* que determina o que é discutido, “Durante as sessões quem define a agenda e comanda a sessão é a recente mãe.” **(URE2C)**.

A primeira sessão – *antes da licença de maternidade* – iniciou-se com esclarecimentos sobre o próprio processo e conteúdos referentes à confidencialidade (Silva, 2010). Os objetivos definidos para esta sessão prenderam-se com questões relacionadas com a preparação da saída da atividade para a licença de maternidade, da gravidez e dos seus impactos (pessoais e profissionais)

Os objetivos definidos para a primeira sessão foram objetivos relacionados com a reflexão sobre tudo o que tinha a ver com a preparação da saída para a licença de maternidade, como equacionar, lá está, o que é que isto representava para a *coachee*, a gravidez, o ser mãe, o ser mãe já numa idade que podemos considerar do ponto de vista daquilo que é o standard um pouco mais tardia (...)
(URE1C)

Os objetivos definidos para a segunda sessão – *durante a licença de maternidade* – consistiram em preparar a *coachee* para regressar à atividade profissional, porém, na medida em que a *coachee* foi confrontada com a situação inesperada de despedimento, a sessão foi mais direcionada para a gestão desta situação, “Portanto foi uma coisa completamente inesperada [despedimento da *coachee*] e que teve um impacto significativo a nível emocional e portanto a segunda sessão teve muito a ver com essa situação” **(URE1C)**, “ (...) de fato, nas sessões houve algumas questões abordadas relativamente a esta mudança” **(URE1C)**,

Num segundo momento, foi muito (...) ter alguém que a ouvia [*coachee*] e que lhe podia depois dar suporte relativamente aquilo que era prioritário ela fazer, que alternativas, que soluções ela poderia por em prática, para ela poder retomar o seu equilíbrio emocional e o seu equilíbrio pessoal. **(URE3C)**

Sendo a maternidade por si só sinónimo de transição e mudança (Colman e Colman, 1994; Ball, 1994; Palmer & Panchal, 2011) este processo de *maternity coaching* foi substancialmente adaptado às circunstâncias que emergiram na vida da *coachee* através do balanço entre as exigências decorrentes do ambiente e os recursos que esta dispunha para lidar com as situações. Atendendo a este pressuposto, ambas as sessões foram orientadas para a reflexão, a organização e integração dos novos papéis da *coachee* (enquanto mãe, profissional, esposa, amiga, filha), para a ação, para a gestão de prioridades (balanço de exigências de cada esfera) e controlo de situações emergentes (Vaz Serra, 1999; Canavarro, 2001; Canavarro & Pedrosa, 2005^a; Borges, 2005). Desta forma, é em função das particularidades enumeradas, que são produzidos os resultados de adaptação à mudança (Vaz Serra, 1999).

Categoria (4) – Processo de Coaching

(4.1) Relação

(4.1.1) Coach e Coachee

Em termos de relação entre *coach* e *coachee* constatou-se que esta assentou essencialmente numa relação sociável, de confiança, de compreensão, de abertura e de apoio (pessoal, profissional e psicológico/emocional), “ (...) a coach é uma pessoa fantástica, afável, com experiência, inspira confiança resumindo é uma boa profissional” (URE1c), “A partir daí [despedimento súbito] a coach foi fantástica, deu-me imenso apoio (...)” (URE2c), “(...) foi muito muito útil, quer em termos profissionais, quer em termos pessoais” (URE2c).

Segundo o conhecimento prévio da literatura é esperado que a relação entre *coach* e *coachee* durante o processo, se circunscreva nas condições que identificamos. Isto porque, é no seio dessa interação, que são desenvolvidos planos de ação para ajudar a *coachee* na resolução dos seus problemas e a atingir as suas metas pessoais e profissionais (Whitmore, 2006). Nestes termos, a confiança é o ingrediente base para uma boa relação de *coaching* e para colher bons resultados desta intervenção (Joo, 2005). Estabelecer uma relação de confiança importa vantagens para ambas intervenientes, por um lado permite à *coachee* uma maior abertura para expor as suas dúvidas/inquietações, por outro lado, permite à *coach* compreender mais eficazmente a essência do que está a ser posto em causa (Sherman & Freas, 2004; Joo, 2005; Whitmore, 2006).

(4.1.2) Pares e Organização

Durante a gravidez, a *coachee* continuou a manter uma postura relacional estritamente profissional com a organização e os colegas de trabalho, pelo que não alterou o seu comportamento em consequência da gravidez

(...) continuei [coachee] a ser a mesma, a trabalhar com a mesma garra, com a mesma força, a fazer os mesmos horários...posso-lhe dizer que esta função já não me exigia noitadas, já não me exigia trabalhos ao fim de semana e portanto continuei a ir fazendo conferências, a viajar (...) **(URE2c)**

Durante a licença de maternidade decidiu manter o contacto e a proximidade com a organização, assegurando desta forma que estaria atualizada quanto ao ocorrente. Atualmente encontra-se a trabalhar em outra organização com a qual estabeleceu desde logo uma boa relação, “As pessoas [na nova organização onde trabalha] podiam-se ter aproveitado da situação [desemprego da coachee], mas não aproveitaram. É uma organização fantástica.” **(URE2c)**.

(4.2) Preocupações

As principais preocupações da *coachee* ao longo do processo evidenciam-se a dois níveis, em termos pessoais e profissionais. Em termos pessoais, houve uma preocupação permanente com o bem-estar dos filhos e do marido, sobretudo quando se encontrava emocionalmente instável em consequência do despedimento e ainda, quando teve que retomar a atividade profissional. Em termos profissionais, houve uma preocupação em termos de gestão entre as exigências profissionais (horários e disponibilidade) e familiares (cuidados aos filhos, gestão da casa).

(4.3) Aspirações e intenções

A nível de aspirações, a *coachee* desejava ter tido um período de adaptação á situação de despedimento, de forma a poder equacionar medidas para fazer face às exigências impostas, “Porque na altura [do despedimento] o que eu [coachee] tinha preferido era que me dessem um tempo para eu encontrar emprego” **(URE2c)**. A maternidade importou-lhe mudanças em termos de prioridades “ (...) hoje em dia eu [coachee] estou para trás, os miúdos [filhos] estão á frente” **(URE2c)**. Por outro lado, a *coachee* revela que a maternidade alterou a sua disponibilidade em termos individuais, circunstância esta que fá-la desejar poder voltar um dia a reatar esse tempo, “ (...) um dia se Deus quiser [coachee emociona-se] ei-de voltar a ter tempo e dinheiro para

voltar a tratar mim como tratava” **(URE2c)**. Os relatos da *coachee* permitem-nos identificar que a transição para a maternidade importou mudanças nas prioridades e gestão do tempo.

(4.4) Dificuldades e Exigências

Na esfera pessoal/familiar, segundo a *coach* uma das maiores dificuldades da *coachee* sucedeu-se a nível da relação conjugal, “Na minha opinião [coach] houve [como maiores dificuldades] um aspeto pessoal que foi a relação com o marido (...)” **(URE3C)**. Efetivamente, Canavarro (2001) adverte-nos que as mudanças que a maternidade acarreta em termos de integração dos novos papéis parentais, constituem um desafio para o casal. Este facto pressupõe uma necessidade de partilha de dúvidas e inquietações que o processo de maternity coaching procurou garantir, “(...) acho que as conversas que tivemos [relativamente á questão conjugal] ajudou a que também colocasse as coisas em perspetiva ” **(URE3C)**.

Na perspetiva da *coachee* uma das suas maiores dificuldades pessoais passou pela gestão do facto de estar desempregada, já que dela dependia a subsistência da sua família, “(...) tive que viver com o problema de ficar sem emprego, tive o problema de pensar no futuro, tive o problema de desenrascar a situação e encontrar medidas alternativas para resolver aquilo, com pouquíssimo tempo para agir.” **(URE3c)**.

A nível profissional, a *coachee* sentiu dificuldades em retomar a atividade e as suas funções após o período de licença de maternidade

(...) quando eu voltei á carga [novo emprego], quando voltei ao trabalho, encontrei-me com as dificuldades que já me tinham dito que acontecia. Que eu achava que podia ser uma bocadinho surreal, mas é, você olha para o teclado e parece que já não escreve com a mesma agilidade que escreve. Em termos de raciocínio lógico e dedução lógica, as coisas levam...estão lentas (...) **(URE3c)**

Com as exigências da maternidade (cuidados aos filhos) a *coachee* sentiu dificuldades em termos de disponibilidade e dedicação ao trabalho, “ (...) eu acho que eles [filhos] até terem para aí um anito e meio, o seu tempo “livre” é muito diminuto, e portanto isto para funções que exijam muita disponibilidade de tempo e muita dedicação, não é fácil” **URE3c**. Na perspetiva da *coachee* a maior dificuldade que se sente durante a maternidade reside em conseguir gerir as exigências familiares a par com as exigências profissionais

(...) as mulheres com trinta e tal anos e com carreira têm direito a ser mães (...) têm direito a ser mães e que se calhar têm direito a continuar a lutar por uma carreira, a continuar a querer ter filhos felizes...acho que elas têm direito a isso. Mas é difícil, é muito difícil. É muito difícil. **(URE3c)**

Dos relatos resultantes desta categoria aferimos claramente que a importância de fomentar um equilíbrio entre as exigências do trabalho e da família não só se reflete na satisfação da *coachee* em cada uma das esferas, como também no seu desempenho profissional (McIntosh, 2003; Hanson, Hammer, & Colton, 2006). Esta problemática sentida por parte da *coachee* vem reforçar em grande escala a pertinência desta intervenção, na medida em que este processo de *maternity coaching* constitui neste período de maior exigência imposta pela maternidade, uma ferramenta de ajuda para estabelecer o equilíbrio necessário entre a vida profissional e familiar (Filsinger, 2012).

(4.5) Mudanças

Na visão da *coach* a nova situação profissional da *coachee* (desemprego) importou mudanças ao nível do processo de *maternity coaching* (conteúdos abordados nas sessões) e do seu papel enquanto *coach* (apoio emocional, energização, foco na ação). Em consequência da maternidade, a *coach* aponta para mudanças significativas nas esferas pessoal/familiar (ao nível da identidade, prioridades, gestão de papéis sociais) e profissional da *coachee* (nível da comunicação e relação). A própria *coachee* confirma isso mesmo, declarando que as maiores mudanças sentidas foram a nível profissional (adaptação e gestão da situação de desemprego; adaptação à nova realidade profissional após voltar a empregar-se; disponibilidade de horário) e pessoal/familiar (mudanças quanto ao seu papel de mãe e esposa; prioridades – família; mudanças nas relações interpessoais).

Um denominador comum percecionado por ambas as interlocutoras e que é apontado na literatura como suscetível de sofrer mudanças durante a maternidade, reporta-se aos níveis da identidade, das prioridades e dos papéis sociais (Cowan, 1991; Lawler, Robertson & Hankins, s/d; Oregon, 1999; Canavarro, 2011). Para Canavarro (2011) após a maternidade, as mudanças ao nível da identidade são comuns e constituem uma tarefa desenvolvimental típica deste período, dado que compreende a integração na sua identidade, do papel, função e significado de ser mãe. Portanto, a transição para a maternidade pressupõe não só uma reestruturação e reajustamento quer em termos de identidade, como consequentemente, em termos

de papéis sociais num novo enquadramento enquanto mãe, esposa, profissional, entre outros.

(4.6) Emoções

Atendendo às declarações da *coach* este processo de *maternity coaching* foi marcado por uma reatividade emocional por parte da *coachee* com maior evidência após esta ter perdido o emprego (choque, frustração, raiva, revolta, tristeza, insegurança, fragilidade), “Foi essencialmente um período de adaptação, resiliência, após um período de revolta e frustração com a situação de desemprego” **(URE2C)**, “ (...) quando a *coachee* teve conhecimento que iria ser dispensada (...) teve um primeiro momento quase que de insensibilidade, não é, depois disso foi-se alterando, portanto houve um primeiro momento de choque, depois houve um momento de grande raiva, de revolta (...)” **(URE3C)**. Segundo a *coach* o seu suporte durante o processo ajudou a *coachee* a fazer a catarse dessas emoções de forma a reestabelecer o equilíbrio emocional (apoio psicológico/emocional). A *coachee* associou este acontecimento a um período marcante de grande choque, revolta, desilusão, mágoa, nervos e ansiedade, “ (...) senti uma grande revolta (...) foi um choque... eu acho que é como se nos faltasse, como que você de repente ficasse envasilhada” **(URE2c)**. Em relação à vivência da maternidade a *coachee* sente-se contente por ser mãe e reconhece que a transição para esta etapa da sua vida foi marcada por muita agitação interior.

Embora a maior carga emocional de que aqui se fala tenha a sua origem na súbita circunstância profissional com que a *coachee* foi confrontada, esta admite que o período da maternidade fê-la experimentar sentimentos diversos, que segundo alguns autores trata-se de uma condição natural durante este processo de transição (Dikie, 1987, cit. in Moura-Ramos & Canavarro, 2007; Moura-Ramos & Canavarro, 2007). Como afirma Dikie (1987, cit. in Moura-Ramos & Canavarro, 2007) as fragilidades de adaptação da recente mãe à nova realidade originam uma reatividade emocional própria deste período. Segundo declarações da *coach* e da *coachee*, o processo de *maternity coaching* acabou por conferir suporte a este nível – psicológico/emocional.

(4.7) Pensamentos e Reflexões

Em termos de pensamento e reflexões quisemos dar especial ênfase às mudanças internas (cognitivas) que se fizeram sentir no decorrer de todo o processo. Portanto, com base no que é evidenciado pela *coach*, este processo conferiu á

coachee um espaço de reflexão e consciencialização no que toca á transição para a gravidez e impactos pessoais/profissionais que ela envolve. Nas suas palavras, a *coachee* efetivamente ganhou consciência quanto às repercussões que a maternidade importaria na sua vida profissional/pessoal e inclusive quanto à dificuldade que constituía gerir as duas realidades em simultâneo, “A *coachee* uma vez fez referência ao que era isto de ser uma trabalhadora com filhos. Ela percebeu que era difícil gerir as duas realidades” **URE2C**. A *coachee* reforça esse estado de consciencialização nos seus relatos, reconhecendo ter sentido essa dificuldade e impactos a esses níveis

Acho que via as coisas um bocadinho mais numa perspetiva de “ok, ter filhos é uma coisa pessoal, e a vida profissional é outra”, acho que não tinha noção de que a vida profissional iria sofrer impactos em termos de disponibilidade, em termos de horário (...) (**URE3c**)

Em conformidade com a literatura, estes dados apontam para uma vertente do processo de *coaching* que coincide com um dos seus objetivos – ajudar o *coachee* a estruturar a sua forma de pensar relativamente a assuntos específicos (Goldsmith; Lyons & Freas, 2003). No conceito de Braga este processo oferece uma experiência de aprendizagem que suscita no *coachee* uma nova forma de olhar, interpretar e agir sobre as situações, tornando-o mais consciente quanto á realidade. Neste processo de maternity coaching evidenciam-se indicadores que apontam para mudanças na *coachee* a este nível – consciencialização e reestruturação da forma de pensar. Os dados indicam também que a maternidade constitui um período de transição que pressupõe a conciliação entre as esferas pessoal e profissional, uma vez que esta tende a impactar aos dois níveis (Canavarro & Pedrosa, 2005^b; Rocha-Coutinho & Rocha-Coutinho, 2008).

(4.8) Ações

Aqui queremos evidenciar os comportamentos/ações que marcaram o processo. A *coach* destaca sobretudo medidas adotadas no apoio à *coachee*, como tê-la ajudado em termos de organização pessoal e profissional. Por intermédio do diálogo tê-la ajudado a colocar as situações que emergiam em perspetiva (reflexão, consciencialização, estruturação da forma de pensar), de ter mantido o seu foco na ação (criação e cumprimento dos objetivos), e tê-la ajudado a adaptar-se e a ponderar medidas estratégicas para lidar com situações de maior exigência (identificação de opções na identificação de problemas). A *coachee* reforça várias vezes esse apoio sentido por parte da *coach*.

Sendo o processo de *coaching* um processo de relação (Echeverría cit. in Silva, 2004; Corrêa & Abate, 2007), à semelhança de uma interação tem que existir uma conversa entre duas pessoas. Neste caso, entre a *coach* e a *coachee*, sendo que a primeira numa postura de ouvinte e a segunda como agente falante. Nestes termos, identificamos que o processo de *maternity coaching* assenta particularmente num diálogo com vista a ajudar a *coachee* a amplificar a sua consciência, as suas competências e o seu desempenho a nível pessoal e profissional (Souza, 2007).

(4.9) Estratégias

Nesta subcategoria identificamos algumas estratégias de gestão de situações apontadas pela *coach* e pela *coachee*. A *coach* demonstra que a organização pessoal e profissional é um elemento importante para balancear os compromissos subjacentes às duas realidades. Numa outra instância, antecipar os acontecimentos e saber estabelecer prioridades separando o essencial do acessório é igualmente uma estratégia viável. Não obstante, ter uma perspetiva realista das situações, ajuda a compreender as possibilidades de escolha e os recursos de que dispomos para tomar uma decisão mais consciente e responsável. A perspetiva da *coachee* quanto às estratégias, assenta em grande parte na sua experiência pessoal adquirida ao longo do processo. Assim, como estratégias de gestão salienta a capacidade de resiliência, a proatividade, o foco na resolução das situações, o apoio familiar e a gestão do tempo.

Durante a transição para a maternidade, balancear as exigências pessoais a par com as profissionais é um compromisso que o *maternity coaching* assume (Filsinger, 2012). Assim, segundo o que *coach* e *coachee* nos expõem, este compromisso esteve subjacente ao processo. Por outro lado, ambas oferecem-nos pistas quanto a estratégias de conciliação trabalho-família, evidenciando a importância do estabelecimento de prioridades e a organização pessoal/profissional. Lawler et. al (s/d) e Oregon (1999) manifestam-se quanto a esta questão defendendo que o equilíbrio trabalho-família pressupõe efetivamente a definição e gestão de prioridades.

(4.10) Consequências

(4.10.1) Positivas

A *coach* refere que esta intervenção foi útil para a *coachee* em termos individuais porque a tornou mais consciente e proactiva, “Este era um processo que visava acompanhá-la [coachee], tornando-a mais consciente e proactiva. O feedback

da coachee foi positivo” (**URE2C**). Em termos pessoais/familiares, o resultado foi positivo pois aumentou a sua capacidade para lidar com situações adversas e de maior complexidade e exigência. Este processo acabou por conferir também um contexto de apoio psicológico à *coachee*, na medida em que lhe proporcionou um espaço onde se sentisse escutada e compreendida, “Considero [coach] que a coachee tirou uma mais-valia desta relação porque o maternity coaching é sobretudo relação que dá ao outro a possibilidade de ele ser escutado e compreendido. Isso foi garantido com as sessões” (**URE2C**). Como consequências positivas do processo a *coachee* salienta a capacidade de lidar com situações profissionais inesperadas.

Como consequências do processo mais uma vez é colocado em destaque pelas intervenientes os seguintes impactos que estiveram subjacentes ao processo de *maternity coaching*: aumento da consciencialização e proatividade, aumento da capacidade para lidar situações exigentes e apoio psicológico/emocional. Impactos estes, que como já tivemos oportunidade de confirmar, são sustentados pela literatura como resultados esperados do processo (Goldsmith; Lyons & Freas, 2003; Echeverría cit. in Silva, 2004; Corrêa & Abate, 2007; Souza, 2007).

Categoria (5) – Protagonista

(5.1) Coach

Nesta subcategoria interessa-nos colocar em destaque as ações que estão associadas ao papel da *coach* durante o processo de *maternity coaching*. Em sentido figurado, a *coach* perspetivou-se como um espelho que ajudou a coachee durante o seu processo de reflexão/consciencialização. O seu papel foi sobretudo de orientar e questionar, sem nunca mencionar a sua experiência pessoal como referência, nem impondo à coachee o que deveria ou não ter sido feito, “ (...) não devemos impor nada, não impor um quadro de referência, um modelo mútuo que não é o da pessoa” (**URE1C**). A coachee refere que a postura profissional assumida pela *coach* lhe inspirou confiança. Por outro lado, salienta a figura de apoio que a *coach* representou para si (nível pessoal e profissional). No seu ponto de vista, a experiência profissional da *coach* exerceu um papel central pois foi capaz de orientá-la e ajudá-la a lidar com situações emergentes.

Como entende Wolk (2008), é impossível concebermos o processo de *coaching* sem considerarmos a existência dos protagonistas no processo - *coach* e *coachee*. É esperado na relação de *coaching*, que o *coach* assuma o compromisso de guiar e acompanhar o coachee no percurso rumo ao alcance dos seus objetivos.

Portanto é expectável que este profissional seja responsável não apenas por conduzir o processo de *coaching* como também a pessoa que é acompanhada. Segundo os resultados que aqui obtivemos no que respeita à conduta do *coach* durante o processo de *maternity coaching*, averiguamos que estes vão ao encontro das conceções defendidas pelos especialistas no assunto (Whitmore, 2006; Sherman & Freas, 2004). Nesta interação com o *coachee*, o *coach* funciona como agente condutor, questionador, ouvinte, encorajador, implementador de consciência, sob uma postura de acompanhamento e nunca de controlo, privilegiando a autonomia e escolhas do *coachee* (Whitmore, 2006; Sherman & Freas, 2004).

(5.2) Coachee

Nesta subcategoria evidenciamos as ações que estão associadas ao papel da *coachee* no decorrer do processo. Segundo a *coach*, a *coachee* foi quem definiu a agenda que orientou as sessões. Ela falou abertamente e sem quaisquer constrangimentos relativamente a dúvidas e (ou) inquietações sobre a maternidade e seus impactos na esfera pessoal e familiar. Explorou e analisou possibilidades para lidar com as situações (identificação de opções na resolução de problemas). Tomou consciência e adaptou-se às circunstâncias que emergiram na sua vida na altura. Equacionou as suas prioridades e exigências impostas pela maternidade.

Compreendemos destes resultados que o elemento principal que justifica a existência do processo de *maternity coaching* é a recente mãe – *coachee* (Greenfeather, 2010; Executive Coaching Consultancy, 2012). Todos os comportamentos inerentes ao processo giram á sua volta, das suas necessidades e objetivos que tem em vista alcançar. Daí esta ser a portadora da agenda de todo o processo. Independentemente do motivo que a leve a participar nesta intervenção, é expectável que esta manifeste total disponibilidade e abertura à mudança, assentes numa participação ativa de reunião de esforços para o seu crescimento e aperfeiçoamento (Kotter, 1996; Scoular, 2009). Para além desta postura de comprometimento, espera-se que a *coachee* evite resistências. Contrariamente a esta atitude, a *coachee* deve procurar estabelecer uma relação de confiança, cooperação, reflexão, compreensão e abertura espontânea. Logo, estar livre de preconceitos ou juízos de valor, expondo os seus pensamentos, inquietações, sentimentos e emoções, pois só assim a *coach* é capaz de compreendê-la e ajudá-la a avaliar e a trabalhar o que está em causa (Joo, 2005).

(5.3) Ambas

Nesta subcategoria interessa-nos inferir as ações que estão associadas a ambas as intervenientes (*coach* e *coachee*) durante o processo de *maternity coaching*. No âmbito da visão da *coach*, ambas trabalharam juntamente no equilíbrio das exigências pessoais e profissionais emergentes, definiram planos orientados para a ação (numa lógica de “onde estavam” e “para onde queriam ir”), esclareceram ansiedades e preocupações pessoais, colocaram em perspetiva situações que demandaram ser geridas, antecipando-as e prevenindo-as (a curto e longo prazo), estabelecendo sempre um diálogo com substantivo e consequência. Na visão da *coachee*, ambas estabeleceram uma relação de ajuda, de partilha, de debate e de esclarecimento de dúvidas.

Mais uma vez, as declarações das participantes evidenciam que este processo só é possível se *coach* e *coachee* cooperarem mutuamente, assumindo cada uma delas as atitudes que patenteamos nas duas categorias anteriores. Este processo de *maternity coaching* demonstrou assentar em características comuns a um processo normal de *coaching* como: foco na ação, atitude positiva, estruturação da forma de pensar, criação de planos de ação, criação de opções de resolução de problemas, cumprimento dos objetivos (Goldsmith, Lyons & Freas, 2003; Echeverría cit. in Silva, 2004; Corrêa & Abate, 2007; Souza, 2007). O que distingue o *maternity coaching* das outras vertentes de *coaching* é este foco no equilíbrio entre as esferas pessoal e profissional, durante a etapa de transição que constitui a maternidade.

A título de esclarecimento, sublinhamos que os conteúdos de maior relevância subjacentes à categoria *Área de Vida*, (que integra as subcategorias *Pessoal/Familiar*, *Profissional* e *Coaching*) não foram apresentados de forma especificada nesta sequência, devido ao facto dos conteúdos que lhe são associados encontrarem-se simultaneamente presentes nas restantes categorias. O que significa que à partida já foram identificados e interpretados, já que se encontram presentes nas categorias que discutimos até aqui. Após a análise e interpretação dos resultados que realizamos nesta secção, procederemos de seguida á apresentação das matrizes mais significativas para a compreensão do fenómeno em estudo.

Matrizes de Distribuição de Codificações

Mantendo o foco no principal objetivo desta investigação – caracterizar e compreender o processo de *maternity coaching* – esperamos á *priori* que os procedimentos de recolha de dados e o consequente tratamento, fossem capazes de

produzir informação pertinente para aprofundarmos o nosso conhecimento sobre as particularidades deste processo. Efetivamente, nos discursos resultantes das transcrições das entrevistas realizadas à *coach* e *coachee*, foi-nos possível identificar um conjunto de elementos associados ao processo de *maternity coaching*, que reunidos deram origem à criação da categoria *Processo de Coaching*. Portanto, partindo da visão das interlocutoras quanto a esta intervenção, constatamos que foi pautada pelas seguintes componentes: *Projetos, Relação, Preocupações, Aspirações, Dificuldades, Informações, Justificações, Mudanças, Emoções, Pensamentos ou Reflexões, Ações, Estratégias, Área de Vida*. Na tabela que se segue (Tabela 1) podemos observar em função da totalidade das entrevistas realizadas à *coach* e à *coachee*, a frequência com que direcionaram os seus discursos para estas temáticas.

Tabela 1

Matriz de codificação das categorias processo de coaching e entrevistas em função da frequência de palavras codificadas

Processo de coaching	Entrevista I coach	Entrevista I coachee	Entrevista II coachee	Entrevista II coach	Entrevista III coach	Entrevista III coachee
Projetos	51	0	0	0	0	0
Relação	429	107	901	76	268	352
Preocupações	0	68	33	0	0	256
Aspirações e intenções	0	0	172	0	0	0
Dificuldades ou exigências	55	0	88	0	50	511
Informações	568	0	0	0	190	115
Justificações	106	0	0	0	0	399
Mudanças	328	31	235	0	300	1018
Emoções	0	83	533	62	355	174
Pensamentos e reflexões	131	101	489	25	163	1467
Ações	33	25	663	101	412	129
Estratégias	219	0	160	62	146	394
Área de vida	1591	525	2357	498	1098	4247
Consequência	55	57	224	193	327	500

De acordo com o quadro exposto aparece-nos claramente em evidência a subcategoria *Área de Vida* com um maior número de palavras codificadas, quer em relação à *coachee* (4247), (2357), (525), quer em relação à *coach* (1591), (1098), (498). Estes resultados levam-nos a crer, que à medida que as entrevistadas foram sendo questionadas sobre o processo de *maternity coaching*, isso suscitou-lhes

abordar mais frequentemente este tema. Embora não seja perceptível neste quadro, a subcategoria Área de Vida encontra-se subdividida nas áreas: *Pessoal/Familiar*, *Profissional* e *Coaching*, entre as quais as duas primeiras são apontadas na literatura como os dois domínios que constituem o cerne do processo de *maternity coaching* (Greenfeather, 2010). Atendendo a que este processo consiste numa intervenção de desenvolvimento pessoal e profissional, que visa apoiar a etapa de transição que constitui a maternidade, é curioso constatar-mos o facto da abordagem a estas áreas de vida marcarem maior presença na totalidade das entrevistas.

Com maior frequência de palavras codificadas destacaram-se ainda, as subcategorias: Pensamentos e Reflexões (1467); Mudanças (1018); Relação (901); Ações (663), o que não deixa de ser um indicador a destacar, na medida em que no nosso estudo teórico encontrámos evidências que sustentam que o processo de *coaching* é sobretudo relação, que o seu foco é na ação de forma a alcançarem-se os objetivos pretendidos e que isso é feito através de reflexões e mudanças a vários níveis (Kotter, 1996; Goldsmith, Lyons & Freas, 2003; Echeverría cit. in Silva, 2004; Whitmore, 2006; Corrêa & Abate, 2007; Souza, 2007; Scoular, 2009).

Após termos Identificado que *coach* e *coachee* deram especial ênfase a conteúdos conducentes à Área de Vida, importa porém conhecer sobre que áreas de vida os seus relatos tenderam a incidir mais. O gráfico que apresentamos na Figura 2 elucida-nos para isso mesmo:

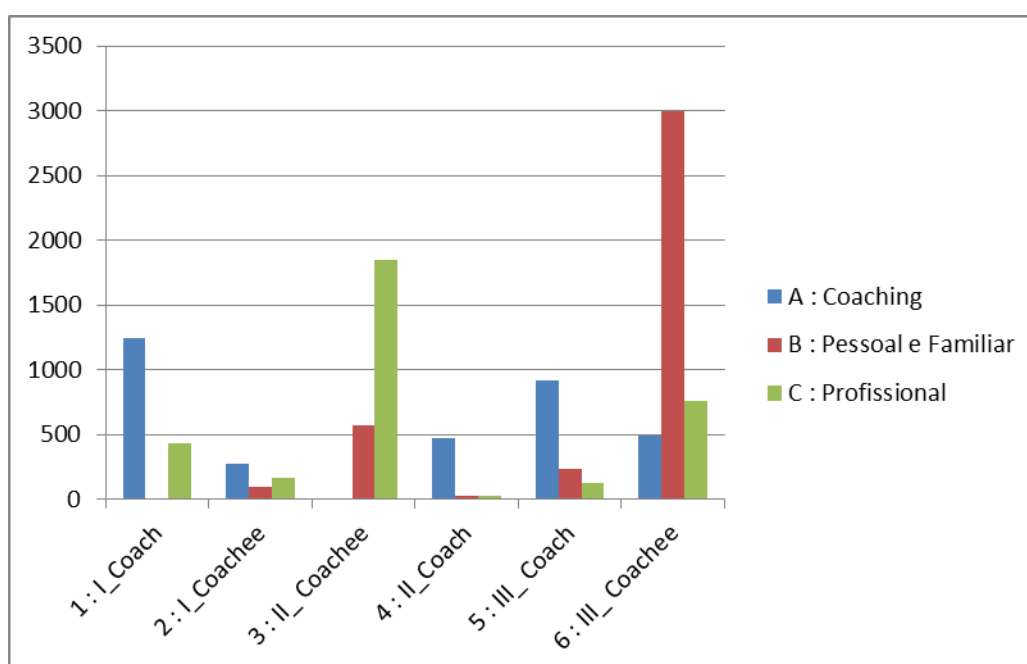


Figura 2. Gráfico de codificação das categorias área de vida e entrevistas em função da frequência de palavras codificadas

De acordo o gráfico em evidência na Figura 2 constatamos que a *coachee* abordou na sua maioria assuntos relativos à sua vida pessoal e familiar (terceira entrevista). Na segunda entrevista, incidiu mais sobre a área profissional e na primeira sobre o processo de *maternity coaching*. Estes dados sugerem que embora a *coachee* tenha abordado na íntegra um pouco das três áreas, claramente a área de vida pessoal e familiar destaca-se das restantes, com um resultado equivalente a uma percentagem de 76%. Já a *coach* incidiu maioritariamente sobre o processo de *maternity coaching* nas três entrevistas, com maior incidência na primeira (37%) e na segunda (27%).

Atendendo aos conteúdos que integram as três áreas de vida, a *coachee* salientou na maioria questões relativas à vivência da maternidade e seus impactos (mudança de papéis no novo enquadramento familiar – mãe e esposa; mudança de prioridades), ao apoio da família nesta fase de transição e aos impactos que o fator “despedimento” deteve no seu seio familiar. Em contrapartida, a *coach* incidiu mais sobre conteúdos do processo de *maternity coaching*, nomeadamente em termos de objetivos, estrutura, conteúdos abordados nas sessões, percurso da *coachee* ao longo do processo e relação *coach-coachee*.

Não deixa de ser um dado curioso verificar que a segunda entrevista da *coachee* tenha sido centrada na sua vida profissional. Uma justificação hipotética para este resultado pode residir na situação súbita de despedimento, perante o qual a *coachee* teve que gerir e adaptar-se. Relembrando as declarações da *coach* esta situação disruptiva importou impactos significativos na *coachee* não só a nível psicológico/emocional, como também familiar. Daí a possibilidade desta situação particular ter emergido diversas vezes no discurso da *coachee*. Identificada a Área de Vida como temática central nos relatos das duas protagonistas deste processo, este resultado pressupõe situá-la na temporalidade do processo e das sessões. A Tabela 2 elucida-nos para isso.

Tabela 2

Matriz de codificação das categorias temporalidade do processo e área de vida em função da frequência de palavras codificadas

Temporalidade do processo	Área de vida pessoal e familiar	Área de vida coaching	Área de vida profissional
Ambígua	1738	62	1198
Desenvolvimento	365	2367	217
Acordo	0	328	0
Proposta ou Pedido	0	0	0

Segundo a tabela exposta averiguamos que as declarações das entrevistadas relativas ao tema Área de Vida, incidiram sobre os contornos que constituíram na íntegra o decorrer de todo o processo de *maternity coaching* (2367), nomeadamente no período de tempo correspondente ao desenvolvimento do mesmo. Isto significa que houve uma preocupação em dar a conhecer os diversos acontecimentos que marcaram a intervenção. A próxima tabela (Tabela 3) situa os acontecimentos na temporalidade das sessões.

Tabela 3

Matriz de codificação das categorias temporalidade das sessões e área de vida em função da frequência de palavras codificadas

Temporalidade das sessões	Área de vida pessoal e familiar	Área de vida coaching	Área de vida profissional
Entre	0	48	34
Ambíguo	0	87	0
Durante	61	729	76

Esta tabela vem em sequência do que foi dito anteriormente e revela-nos efetivamente, que os relatos das entrevistadas quanto ao processo de *maternity coaching* incidiram maioritariamente sobre acontecimentos que ocorreram durante as sessões. Este indicador é positivo e significativo para nós, na medida em que assegura que temos vindo a analisar os acontecimentos que marcaram as sessões. Agora, resta saber quem protagonizou os acontecimentos durante todo o processo. Para isso expomos a tabela que se segue (Tabela 4).

Tabela 4

Matriz de codificação das categorias processo de coaching e protagonista em função da frequência de palavras codificadas

Processo de coaching	Coach	Ambas	Coachee
Projetos	0	51	0
Relação	293	1245	700
Preocupações	0	0	302
Aspirações e intenções	0	0	172
Dificuldades ou exigências	0	50	438
Informações	106	0	0
Justificações	253	35	74
Mudanças	76	96	876
Emoções	18	152	909
Pensamentos e Reflexões	202	162	1307
Ações	252	646	702
Estratégias	0	143	284
Área de vida	0	985	2987
Consequências	0	327	942

Atendendo à tabela anterior, identificamos que quem protagonizou os acontecimentos referidos na Área de Vida foi a *coachee* (2987). Sendo que foi a *coachee* quem mais incidiu neste tema (confirmar no Gráfico da Figura 2), faz sentido que seja ela a protagonista das situações relatadas. Um dado curioso que o quadro revela é que a *coachee* é a protagonista das consequências do processo. Não só era esperado este resultado da intervenção, como este veio a verificar-se. A *coachee* é igualmente protagonista das mudanças, emoções, pensamentos/reflexões, dificuldades, ações e estratégias.

Em suma, os resultados que retiramos das matrizes indicam-nos que as temáticas ligadas á área de vida pessoal/familiar e inclusive profissional, foram as que predominaram na totalidade das entrevistas dirigidas à *coachee*. Portanto sob uma visão geral, os dados sugerem que falar da transição para a vivência da maternidade implica apelar para acontecimentos que marcam estas duas realidades (pessoal/familiar e profissional). Consideramos que este indicador reforça a razão de ser do *maternity coaching*, uma vez que esta intervenção disponibiliza profissionalmente o suporte necessário para a conciliação entre as duas componentes centrais neste processo – trabalho e família.

Conclusão

Segundo a literatura existente quanto a este fenómeno interventivo, o *maternity coaching* compreende um serviço individualizado projetado para auxiliar executivas durante a transição para a maternidade, a estabelecer a ordem e o equilíbrio necessários para responderem de forma adequada aos compromissos familiares a par com os profissionais. Partindo do pressuposto que esta vertente de *coaching* tem sido pouco explorada em termos práticos e de investigação, e dada a escassez de evidências empíricas de eficiência quanto a esta intervenção, decidimos assentar esta dissertação nesta temática.

Atendendo ao problema de investigação inicial que incentivou este estudo – *aprofundar os conhecimentos sobre o processo de maternity coaching* – decidimos circunscrevê-lo num estudo de caso, com vista a caracterizarmos e compreendermos de perto este fenómeno. Neste sentido, optámos por desenvolver um estudo exploratório, descritivo e de natureza qualitativa. Como técnica mais adequada para aferir a experiência individual das interlocutoras que protagonizaram esta intervenção, recorreremos á entrevista semiestruturada, já que é reconhecida pelos especialistas na matéria como a abordagem por excelência na recolha de informação acerca daquilo que o indivíduo pensa sobre uma dada situação e (ou) um dado fenómeno (Fontana & Frey, 1994; Aires, 2011). Os dados foram tratados com recurso ao *software* NVivo, por constituir uma ferramenta de suporte útil na avaliação qualitativa de um considerável volume de dados (Lage, 2011). Os resultados obtidos foram interpretados incidindo inicialmente numa interpretação geral dos conteúdos mais relevantes adquiridos com a totalidade das entrevistas, passando de seguida para uma interpretação das distribuições mais significativas – matrizes e gráficos de codificação.

Os resultados demonstraram que o processo de *maternity coaching* assenta primeiramente em três etapas gerais, comuns a um processo normal de *coaching*, nomeadamente, as etapas: de **proposta/pedido**, podendo este processo partir de uma proposta por parte do profissional de *coaching* ou de um pedido por parte do *coachee*/organização onde este exerce funções; de **acordo** entre as partes envolvidas no processo; e **desenvolvimento do processo**. A primeira etapa corresponde ao momento em que se estabelece o primeiro contacto entre as partes envolvidas no processo, podendo envolver uma *relação dual* (*coach* e *coachee*) ou *triangular* (*coach*, *coachee* e organização) (Rocha-Pinto & Sniderman, 2011). A segunda etapa – acordo – compreende a formalização de contratação do serviço, portanto consiste no período em que as partes envolvidas formalizam o acordo entre si e estabelecem as

regras que determinarão o processo. Esta é uma etapa elementar, pois orienta os intervenientes relativamente às condições específicas da intervenção – *objetivos do processo, duração da intervenção, frequência, local e tempo das sessões, e critérios de confidencialidade* (Correia & Santos, s/d; Silva, 2010). Por fim, a etapa de desenvolvimento do processo, consiste na intervenção propriamente dita, isto é, coincide com o período das sessões.

De acordo com os resultados obtidos neste estudo, os critérios que diferenciam o processo de *maternity coaching* das restantes abordagens de *coaching* apontam para os seguintes elementos: *características da coachee, objetivos do processo, estrutura e conteúdos das sessões, e consequências*. Explicitando cada um deles, ao nível das **características da coachee**, compreendemos que este processo encontra-se orientado para profissionais executivas que experienciam a transição para a maternidade numa fase de empreendimento das suas carreiras. De facto não apenas com base na literatura, como também na experiência pessoal da *coachee* que participou neste estudo, constatamos que a vivência da maternidade é pautada por inúmeras mudanças, que se prendem com aspetos biológicos (transformações físicas), individuais (identidade e papéis sociais), psicológicos/emocionais e profissionais/familiares (prioridades e relação).

Considerando as alterações supracitadas decorrentes da transição para a maternidade, o *maternity coaching* assume neste período, em termos de **objetivos do processo**, um papel singular no processo de adaptação, equilíbrio e resolução das mudanças impostas. Desta forma encontram-se aqui implícitas três realidades que importa balancear – a maternidade, a vida profissional e a vida familiar.

Procurando alcançar sistemicamente uma conciliação entre as realidades apontadas, a **estrutura das sessões** na intervenção em *maternity coaching* circunscreve-se em três fases distintas do ciclo de vida da mulher, compreendidos entre a maternidade, casa e trabalho. Designadamente, antes da licença de maternidade, na preparação para deixar o trabalho por licença de maternidade, durante a licença de maternidade, quando a recente mãe está em casa e lida com uma nova realidade, e *após* a licença de maternidade, na preparação do retorno ao trabalho. Estas três fases coincidem com as três sessões principais subjacentes ao processo. Isto significa que o *maternity coaching* é constituído no mínimo por três sessões centrais que correspondem aos três períodos em que o processo está estruturado. Deste modo a primeira sessão ocorre antes da licença de maternidade, a segunda durante e a terceira depois.

No que concerne aos **conteúdos das sessões** verificámos que estes variam consoante o contexto vivenciado pela *coachee* (antes, durante e após licença de maternidade) e necessidades emergentes. Embora seja a *coachee* a portadora da agenda do que é discutido durante as sessões, para cada um dos contextos existe um planeamento de conteúdos *standard* que orientam o processo. Estes conteúdos são variáveis consoante as necessidades e objetivos individuais da *coachee*. O *maternity coaching* é desta forma um processo que também ele se adapta às mudanças que emergem na vida da *coachee*, estabelecendo um balanço entre as exigências decorrentes do ambiente e os recursos que a pessoa dispõe para lidar com as situações. Quanto aos conteúdos das sessões apurámos que estão subjacentes os seguintes:

Antes da Licença de Maternidade – ajudar a *coachee* a estabelecer prioridades. Em termos profissionais (garantindo a continuidade do seu trabalho, relação com a chefia e colegas), em termos familiares (determinando e colocando em prática o que é melhor para si e para os filhos).

Durante a Licença de Maternidade – ajudar a *coachee* a integrar e organizar o novo enquadramento familiar (reorganização de papéis enquanto mãe, esposa, profissional), bem como ajudá-la a adaptar-se à nova realidade que se em breve se dividirá entre cuidados maternos e obrigações laborais.

Após a Licença de Maternidade – embora esta sessão não tenha ocorrido no caso em análise, os esclarecimentos da *coach* e intenções futuras da *coachee*, possibilitaram-nos identificar que esta sessão é projetada para ajudar a *coachee* na preparação do regresso ao trabalho, mais precisamente, para a ajudar a manter-se segura e confiante no regresso á atividade profissional. Esta sessão tem ainda em vista, ajudar a *coachee* a redefinir o seu papel sob uma perspetiva de carreira.

Como **consequências do processo** verificamos numa primeira instância que a confiança é o elemento chave para uma boa relação de *coaching* e para colher bons resultados desta intervenção (Joo, 2005). Não só por reunir vantagens para a *coachee*, permitindo-lhe uma abertura espontânea em expor o que sente e o que a inquieta, como para a *coach*, permitindo-lhe compreendê-la, compreender o que está em causa e as suas necessidades (Sherman & Freas, 2004; Joo, 2005; Whitmore, 2006). Como impactos decorrentes do processo confirmámos que esta intervenção resulta fundamentalmente, no equilíbrio entre as exigências pessoais/familiares e profissionais, no aumento da consciencialização e proatividade da *coachee*, e no aumento da sua capacidade de adaptação, gestão, organização, planeamento e

resolução de situações de maior exigência/complexidade. À exceção do primeiro (equilíbrio trabalho-família, que constitui o eixo central deste modelo), os restantes resultados, aliados ao apoio psicológico/emocional que este modelo procura assegurar, vão ao encontro dos resultados esperados de uma intervenção normal em *coaching* (Goldsmith; Lyons & Freas, 2003; Echeverría cit. in Silva, 2004; Corrêa & Abate, 2007; Souza, 2007).

Em suma, o processo de *maternity coaching* consiste numa ferramenta de suporte na transição para a maternidade, visando o equilíbrio entre as exigências familiares e profissionais, que tendem a intensificar-se com a chegada da maternidade. Portanto trata-se de um processo orientado para mulheres que necessitam por um lado, reequacionar a sua identidade pessoal e profissional com a chegada da gravidez e por outro lado, desenvolver capacidades de adaptação, gestão, organização e planeamento, necessárias neste período de transição que se divide entre casa e trabalho. Integra três etapas comuns ao *coaching* – proposta/pedido, acordo e desenvolvimento – e as suas componentes que reportam às características da *coachee*, aos objetivos do processo, à estrutura e conteúdos das sessões, e às consequências, distinguem este modelo dos restantes.

Como limitações deste estudo subsiste a questão ligada à validade interna do sistema de categorias final, nomeadamente o facto de não termos conseguido garantir a exclusividade e objetividade das categorias. Uma outra limitação prende-se com a recolha de dados. Portanto estaria previsto que o processo de *maternity coaching* tivesse três sessões, mas até à data de recolha de informação apenas duas tinham sido efetuadas. Logo, não foi possível recolher material respeitante à terceira sessão. Provavelmente, novos dados suscitariam outras perspetivas a acrescentar às conclusões que obtivemos. Acompanhar o impacto desta intervenção no âmbito de um estudo longitudinal também seria viável. Este trata-se de um processo longo de cerca de um ano ou mais, pelo que seria curioso medir a efetividade do processo desde o momento da sua realização até ao fim. Uma outra limitação foi o facto de nos termos restringido a aplicar entrevistas exclusivamente à *coach* e *coachee*. Seria interessante, numa perspetiva futura alargar os participantes do estudo a outras pessoas, que direta ou indiretamente, lidam diariamente com a *coachee*. A título de exemplo, fica a sugestão de um familiar próximo da *coachee* e (ou) um membro da organização, que nos permitissem lidar de perto com outras perspetivas decorrentes da intervenção (precisamente os seus impactos no âmbito familiar e profissional). Outra limitação encontra-se ligada à impossibilidade de realizar trabalho de campo, ou seja, de não

termos assistido a uma das sessões do processo, para conhecermos e compreendermos de perto a dinâmica existente entre *coach* e *coachee* no ato da intervenção. A acrescentar a estas limitações destacamos por sua vez a impossibilidade de acedermos a documentos produzidos nas sessões. Integrar esta componente na análise dos dados permitir-nos-ia confrontar estes conteúdos com os conteúdos adquiridos por intermédio das entrevistas. Uma outra sugestão assenta em mudar o foco do estudo e explorar em que medida o processo de *maternity coaching* gera mudanças nas duas esferas pessoal/familiar e profissional da *coachee*. Pois de acordo com Joo (2005), avaliar a efetividade e os resultados do *coaching* é uma vertente que deve ser estudada, já que existem poucas evidências empíricas a este respeito. Um outro desafio seria tentar mudar a natureza do estudo, pois sob uma abordagem quantitativa diminuir-se-iam os aspetos subjetivos que fizeram parte desta investigação.

A pesquisa que aqui apresentámos contribui numa primeira instância para constatar que a área de *maternity coaching* requer mais investigação, especialmente ao nível de impactos no *coachee*, uma vez que este não é mais do que a principal razão da sua existência. Por uma questão metodológica, assumindo as limitações que já referimos, termos selecionado um “caso” particular para estudo não nos permite assegurar que os resultados obtidos se estendam a todos os *coachees* que participam de uma intervenção desta natureza. Assim, compete aos futuros investigadores debruçarem-se para esta vertente do *coaching*, sob um olhar empiricamente mais válido quanto aos impactos e benefícios que lhe estão associados. Apesar das limitações, o presente estudo contribui para o desenvolvimento do conhecimento acerca do *maternity coaching*, enquanto processo que compreende objetivos, conteúdos e resultados muito particulares. Tratando-se de uma prática algo recente e em desenvolvimento a nível nacional, esta investigação proporciona um ponto de partida para os interessados em aprofundá-la a outros níveis e contextos. A partir do estudo de caso com o qual contactámos, oferecemos indícios para a compreensão do que consiste este processo, como ele é estruturado, sobre que conteúdos incide, e que benefícios importa na vida pessoal/familiar e profissional da pessoa que é acompanhada. Portanto, trata-se de um contributo valioso quando percecionado no âmbito da compreensão deste fenómeno. Assente numa visão mais alargada, em termos de aplicabilidade, acreditamos que este estudo possa constituir um alerta junto das organizações, na medida em que manifesta que este processo não se encontra somente direcionado para questões pessoais consequentes da

maternidade, mas que também ele está direcionado para questões profissionais que demandam uma cultura organizacional facilitadora da gestão deste período de transição.

Referências

- Aires, L. (2011). Paradigma qualitativo e práticas de investigação educacional. Lisboa: Universidade Aberta.
- Allen, T. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58 (3), 414-435.
- Allen, T., Herst, D., Bruck, C. & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (2), 278-308.
- American Psychological Association. (2009). *Publication manual of the American Psychological Association* (6ª ed.). Washington, DC: Author
- American Psychological Association (2010). *APA Style*. Retirado de <http://www.apastyle.org/index.aspx>
- Araújo, A. (1999). *Coach: um parceiro para seu sucesso*. São Paulo: Editora Gente.
- Ball, J. (1991). *Reactions to motherhood – the role of postnatal care*. Stanford: Midwives Press.
- Barbosa, C. (2009). *O papel do coaching dentro da organização* (Tese de mestrado). Centro Universitário Una, Belo Horizonte, Brasil.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Personal.
- BDJUR (2011). *Código do trabalho* (9ª ed.). Coimbra: Almedina.
- Beelef Consulting (2010). Back to work without a bump. Retirado de <http://ebookbrowse.com/maternity-coaching-leaflet-pdf-d204023563>
- Blismas, N. & Dainty, A. (2003). Computer-aided qualitative data analysis: panacea or paradox?. *Building Research & Information*, 31 (6), p. 455-463.

- Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Borges, A. (2005). *Significations while transition to motherhood: the woman before and after labor* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal da Bahia, Salvador.
- Braga, S. (2007). *O Coaching Ontológico como Instrumento de Desenvolvimento de Equipes* (Dissertação de Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação). Universidade Católica de Brasília, Brasília
- Bussell, J. (2008). Great Expectations: Can Maternity Coaching affect the Retention of Professional Women?. *Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 2, 14-26.
- Canavarro (2001). *Psicologia da Gravidez e da Maternidade*. Coimbra: Quarteto Editora.
- Canavarro, M. & Pedrosa, A. (2005^a). Transição para a Parentalidade – Compreensão segundo diferentes perspectivas teóricas. In I. Leal (Ed.), *Psicologia da Gravidez e da Parentalidade*. Lisboa: Fim de Século Edições.
- Canavarro, M. & Pedrosa, A. (2005^b). *Transição para a parentalidade – compreensão segundo diferentes perspectivas teóricas*. Lisboa: Fim de século.
- Neves, M. (2010). Interferência Trabalho-Família e Família-Trabalho (Dissertação de mestrado não publicada). Universidade de Évora, Évora.
- Clutterbuck, D. (2008). *Coaching Eficaz. Como Orientar sua Equipe para Potencializar Resultados*. São Paulo: Editora Gente.
- Coelho, A. (2008). *O manual do coaching executivo* (4^a ed.). Instituto Brasileiro de Coaching.
- Coelho, A. (2008). *O manual do coaching executivo - princípios e diretrizes para uma parceria de Coaching bem sucedida* (4^a ed.). Instituto Brasileiro de Coaching.

- Cohen, L. & Manion, I. (1990). *Métodos de investigación educativa*. Madrid: La Muralla.
- Colás Bravo, P. (1992). La Metodología cualitativa. In P. Colás, L. Buendía, (Ed.) *Investigación Educativa*. Sevilla: Alfar.
- Colman, L. & Colman, A. (1994). *Gravidez - a experiência psicológica*. Lisboa: Colibri.
- Corrêa, M. & Abate, P. (2007). O processo de coaching em uma abordagem transpessoal. Instituto Humanitatis, Campinas.
- Creswell, J. (1994). *Research Design: Qualitative and Quantitative*. Approaches, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Código Deontológico da Ordem dos Psicólogos Portugueses (2011). Retirado de: https://www.ordemdospsicologos.pt/ficheiros/documentos/caodigo_deontolaogico.pdf
- Coutinho, C. (2008). *Estudo de Caso* (Tese de mestrado), Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- Cowan, P. (1991). Individual and family life transitions: a proposal for a new definition. In: Cowan, P., Hetherington, E., (s/d) *Family Transitions*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Cuny, J. (1999). *Time Management and Family Issues*. University of Oregon: Oregon.
- Debeljuh, P., & Jáuregui, K. (2004). Trabajo y Familia, hacia una cultura familiar amigable en el context latinoamericano. *Esan-cuadernos de difusión*, 16, 91-102.
- Denzin, N. & Lincoln, Y. (2003). *Strategies of Qualitative Inquiry* (2ª ed.). California: Sage.
- Dutra, S. (2008). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas.

- Evertson, C. & Green, J. (1986). Observation as inquiry and method, in M. C. Wittrock (Ed.), *Handbook of research and teaching* (p.162-213) New York: Macmillan.
- Executive Coaching Consultancy (2012). Maternity Coaching. Retirado de <http://www.maternity-coaching.co.uk/>
- Feldman, D. & Lankau, M. (2005). Executive Coaching: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 31 (6), 829-848.
- Fernandes, A. (2002). *Métodos e regras elaboração de trabalhos académicos e científicos*. Porto: Porto Editora.
- Ferreira, V. (2004). Repercussões das licenças por maternidade e por paternidade no local de trabalho: entre consentimento e a reprovação. Atas dos ateliers do V Congresso Português de Sociologia, Sociedades Contemporâneas: Reflexividade e Acção. Atelier: Famílias.
- Figueiredo, B. (2003). Vinculação materna: Contributo para a compreensão das dimensões envolvidas no processo inicial de vinculação da mãe ao bebé. Retirado de http://www.aepc.es/ijchp/articulos_pdf/ijchp-86.pdf
- Filsinger, C. (2012). How can Maternity Coaching influence Women's Re-engagement with their Career Development: a Case Study of a Maternity Coaching Programme in UK-Based Private Law Firms. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring Special Issue*, 6 , 46-56.
- Foley, S., Hang-Yue, N. & Lui, S. (2005). The effects of work Stressors, perceived organizational support, and gender on work-family conflict in Hong Kong. *Asia Pacific Journal of Management*, 22 (3), 237-256.
- Fontana, A. & Frey, J. (1994). Interviewing: the art of science. In N. Denzin & Y. Lincoln (Ed.), *Handbook of qualitative research*. Califónia: Sage.
- Frone, M., & Yardley, J. (1996). Workplace family-supportive programmes: Predictors of employed parents's importance ratings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 351-366.

- Galuk, D. (2009). *Executive Coaching: What Is the Experience Like for Executive Women?* (Dissertação). University of Minnesota, Minnesota.
- Gil, A. (1989). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Editora Atlas.
- Godoy, A. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35 (3), 20-29.
- Goldsmith, M., Lyons, L. & Freas, A. (2003). *Coaching: o exercício da Liderança* (10ª ed.). Rio de Janeiro: DBM.
- Grant-Vallone, E. & Donaldson, S. (2001). Consequences of work-family conflict on employee well-being over time. *Work & Stress*, 15 (3), 214-226.
- Grayson, D. & Larson, K. (2003). *Como obter o máximo de relacionamento de coaching para a pessoa que está sendo aconselhada*. Rio de Janeiro: Ed.Campus.
- GreenFeather (2010). Maternity Coaching. Retirado de <http://www.greenfeather.eu/assets/documents/Maternity%20Coaching%206.pdf>
- Grover, S. & Crooker, K. (1995). The impact of family-friendly policies on the organizational attachment of parents and non-parents. *Personnel Psychology*, 48, 271-288.
- Guerreiro, M., Lourenço, V. & Pereira, I. (2006). *Boas práticas de conciliação entre vida profissional e vida familiar: Manual para as empresas* (4ª ed.). Lisboa: Editorial do Ministério da Educação.
- Gutek, B., Searle, S. & Klepa, L. (1991). Rational versus gender role-explanations for work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 76 (4), 560-568.

- Hanson, G., Hammer, L. & Colton, C. (2006). Development and validation of a multidimensional scale of perceived work-family positive *spillover*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11, 249-265.
- Joo, K. (2005). Executive coaching: a conceptual framework from an integrative review of practice and research. *Human Resource Development Review*, 4 (4), 462-488.
- Júnior, M. (2012). *A dimensão do sucesso em coaching: uma análise do contexto brasileiro* (Tese de mestrado). Escola brasileira de administração pública e de empresas, Rio de Janeiro, Brasil.
- Kilburg, R. (2000). *Executive coaching: Developing managerial wisdom in a world of chaos*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Kotter, J. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School.
- Krausz, R. (2007). *Coaching Executivo: a conquista da liderança*. São Paulo: Nobel.
- Lage, M. (2011). Utilização do software NVivo em uma pesquisa qualitativa: uma experiência em EaD. *ETD - Educação Temática Digital*, 12, 198-226.
- Larson, P. & Richburg, M. (2003). Leadership Coaching. Retirado de <http://www.right.com/global/includes/pdfs/LeadershipCoaching.pdf>
- Lawler, M., Robertson, J. & Hankins, K. (s/d). Balancing family and work. Oklahoma State University. Division of Agricultural Sciences and Natural Resources.
- Leal, I. (2005). *Psicologia da gravidez e da parentalidade*. Lisboa: Fim de Século.
- Leimon, A., Moscovici, F. & Goodier, H. (2011). *Coaching women to lead*. USA: Routledge.
- Libri, V., & Kemp, T. (2006). Assessing the efficacy of a cognitive behavioural executive coaching programme. *International Coaching Psychology Review*, 1 (2), 9-20.

- Lockwood, N. (2003). *Work/life balance - challenges and solutions*. Society For Human Resource Management: Research Quarterly.
- Lourençoni, M. (2008). Licença-maternidade e o comportamento organizacional. Retirado de http://www.seufuturonapratica.com.br/intellectus/PDF/02_ART_CiencSocias.pdf
- Lu, L., Kao, S., Cooper, C., Lapierre, L., O'Driscoll, M., Poelmans, S., Sanchez, J. & Spector, P. (2009). *International Journal of Stress Management*, 16 (1), 25–44.
- Manzini, E. (2003). Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada. In: M. Marquezine, M. Almeida, S. Omote (Orgs.), *Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial* (p.11-25) Londrina: eduel.
- Mayring, P. (2000). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (7ª ed.). Weinheim: Deutscher Studien Verlag.
- McIntosh, S. (2003). Work-life balance: how life coaching can help. *Thousand Oaks and New Delhi*, 20 (4),181-189.
- Milaré, S. & Yoshida, M. (2007). Coaching de executivos: adaptação e estágio de mudanças. *Psicologia: Teoria e Prática*, 9 (1), 86-99.
- Milaré, S. & Yoshida, E. (2009). Intervenção breve em organizações: mudança em coaching de executivos. *Psicologia em Estudo*, 14 (4), 717-727.
- Montenegro, G. (2007). *La relación existente entre el conflicto trabajo-familia y el estrés individual en dos organizaciones colombianas*. Retirado de http://cuadernosadministracion.javeriana.edu.co/pdfs/6_34_relacion_existente_conflicto_trabajo_familia.pdf.
- Morse, J. (1994). Designing Funded Qualitative Research. *Handbook of Qualitative Research*, 220-235.
- Moura-Ramos, M. (2006). *Adaptação materna e paterna ao nascimento de um filho: Percursos e contextos de influência* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, Coimbra.

- Moura-Ramos, M. & Canavarro, M. (2007). Adaptação parental ao nascimento de um filho: Comparação da reactividade emocional e psicossintomatologia entre pais e mães nos primeiros dias após o parto e oito meses após o parto. *Análise Psicológica*, 25 (3), 399-413.
- Nascimento, I. (2007). *Investimento no trabalho e na parentalidade e relação interpapéis: Uma análise da transmissão intergeracional* (Tese de Doutoramento não publicada). Universidade do Porto, Porto.
- Olabuénaga, J. (2003). *Metodología de la investigación cualitativa* (3ª ed.). Bilbao: Universidad de Deusto.
- Oliveira, D. (2008). Análise de conteúdo temático-categorial: uma proposta de sistematização. *Revista de Enfermagem*, 16 (4), 569-576.
- Organização Internacional do Trabalho (2008). Maternidade segura e o mundo do trabalho. Retirado de http://www.ilo.org/public/portugue/region/eurpro/lisbon/pdf/pub_maternidade.pdf
- Palmer, S. & Panchal, S. (2011). *Developmental Coaching – life transitions and generational perspectives*. USA: Routledge.
- Paula, M. (2005). *O Sucesso é Inevitável: Coaching e Carreira*. São Paulo: Futura.
- Passmore, J. & Gibbes, C. (2007). The state of executive coaching research: What does the current literature tell us and what's next for coaching research? *International Coaching Psychology Review*, 2 (2), 116-128.
- Patton, M. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. London: Sage.
- Pinto, A. (2011). Maternity Coaching. Executive Coaching Consultancy.
- Porto Editora (org.) (2013). *Dicionário Língua Portuguesa*. Porto: Porto Editora.

- Provides, P. (2007). Measuring the success of coaching. (E. Atlas, Ed.). *Training Journal*, 52-55. Retirado de <http://www.trainingjournal.com>
- Redmond, J., Valiulis, M. & Drew, E. (2006). *Literature review of issues related to work-life balance, workplace culture and maternity/childcare issues*. Crisis Pregnancy Agency Report.
- Reis, G. & Nakata, L. (2010). Modelo transteórico de mudança: contribuições para o *coaching* de executivos. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 11 (1), 61-72.
- Roberts, V. & Jarrett, M. (2006). What is the difference and what makes the difference? A comparative study of psychodynamic and non-psychodynamic approaches to executive coaching. In H. Brunning, (Ed.), *Executive Coaching: Systems-Psychodynamic Perspective* (p. 3-39) Londres, Karnac.
- Rocha-Coutinho, M. & Rocha-Coutinho, R. (2008). Mulheres brasileiras em posições de liderança - novas perspectivas para antigos desafios. Retirado de <http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/pdf/egg/v16n1/v16n1a05.pdf>
- Schlickmann, D. (2010). Mulher, trabalho e maternidade: como fica a carreira após a chegada dos filhos?. Retirado de <http://inf.unisul.br/~psicologia/wpcontent/uploads/2010/07/TCC%20Denise%20Schlickmann.pdf>
- Scoular, P. (2009). *How Do You Pick a Coach?*. Cambridge: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Sherman, S. & Freas, A. (2004). *The wild west of executive coaching*. Cambridge: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Souza, P. (2007). *A Nova Visão do Coaching na Gestão por Competências. A Integração da Estratégia: como desenvolver competências na prática, diminuindo subjetividades e ajustando o foco*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

- Stake, R. (2003). Case Studies. In N. Denzin & Y. Lincoln (Ed.), *Strategies of Qualitative Inquiry* (p. 134-164) California: Sage
- Stake, R. (2007). *A arte de investigação com estudos de caso*. Lisboa: Gulbenkian.
- Stemler, S. (2001). An overview of content analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 7 (17). Retirado de <http://PAREonline.net/getvn.asp?v=7&n=17>
- Stober, D. (2005). Approaches to Research on Executive and Organizational Coaching Outcomes. *International Journal of Coaching in Organizations*, 3 (1), 6-13. Retirado de <http://www.nccoaches.org/Notes/2005/2005-03-24StoberArticleIJCO.pdf>
- Tabak, F. (2006). Sobre avanços e obstáculos. In: *Pensando gênero e ciência* (p. 27-40). Brasília: Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres.
- Teixeira, R. & Nascimento, I. (2011). Conciliação trabalho-família: Contribuições de medidas adotadas por organizações portuguesas. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 12 (2), 215-225.
- Thompson, J., & Bunderson, J. (2001). Work-nonwork conflict and the phenomenology of time: beyond the balance metaphor. *Work and Occupations*, 28 (1), 17-39.
- Tomé, M. (2010, Maio). *La mediación en la conciliación de la familia y el trabajo*. Comunicação apresentada na Conferência (Re)Conciliação Família/Trabalho organizada pela Universidade Católica Portuguesa, Lisboa.
- Valles, M. (1997). *Técnicas Cualitativas de Investigación Social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Editorial Síntesis, S.A.
- Vaz-Serra, A. (1999). *O stress na vida de todos os dias*. Coimbra: edição do autor.
- Vergara, S. (1997). *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Cortez.
- Whitmore, J. (2005). *Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas*. Buenos Aires: Piados.

Whitmore, J. (2006). *Coaching para Performance*. Rio de Janeiro: Qualimark.

Wolk, L. (2008). *Coaching: a arte de Soprar Brasas*. Rio de Janeiro: Qualytmak.

Yin, R. (2005). *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Tradução de Daniel Grassi. (3ª ed.). Porto Alegre: Bookman.

ANEXOS

ANEXO I

Protocolo de Investigação

Protocolo de Investigação

Entre Liliana Marina Cardoso Rodrigues (mestranda), Nuno Rebelo dos Santos (orientador científico), (*coach*), e _____ (*coachee*), é estabelecido o acordo que a seguir se apresenta.

A mestranda e o orientador científico comprometem-se a:

- a) Conduzir a investigação de acordo com os parâmetros de qualidade preconizados pela comunidade científica da especialidade (Código Deontológico, OPP);
- b) Informar a *coach* e a *cochee* relativamente aos objetivos da investigação, bem como ao tempo requerido e às tarefas necessárias da parte de cada uma para a realização da investigação;
- c) Assegurar a confidencialidade de toda a informação referente à *coach*, à *coachee* e à sua organização de pertença;
- d) Impedir qualquer divulgação de informação referente à *coach*, à *coachee* e à organização de pertença exteriormente à equipa de investigação;
- e) Devolver à *coach* e à *coachee* os resultados do trabalho realizado;
- f) Utilizar os resultados apenas para fins de investigação;
- g) Referir na tese e em quaisquer publicações que venham a ser feitas relativamente ao estudo de caso, que a propriedade intelectual do maternity coaching pertence à Executive Coaching Consultancy;
- h) Prestar quaisquer esclarecimentos às participantes no processo, acerca do decorrer da investigação;

A *coach* compromete-se a:

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

A *coachee* compromete-se a:

- a) Aceitar ser entrevistada entre uma a 3 vezes;
- b) Permitir o acesso, por parte da mestranda, à documentação da organização utilizada pela *coach*.

A mestranda, o orientador científico e a *coach* acordam que a(s) publicações que venham a ser realizadas referentes a este estudo de caso serão produzidas em co-autoria entre os 3.

Assinaturas:

Coach

Coachee

Orientador Científico

Mestranda

Évora, 20 de Janeiro de 2012

ANEXO II

Consentimento Informado à Participação

Consentimento Informado à Participação

Pesquisa sobre o tema:

“*Maternity Coaching*: estudo de caso sobre a transição para a maternidade em contexto laboral”

O meu nome é Liliana Marina Cardoso Rodrigues e encontro-me a frequentar o último ano de mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações, na Universidade de Évora. No sentido de finalizar o ciclo de estudos conducente ao Grau de Mestre, foi-me solicitado a realização de uma dissertação com vista ao enriquecimento das competências que foram sendo adquiridas ao longo de todo o percurso académico. A pesquisa que pretendo efetuar contempla a temática do *coaching*, assumindo o foco deste processo na vertente específica da Maternidade. Com a realização deste estudo, interessa-me sobretudo aprofundar a vivência deste fenómeno desafiante na vida pessoal e profissional da mulher.

Para que esta investigação vá ao encontro dos parâmetros supracitados, gostaria de apelar à sua participação mediante uma (s) entrevista (s), contando com a partilha da sua experiência pessoal acerca deste assunto. No caso de concordar em participar, informo-a desde já que a nossa conversa será estritamente confidencial e que qualquer conteúdo que a possa identificar será cuidadosamente ocultado. Importa salientar, que apenas os relatos da sua experiência e vivência pessoal, constituem o objeto de interesse neste estudo.

De forma a facilitar a situação de entrevista (s) e não tomar muito do seu tempo, peço-lhe que me permita usar o gravador. Se o recurso a este aparelho lhe causar algum constrangimento, posso contudo, proceder à escrita do que me for dizendo.

Agradeço desde já a sua colaboração.

Com os melhores cumprimentos,

Liliana Rodrigues

Évora, 2 de Novembro de 2012

ANEXO III

Guião de Entrevista I à Coach

Entrevista I - Coach

Tema: *Maternity Coaching*: estudo de caso sobre a transição para a maternidade em contexto laboral

Objetivo: Ponto da situação do processo de *maternity coaching* em curso, conhecimentos gerais sobre o *maternity coaching* e a *coachee*.

Entrevistador: Liliana Marina Cardoso Rodrigues – Aluna do curso de Mestrado de Psicologia do Trabalho e das Organizações, Universidade de Évora

1. Como surgiu este caso?
2. Qual o ponto da situação atual deste caso?
3. Quem são as partes envolvidas neste processo?
4. Que aspetos foram acordados entre as partes?
5. Que metas/objetivos foram acordados com a *coachee*?
6. Qual a frequência e duração das sessões?
7. Enquanto profissional na área, do seu ponto de vista em que consiste o *maternity coaching*?
8. Quais as vantagens do *maternity coaching*?
9. Focando-nos no caso em concreto, poderia falar-me um pouco sobre a *coachee*?
10. Qual o seu papel na relação com a *coachee*?
11. Como caracteriza a sua relação com a *coachee*?

ANEXO IV

Guião de Entrevista II à Coach

Entrevista II - Coach

Tema: *Maternity Coaching*: estudo de caso sobre a transição para a maternidade em contexto laboral

Objetivo: conhecimento aprofundado do caso, percurso da *coachee* ao longo das sessões, conteúdos das sessões.

Entrevistador: Liliana Marina Cardoso Rodrigues – Aluna do curso de Mestrado de Psicologia do Trabalho e das Organizações, Universidade de Évora

1. Poderia descrever-me como foi o percurso da *coachee* ao longo de todo o processo?
2. Sentiu evoluções nesse percurso? Em caso afirmativo, a que níveis?
3. Poderia dar alguns exemplos concretos de aspetos que sofreram mudanças?
4. Do seu ponto de vista, quais foram as maiores conquistas que a *coachee* alcançou?
5. Foi traçado algum plano de ação no processo?
6. Quais foram os principais conteúdos discutidos nas sessões? Poderia dar exemplos?
7. Quais foram as maiores dificuldades que a *coachee* teve que enfrentar ao longo do período em que decorreu o processo?
8. Considera que a *coachee* sofreu mudanças decorrentes do processo? Em caso afirmativo, a que níveis?
9. Sentiu melhorias no âmbito familiar da *coachee*?
10. Sentiu melhorias no âmbito profissional da *coachee*?
11. O que era esperado que a *coachee* retirasse deste processo?
12. Considera que os objetivos foram alcançados?
13. Na sua opinião, faltou algum aspeto a acrescentar a esta intervenção?

14. Este caso particular constituiu um desafio para si enquanto profissional?

15. Utiliza algum tipo de modelo e (ou) instrumento durante as sessões?

ANEXO V

Guião de Entrevista III à Coach

Entrevista III- Coach

Tema: *Maternity Coaching*: estudo de caso sobre a transição para a maternidade em contexto laboral

Objetivo: ponto da situação do caso, percurso efetuado pela *coachee*, principais mudanças decorrentes do processo

Entrevistador: Liliana Marina Cardoso Rodrigues – Aluna do curso de Mestrado de Psicologia do Trabalho e das Organizações, Universidade de Évora

1. Poderia fazer uma breve descrição do percurso da *coachee* ao longo de todo o processo?
2. Que conteúdos foram discutidos nas sessões?
3. Que resultados obteve com este caso particular?
4. Que resultados obteve através dos instrumentos de avaliação? o que fez com esses resultados?
5. Até à data que mudanças foram sentidas por parte da *coachee*?
6. Que repercussões essas mudanças tiveram na vida da *coachee*?
7. Sentiu que o processo de *maternity coaching* importou benefícios no âmbito da vida familiar e profissional da *coachee*?
8. O que considera que foram os maiores desafios que a *coachee* teve que enfrentar no decorrer do processo?
9. O que era espectável que a *coachee* retirasse desta intervenção?
10. Considera que os objetivos foram alcançados?

ANEXO VI

Guião de Entrevista I à Coachee

Entrevista I - Coachee

Tema: *Maternity Coaching*: estudo de caso sobre a transição para a maternidade em contexto laboral

Objetivo: Conhecer a *coachee* do processo de *maternity coaching*, a sua perspetiva em relação ao processo, aspetos acordados com a *coach*, conhecimentos gerais sobre o percurso efetuado.

Entrevistador: Liliana Marina Cardoso Rodrigues – Aluna do curso de Mestrado de Psicologia do Trabalho e das Organizações, Universidade de Évora

Caracterização sociodemográfica da coachee:

Nome:

Idade:

Estado Civil:

Profissão:

Localidade:

Dependentes:

Guião de Entrevista

- 1. De quem partiu a iniciativa de participar neste processo?**
- 2. Já conhecia o *maternity coaching*? Em caso afirmativo, o que sabia sobre o assunto?**
- 3. Quais foram as suas expectativas no início do processo?**
- 4. Foi a primeira vez que passou pela experiência da maternidade?**
- 5. Que razões a levaram a suportar-se do *maternity coaching*?**
- 6. Que aspetos foram acordados junto da *coach*?**

7. Na altura considerou os benefícios que o *maternity coaching* poderia importaria na sua vida familiar? Em caso afirmativo, poderia explicitar a que níveis?
8. Na altura considerou os benefícios que o *maternity coaching* poderia importaria na sua vida profissional? Em caso afirmativo, poderia explicitar a que níveis?
9. Como descreve a relação que estabeleceu com a *coach*?
10. Sentiu algum tipo de reserva no estabelecimento dessa relação?
11. O que sentiu durante a primeira sessão?
12. Que conteúdos foram abordados na primeira sessão?
13. Que pensamentos/sentimentos experienciou quando saiu da sessão inicial?
14. Houve algum aspeto significativo que tenha sentido que se alterou em si na sequência da primeira sessão?
15. O que significou para si ter um espaço como este que o *maternity coaching* lhe proporcionou?

ANEXO VII

Guião de Entrevista II à Coachee

Entrevista II - Coachee

Tema: *Maternity Coaching*: estudo de caso sobre a transição para a maternidade em contexto laboral

Objetivo: Conhecimento aprofundado do processo de *maternity coaching* na perspetiva da *coachee*, percurso efetuado, conteúdos abordados nas sessões, impactos da gravidez na esfera pessoal/familiar e profissional.

Entrevistador: Liliana Marina Cardoso Rodrigues – Aluna do curso de Mestrado de Psicologia do Trabalho e das Organizações, Universidade de Évora

1. Quando começou as sessões de *maternity coaching*, que tipo de funções desempenhava no âmbito profissional?
2. As suas prioridades mudaram em sequência da gravidez?
3. Quando surgiu a gravidez sentiu que esta iria ter impacto na sua carreira profissional? Em caso afirmativo, a que níveis?
4. Enquanto profissional sentiu que a gravidez levou a organização ou os seus colegas a percecioná-la de outra forma?
5. Houve algum contributo por parte da organização no sentido de suportá-la na transição para a maternidade?
6. Que outras atividades gere a par com a atividade profissional?
7. Com a chegada da gravidez sentiu dificuldades na gestão das responsabilidades familiares e profissionais?
8. Quais foram as principais mudanças que sentiu durante a maternidade?
9. De que forma é que as sessões de *maternity coaching* a ajudaram a superar os impactos da gravidez na esfera familiar?

10. De que forma é que as sessões de *maternity coaching* a ajudaram a superar os impactos da gravidez na esfera profissional?

11. Entre o trabalho e a família, sente que prioriza mais um domínio sobre o outro?

12. Enquanto mãe sentiu que o *maternity coaching* contribuiu para que se perspetivasse de outra forma?

13. Enquanto profissional sentiu que o *maternity coaching* contribuiu para que se perspetivasse de outra forma?

ANEXO VIII

Guião de Entrevista III à Coachee

Entrevista III - Coachee

Tema: Maternity Coaching: estudo de caso sobre a transição para a maternidade em contexto laboral

Objetivo: Perceber as consequências do processo de *maternity coaching* na *coachee*

Entrevistador: Liliana Marina Cardoso Rodrigues – Aluna do curso de Mestrado de Psicologia do Trabalho e das Organizações, Universidade de Évora

- 1. Considera que o processo de maternity coaching constituiu um apoio na sua vida? Em caso afirmativo a que níveis?**
- 2. Que outros resultados obteve do *maternity coaching*?**
- 3. Consegue identificar ocorrências específicas do processo que tenham sido determinantes do impacto que teve em si?**
- 4. Que impacto tiveram? Porquê? Que mudanças ocorreram como consequência desse evento ou ocorrência?**

Nota: como ocorrências entendemos alguma coisa que a *coach* ou a *coachee* fez ou pensou

ANEXO IX

Esquema do Sistema de Categorias de Análise Final

Sistema de Categorias de Análise Final

Categoria (1) – Contexto

Categoria (2) – Caracterização do Caso

Categoria (3) – Temporalidade

Subcategoria (3.1) – Temporalidade do Processo

(3.1.1.) – Pedido

(3.1.2.) – Acordo

(3.1.3) – Desenvolvimento

(3.1.4) – Ambíguo

Subcategoria (3.2) – Temporalidade das Sessões

(3.2.1) – Entre

(3.2.2) – Durante

(3.2.3) – Ambíguo

Categoria (4) – Processo de Coaching

Subcategoria (4.1) – Consequências

(4.1.1) – Positiva

(4.1.2) – Ambígua

Subcategoria (4.2) – Projetos

Subcategoria (4.3) – Relação

(4.3.1) – Coach e Coachee

(4.3.2) – Pares e Organização

Subcategoria (4.4) – Preocupações

Subcategoria (4.5) – Aspirações

Sistema de Categorias de Análise Final (continuação)

Subcategoria (4.6) – **Dificuldades**

Subcategoria (4.7) – **Informações**

Subcategoria (4.8) – **Justificações**

Subcategoria (4.9) – **Mudanças**

Subcategoria (4.10) – **Emoções**

Subcategoria (4.11) – **Pensamentos**

Subcategoria (4.12) – **Ações**

Subcategoria (4.13) – **Estratégias**

Subcategoria (4.14) – **Área de Vida**

(4.14.1) – **Pessoal e Familiar**

(4.14.2) – **Profissional**

(4.14.3) – **Coaching**

Categoria (5) – **Protagonista**

Subcategoria (5.1) – **Coach**

Subcategoria (5.2) – **Coachee**

Subcategoria (5.3) – **Ambas**

Categoria (6) – **Dados Não Codificados**