



**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA**

**Perceção do impacto do processo de Coaching
na produtividade das empresas**

Samanta Filipa Venceslau Cabeceiro

*Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Bragança para obtenção do Grau
de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo Gestão de Empresas*

Orientada por:

Professora Doutora Ana Maria Nunes Português Galvão

e

Coach Maggie João

BRAGANÇA, NOVEMBRO DE 2013

**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA**

Perceção do impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

Samanta Filipa Venceslau Cabeceiro

Orientada por

Professora Doutora Ana Maria Nunes Português Galvão

e

Coach Maggie João

BRAGANÇA, NOVEMBRO DE 2013





Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

RESUMO

O Coaching contribui para o desenvolvimento pessoal, das equipas e das empresas através do desenvolvimento de competências. Em Portugal, poucos são os estudos sobre o impacto de processos de Coaching nas empresas (PCE).

O objetivo principal deste estudo é conhecer o impacto da implementação do PCE na produtividade das empresas

A investigação foi implementada em três momentos: recolha de dados, realizada entre Abril e Setembro de 2013, aplicação de um inquérito a 16 empresas cuja participação num PCE estava terminada ou maioritariamente implementado, recolhidos através do site www.pt.surveymonkey.com; seguindo-se uma entrevista semiestruturada realizada a quatro coaches com 14 questões que abordaram o perfil socioprofissional do coach e a sua opinião sobre a sua prática de PCE. Esta tese também abarca um caso de estudo de uma empresa do ramo energético. Este estudo foi recolhido através de entrevista e questionário que incidiu na opinião dos Diretores dos Recursos Humanos (DRH) e dos colaboradores sobre a satisfação e impacto do PCE cujo foco foi a motivação pessoal e desenvolvimento da organização.

Dos resultados conclui-se que a maioria dos coaches considera que o PCE traz benefícios aos resultados da empresa, destacando-se o desenvolvimento de competências e a melhoria da comunicação. O aumento de desempenho com a prática de Coaching situou-se em média entre os 50% e 70%. Quanto à avaliação do PCE, a maioria dos inquiridos não utiliza o retorno de investimento (ROI).

Relativamente às entrevistas aos coaches, conclui-se que uma maioria dos entrevistados concordam com o facto de o Coaching gerar benefícios relevantes na vida profissional dos coaches e também se conclui que nenhum coach utiliza o ROI nas suas avaliações.

Do caso de estudo, ressalta o facto da maioria dos colaboradores daquela empresa considerarem que o PCE teve impacto na motivação pessoal e desempenho da organização, quase sempre ou sempre.

PALAVRA-CHAVE: Coaching; Empresas; Impacto; Produtividade

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

RESUMEN

El *Coaching* contribuye al desarrollo personal, de equipos y empresas a través del desarrollo de habilidades. En Portugal, los estudios sobre el impacto del *Coaching* en empresas (PCE) son pocos.

El objetivo principal de este estudio es conocer el impacto de la aplicación de PCE en la productividad de las empresas.

La investigación se llevó a cabo en tres fases: 1. Recopilación de datos, realizado entre abril y septiembre de 2013, aplicación de una encuesta a 16 coaches cuya participación en la PCE fue total o parcial, la información se obtuvo principalmente del sitio web pt.surveymonkey.com. 2. Aplicación de una entrevista semiestructurada a 4 coaches, la cual contenía 14 preguntas que permitieron abordar el perfil socio-profesional de los coaches y su opinión acerca de la PCE. 3. Realización de un estudio de caso de una empresa dedicada a la industria energética. A través de la aplicación de una entrevista/cuestionario se recogió la opinión del director de recursos humanos y de los empleados en relación a la satisfacción e impacto de la PCE en la motivación personal y el rendimiento dentro de la organización.

De los resultados se concluye que la mayoría de los coachees considera que el PCE produce beneficios sobre los resultados de la empresa, haciendo hincapié en el desarrollo de habilidades y mejora de la comunicación. El aumento de rendimiento con la práctica de Coaching se situó, en promedio, entre el 50% y el 70%. En cuanto a la evaluación de PCE, la mayoría no utiliza el retorno de la inversión (ROI). En las entrevistas con los coaches, se concluye que el 75% está de acuerdo en el hecho de entrenar tiene beneficios importantes en la vida profesional de los coachees y ninguno utiliza el ROI en sus evaluaciones. El estudio de caso pone en destaque el hecho de que la mayoría de los empleados de dicha empresa considera que el PCE tiene impacto casi siempre o siempre en la motivación personal y en el rendimiento de la organización.

PALABRAS-CLAVE: Coaching; Empresas; Impacto; Productividad

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

ABSTRACT

Coaching contributes to the personal development and that of teams and companies through the development of skills. In Portugal, there have been only a few studies about the impact of the Coaching processes in companies (CPC).

The main objective of this study is to get to know the impact of the implementation of CPC in the productivity of companies.

The research was implemented in three moments: data gathering, between April and September of 2013, application of a survey through the site www.pt.surveymonkey.com to 16 companies whose participation in CPC was concluded or almost implemented and then a semi-structured interview to four coaches with 14 questions about the socio-professional profile of the coach and his/her opinion about CPC.

We have also developed a case-study about a company in the energy sector, gathering the opinion of the Human-Resources Director and of the collaborators about their satisfaction and the impact of the CPC in which they were involved, in housed their personal motivation and performance in the organization.

From the results obtained we conclude that the majority of the injured consider that CPC brings benefits to the company results, especially through the development of skills and improved communication. The increase in performance with CPC was on average between 50% and 70%. As for the evaluation of CPC, most do not use return-of-investment (ROI).

From the interviewees to the coaches, we conclude that 75% agree that Coaching has relevant benefits to the professional life of the coaches and none uses ROI in their evaluations.

From the case-study, one verifies that the majority of the collaborators of that company consider that CPC has always or almost always an impact on the personal motivation and the performance of the organization.

Keywords: Coaching; Organizations; Impact; Productivity.

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

AGRADECIMENTOS

Este trabalho é fruto da participação e ajuda de diversas pessoas sem as quais não seria possível a sua elaboração.

A realização deste estudo foi muito gratificante tanto a nível académico como pessoal. Graças ao apoio e motivação das pessoas que estiveram sempre a meu lado ou em contacto comigo, consegui tornar realidade este projeto. Por tudo isto, o meu muito obrigada a todos os que estiveram envolvidos direta ou indiretamente.

Agradeço de um modo muito especial aos meus pais e irmã, por todo o amor e motivação, não só nesta fase como também ao longo de toda a minha formação académica, pois quando precisei de uma palavra de conforto e de força, sempre me souberam dar.

Gostaria também de agradecer às orientadoras, Doutora Ana Galvão e Coach Maggie João, pela disponibilidade e apoio que possibilitaram a realização deste trabalho.

Não posso também deixar de agradecer aos meus amigos, pelo apoio e ajuda ao longo desta caminhada.

A todos o meu Muito Obrigada!

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

Lista de Siglas

- CAI – Classificação das Atividades Económicas
- CIPD - Chartered Institute of Personnel and Development
- DRH – Diretor dos Recursos Humanos
- KPIs – Key Performance Indicators
- PCE – Processo de Coaching nas empresas
- ROI – Retorno do Investimento
- SPSS – Statistical Package for Social Sciences

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

Índice Geral

Índice de Figuras.....	iv
Índice de Tabelas.....	v
INTRODUÇÃO	5
PARTE I. CONSTRUTO TEÓRICO	7
CAPÍTULO I. CONTEXTO ORGANIZACIONAL	8
1. Definição de organização.....	8
2. Clima Organizacional.....	9
CAPÍTULO II. COACHING EM PORTUGAL	11
1. Conceitos e Definição de Coaching.....	11
2. Tipos de Coaching	15
3. Os agentes no processo de Coaching.....	16
4. O processo de Coaching e competências fundamentais de Coaching.....	20
4.1. O processo de Coaching C-FAR	22
5. Diferenças entre Coaching e outras práticas de desenvolvimento pessoal e profissional.....	27
6. Avaliação do sucesso de Coaching numa organização.....	28
Identificar objetivos específicos	28
Inquéritos para medir o sucesso	28
Cálculo do ROI.....	29
7. Processo do estudo de impacto.....	32
KPIs (Key Performance Indicators) – Indicadores chave de desempenho do negócio	33
O Estudo do Impacto segundo alguns autores.....	34
8. Benefícios do Coaching.....	38
PARTE II. ESTUDO EMPÍRICO	42
CAPÍTULO II. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	43
1. Justificação do estudo.....	43
2. Objetivo Geral.....	43
3. Questões de investigação.....	43
4. Procedimento.....	43
5. Fatores identificados no estudo.....	45
6. População alvo / Amostra.....	46
7. Instrumentos de recolha de dados.....	47

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

8.Procedimentos de recolha de dados.....	47
9.Tratamento de dados.....	48
CAPÍTULO II. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	48
1. Análise das fases de investigação.....	48
1.1. Análise de conteúdo das entrevistas aos coaches.....	48
Áreas de atuação	48
Tempo de exercício da função de Coaching Executivo	50
Formação base.....	51
Formação em Coaching	52
Habilitações literárias.....	53
Participação em associações de coaches / Coaching	54
Duração média de uma sessão de Coaching.....	55
Composição e frequência do número de sessões de uma sessão	56
Objetivos de uma sessão de Coaching.....	57
Tipo de avaliação do impacto do Coaching na vida profissional	57
Colaboradores envolvidos no programa de Coaching.....	58
Documentação necessária para organizar uma ação de Coaching.....	59
Confrontação com situações contrárias a ética profissional	60
Existência de supervisão de Coaching	60
Utilização do ROI / outra metodologia pelo cliente como forma de avaliar o programa de Coaching.....	61
Indicadores que determinam o sucesso de um Coach.....	61
1.2. Análise Descritiva do Perfil das Empresas Inquiridas/ Avaliação dos processos de Coaching.....	62
Setor de Atividade.....	62
Localização geográfica das empresas.....	63
Número de trabalhadores	63
Tipo de Programas de Coaching Solicitado.....	65
Cargos Ocupados pelos Participantes do Programa de Coaching.....	66
Número de colaboradores que receberam Coaching.....	68
Análise dos Resultados Alcançados com os Programas de Coaching face aos Objetivos Definidos.....	69
Análise dos Resultados sobre a Percentagem de Aumento de Desempenho com a Prática de Coaching	71

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

Análise da Opinião sobre o Impacto do Programa de Coaching nos Benefícios dos Resultados da Empresa	72
Análise da Utilização do ROI para medir o impacto do Coaching na Empresa	73
Análise do Investimento Anual Médio feito em Serviços de Coaching.....	73
1.3. Análise Descritiva do Estudo de caso.....	74
Caraterização da Empresa	74
Análise descritiva do perfil sociodemográfico e profissional dos inquiridos	77
Análise descritiva da realização profissional, motivação para os objetivos da organização e motivação para o desempenho da função	78
Análise descritiva dos fatores que influenciam a motivação.....	78
Análise descritiva da existência de sistema de avaliação do desempenho na empresa onde trabalha	79
Análise descritiva da influência da motivação na produtividade da empresa.....	79
Análise descritiva da influência do processo de Coaching na motivação pessoal e no desempenho da organização	80
2- DISCUSÃO DOS RESULTADOS.....	81
3-CONCLUSÕES	88
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFIAS	90
ANEXOS	92
ANEXO I – Entrevista aos Coaches.....	93
ANEXO II - Inquérito Realizado às Empresas.....	94
ANEXO III – Questionário realizado aos coachees.....	98
ANEXO IV - Questionário para o estudo de caso numa empresa de Energia.....	101

Índice de Figuras

Figura 1 - Meios de comunicação utilizados nas sessões de coaching	1818
Figura 2 - Tipos de modelos de análise comportamental utilizados pelos coaches	20
Figura 3 - Os modelos de Coaching Executivo mais utilizados	21
Figura 4 - Esquema do cálculo do ROI (Retorno do Investimento).....	30
Figura 5 - Metodologia da avaliação da eficácia dos programas de desenvolvimento em função de Kirkpatrick e Philips.....	30
Figura 6 - Percentagem de empresas que mostram que o Coaching faz parte integrante da gestão de desempenho.....	31
Figura 7 - Percentagens de empresas que integram o Coaching e o desempenho pelo número de funcionários.....	32
Figura 8 - Rede de contexto para o Coaching de Executivos segundo Bloom (2004)	35
Figura 9 - O Impacto do Coaching na produtividade do negócio (CIPD, 2004).....	35
Figura 10 - Fusão entre a Gestão por Coaching e os seus efeitos segundo Whitmore (2002)	36
Figura 11 - Estrutura fatorial da Escala de Impacto percebido do Coaching.....	37
Figura 12 - Famílias de benefícios do impacto do Coaching	38
Figura 13 - Três maneiras diferentes do Coaching ajudar as pessoas	40
Figura 14 - Fases da Investigação	44
Figura 15 - População alvo/amostra em função das fases de investigação.....	46
Figura 16 - Classificação das empresas segundo o número de trabalhadores.....	64
Figura 17 - Número de tipos de Coaching solicitados	65
Figura 18 - Média de resultados alcançados com os programas de Coaching face aos objetivos definidos	70
Figura 19 - Média das percentagens de aumento de desempenho com a prática de Coaching	72
Figura 20 - Impacto do programa de Coaching nos benefícios dos resultados da empresa.....	72
Figura 21 - Utilização do ROI para medir o Impacto do Coaching	73
Figura 22 - Investimento médio anual realizado em serviços de Coaching	74

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

Índice de Tabelas

Tabela 1- Várias definições de Coaching	12
Tabela 2 - Definição de Coaching e outras práticas de desenvolvimento pessoal e profissional	27
Tabela 3 - Áreas de impacto positivo do Coaching	39
Tabela 4- Opiniões de coaches de vários países definindo os benefícios de Coaching.	41
Tabela 5 - Análise de conteúdo das áreas de atuação do Coach.....	49
Tabela 6 - Análise do conteúdo do tempo de exercício da função de Coaching executivo.....	50
Tabela 7 - Análise do conteúdo da formação base dos Coachs.....	51
Tabela 8 - Unidades de registo da formação em Coaching.....	52
Tabela 9 - Análise do conteúdo das habilitações literárias dos Coachs.....	53
Tabela 10 - Análise do conteúdo da participação em associações de Coachs/Coaching.....	54
Tabela 11 - Análise do conteúdo da duração média de uma sessão de Coaching.....	55
Tabela 12 - Unidades de registo da composição e frequência do número de sessões de uma sessão de Coaching.....	56
Tabela 13 - Unidades de registo dos objetivos de uma sessão de Coaching.....	57
Tabela 14 - Unidades de registo da avaliação do impacto do Coaching na vida profissional.....	57
Tabela 15 - Unidades de registo dos colaboradores envolvidos no programa de Coaching.....	58
Tabela 16 - Análise do conteúdo da documentação necessária para organizar uma sessão de Coaching.....	59
Tabela 17 - Análise do conteúdo da confrontação com situações contrárias à ética profissional.....	60
Tabela 18 - Análise do conteúdo da existência de supervisão das sessões.....	60

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

Tabela 19 - Unidades de registo da utilização do ROI (outra metologia) pelo cliente como forma de avaliar o programa de Coaching.....	61
Tabela 20 - Unidades de registo dos indicadores que determinam o sucesso de um Coach.....	61
Tabela 21 - Setor atividade da empresa.....	62
Tabela 22 - Localização das empresas.....	63
Tabela 23 - Frequências / estatísticas descritivas do número de trabalhadores.....	64
Tabela 24 - Tabela de frequências do Tipo de Programas de Coaching solicitado.....	65
Tabela 25 - Tabela de frequências do tipo de Coaching solicitado em função da classificação da empresa.....	66
Tabela 26 - Número de cargos envolvidos nos programas de Coaching.....	66
Tabela 27 - Tabela de frequências dos cargos ocupados pelos participantes nos programas de Coaching.....	67
Tabela 28 - Tipos de Coaching solicitados em função dos cargos ocupados.....	68
Tabela 29 - Tabela de frequências do número de colaboradores que utilizam a prática de Coaching.....	68
Tabela 30 - Colaboradores que receberam Coaching.....	69
Tabela 31 - Resultados alcançados com os programas de Coaching.....	70
Tabela 32 - Percentagem de aumento de desempenho com a prática de Coaching...71	
Tabela 33 - Impacto do programa de Coaching nos benefícios dos resultados da empresa em função do tamanho da empresa.....	72
Tabela 34 - Investimento médio anual realizado em serviços de Coaching em função do tamanho da empresa.....	74
Tabela 35 - Tabela de frequências do perfil sociodemográfico e profissional dos inquiridos	77
Tabela 36 - Tabela de frequências da realização profissional, motivação para os objetivos da organização e motivação do desempenho da função.....	78
Tabela 37 - Tabela de frequências dos fatores que influenciam a motivação	78

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

Tabela 38- Tabela de frequências da existência de sistema de avaliação de desempenho.....	79
Tabela 39- Tabela de frequências de influência da motivação na produtividade das empresas.....	79
Tabela 40- Tabela de frequências da influência do processo de Coaching na motivação pessoal e no desempenho da organização	80

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

INTRODUÇÃO

O mundo contemporâneo atravessa um conjunto de importantes transformações políticas, sociais, económicas e culturais. Vivemos num mundo globalizado e essa globalização veio mudar a forma como sentimos, pensamos e agimos.

As organizações de hoje não são as mesmas de ontem, pois as constantes mudanças que ocorrem no mundo globalizado aumentam cada vez mais a competitividade nas organizações, exigindo delas inovações contínuas e a necessidade de se criarem novas aptidões e atitudes que visem alcançar os seus objetivos.

Para que as organizações sobrevivam no mercado, há necessidade de criar novas perspectivas de trabalho através de novos conhecimentos e habilidades. Pode mesmo afirmar-se que a nova tendência é evidenciar a pessoa, o ser humano como a mais-valia das organizações.

Hoje em dia o mercado dinâmico e competitivo e, conseqüentemente, as organizações, devem adaptar-se às mudanças que surgem a cada instante e assim inovar e investir no capital intelectual e nos seus colaboradores, o que significa tentar alcançar resultados através das pessoas que constituem a organização. As ideias de cada colaborador, o trabalho em equipa, a interação e a conquista de objetivos pessoais, estimulados pela própria organização são a mais-valia das novas empresas e organizações.

O mundo atual globalizado influencia diretamente o processo de mudança e exigências do mercado, o qual passa a exigir dos líderes das organizações novas posturas, mais agilidade e grande atenção às transformações mundiais. Os líderes modernos já perceberam a importância do capital humano e começam a apostar cada vez mais nas pessoas e na sua capacidade de construir o conhecimento através da própria experiência, estimulando a criatividade e respeitando a sua individualidade.

Dito de outra forma, os líderes das empresas começam a compreender a necessidade de um investimento no desenvolvimento dos seus recursos humanos, aos quais se deverá proporcionar espaço para fazer emergir as suas potencialidades enquanto pessoas individuais, pois serão elas que conduzirão a uma produtividade efetiva numa sociedade global e competitiva.

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

Ora o Coaching, é uma ferramenta que ajuda a refletir e a tomar consciência, fazendo com que o pensamento esteja mais aberto a novas perspectivas, e a estruturar soluções, como tal, este tipo de desenvolvimento é o mais apropriado para a atualidade. Numa época em que o individualismo é evidente, as filosofias de vida que incentivam o indivíduo a olhar para dentro de si mesmo, têm mais espaço e esta busca interior tanto se aplica à dimensão pessoal como profissional.

Estas constituíram as razões que nos levaram a escolher este tema como trabalho de investigação, assim como o facto de querermos aprofundar os nossos conhecimentos no processo de Coaching.

Com este trabalho pretendemos investigar estas ferramentas de gestão e conhecer as mudanças verificadas nas empresas com a implementação de processos de Coaching, tendo em vista a determinação da contribuição deste para o desenvolvimento e prosperidade de cada empresa. Como objetivo geral, propusemo-nos conhecer o impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas, mais especificamente auferir:

- **Qual é o grau de satisfação das chefias que implementaram processos de Coaching.**
- **Quais os benefícios incorridos na produtividade e vitalidade de empresas que apostam e/ou apostaram no Coaching, segundo a prespetiva dos *coachs***

O estudo está subdividido em duas partes: a primeira parte comporta o contexto teórico e a segunda parte o estudo empírico, dedicado à metodologia onde explicamos os objetivos do estudo, definimos as questões de trabalho, a amostra onde incide o estudo, as técnicas que selecionamos para recolher os dados e os procedimentos de recolha dos mesmos. Por fim fazemos a análise e discussão dos dados e finalizamos esta investigação com as respetivas conclusões.

PARTE I. CONSTRUTO TEÓRICO

CAPÍTULO I. CONTEXTO ORGANIZACIONAL

1. Definição de organização

Não poderíamos deixar de incluir a definição do conceito de organização uma vez que as empresas são organizações e a nossa pergunta inicial incide sobre o Coaching nas empresas. Como tal fizemos várias pesquisas bibliográficas e foram muitas as definições de organização que conseguimos apurar. Assim, Ventura define organizações como “conjuntos de pessoas que, num meio ambiente, realizam tarefas de forma desejavelmente articulada e controlada, mobilizando eficazmente recursos sob a orientação de uma liderança unipessoal ou colegial, para atingir determinados objetivos” (2008:p.1).

Para Etzioni “as organizações são unidades sociais que procuram atingir objetivos específicos (...)”. (1994:p7)

Já Hampton define organização como “uma combinação intencional de pessoas e de tecnologia para atingir um determinado objetivo”. (1992:p7)

Segundo Munoz e Roman (1989), as organizações têm na sua constituição alguns elementos particulares, integrando indivíduos e grupos orientados para objetivos e fins, assumindo diferentes funções com uma coordenação racional e intencional contínua através do tempo. Estes dois últimos autores, depois de terem examinado algumas definições de organização, destacam cinco ideias fundamentais que devem estar presentes quando se fala em organização:

- *A Composição: indivíduos e grupos interrelacionados;*
- *A Orientação para objetivos e fins;*
- *A Diferenciação de funções;*
- *A Coordenação racional intencional;*
- *A Continuidade através do tempo.*

A conceção de organização remete para um conjunto de esforços individuais que têm por finalidade conseguir propósitos coletivos, que seriam inacessíveis apenas por uma pessoa. Assim, uma organização representa um mecanismo através do qual se atingem determinados objetivos bem planeados e standardizados. Pode mesmo dizer-se que uma organização é constituída pela complementaridade de um conjunto de pessoas, equipamentos e recursos financeiros, entre outros.

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

Podemos, assim, definir segundo, Maximiano (1992), a organização como um conjunto de duas ou mais pessoas que realizam tarefas em grupo e/ou individualmente de forma coordenadas/organizada e controlada, agindo num determinado contexto e ambiente, com o intuito de atingir um objetivo pré-determinado através da afetação eficaz de diversos meios e recursos disponíveis, liderados ou não por alguém com as funções de planejar, organizar, liderar e gerir.

Uma organização implica também que exista uma divisão de tarefas, um planeamento dos recursos e a distribuição dos mesmos. Para atingir o objetivo proposto pela criação da organização de uma maneira eficaz é necessário otimizar a distribuição de tarefas e recursos, e assim atingir o êxito. Pressupõem-se que numa organização madura haja uma hierarquia, ou seja haver quem defina a estratégia a seguir e dirija os outros membros constituintes da organização. Tem de haver quem estabeleça a forma como a divisão do trabalho será feita e que distribua as tarefas mediante as qualidades de cada elemento da organização. Por outro lado, tem de haver quem execute a tarefa.

Porém, a hierarquia não funciona por si só. É essencial que exista comunicação entre os elementos para que o trabalho se desenvolva de forma eficaz e coordenada.

Essa comunicação poderá ser intermediada ou não, consoante a dimensão da organização. Por exemplo, numa empresa de grandes dimensões, poderá haver várias direções que dirijam a empresa embora esses diretores possam ou não dar ordens diretas ou mesmo ter contacto direto com os colaboradores e fazê-lo por intermédio de chefes de secção ou supervisores. No entanto, numa organização de pequenas dimensões, com apenas dois colaboradores, por exemplo, é provável que a comunicação seja direta.

2. Clima Organizacional

O conceito de clima organizacional tem despertado grande interesse há longas décadas entre estudiosos que analisam o comportamento humano dentro das organizações.

Numa organização cada indivíduo passa por vários processos. Um deles é denominado *ajustamento*. Este processo refere-se às satisfações pessoais, quer a nível fisiológico e psicológico, quer a nível de segurança e de pertença a um grupo social, quer a nível da sua auto realização. A insatisfação de algumas destas necessidades pode gerar conflitos a nível da adaptação. O gestor ou executivo tem a responsabilidade de compreender a natureza do ajustamento e desajustamento de cada indivíduo da sua equipa.

A satisfação das necessidades (os ajustamentos) varia de pessoa para pessoa. Segundo Chiavenato (2009) um bom ajustamento é sinónimo de “saúde mental” (pessoas que são

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

mentalmente sãs). Daí o autor considerar três características básicas para uma pessoa mentalmente sadia:

- 1) Sentir-se bem consigo mesma;
- 2) Sentir-se bem em relação a outras pessoas;
- 3) Ser capaz de enfrentar os problemas que surjam ao longo da sua vida.

O clima organizacional surge no ambiente interno da organização. O clima organizacional é calibrado pelo grau de motivação a nível da organização, ou seja, quando o clima é bom os funcionários estão mais motivados e há uma maior produtividade e rentabilidade, que se reflete na satisfação, nos interesses e na criatividade. Se o clima for tenso gera desinteresse, insatisfação no trabalho e pode levar a depressões e falta de criatividade.

Segundo Chiavenato (1993) “o conceito de clima organizacional envolve um quadro amplo e flexível da influência ambiental sobre a motivação. O clima organizacional é a qualidade ou a propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia o seu comportamento.”

O clima organizacional define-se como o ambiente percebido por cada colaborador de uma organização em função da cultura vivida no seio desta, isto é, o conjunto de valores que são encorajados, os comportamentos presenciados e os padrões formais e informais estabelecidos.

A reação dos colaboradores a este ambiente reflete-se nas suas interações produtivas, afetando a sua eficácia e bem-estar. Por um lado, os colaboradores são influenciados pelo clima organizacional e simultaneamente, influenciam-no. Este processo cíclico de troca de influências reforça certos aspetos da cultura, graças à repetição de comportamentos nas relações do dia-a-dia. Desta forma, uma cultura organizacional saudável promove o aumento de comportamentos construtivos, ajudando a um aumento da produtividade com qualidade de vida. Enquanto uma cultura organizacional imperfeita tenderá a criar comportamentos progressivamente mais destrutivos, em prejuízo da produtividade e criando atritos entre as pessoas e os seus relacionamentos.

Torna-se, pois, aliciente para uma organização realizar estudos para conseguir quantificar a percepção que os seus colaboradores têm do clima organizacional nele vivido. Estes estudos permitem obter respostas e sugestões que contribuam para identificar eventuais problemas e oportunidades de melhoria.

Os sintomas mais comuns de um mau clima organizacional são facilmente observados, verificando-se uma tensão, por vezes mesmo rivalidade, entre colaboradores, desinteresse, desobediência a solicitações, absentismo, greves, um aumento dos erros humanos, desperdício de materiais e recursos, falta de comunicação e perda de talentos devido à rotatividade dos colaboradores.

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

O desafio para a organização reside na complexidade do processo de melhoria do clima organizacional, dada a sua subjetividade. Um programa estruturado para reduzir o *stress* e beneficiar o discernimento e bem-estar do colaborador permite melhorar os comportamentos produtivos, iniciando assim todo um processo em cadeia que parte da melhoria do clima individual de cada colaborador e que poderá resultar numa melhoria de toda a cultura organizacional.

CAPÍTULO II. COACHING EM PORTUGAL

1. Conceitos e Definição de Coaching

É importante termos a noção que o Coaching não é recente. Há quem diga que Coaching existe há muitos séculos desde o tempo do filósofo grego Sócrates, quando este costumava reunir-se com os seus discípulos para debater assuntos filosóficos. Destes debates surgiu o método socrático, que consiste no ato do professor conduzir o aluno a um processo de reflexão e descoberta dos seus valores, e através de perguntas e desafios desenvolver o seu conhecimento sobre determinada situação. Esta é uma definição da essência do Coaching, focada no conceito da Grécia Antiga.

Para nos centrarmos na atual definição de Coaching é importante salientar que esta palavra, inicialmente, começou a ser empregue no mundo do desporto. Mais tarde, na década de 70 Tim Gallwey definiu o Coaching como sendo uma forma de metodologia de ajuda pessoal e profissional que visa alcançar objetivos e metas desejados. Também é importante perceber que, embora o Coaching se tenha evidenciado no desporto, foi-se desenvolvendo de acordo com as necessidades noutras áreas de atuação, nomeadamente no mundo empresarial. O Coaching é enriquecido simultaneamente por diversas fontes:

- Filosofia ontológica, que questiona a própria natureza de ser;
- Psicologia organizacional, cognitiva, comportamental e positiva, que analisa questões sobre o modo como as pessoas funcionam em grupos, como aprendem e mudam, e o que as faz sentir felizes e/ou satisfeitas;
- Teatro (desempenho teatral), que pode ser definido como a capacidade de projetar uma realidade fabricada e que implica dominar a arte de “presença”;
- Paradigmas de consultadoria de negócio, que ensinam gestores e líderes a mecânica dos negócios de sucesso;
- Antropologia social, que examina a forma como diferentes culturas definem o sucesso e como os líderes são escolhidos;
- Neurociência, que estuda o modo como a estrutura e a química do cérebro afetam a capacidade de um indivíduo mudar e crescer.

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

Em última análise, todas as disciplinas que acrescentam algum conhecimento útil ao Coaching partilham a mesma raiz - a forma como os humanos se desenvolvem, se relacionam com os outros e crescem e mudam de modo a melhor alcançar os seus objetivos.

No entanto, continua a existir muita controvérsia sobre aquilo que o Coaching é efetivamente, bem como sobre a forma como deve ser feito. O facto de não se chegar a um consenso torna a tarefa dos profissionais dos Recursos Humanos e do Desenvolvimento das Organizações, bem como a dos gestores das empresas, complicada, pois é difícil definir “Coaching”, encontrar um modelo de “Coaching” razoavelmente simples e implementar uma cultura de Coaching nas suas organizações com alguma facilidade. Muitas organizações estão demasiado focadas nos resultados finais para permitirem a aprendizagem por experiência-erro.

Para podermos melhor entender o que é Coaching, seguem-se algumas definições encontradas na literatura.

Tabela 1- Várias definições de Coaching

Ajudar líderes bem-sucedidos a alcançar mudanças de comportamento positivas e duradouras: para si próprios, para os seus funcionários e para as suas equipas.	Marshall Goldsmith
Um diálogo informado cujo objetivo é facilitar novas competências, possibilidades e pontos de vista no interesse da liderança individual e do avanço organizacional.	Terry Bacon e Kevin Spear
Um processo de comunicação abrangente no qual o coach fornece feedback relativamente ao desempenho de quem recebe o Coaching. Os tópicos incluem vastas relações de trabalho nas dimensões de desempenho (pessoal, interpessoal ou técnico) que afetam as capacidades e vontade do coachee de contribuir para alcançar objetivos pessoais e organizacionais significativos.	Thomas Crane
Um processo colaborativo focado na solução, orientado para os resultados e sistemático, no qual o coach promove o aumento do desempenho no trabalho, experiência de vida, aprendizagem autodirigida e crescimento pessoal.	Anthony M. Grant
Libertar o potencial de um indivíduo para maximizar o seu desempenho.	John Whitmore

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

A arte de facilitar a libertação do potencial das pessoas para alcançar objetivos importantes e significativos.	Philippe Rosinski
Uma relação permanentemente focada nos clientes e nos respetivos planos de ação, no sentido da realização das suas visões de futuro. Este processo recorre a uma metodologia de questionamento e de descoberta pessoal, de forma a gerar no cliente um nível superior de consciência e de responsabilização. Ao mesmo tempo, proporciona ao cliente uma estrutura de apoio e de feedback.	<i>International Coaching Federation</i> (ICF)
Coaching é uma caminhada que ajuda a revelar o potencial do indivíduo e fá-lo avançar para onde este quer ir e quem quer ser, de uma forma mais rápida e mais fácil do que se o fizesse sozinho.	Executive e LifeCoach Maggie João

Fonte: Coaching in Organizations Best Coaching Practices - From The Ken Blanchard Companies, Madeleine Homan and Linda J. Miller, 2008

A palavra coach quando traduzida literalmente do inglês para o português quer dizer treinador. No entanto, na sua essência um coach não é um treinador, porque não treina, não dirige nem dá instruções. Se fosse um treinador pressupunha que soubesse mais que o cliente e isso não é verdade. Daí, não haver tradução em português e se utilizar as palavras anglo-saxónicas, Coaching, coach e coachee.

O coach através de perguntas, exercícios, observação, feedback, entre outros, ajuda a pessoa a ver o problema/desafio de vários prismas e a escolher o mais acertado no seu contexto, mas não escolhe por ela.

Apesar da variedade de definições há, no entanto, algumas características do termo que são recorrentes na tabela. No geral, Coaching:

- É uma relação um a um;
- Envolve desenvolvimento (de competências, consciência) e/ou desempenho melhorado;
- Envolve reunir e partilhar feedback para o indivíduo;
- Envolve encarar uma situação de vários ângulos.

Segundo Miller (2008) Coaching é um processo deliberado que usa conversas focadas no sentido de criar um ambiente para o crescimento individual, a ação com um propósito e a melhoria sustentada.

Esta definição é suficientemente abrangente para permitir multiplicações, mas também suficientemente restrita para identificar os componentes chave de uma relação de Coaching de sucesso.

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

O mesmo autor refere que muitas pessoas pensam que tudo o que precisam para serem coaches é possuir uma boa capacidade de ouvir. De facto, a escuta ativa é uma competência chave para um bom coach, todavia é apenas uma de muitas.

Segundo Miller (2008) todo o Coaching é uma espécie de diálogo. O coach é responsável por criar um ambiente em que a pessoa que recebe Coaching analisa os seus comportamentos, realidade, opções e toma decisões que irão promover significativamente o seu sucesso no que respeita a alcançar objetivos pessoais a curto e a longo prazo. A forma como o coach cria este ambiente é particularmente diferente para cada cliente, porque somos todos diferentes.

Nota-se que, o Coaching é um serviço. Os coaches experientes estão totalmente presentes com cada cliente, libertando-se dos seus próprios compromissos e adaptando as suas próprias personalidades e necessidades. Os coaches juniores têm mais dificuldades em se libertar das próprias opiniões e sentem a necessidade de estarem certos ou serem úteis.

É importante salientar que o Coaching é aplicado nas mais variadas áreas, por muitas pessoas, ainda que, por vezes não tenham a consciência disso.

Como refere Simon L. Dolan, coaching é usado por milhões de pais fabulosos que amam os seus filhos incondicionalmente e colocam as suas necessidades de lado para desenvolverem completamente o potencial dos seus filhos, encorajando-os para que tenham sucesso. Também nas empresas, grandes líderes ao tentarem desenvolver o potencial da sua equipa, acreditam que esforçando-se e desafiando-se diariamente, conseguem alcançar os seus objetivos, utilizando o Coaching sem saber.

Miller (2008) refere que é importante analisar o porquê do “Coaching” neste momento. Todas as pessoas que trabalham em empresas necessitam de desenvolvimento como parte do seu processo contínuo de crescimento profissional. O recrutamento de talento, o desenvolvimento e a retenção de pessoas competentes são reconhecidos por muitas e boas organizações como vantagens competitivas óbvias. O Coaching surgiu como uma disciplina poderosa na qual as organizações estão a investir de várias formas para desenvolver e manter o seu pessoal.

O fato do Coaching aparecer como um serviço profissional para os colaboradores nas organizações é o resultado da confluência de diversas tendências:

- *Advento da “verdadeira máquina”* - As empresas são escrutinadas frequentemente em busca de desperdício. Atualmente, um fraco desempenho não é tolerado, os empregados já não são mantidos na empresa pela simpatia, mas sim pelo seu desempenho e as organizações investem em Coaching para os seus funcionários aumentarem esse seu desempenho.
- *Não há tempo para formação* - O tempo para formação está a ser drasticamente reduzido. Até mesmo as denominadas competências transversais são aprendidas através de programas *online* e salas de aula virtuais que evitam a saída e ausência das pessoas do escritório, o que implica gastos elevados.

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

O Coaching é o veículo perfeito para uma aprendizagem com menores custos, de acordo com o tempo que cada empresa pode disponibilizar e de acordo com os horários do colaborador. Adicionalmente, é uma excelente forma de colocarem em prática o que aprenderam com as sessões usando os seus novos conhecimentos e adotando novos comportamentos.

- *O ritmo elevado de negócio* - A velocidade a que os negócios são conduzidos hoje em dia continua a aumentar. Assim, a necessidade das pessoas serem capazes de gerir as suas vidas interiores e adaptar-se à mudança é fundamental. Os coaches podem oferecer perspetivas e ajudar os colaboradores a estruturar o seu tempo e a dar prioridade às suas atividades mais eficazmente.
- *Desenvolvimento “super-líder”* - Relacionado com a velocidade do negócio está o tempo que demora um jovem talento a chegar a uma posição de liderança – geralmente muito antes de terem tido tempo para refletir e sintetizar as suas próprias experiências. Os coaches podem ajudar com análise focada nas áreas cruciais da visão, objetivos e autoconhecimento.
- *A “geração eu”*- As pessoas jovens nas organizações sentem que são especiais e únicas, respondendo favoravelmente a serviços que são talhados especificamente para elas. Adicionalmente, a flexibilidade de horário funciona como moeda de troca ao seu desenvolvimento formal e muitos trabalhadores vêm isso como um direito. Os colaboradores encaram o Coaching como um benefício e um reconhecimento de que são suficientemente valiosos para justificarem o investimento.

2. Tipos de Coaching

Existem diversos tipos de Coaching. As diferenças estão associadas com o tipo de prestação solicitada, com o Coach/profissional que oferece e com o tipo de intervenção que se vai praticar.

Segundo a Coach Alexandra Barosa Pereira (2008), “A confusão existente entre o Coaching e outras práticas de desenvolvimento pessoal e profissional tem muitas vezes origem no tipo de intervenção utilizado na prática de Coaching.”

Como o Coaching é uma prática recente, não existe consenso em relação aos tipos de Coaching. Assim, existem várias tipologias, mas iremos abordar apenas as seguintes: Coaching Executivo, Coaching Empresarial ou Business Coaching, Coaching Pessoal ou de vida e Coaching de equipas.

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

Em traços gerais, a Coach Ana Teresa Penim (2009), define Coaching, como sendo uma metodologia que passa por uma relação individual e confidencial entre o Coach/Cliente, concretizada em sessões semanais ou quinzenais de uma ou duas horas, que se centra na descoberta, prossecução e concretização dos objetivos pessoais e profissionais do cliente, para negócios futuros.

A Association for Coaching e Stevens (2010), definiu:

- **Coaching Executivo** como o tipo de Coaching direcionado para um nível superior de administração, e o seu principal objetivo é a melhoria do desempenho individual, focando assuntos relacionados com o negócio e o desenvolvimento pessoal. Também podemos referir que o **Coaching Executivo** é uma das áreas de Coaching mais desenvolvidos. Os executivos/empresários sentem necessidade de incluir nas suas funções momentos dedicados à reflexão, à tomada de consciência e ao estabelecimento de metas, daí a necessidade de procurarem um coach que os ajude e acompanhe durante todo este processo.
- **Coaching Empresarial ou Business Coaching** dirigido a colaboradores, quer individuais, quer inseridos numa equipa e/ou organização, de forma a conseguir melhorar o desempenho no negócio e/ou a eficiência operacional;
- **Coaching Pessoal ou de vida**, explora objetivos pessoais, experiências de trabalho ou qualquer outra situação pessoal do coachee.
- **Coaching de equipa** é aplicado aos desafios de equipas. Como existem vários indivíduos na empresa haverá uma multiplicidade de relações. No entanto, na sua essência é igual à do Coaching individual. É a equipa que decide qual o objetivo e as soluções que quer implementar. No Coaching de equipas ou Team Coaching, partimos do referencial de cada elemento e do pressuposto que a equipa tem um grande potencial para resolver os seus problemas. O coach explora este potencial de modo a que o melhor de cada um e da equipa sobressaia.

3. Os agentes no processo de Coaching

Num processo de Coaching existem dois agentes, o coach ou o profissional que aplica o programa e o coachee ou quem recebe o programa. Se for no âmbito organizacional, haverá um terceiro agente, a organização ou empresa. Este pode intervir em dois níveis, o financiador e/ou solicitador ou como refere Vergne-Cordonnier, no livro de Alexandra Barosa Pereira (2008), pode ser simplesmente o “plano de fundo” da intervenção. Quanto aos primeiros dois níveis, cabe à empresa pagar o serviço solicitado.

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

O Coach¹

Coach é um agente que põe em prática um processo de Coaching. Aquele que guia, conduz e acompanha o coachee no seu desenvolvimento e autodescoberta. É um indivíduo com um perfil específico, qualificado para o desempenho da atividade, e reconhecido pelos pares como profissional de Coaching.

É um profissional que vai apoiar pessoas a atingir objetivos, metas e resultados, quer sejam de natureza pessoal ou profissional. Estes, através de competências, comportamentos ou atitudes, podem transformar a vida do coachee.

Ajuda o coachee/cliente a construir uma visão, a construir os seus objetivos, articular ações, e até mesmo assumir compromissos.

O coach acredita no potencial de cada cliente, ajudando a descobrir os seus potenciais para realizar mudanças positivas na sua vida.

Um coach tem de saber entender o que vai no pensamento de cada cliente, de saber sobre a performance do indivíduo e também estratégias de negócio das organizações.

O coach faz perguntas, nunca dá respostas, aplica vários tipos de ferramentas, para que cada cliente possa traçar uma estratégia para alcançar os objetivos e metas que queira atingir.

Alexandra Barosa Pereira (2008) no seu livro “Coaching em Portugal”, refere que “O coach não será mais do que o indivíduo que apoia o maestro a conduzir a sua orquestra, de forma harmoniosa, com a melodia adequada, a tocar a sinfonia pretendida.”

O coach tem como papel no processo de Coaching, o despertar do “eu” do cliente, ajudando o cliente a utilizar todo o seu potencial e as suas capacidades, superando todos os seus pontos fracos, ou seja, converter os pontos fracos em pontos fortes, através de ferramentas, metodologias e procedimentos. Conduz o cliente de maneira eficaz a transformar/superar as suas dificuldades em grandes potenciais com propósito de alcançar os objetivos pretendidos.

Um coach atua no campo do desempenho da realização, do resultado, e pode ainda ajudar a chegar ou mesmo influenciar os padrões de comportamento do cliente.

Segundo a Coach Maggie João (2011), a responsabilidade do coach é de gerir cada sessão de Coaching de modo eficaz, de forma a proporcionar momentos de descoberta e clareza ao cliente e à situação em que se encontra. A mestria da aplicação de competências adequadas, como sejam, o verdadeiro ato de estudar, o uso de questões pertinentes e a prática da intuição, é uma premissa irrefutável desta relação.

¹ Definição retirada do glossário do livro de Alexandra Barosa Pereira, Coaching em Portugal, 2008.

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

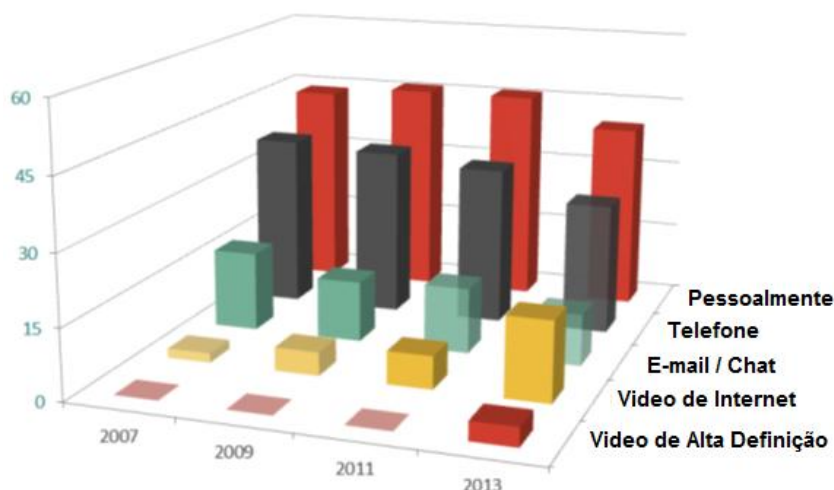
Os coaches executivos têm de ter determinadas capacidades: há que ler a linguagem corporal, as expressões faciais e outros sinais subtis que revelam emoções; há que debater questões sensíveis relacionadas com personalidades e comportamentos dos clientes.

Segundo o estudo da Sherpa Coaching² em 2013, os coaches podem oferecer os seus serviços, por telefone, por videoconferência, ou presencial, ou de outras formas. Verifica-se uma grande mudança na prestação de serviços, através das novas tecnologias. A videoconferência tem vindo a substituir o encontro presencial, a partir de aplicações de webcam, como o Skype. Embora tenha limitações e possa interferir com a qualidade de conversação e de serviço prestado, o aumento da sua utilização é cada vez maior, especialmente para coaches internos em empresas maiores.

As novas tecnologias são agora uma componente importante da prestação de serviços para os coaches. O aumento do uso de vídeo de alta definição desde o ano passado é notável. Os RH e os coaches profissionais dizem que o vídeo HD é usado em 4% de todo o Coaching. Os coaches executivos confirmam esse número, assim como os formadores. Verifica-se que o Coaching realizado recorrendo a uma Webcam ronda os 15%. No geral, o Skype ou outro tipo de programa da internet é suficiente para reuniões de rotina.

Em conclusão, 2013 foi o ano em que o vídeo de alta definição deixou a sua marca no Coaching, fazendo com que as reuniões presenciais fossem menos frequentes. O vídeo de alta qualidade vai começar a ultrapassar os outros métodos de entrega, devido às novas tecnologias.

Figura 1- Meios de comunicação utilizados nas sessões de coaching



² Empresa que analisa a área do Coaching.

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

- **O coachee³**

Coachee é o sujeito destinatário dum programa de Coaching. É um indivíduo que, idealmente voluntariamente, pretende desenvolver-se, promovendo ações de autodescoberta, autoconhecimento e autovalorização, no sentido de fazer emergir potencialidades para o seu desempenho profissional e pessoal.

O coachee é o principal objeto num processo de Coaching. Mesmo que seja para melhorar o desenvolvimento de uma organização, a intervenção é dirigida sempre ao coachee.

Segundo a Coach Maggie João (2011), o papel do Coachee baseia-se não só em estabelecer os tópicos de cada sessão, mas também em querer trabalhar na resolução dos seus problemas com a ajuda do coache, a ser verdadeiro consigo próprio e com o seu coach.

O coachee deve sentir-se preparado para o desafio a que se propõe, dando o máximo de si para conseguir os objetivos pretendidos, estar disposto a esforçar-se e a colaborar com o coach para desenvolver-se a nível profissional, através do autoconhecimento e de reflexão, o que vai fazer com que o coachee melhore as suas competências de autogestão, autocrítica, desenvolve o seu psicossocial, através da mudança de comportamentos e atitudes.

Através de Coaching, o coachee pode melhorar a nível profissional e mesmo até pessoal. A nível profissional, o stress e os conflitos possivelmente diminuirão, a motivação, aumentará a relação entre colegas de trabalho, melhorará e possivelmente haverá progressão na carreira. A nível pessoal, o coachee provavelmente vai sentir-se melhor consigo próprio, vai melhorar a relação familiar e a relação com as pessoas que o rodeiam fora do local de trabalho; vai sentir-se mais motivado para melhorar o seu nível de saúde, o seu equilíbrio emocional, o que leva a uma vida social melhor.

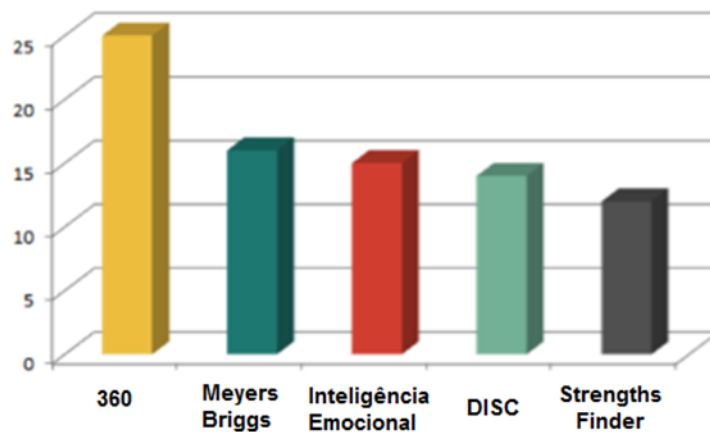
Segundo Idalberto (2002), nem todas as pessoas podem ser submetidas ao Coaching. O Coaching exige uma atitude positiva e forte motivação das pessoas em relação ao crescimento pessoal.

Em Coaching Executivo é comum usarem-se ferramentas de recolha de feedback e ou modelos de análise da personalidade.

³ Definição retirada do glossário do livro de Alexandra Barosa Pereira, Coaching em Portugal, 2008

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

Figura 2 - Tipos de modelos de análise comportamental utilizados pelos coaches



A figura 3 é referente a um estudo efetuado pela Sherpa Coaching em 2013, e demonstra que dos cinco modelos de análise comportamental utilizados pelos coaches, o modelo de avaliação mais utilizado foi o 360 com uma percentagem de 25%, em segundo lugar ficou o modelo MeyersBriggs com uma utilização de 15%, seguido pelo modelo Inteligência Emocional e DISC, sendo que o modelo StrengthsFinder foi o que revelou menos utilização.

4. O processo de Coaching e competências fundamentais de Coaching

Como mencionado anteriormente, Coaching é um processo focado que ajuda o indivíduo a avançar em direção aos seus objetivos.

Um coach eficiente, interno ou externo a uma empresa, usa uma variedade de competências e ferramentas num processo comprovado. Dependendo do que será mais benéfico para o indivíduo, o coach usa uma competência ou outra, e frequentemente usa várias em simultâneo. Também adapta o processo de Coaching de modo a ir ao encontro do cliente.

A Sherpa Coaching é uma empresa que analisa anualmente a área do Coaching através de questionários realizados a coaches. Em 2013 o foco foi no Coaching Executivo e o estudo concluiu que: 41% dos coaches analisados desenvolvem uma abordagem exclusiva de cliente para cliente; 30% desenvolvem o seu próprio processo de Coaching; 29% seguem um já publicado.

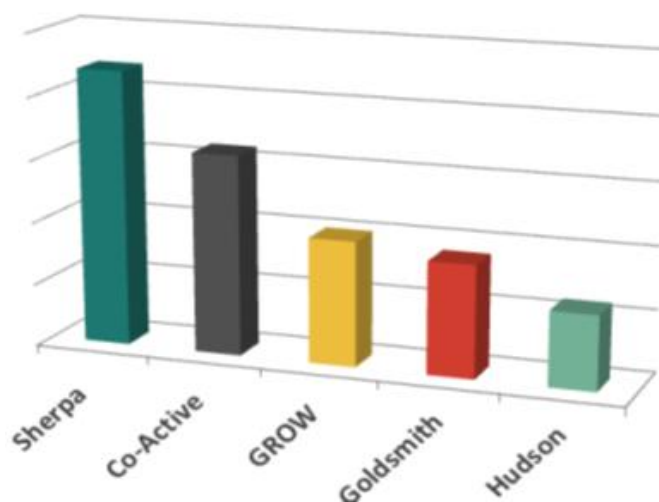
Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

No total, houve mais de 50 processos de Coaching exclusivos, sendo que 15 deles receberam menções honrosas. Desses 15, foram escolhidos os cinco mais usados, são eles:

- Modelo Co-Ativo;
- Modelo Grow;
- Modelo Hudson;
- Processo Marshall Goldsmith;
- Processo Sherpa.

Mais de 40% dos Executive Coaches praticam um destes cinco processos.

Figura 3 - Os modelos de Coaching Executivo mais utilizados



É de salientar os modelos Co-Ativo e GROW são utilizados não só por Life Coaches, como também por Executive Coaches.

Em 2013, o Modelo GROW e o processo Goldsmith fizeram passar a ser mais adotados a nível dos Executive Coaches.

Com intuito de explicar a aplicação do Coaching, este capítulo apresenta um outro processo intitulado CFAR e explorar.

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

4.1. O processo de Coaching C-FAR

Como já foi referido, o processo de Coaching envolve duas partes: o coach e coachee. Cada uma das partes tem um papel fundamental na relação de Coaching, pois o coach é responsável por gerir cada sessão de Coaching de uma forma eficaz, de modo a que o coachee consiga ter momentos de clareza, de descoberta e análise da situação em que se encontra. É de referir que a relação existente entre coach e coachee é confidencial e para que as sessões funcionem tem de haver confiança e honestidade entre ambas as partes.

Um processo definido pode fazer a diferença entre reuniões apresentadas aleatoriamente, que desperdiçam tempo, e reuniões eficazes e produtivas. Embora existam muitos modelos, de acordo com Miller cremos que o modelo de Coaching C-FAR (Conectar, Focar, Ativar e Rever) é simples e eficaz.

De acordo com o autor, para além de ser um excelente método em Coaching, este modelo é também útil quando usado em indivíduos, equipas e gestores ajudando a mantê-lo envolvidos, focados, orientados para a ação e esclarecidos no que respeita aos passos seguintes.

O Modelo C-FAR é constituído por:

- CONECTAR

Devido às mudanças contínuas e à redução no número de pessoal em muitas empresas, atualmente poucas pessoas se relacionam verdadeiramente umas com as outras. De acordo com uma pesquisa realizada por Miller (2008), uma das razões pelas quais os diretores executivos falham é porque não demonstram que se preocupam com os seus funcionários. Uma forma de o fazer é relacionando-se com os outros, mesmo que por pouco tempo.

A componente “*conectar*” do modelo C-FAR é simples, no entanto exige disciplina. Fazer um esforço para nos conectarmos com os outros modela a forma como se constrói a comunicação e determina o contexto.

A conexão pode incluir perguntas simples ou afirmações que demonstram atenção e interesse, como por exemplo:

- Como correu o seu fim-de-semana?

- Já há muito tempo que não nos reunimos e, entretanto, angariou três clientes novos e importantes. Parabéns!

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

Cada uma destas afirmações ou questões é focada no indivíduo e demonstra de forma simples que o coach ou chefia se preocupam.

Uma qualidade chave do elemento conectar é a abertura. Ser aberto significa estar interessado em conhecer a outra pessoa, querer ouvi-la, estar disposto a partilhar e estar verdadeiramente presente durante a conversa.

Uma forma de confirmar que existe uma boa comunicação é respondendo à questão: “Como mostrar que estou interessado e que me preocupo?”

- FOCAR

O Coaching ajuda o indivíduo a focar-se especificamente nos temas e objetivos mais importantes.

Um processo de Coaching eficaz exige que a chefia ou o coach esteja atento, de modo a estabelecer o ponto central mais importante para a pessoa. Chegar a um ponto de convergência preciso pode demorar mais de metade de uma conversa de Coaching, todavia resulta num bom investimento do tempo. Boas perguntas que ajudam a estabelecer esse ponto de convergência são:

- Qual é a questão mais importante para si agora?
- O que precisa de esclarecer especificamente?
- Temos cerca de x minutos para falar agora. Como o posso ajudar?
- Como é que esta conversa lhe pode ser mais útil?

Para usar as competências de Coaching eficaz e eficientemente é importante estar alerta e ser suficientemente ágil para mudar de direção, caso seja necessário. Uma questão que ajuda a determinar se este passo do modelo de Coaching foi alcançado é: “Confirma o foco estabelecido?”

- ATIVAR

Adotar uma ação intencional inclui determinar ações específicas que são adequadas ao projeto ou ao objetivo em discussão. Agir inclui ter tempo para pensar, observar os outros e determinar estratégias e táticas.

Um processo de Coaching eficaz ajuda as pessoas a determinar e, posteriormente, a adotar ações intencionais e significativas. Uma vez determinadas as ações, a chefia ou o coach coloca questões para assegurar responsabilidades e remover obstáculos. As questões ativadoras podem incluir perguntas como: “O que vai fazer quando se deparar com esse

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

obstáculo?”, “Como é que vai continuar a avançar se a outra pessoa não cooperar?”, “Do que mais precisa para fazer isso?”

Quando se é coach, é importante ser corajoso e desafiar o outro a pensar nas ações pretendidas. Por exemplo: “Se essas entrevistas não correrem tão bem como o previsto, qual é o seu plano B?”. Esta fase pode envolver imaginar os piores cenários possíveis ou analisar pressupostos imperfeitos. Imaginar o pior cenário possível é uma forma útil que implica apenas colocar a questão: “Qual é a pior coisa que pode acontecer, e como estar preparado para isso?”

Por vezes o Coaching exige que se provoque a pessoa, para que esta expanda as suas expectativas pessoais, pedindo-lhe que pense maior ou mais estrategicamente. Por exemplo: “Ser um bom chefe é um objetivo. E como tornar-se num grande líder?”

Do mesmo modo, em Coaching pode-se redirecionar a conversa para encorajar a pessoa a alcançar totalmente o seu potencial.

- REVER

No processo de Coaching, é muito importante que se incluam momentos para chegar a um acordo sobre os próximos passos seguintes e assegurar o sucesso. Assim, devem ser os responsáveis pelas ações discutidas a fazer a revisão e não o coach. Há diferença entre aquilo que nos é dito para fazer e o que dizemos a nós próprios para fazer. A probabilidade de atingir os objetivos aumenta quando as pessoas estabelecem as suas próprias ações e cronogramas, em vez de estes lhes serem impostos.

Uma pergunta que pode ajudar nesta etapa é: “Há um compromisso claro que inclua um cronograma?”. Caso a resposta seja negativa, pede-se à pessoa para rever as suas ações pretendidas e pergunta-se qual a escala temporal mais sensata para a conclusão dessas mesmas ações.

COMPETÊNCIAS DE COACHING NUCLEARES

O modelo Coaching C-FAR pode ser visto como o “quê” do Coaching. As competências nucleares de Coaching são o “como” da conversa. Os modelos de Coaching podem ser comparados com os ossos da conversa e as competências de Coaching com os ligamentos que mantêm esses ossos ligados. Sem os ligamentos, os ossos caem. De igual modo, sem as competências de Coaching, o processo desmorona-se. A forma como as competências de Coaching e os modelos se ligam depende do que ocorre durante a conversa.

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

Tal como os modelos de Coaching, as competências de Coaching são simples, embora por vezes difíceis na sua aplicação. O modo mais fácil de lembrar as competências nucleares de Coaching é através do acrónimo LITE (EPCR): Listen = Escutar, Inquire= Perguntar, Test for Truth= Comprovar, Endorse =Reconhecer.

- ESCUTAR

A maioria das pessoas pensa que está a ouvir bem quando não interrompe e mantém contacto visual. A verdade é que ouvir bem é mais do que isso, e escutar, é algo que as pessoas têm dificuldades em fazer.

Pense em todas as distrações que afastam a sua mente da outra pessoa quando ela fala consigo. Ajudar a não se perder nessas distrações é a competência crítica de escutar. Para que o Coaching seja eficaz, o coach deve aprender a estar totalmente presente e centrado na outra pessoa. Saber sossegar a mente é necessário de modo a conseguir efetivamente ouvir o que está a ser dito.

- PERGUNTAR

Perguntar é colocar questões que fomentam a descoberta. O Coaching eficaz significa escutar ativamente de modo a ser capaz de colocar questões precisas e centradas. Em resumo, perguntar e escutar andam de mãos dadas.

Geralmente, a maioria das pessoas coloca questões quando está interessada no assunto ou quando está curiosa sobre alguma coisa. Quando se trata de Coaching, as questões são colocadas para expressar o propósito de ajudar a outra pessoa a agir eficazmente e de forma intencional. Os coaches devem evitar colocar questões para seu próprio benefício. As questões colocadas no contexto de uma sessão de Coaching devem ser sempre para benefício do coachee.

Quando se questiona, o inquiridor para avançar pode focar-se no “quê”, “como” e “quando”. Estas palavras criam um ambiente onde a pessoa pense no que fazer. Há que ter cuidado para não usar estas questões de modo a conduzir a pessoa na direção que o coach pensa ser a melhor. As questões devem promover sempre a descoberta por parte da pessoa inquirida por forma a que esta se mantenha responsável pelos resultados.

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

- COMPROVAR

Testar a veracidade é a competência que o coach aplica para chegar à ação. A competência de comprovar, quando usada eficazmente, facilita uma mudança sísmica na percepção da pessoa.

É concretizada através da entrega de curtos e concisos pacotes de informação. Poucas palavras, por vezes apresentadas como uma observação e ditas com um pouco de acutilância, mas não sarcasmo nem desaprovação. Este número de palavras provoca um melhor impacto, porque a pessoa pode lembrar-se facilmente do que lhe foi dito. A intenção deve ser sempre de incitar a pessoa a pensar de forma diferente, a adotar uma nova perspectiva ou a comportar-se de outro modo. Uma mensagem de teste de veracidade na altura certa, bem colocada e submetida com compaixão, quer dita com acutilância ou sendo uma observação gentil, pode ter um impacto galvânico.

O teste de veracidade é uma competência poderosa que visa levar as pessoas a um novo nível de consciência e/ou comportamento.

As mensagens de teste de veracidade podem ser a forma mais eficiente de conduzir as pessoas para novos níveis de consciência.

- RECONHECER

A quarta competência nuclear de Coaching é o reconhecimento. Reconhecer é diferente de dar feedback positivo ou elogiar. Reconhecer, neste contexto, significa prestar atenção, validar a existência de alguém, que essa pessoa é o que parece ser, ou seja, expressar apoio abertamente.

Reconhecer é uma competência simples, centrada em estimular a outra pessoa. O aval pode ser partilhado de forma privada (email, por exemplo) ou publicamente, em reuniões, publicações, entre outros. Antes de fazer um reconhecimento há que ter em consideração como é que a pessoa prefere que isso aconteça, há que ter em conta se se trata de um indivíduo introvertido ou extrovertido.

Para além disso, quando se decide reconhecer o outro, deve ter-se em atenção três aspetos fundamentais: ser-se genuíno, fazê-lo na altura certa e ser-se específico.

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

5. Diferenças entre Coaching e outras práticas de desenvolvimento pessoal e profissional

Nos dias de hoje, o mercado apresenta uma grande variedade de escolhas de práticas de desenvolvimento pessoal e profissional. Daí a necessidade de fazer uma distinção entre Coaching e outras práticas, como Mentoring, Consultadoria e Formação. É de evidenciar que, estas práticas são muitas vezes confundidas com Coaching, em parte por recorrerem a competências semelhantes.

Abaixo pode-se observar na Tabela 2 as diferenças entre estes conceitos.

Tabela 2 - Definição de Coaching e outras práticas de desenvolvimento pessoal e profissional

Coaching	Mentoring	Consultoria	Formação
É uma ferramenta que ajuda a tomada de consciência, fazendo com que o pensamento esteja menos limitado, abrindo-o a novas perspectivas e soluções.	Consiste na relação existente entre um indivíduo e um mentor (profissional com experiência e a devida formação) que o ajuda nas suas dúvidas e conflitos, através de conselhos, sobre as suas atitudes, ações e comportamentos que deve ter em conta no tipo de ambiente da empresa onde se insere.	É um método de resolução de problemas, onde o consultor tem um elevado conhecimento na área em questão, tendo experiência para resolver os problemas do negócio, lidando com o mesmo como um todo e não como um indivíduo. O consultor atua como um instrutor e conselheiro, indicando os passos a tomar, as tarefas a realizar, dando conselhos sobre a forma mais eficaz e produtiva de os alcançar.	Transmissão de conhecimentos numa área específica. O formador tem elevados conhecimentos na matéria em questão e ensina ao formando qual o melhor caminho a adotar para adquirir aqueles conhecimentos e competências.

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

6. Avaliação do sucesso de Coaching numa organização

- **Identificar objetivos específicos**

Antes de se implementar o processo de Coaching numa organização, é essencial conseguir apoio e patrocínio a um nível superior, bem como analisar a forma como o sucesso será avaliado.

O apoio a nível superior fortalece a eficácia do Coaching, sobretudo porque este está ligado a iniciativas de liderança. Identificar ligações claras entre Coaching, os objetivos organizacionais e competências de liderança ajuda a intensificar o compromisso com o processo de Coaching e, conseqüentemente, o seu sucesso.

Articular objetivos específicos é um primeiro passo para definir o sucesso. Alguns exemplos de objetivos são:

- a) Melhorar a motivação em x% em y meses, tal como verificado em estudos pré e pós iniciativa.
- b) Melhorar a qualidade da comunicação no departamento Z

Após terem sido definidos, os objetivos devem ser comunicados aos coaches. O melhor método de comunicação inclui uma reunião inicial com todos os participantes (coach, coachee e supervisor/chefia).

- **Inquéritos para medir o sucesso**

É importante decidir qual a avaliação do sucesso do programa de Coaching antes mesmo deste começar. Uma forma de recolher dados é através de inquéritos *online*, uma vez que são fáceis de enviar para várias pessoas e de compilar. Os inquéritos *online* podem ser anónimos ou conter informações pessoais.

Embora os inquéritos sejam geralmente enviados após o programa de Coaching ter terminado, podem ser preparados com antecedência, de modo a serem enviados em alturas pré-determinadas. A gestão do tempo é essencial. Há que ter em consideração o tempo para completar o inquérito e enviar pelo menos um lembrete, para aqueles que ainda não responderam (Miller, 2008).

Enviar inquéritos a meio do processo é outra forma de recolher dados. Isto é particularmente útil quando a iniciativa de Coaching é a longo prazo. Este tipo de inquérito pode colocar questões específicas relacionadas com a eficácia do Coaching até à data, a relação estabelecida entre coachee e coach, novas competências ou áreas de desenvolvimento que necessitem de ser trabalhadas, a aplicação de conhecimento adquirido no local de trabalho, entre outros.

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

No fim das iniciativas de Coaching, pode distribuir-se outro questionário que inclua as mesmas perguntas junto com outras que sejam pertinentes para os objetivos gerais. Subsequentemente, os dados podem ser compilados e comparados para verificar se houve ou não progresso.

Os inquéritos mais eficazes são os criados de acordo com as necessidades da organização e com a informação desejada. Segundo Miller (2008) outras diretrizes para a preparação de inquéritos são:

- a) Número de questões - menos de 8 questões que não levem mais do que 10 minutos a completar.
- b) Informar - Não partir do princípio de que as pessoas saberão quantas questões terão de responder.
- c) Comunicação - Dar aos participantes indicação inicial do tempo que levarão a completar o inquérito.

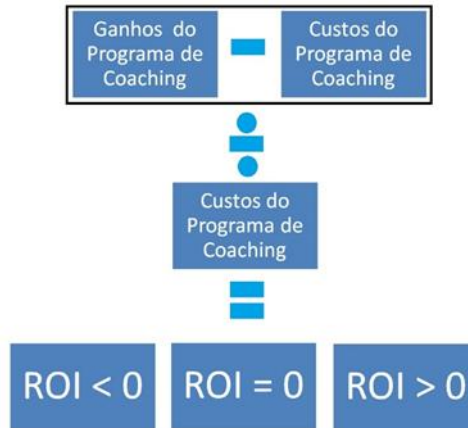
• Cálculo do ROI

Segundo Miller (2008) as entrevistas constituem outra boa maneira de reunir dados, mas devem ser estruturadas corretamente de modo a assegurar a confidencialidade. As entrevistas podem ser conduzidas dentro da organização ou através de uma entidade externa. É nestas entrevistas que se pode colher os dados para o cálculo do Retorno de Investimento (ROI) utilizando a abordagem Manchedo, que segue os seguintes passos:

1. Falar com os participantes sobre os objetivos do processo de Coaching, a satisfação com a experiência de Coaching, e se atingiam os objetivos, novos comportamentos, e fatores que contribuíram para o sucesso (ou insucesso) do processo de Coaching.
2. Solicitar os participantes que quantifiquem esse impacto no negócio.
3. Questionar os participantes sobre a percentagem do impacto que atribuem ao Coaching, quando comparado com outros fatores (tais como mudanças no ambiente económico, industrial ou outras iniciativas concorrentes).
4. Solicitar avaliação da estimativa que fazem do impacto do coaching.

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

Figura 4 - Esquema do cálculo do ROI (Retorno do Investimento).



Em 1997, Phillips acrescentou mais uma forma de medir o impacto de programas de desenvolvimento – o Retorno de Investimento – relação entre o investimento resultante do programa e os custos do programa. Desta forma, a avaliação de qualquer programa de desenvolvimento, como o Coaching poderá ser avaliado segundo as metodologias propostas por Kirkpatrick e Phillips (Figura 4).

Figura 5 - Metodologia de Avaliação da eficácia dos programas de desenvolvimento em função de Kirkpatrick e Philips

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas



Após ter reunido esta informação numérica, subtrai-se o custo do programa de Coaching e divide-se o total pelo custo do programa de Coaching. Uma vez determinado este valor, multiplica-se a quantia por 100% para obter uma percentagem. A esta percentagem chamamos ROI (Retorno do Investimento).

Segundo o estudo da Sherpa Coaching em 2013, o Roi caiu para níveis historicamente baixos, 12%.

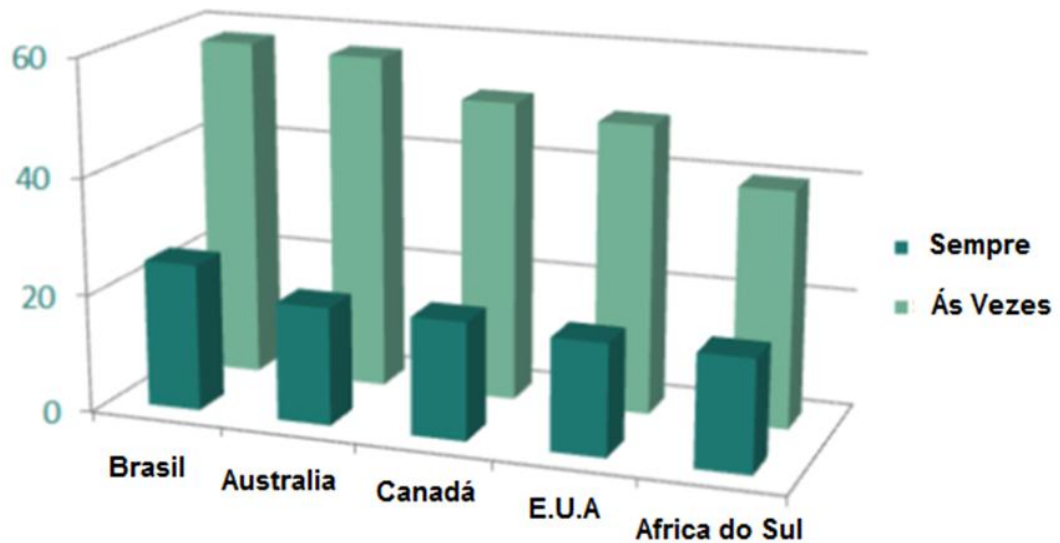
A evidência tem sido sempre o método utilizado para monitorizar o valor do Coaching. Para os estudiosos do Sherpa outra forma, para avaliar a eficácia do Coaching é avaliação do desempenho.

Este ano o estudo debruçou-se sobre o facto de o Coaching estar a ser integrado na gestão de desempenho, o que pode significar a comparação de feedback 360 do programa de Coaching. Neste estudo, quase metade dos inquiridos respondeu que “às vezes” o Coaching é integrado na gestão de desempenho, enquanto um quarto revelou que é “sempre” utilizado.

Na figura seguinte verifica que o Brasil lidera o uso do Coaching na gestão de desempenho, e em último encontra-se a África do Sul.

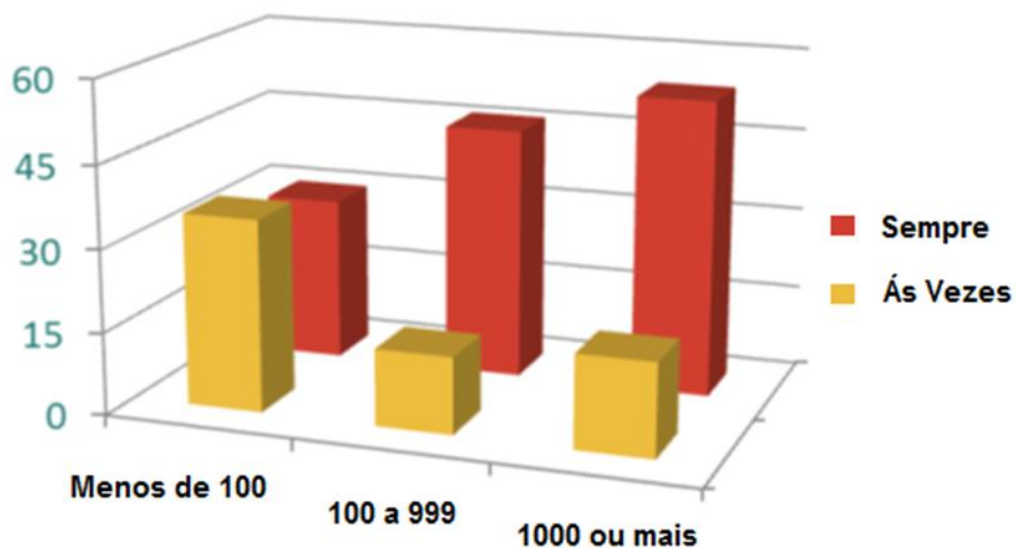
Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

Figura 6 - Percentagem de empresas que mostram que o Coaching faz parte integrante da gestão de desempenho



A Revista Fortune Global 500 VP de RH (2012) comenta: "Como líderes, o sucesso torna-se cada vez mais dependente do desempenho das equipas, trabalhando para melhorar o comportamento empresarial que está a tornar-se uma parte integrante de qualquer cultura de Coaching".

Figura 7 - Percentagem de empresas que integram o Coaching e o desempenho pelo número de funcionários



Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

Como podemos verificar através da figura anterior as empresas com maior número de funcionários lideram nesta área.

7. Processo do estudo de impacto

Os estudos de impacto são significativamente mais formais do que os inquéritos ou as entrevistas de avaliação estruturadas. Os estudos de impacto têm um processo formalizado, que inclui analisar dados baseados nos objetivos dos processos de Coaching que já estão concluídos. Um pressuposto quando se desenvolve este tipo de estudos baseia-se no facto do impacto do Coaching ser variável, e dependente da mudança e da forma como a mesma foi aplicada no local de trabalho, o que fornece informação importante que leva a fatores críticos na organização, que encorajam (ou desencorajam) a aplicação de novos programas de Coaching.

Sempre que se faz um estudo de impacto formal, o primeiro passo é compreender o processo de Coaching, o que inclui objetivos e duração da iniciativa de Coaching. Saber a razão pela qual o Coaching foi implementado pode ser útil para a compreensão dos fatores críticos na organização aquando do programa de Coaching. Adicionalmente, é importante saber quantas sessões de Coaching cada pessoa recebeu, bem como a função das mesmas.

Após recolher a informação supramencionada, envia-se um inquérito a todos os participantes para recolher dados pertinentes sobre a iniciativa de Coaching. Com base nas respostas ao inquérito, selecionam-se aproximadamente 10% dos participantes para uma entrevista formal (telefónica ou não), de cerca de 20 minutos, sobre a sua experiência de Coaching. As entrevistas e a subsequente recolha de dados da entrevista podem ser feitas interna ou externamente. Para garantir confidencialidade, é preferível recorrer-se a uma pessoa externa que tenha sido treinada na metodologia e que apresente um relatório final.

Durante as entrevistas é pedido aos participantes que identifiquem aspetos específicos em que o Coaching afetou a sua eficácia pessoal e os resultados do negócio. Os dados recolhidos revelam não só o que aconteceu, mas também como aconteceu. Com base nos dados analisam-se os fatores críticos que mostram ter facilitado ou impedido o sucesso. Miller (2008) afirma ser importante conhecer estes fatores chave na medida em que podem posteriormente ser aplicados a outras iniciativas dentro da organização.

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

- **KPIs (Key Performance Indicators) – Indicadores chave de desempenho do negócio**

Algumas organizações avaliam o ROI (Retorno do Investimento) apenas através do acompanhamento da mudança nos resultados finais do negócio. Cada negócio faz o seguimento de vários indicadores para avaliar consistentemente a saúde da empresa. Estes indicadores avaliam a satisfação dos funcionários, a retenção, o aumento de vendas, o absentismo, a redução, as promoções, entre outros.

O sucesso do processo de Coaching pode ser avaliado por uma mudança em algum destes indicadores. Isto é, direto e fácil de avaliar, para além de fornecer dados que podem ser seguidos ao longo dos anos. É importante que seja acordado que indicador será tido em conta como medida de avaliação do sucesso do programa de Coaching. No entanto, é de salientar que existem muitos outros fatores que influenciam estes KPIs simultaneamente, pelo que é perigoso concluir que uma alteração de um indicador é exclusivamente da responsabilidade do programa de Coaching.

- **O Estudo do Impacto segundo alguns autores**

McGovern et al (2001) referiu que habitualmente todos os *coaches* sabem que o *Coaching* não tem somente impacto nos *coachees* (impactos individuais), mas também na organização da qual faz em parte e em última instância nos aspetos financeiros das organizações. De forma idêntica Phillips (1997) apresenta hipoteticamente uma sequência de acontecimentos associados ao impacto de um programa de Coaching, considerando que o Coaching fomenta a realização, que esta por sua vez origina impactos no negócio, e que estes impactos podem ser quantificados e maximizados.

Segundo Kirkpatrick (1983) o impacto de programas de desenvolvimento pode ser medido a quatro níveis:

- 1) Reação ao programa e ação planeada – em que os participantes opinam sobre a intervenção e as suas intenções de como utilizar o material e conhecimentos adquiridos;
- 2) Aprendizagem – associada a competências adquiridas com o programa;
- 3) Mudança de comportamento de como consequência do programa;
- 4) Resultados empresariais ou organizacionais tangíveis ou intangíveis.

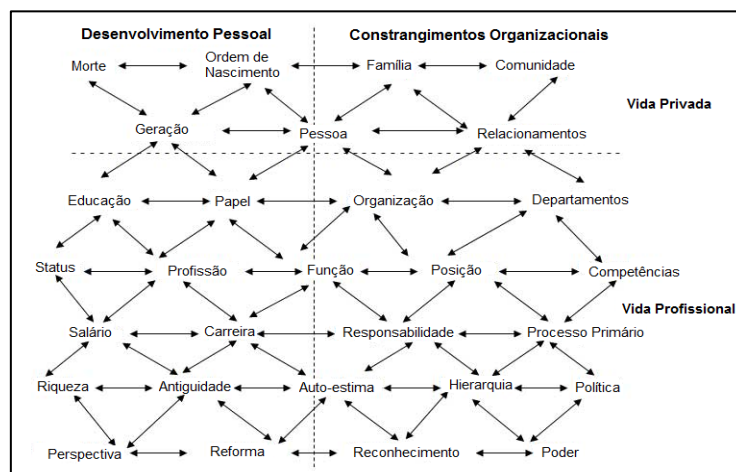
McGovern et al (2001) realizaram entre 1996 e 2000 uma investigação com 100 executivos de empresas, sobre os principais impactos empresariais tangíveis e intangíveis. Em relação aos benefícios tangíveis, foram mencionados a produtividade (53%), qualidade (48%), força

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

organizacional (48%), atendimento ao cliente (39%), redução das reclamações (34%), própria retenção (32%), redução de custos (23%), redução do ponto crítico das vendas (22%), aumento da rentabilidade (14%) e redução de volume de negócios (12%). No que diz respeito aos benefícios intangíveis, identificam-se a melhoria das relações (77%), a melhoria das relações com acionistas (71%), a melhoria no trabalho de equipa (67%), melhoria das relações com pares (63%), a melhoria da satisfação no trabalho (61%), a redução de conflitos (52%), o compromisso organizacional (44%), a melhoria das relações com clientes (37%) e outros impactos intangíveis (31%).

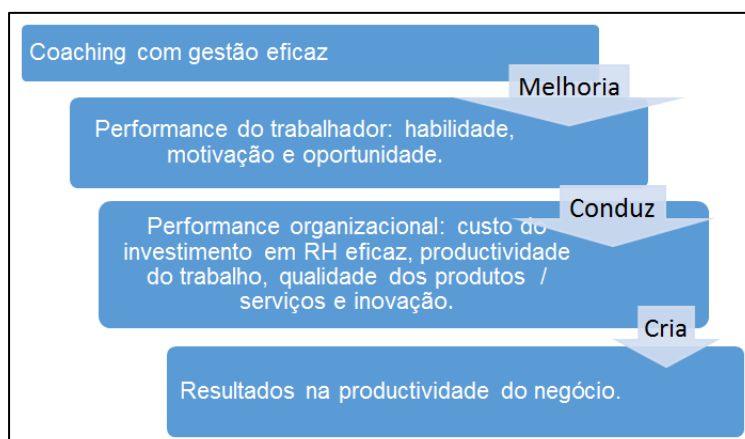
Qualquer programa de Coaching influencia a dimensão individual e a dimensão organizacional e segundo Bloom (2004) podem ser subdivididas em aspetos da vida privada e aspetos da vida profissional (Figura 8) tendo a seguinte rede de contextos para o Coaching de executivos.

Figura 8 - Rede de contexto para o Coaching de Executivos segundo Bloom (2004)



Em 2004, *Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)* apresentam um fluxograma mostrando que a aplicação do Coaching com gestão eficaz induz melhorias na performance do trabalhador que por sua vez conduz a uma performance organizacional, criando assim resultados efetivos na produtividade do negócio (Figura 9).

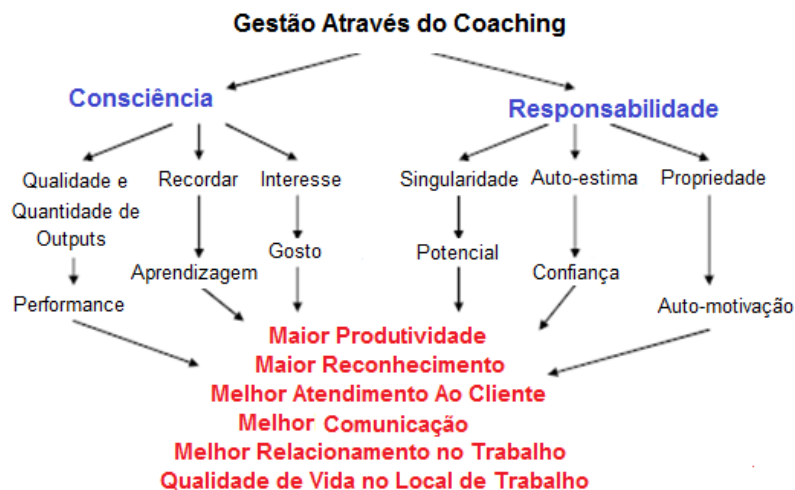
Figura 9 – O Impacto do Coaching na produtividade do negócio (CIPD, 2004)



Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

Já em 2002, Whitmore tinha apresentado os aspetos que relacionam a gestão através de Coaching e os efeitos do Coaching (Figura 10). Desta forma, o Coaching desperta consciência e torna o coachee mais responsável. A responsabilidade através da singularidade, autoestima e propriedade induz melhorias no potencial, confiança e auto motivação dos coachees. A consciência origina alterações a nível da qualidade e quantidade de outputs, melhora o interesse e memória dos coachees, ajudando-os a ter melhor performance, melhor aprendizagem e gosto pelo trabalho. Por fim, as mudanças individuais trazem mudança na organização, nomeadamente maior produtividade, maior reconhecimento, melhor atendimento ao cliente, melhor comunicação e melhor relacionamento no trabalho.

Figura 10- Fusão entre a Gestão por Coaching e os seus efeitos segundo Whitmore (2002)



McDermott Levenson & Newton fizeram um estudo em 2003 sobre uma amostra de 55 empresas localizadas em vários países aplicando uma escala que media o impacto percebido do Coaching. A escala era constituída por quatro fatores que agregavam 13 questões com cinco níveis (1 – nada eficaz, 2 – levemente eficaz, 3 - moderadamente eficaz, 4 – eficaz, 5 – altamente eficaz) e mediam a eficácia do Coaching em diversas áreas.

Um dos fatores media o **“impacto do Coaching na estratégia e trabalho de equipa”** e era constituído por três questões:

- Questão 1 “a minha empresa tem capacidade de execução da estratégia empresarial”;
- Questão 2 “alinhamento e trabalho de equipa na equipa de liderança sénior”;
- Questão 3 “trabalho de equipa em níveis inferiores aos da equipa de liderança sénior”.

Um segundo fator media o **“impacto do Coaching sobre a motivação do trabalhador e cultura organizacional”** e era constituído por duas questões:

- Questão 8 “o nível de motivação e compromisso dos nossos trabalhadores / equipas”;

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

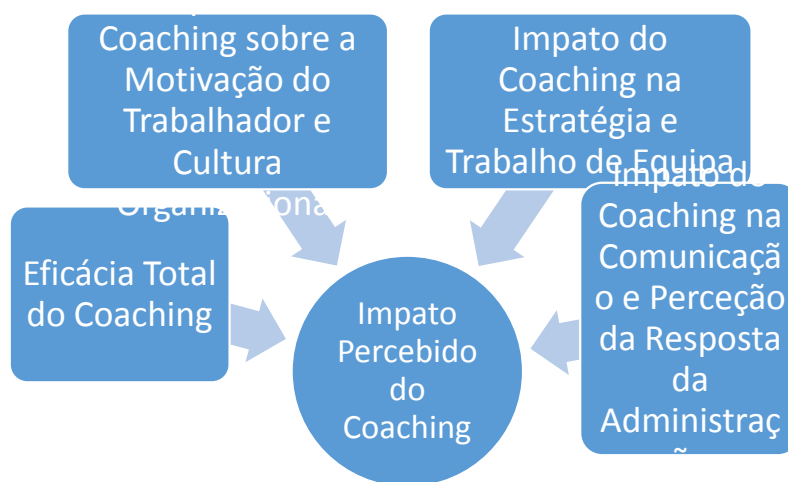
- Questão 10 “cultura e valores organizacionais”.

Um terceiro fator avaliava o “**impacto do Coaching na comunicação e percepção da resposta da administração**” e era formado por duas questões:

- Questão 11 “percepção da sensibilidade da gestão às questões de trabalho”;
- Questão 13 “comunicação de mensagens importantes e sensíveis”.

Por fim, o último fator calculava a “**eficácia total do Coaching**”. (Figura 9).

Figura 11 - Estrutura fatorial da Escala de Impacto percebido do Coaching



O fator de maior impacto foi a **eficácia total do Coaching** (3,43). Em relação aos resultados do estudo, os três aspetos em que o Coaching teve maior impacto foram:

- “O desenvolvimento de futuros líderes” (3,8);
- “A noção de que o desenvolvimento é importante na organização” (3,7);
- “O gerente tem comportamentos de liderança adequados” (3,6).

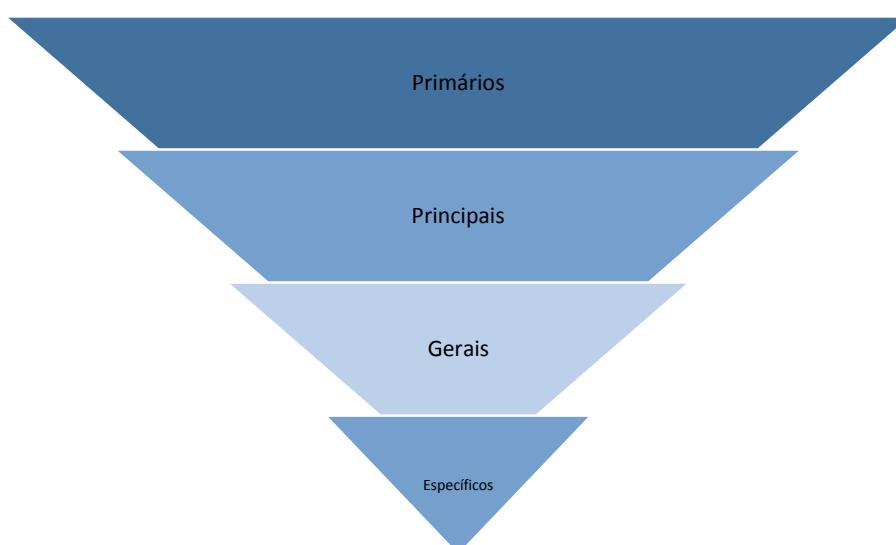
Outro dos principais resultados residiu nas diferenças em usar-se um Coach interno ou um Coach externo; o que influencia a escolha do Coach a contratar.

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

8. Benefícios do Coaching

A ICF (2009) no seu estudo global de 2008 sobre o cliente de Coaching realizou um inquérito a 2165 clientes localizados em 64 países. Foram avaliadas 15 áreas de impacto positivo do Coaching. Um dos aspetos inovadores deste estudo foi o facto de classificar os impactos do Coaching em famílias (Figura 12) em função da percentagem de respostas positivas – já que os inquiridos podiam classificar os diferentes itens entre -3 (muito pior) e 3 (muito melhor).

Figura 12 - Famílias de benefícios do impacto do Coaching



Assim, todos os benefícios que obtiveram 80% ou mais de respostas positivas foram classificados em **benefícios primários** e segundo os autores são aspetos que os coaches treinam independentemente dos objetivos do PCE. Os benefícios com 65% a 79% de respostas positivas foram denominados de **benefícios principais**, já que a maioria dos clientes experimenta este benefício apesar de não ser o objetivo principal. Aos benefícios com 50% a 64% de respostas positivas nomearam-nos de **benefícios gerais** já que foram sentidos por uma maioria não significativa dos clientes, embora não sejam objeto específico dos programas. Por fim, a família de benefícios com menos de 50% de respostas positivas classificam-se de **benefícios específicos** e que normalmente estão associados a objetivos específicos do Coaching.

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

Tabela 3 - Áreas de impacto positivo do Coaching

Áreas de Impacto do Coaching	% Respostas Positivas
Autoestima / Autoconfiança	80%
Relações	73%
Comunicação de habilidades	72%
Habilidades interpessoais	71%
Performance de Trabalho	70%
Equilíbrio Trabalho / Vida Pessoal	67%
Bem-estar	63%
Oportunidades de carreira	62%
Organização pessoal	61%
Gestão de empresas	61%
Gestão do tempo	57%
Eficácia de equipa	51%
Cultura organizacional	38%
Organização financeira	27%
Plano de investimentos	15%

Desta forma, as diferentes áreas de impacto foram classificadas em cada um dos benefícios (Tabela 3), tal como:

- Benefícios primários: autoestima / autoconfiança;
- Benefícios principais: Relações, comunicação de habilidades, habilidades interpessoais, performance de trabalho e equilíbrio trabalho / vida pessoal;
- Benefícios gerais: Bem-estar, oportunidades de carreira, organização pessoal, gestão de empresas, gestão do tempo e eficácia de equipa;
- Benefícios específicos: Cultura organizacional, organização financeira e plano de investimentos

No Coaching podemos encontrar vários benefícios que vão de encontro aos objetivos do cliente. Estes vão desde a autodescoberta ao aumento da autoconfiança.

Com a ajuda do Coach, e através de questões eficazes, o cliente acaba por se autodescobrir, colocando de lado os seus medos e fobias e podendo mesmo, chegar a mudar a sua maneira de pensar.

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

Mas para tal, terá de haver confiança mútua entre o coach e o coachee, que permita ao coachee sentir-se num ambiente seguro, para poder partilhar as suas alegrias, tristezas ou seja, abrir o seu coração. O coach não dá respostas, mas coloca questões pertinentes e vitais, estimula e apoia. Como refere a Coach Maggie João (2011), desafia perceções antigas, que limitam a melhoria do desempenho do indivíduo, e facilita o processo de criação de soluções para obtenção de resultados.

O Coaching oferece um porto seguro onde o cliente pode partilhar a sua visão do mundo, sem se sentir alvo de juízos, retaliações ou preconceitos. Indubitavelmente, o Coaching é uma ferramenta enriquecedora para ambos, coach e cliente. (João, 2011)

Arrivé e Frings-Juton, citados por Pereira (2008), entendem que a aplicação de um programa de Coaching traz benefícios para o **coachee**, a nível:

- Cognitivo - onde vai aperfeiçoar a sua capacidade de análise;
- Profissional – vai adquirir competências de gestão e de liderança;
- Psicológico – gestão do stress e possibilidades de libertação interior.

Quanto às **organizações**, entendem que a aplicação de um programa de Coaching traz benefícios na:

- Eficiência da chefia;
- Melhor gestão de equipa;
- Melhor aplicação dos recursos internos da organização, assim como, a capacidade de reter o saber-fazer organizacional.

Segundo o estudo de 2013 da Sherpa Coaching o Coaching ajuda as pessoas de três maneiras diferentes.

Figura 13 - Três maneiras diferentes do Coaching ajudar as pessoas



Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

1º Um coach permite que os líderes reflitam sobre as suas decisões, e sobre eles próprios. Muitos coaches utilizam o termo “consciência” para definir os benefícios de Coaching;

2º As pessoas costumam evitar as verdadeiras dificuldades. O Coaching aprofunda a realidade vivida.

3º As pessoas não sabem como mudar. Um coach ajuda o cliente a encontrar alternativas para o comportamento que não está a funcionar. Como líderes podem ajudar as suas organizações a lidar com a mudança para que esta se torne mais eficaz.

Tabela 4- Opiniões de coaches de vários países definindo os benefícios de Coaching.

Países	Opinião
Brasil	“Desenvolvimento de liderança. Melhor comportamento empresarial. Melhores resultados.”
Nova Zelândia	“Uma opinião independente sobre a forma como realmente está a ocorrer, conta a forma como eles sempre a viram.”
Polónia	“Coaching contraria o fenómeno “solitário no topo.”
Rússia	“Pleno desenvolvimento de um potencial líder.”
Escócia	“Os clientes aprendem a ver uma série de opções, em vez de se limitarem apenas a uma ou duas.”
África do Sul	“A clareza do pensamento. Consciência pessoal, resultando numa liderança confiante ”.
Reino Unido	“Os clientes tornam-se mais incentivados, mais criativos e capazes de lidar com tudo o que é colocado no seu caminho.”
EUA	“Os clientes clarificam os seus pontos fortes, a valorização de diferentes estilos, e a confiança.”

Fonte: Sherpa Coaching (2013)

PARTE II. ESTUDO EMPÍRICO

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

CAPÍTULO II. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

1. Justificação do estudo

As investigações têm muitas vezes como finalidade uma melhoria numa determinada área através da resolução de uma situação problemática ou a sua modificação (Politet *al.*, 2004; Fortin, 2009). A melhoria do desempenho na gestão e do aumento de produtividade é uma constante para qualquer responsável numa empresa, não sendo de descartar qualquer estratégia para a consecução dos objetivos. Uma das estratégias experimentadas por empresas a nível internacional e também em Portugal tem sido o Coaching sob as suas diversas tipologias.

A formulação do problema para esta investigação teve como fonte de inspiração o gosto particular pela área do Coaching, obtido durante um curso de certificação pedagógica profissional em Mirandela surgindo assim a ideia de analisar e aprofundar os benefícios do Coaching nas organizações.

2. Objetivo Geral

Desta forma, o objetivo principal deste estudo é conhecer o impacto da implementação do PCE na produtividade das empresas.

3. Questões de investigação

Segundo a problemática em estudo, estabelecemos dois objetivos centrais formulados através das seguintes questões:

- Qual é o grau de satisfação das chefias de empresas que implementaram o processo de Coaching?
- Quais os benefícios tangíveis e intangíveis incorridos na produtividade de empresas que apostam/apostaram no Coaching?

4. Procedimento

Numa primeira fase, foram escolhidos diversos e seguidamente efectuamos com eles contacto telefónico ou eletrónico apresentando-lhe o projeto de tese e convidando-os a participar na investigação. Deste primeiro contacto aceitaram participar no estudo cinco coaches aos quais foram enviadas várias perguntas que aprofundavam o perfil socioprofissional e permitiam uma

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

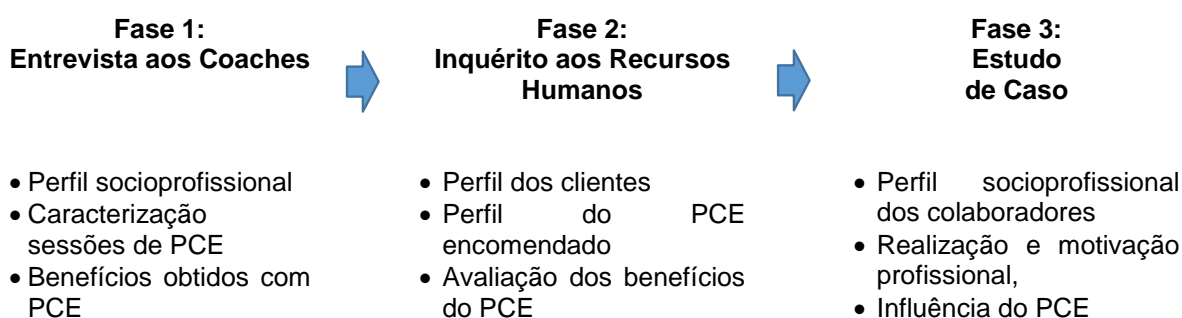
melhor caracterização das sessões de PCE e o seu funcionamento. Adicionalmente a entrevista tinha também como intuito conhecer a sua opinião sobre os benefícios do PCE nas empresas. Deste contacto foram obtidos dados de empresas que estavam ou já tinham participado em PCE.

Numa segunda fase, contactámos os colaboradores responsáveis pela interação coach – coachees nas várias empresas (normalmente, do departamento dos Recursos Humanos), informando-os do projeto de investigação e da metodologia de recolha de dados (através da plataforma surveymonkey), consistindo num inquérito por questionário visando o conhecimento do perfil dos clientes foco do PCE, os parâmetros do PCE solicitado e a avaliação dos benefícios obtidos com esse PCE.

Numa terceira fase, analisámos o caso particular de uma das empresas participantes na fase 1 e 2. A informação recolhida no inquérito do estudo de caso permitiu caracterizar o perfil socioprofissional dos colaboradores, a sua motivação profissional e a sua opinião sobre o impacto do PCE na sua motivação pessoal e no desempenho da organização.

Em qualquer uma das fases de investigação, resolvemos enveredar por um estudo de carácter descritivo e transversal. A investigação é descritiva pois descreve o ambiente do PCE associado aos três agentes – coaches, coachees e organizações, bem como os benefícios com eles obtidos. A investigação é transversal tendo sido realizada entre Abril e Setembro de 2013.

Figura 14 - Fases da Investigação



Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

5. Fatores identificados no estudo

Na entrevista realizada na primeira fase aos coaches (conforme apresentado no anexo I) definimos os seguintes fatores:

- Áreas de atuação do coach;
- Tempo de exercício de Coaching;
- Formação base do coach;
- Formação específica em Coaching do coach;
- Habilitações literárias do coach;
- Participação em associação de coaches / Coaching;
- Duração média de uma sessão de Coaching;
- Composição e frequência do número de sessões;
- Objetivos de uma sessão de Coaching;
- Tipo de avaliação do impacto do Coaching na vida profissional;
- Colaboradores envolvidos no programa de Coaching;
- Documentação necessária para organizar uma ação de Coaching;
- Confrontação com situações contrárias à ética profissional;
- Existência de supervisão de Coaching;
- Utilização do ROI (ou outra metodologia) como forma de avaliar o programa de Coaching;
- Indicadores que determinam o sucesso de um coach.

No inquérito realizado na segunda fase aos colaboradores do RH (conforme o anexo II) definimos os seguintes fatores:

- Setor de atividade das empresas cliente;
- Localização geográfica da empresa;
- Número de trabalhadores;
- Resultados alcançados com os programas de Coaching face aos objetivos definidos;
- Resultados sobre a percentagem de aumento de desempenho com a prática de Coaching;
- Opinião sobre o impacto do programa de Coaching nos benefícios dos resultados da empresa;
- Utilização do ROI para medir o impacto do Coaching na empresa;
- Investimento anual médio feito em serviços de Coaching.

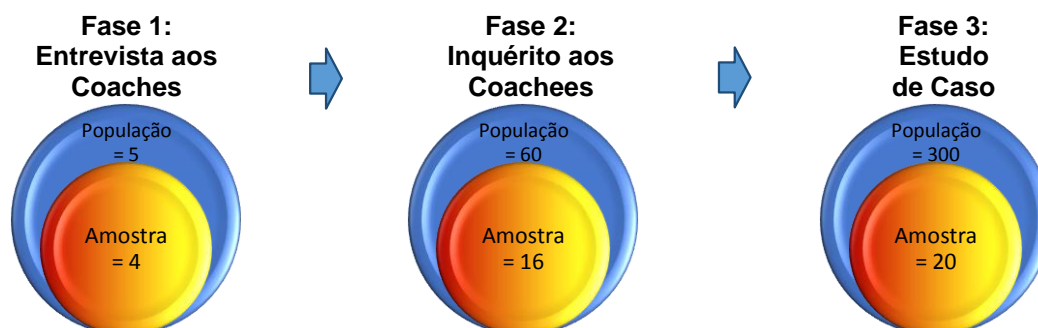
Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

No inquérito realizado na terceira fase aos coachees do caso de estudo(referido no anexo III) definimos os seguintes fatores:

- Sexo dos coachees colaboradores;
- Idade dos coachees colaboradores;
- Antiguidade dos coachees colaboradores;
- Departamento / Secção dos coaches colaboradores;
- Realização profissional, motivação para os objetivos da organização e motivação para o desempenho da função;
- Fatores que influenciam a motivação;
- Existência de sistema de avaliação de desempenho na empresa onde trabalha;
- Influência da motivação na produtividade da empresa;
- Influência do processo de Coaching na motivação pessoal e no desempenho da organização.

6. População alvo / Amostra

Figura 15 - População alvo/amostra em função das fases de investigação



Na primeira fase, obtivemos a concordância de cinco coaches em participar na investigação. No entanto somente 4 deles responderam afirmativamente à realização da entrevista, correspondendo a uma taxa de resposta de 80%. Na segunda fase, tínhamos inicialmente uma população alvo de 60 empresas que estavam a participar ou já tinham participado num PCE; no entanto somente obtivemos resposta de 16 empresas, correspondendo a uma taxa de

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

resposta inferior a 30%. Por fim, em relação à terceira fase cujo objetivo era estudar a população de 300 coachees colaboradores numa empresa do setor energético somente obtivemos resposta de 20 colaboradores, correspondendo a uma taxa de resposta inferior a 7%.

7. Instrumentos de recolha de dados

Considerando que a investigação se insere numa abordagem quantitativa e qualitativa e se trata de um estudo descritivo realizado sobre coaches e coachees, entendemos escolher diferentes instrumentos de recolha de dados, considerando mais convenientes o inquérito por questionário e a entrevista semiestruturada.

Para o estudo da opinião dos coaches realizado na Fase 1, resolvemos utilizar uma entrevista semiestruturada constituída por duas partes com um total de 17 questões (Anexo I). A primeira apresenta sete questões sobre a identificação e caracterização do coach, enquanto a segunda parte tem 10 questões relacionadas com o PCE. Para o estudo dos coachees das empresas, recorreremos a um inquérito por questionário constituído por 10 questões, a primeira sobre o perfil do cliente e as restantes sobre o PCE e seus benefícios (Anexo II). No estudo de caso, para o estudo utilizámos um inquérito por questionário, com 14 questões (Anexo III).

8. Procedimentos de recolha de dados

A recolha de dados foi realizada com procedimentos diferentes de acordo com o objeto de estudo. No Fase 1, fizémos um estudo exploratório com base em livros e sites de internet de modo a recolher os nomes e contactos de coaches portugueses. Estes coaches foram posteriormente contactados telefonicamente ou por email de forma a serem informados sobre os objetivos da investigação e de modo a saber da sua concordância em participar na investigação. Após ter obtido sua aprovação, a entrevista foi realizada através do Skype gravada com o consentimento dos mesmos para posteriormente realizar uma análise de conteúdo. Do contacto com os coaches, obtivémos uma lista de 60 empresas que estavam ou já tinham passando por um PCE. O inquérito ao departamento de RH destas empresas foi inserido na plataforma SurveyMonkey, tendo sido informados da sua existência por carta, email e/ou telefone. Por fim, para realizar o inquérito aos coachees colaboradores da empresa energética, contactámos o Diretor de recursos Humanos da empresa que enviou internamente o questionário aos colaboradores, cuja resposta facultativa era remetida ao investigador via email. Todos estes procedimentos de recolha de dados foram realizados entre Abril e Setembro 2013.

9. Tratamento de dados

Para realizar a análise das entrevistas aos coaches, tivemos a necessidade de transcrever primeiro a conversação gravada via Skype. Para a análise dos questionários preenchidos pelos colaboradores de RH das 16 empresas e para a análise dos questionários realizados aos coaches da empresa do estudo de caso, recorreremos ao software estatístico SPSS 19.0, tendo realizado gráficos circulares e de barras, e calculado as frequências relativas e absolutas e as estatísticas descritivas das variáveis quantitativas. O tratamento e análise dos dados recolhidos foram efetuados pelo programa estatístico Statistical Package for Social Sciences (SPSS), que permitiu tratar os dados dos inquiridos para posterior comparação com os resultados reais verificados nos correspondentes dados financeiros.

CAPÍTULO II. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, será realizada a apresentação descritiva e análise dos resultados, sendo a discussão dos mesmos apresentada neste mesmo capítulo.

Depois de tratados os dados informaticamente, segue-se a sua análise utilizando a estatística inferencial que visa avaliar a relação existente entre os diversos fatores, permitindo dar resposta à questão de investigação enunciada.

1.1. Análise de conteúdo das entrevistas aos coaches

- **Áreas de atuação**

No que diz respeito às áreas de atuação do Coaching, estas foram classificadas em cinco categorias tendo como base a leitura de diferentes fontes bibliográficas:

- a) Coaching empresarial / individual;
- b) Palestras / congressos / workshops;
- c) Formação / cursos;
- d) Certificação de coaches;
- e) Supervisão de coaches.

Desta forma, o agrupamento das respostas vem na tabela abaixo (tabela 5).

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

Tabela 5 - Análise de conteúdo das áreas de atuação do coach

Categoria	Sub. Categorias	Unidades de registo	Unidades de enumeração	
			n	%
Áreas de atuação	Não respondeu	CC e CD	2	50%
	Coaching empresarial / individual	CA – “Atua como executive coach”. CB – “Faço também coaching in company, o que significa que atuo com executive Coaching dentro das empresas e team coaching. O” in company” pode ter também o formato de intervenção de coaching, que eu faço muito, que é chamado coaching onthe job”.	2	100%
	Palestras / Congressos / Workshop	CB – “Faço também workshops de Coaching”.	1	50%
	Formação / Cursos / Treino / Docência	CB – “Faço também módulos de Coaching em mestrados executivos em algumas universidades. ... formação diversa na área de coaching, sem ser a certificação”.	1	50%
	Certificação de Coaches	CB – “Faço certificação de pessoas para prática do coaching profissional”	1	50%
	Supervisão de Coaches	-----	0	0%

Através da análise de conteúdo das áreas de atuação do coach, vemos que metade dos coaches (Coach CC e CD) não responderam à questão. Dos coaches que tiveram opinião formada nesta questão, todos (100%) atuam na área do Coaching empresarial / individual, enquanto 50% fazem em palestras / congressos / workshops, 50% formação / cursos 50% certificação de coaches; não havendo ninguém a fazer supervisão de coaches.

Uma análise em pormenor permite-nos deduzir que existem coaches com áreas de atuação específica e coaches com diversas áreas de atuação. Com efeito, CA diz que “*Atua como executive coach*” somente, enquanto que CB faz “*Coaching in company, o que significa que atuo com executive Coaching dentro das empresas e team coaching*”, mas também faz “*workshops de Coaching*”, ensino universitário de “*módulos de Coaching em mestrados executivos em algumas universidades*” e “*certificação de pessoas para prática do Coaching profissional*”.

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

• Tempo de exercício da função de Coaching Executivo

No que diz respeito ao tempo de exercício da função de Coaching Executivo, estes foram classificados tendo por base o 8º Relatório Anual do Inquérito sobre Coaching Executivo realizado em 2013 pela Sherpa Coaching, que distingue seis tempos de exercício:

- a) menor de 6 meses;
- b) 6 meses a 1 ano;
- c) 1 a 2 anos;
- d) 3 a 5 anos;
- e) 6 a 10 anos.

Desta forma, o agrupamento das respostas vem na tabela 6.

Tabela 6 - Análise de conteúdo do tempo de exercício da função de Coaching Executivo

Categoria	Sub. Categorias	Unidades de registo	Unidades de enumeração	
			n	%
Tempo de exercício da função de Coaching executivo	< 6 Meses	-----	0	0%
	6 Meses – 1 Ano	-----	0	0%
	1 – 2 Anos	-----	0	0%
	3 – 5 Anos	CA – “Desde 2008, ou seja à 5 anos”.	1	25%
	6 – 10 Anos	CC – “6 anos”.	1	25%
	Mais de 10 anos	CB – “Oficialmente a partir de 2008, ou seja desde que fiz a minha acreditação internacional. Não oficialmente, ou seja sem a certificação, desde 2000”. CD – “Desde 1996”.	2	50%

Através da análise de conteúdo do tempo de exercício da função de Coaching executivo, visualizámos que nenhum dos coaches exerce Coaching Executivo há menos de três anos. É de destacar como tempo mais frequentemente referido, o tempo - mais de 10 anos – apontado em 50% das frequências, pelos coaches CB e CD. O coach CA é o menos experiente, trabalhando “Desde 2008, ou seja há 5 anos” e o coach CC somente tem mais um ano de experiência em relação a este. A média aritmética do tempo de experiência é de 10,25 anos. É de destacar o facto do exercício da atividade de Coaching não obrigar a ser totalmente regulamentado e assim permitir afirmar sobre o tempo de exercício profissional oficial e não oficial, como refere CB que trabalha “Oficialmente a partir de 2008, ou seja desde que fiz a minha acreditação internacional. Não oficialmente, ou seja sem a certificação, desde 2000”.

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

- **Formação base**

Quanto à formação base dos coaches, esta foi categorizada em função da classificação nacional de áreas de educação e formação; havendo assim três categorias base:

- a) Engenharia e técnicas afins;
- b) Matemática;
- c) Sociologia e outros estudos.

Desta forma, o agrupamento das respostas vem na tabela 7.

Tabela 7- Análise de conteúdo da formação base dos coaches

Categoria	Sub Categorias	Unidades de registo	Unidades de enumeração	
			n	%
Formação Base	Engenharia e técnicas afins	CA – “A minha formação de base é engenharia e informática e computação”; CB – “A minha formação de base é engenharia, engenharia química, ramo de processo industria”.	2	50%
	Matemática	CD – “Licenciatura em Matemáticas Aplicadas”.	1	25%
	Sociologia e outros estudos	CC – “Licenciatura em Sociologia”.	1	25%

Através da análise de conteúdo da formação base (Tabela 7), visualizámos que esta é para dois coaches (50%) área da engenharia e técnicas afins (CA e CB); enquanto 25% é da área da matemática (CD) e 25% da área da sociologia e outros estudos (CC).

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

- **Formação em Coaching**

Tabela 8 - Unidades de registo da formação em Coaching

Unidades de registo
CA – “A formação em Coaching tenho várias, uma delas é Business Coaching, Team Coaching e Executive Coaching”.
CB – “A formação em Coaching tenho várias, uma delas é a internacional certified coach pela internacional Coaching community, depois tenho a certificação em Team Coaching, em Business Coaching, Systemic Coaching, e outra em training de trainers, ou seja, uma formação para treinar outros para serem Coaches”.
CC – “Qualificação em Coaching pela International Coach Academy”
CD – “Certificação pelo ICC e Certificação pelo I Have the Power”.

As respostas sobre a formação em Coaching foram efetuadas tendo em conta as instituições de formação e os conteúdos assimilados na formação, estando as unidades de registo dos quatro coaches na tabela acima (Tabela 8). Das três instituições referidas, uma é nacional “I Have The Power” (CD) e duas são internacionais – Internacional Coaching Community (CB e CD) e International Coach Academy (CC).

No que diz respeito à tipologia dos cursos obtidos, as respostas revelam a obtenção de uma variedade de cursos. De facto, CA afirmou ter várias formações em Coaching, tal como CB. Assim, o Business Coaching e o Team Coaching são as tipologias de curso mais obtidas pelos coaches entrevistados, estando provavelmente relacionado com as necessidades das empresas.

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

- **Habilitações literárias**

Tabela 9 - Análise de conteúdo das habilitações literárias dos coaches

Categoria	Sub Categorias	Unidades de registo	Unidades de enumeração	
			n	%
Habilitações Literárias	Nível 1	-----	0	0%
	Nível 2	-----	0	0%
	Nível 3	-----	0	0%
	Nível 4	-----	0	0%
	Nível 5	-----	0	0%
	Nível 6	CA – “A minha formação de base é licenciatura em engenharia e informática e computação”; CD – “Licenciatura em Matemáticas Aplicadas”; CB – “A minha formação de base é engenharia, licenciatura em engenharia química, ramo de processo industria”	3	75%
	Nível 7	CC – “Mestrado Psicologia do Desenvolvimento Profissional”.	1	25%
	Nível 8	-----	0	0%

No que diz respeito às habilitações literárias dos coaches, estas foram classificadas tendo por base os oito níveis de qualificação do Quadro Nacional de Qualificações legalizados pela portaria 789/2009 de 23 Julho, com a seguinte constituição:

- Nível 1 – 2º ciclo do ensino básico;
- Nível 2 – 3º ciclo de ensino básico obtido no ensino básico ou por percursos de dupla certificação;
- Nível 3 – ensino secundário vocacionado para prosseguimento de estudos de nível superior;
- Nível 4 - ensino secundário acrescido de estágio profissional mínimo de 6 meses;
- Nível 5 - qualificação de nível pós-secundária não superior com créditos para prosseguimento de estudos de nível superior;
- Nível 6 – licenciatura;
- Nível 7 – mestrado;
- Nível 8 - doutoramento.

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

Desta forma, o agrupamento das respostas (Tabela 9).

Através da análise de conteúdo das habilitações literárias dos coaches (Tabela 9) permite-nos observar que 75% tem o nível 6 do quadro nacional de qualificações que corresponde a uma licenciatura; tendo os restantes 25% atingido o nível 7 – mestrado.

- **Participação em associações de coaches / Coaching**

Em relação ao facto dos coaches pertencerem a uma associação de coaches / Coaching, resolvemos criar três famílias de respostas:

- a) não pertencer a nenhuma associação;
- b) pertencer a uma associação nacional;
- c) pertencer a uma associação internacional.

Desta forma, o agrupamento das respostas vem na tabela abaixo (Tabela 10).

Tabela 10 - Análise de conteúdo da participação em associações de coaches/Coaching

Categoria	Sub Categorias	Unidades de registo	Unidades de enumeração	
			n	%
Participação em associação de coaches / Coaching	Não	CA – “Não”	1	25%
	Sim, Nacional	CD – “Portuguese Coaching group da APG”; CB – “,Grupo Português de coaches”.	2	66,7%
	Sim, Internacional	CC – “Portugal Chapter da ICF Portugal”; CB – “E também faço parte da associação internacional, mas essa tem a ver com a International Coaching Community	2	66,7%

Através da análise de conteúdo da participação em associações de coaches / Coaching (Tabela 24) permite-nos observar que 25% dos coaches (CA) não pertencem a nenhuma associação nacional ou internacional. Dos 3 coaches que pertencem a uma associação, 66,7% pertencem a associações nacionais e 66,7% a associações internacionais. O coach CB ao referir que ilustra que há profissionais de Coaching que pertencem simultaneamente a associações nacionais e internacionais.

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

- **Duração média de uma sessão de Coaching**

A duração de uma sessão de Coaching varia em função dos objetivos desejados pelo cliente; número de coachees envolvidos, departamentos envolvidos, tipo de Coaching, entre outros.

Assim, criámos quatro categorias:

- a) <60 minutos;
- b) 60 a 90 minutos;
- c) 90 a 120 minutos;
- d) 120 minutos ou mais, tendo agrupado as respostas na Tabela 11.

Tabela 11- Análise de conteúdo da duração média de uma sessão de Coaching

Categoria	Sub Categorias	Unidades de registo	Unidades de enumeração	
			n	%
Duração média de uma sessão de Coaching	<60min.	CA – “A duração que nós colocamos nas propostas é mais ou menos quarenta e cinco minutos”.	1	25%
	60 a 90 min.	CD – “Uma hora”.	1	25%
	90 a 120 min.	CC – “Noventa minutos”.	1	25%
	120 ou mais min.	CB – “A duração que nós colocamos nas propostas é de 90 minutos, mas acaba sempre por ir às duas horas”.	1	25%

A análise das respostas permitiu-nos verificar que as opiniões estão distribuídas uniformemente pelas quatro categorias, tendo cada uma 25% do total de frequências. No entanto, uma análise pormenorizada permite ver que teoricamente 50% dos coaches diz que a sua duração é de 90 minutos (CC e CB). Assim, vemos que normalmente o coach planeia 90 minutos por cada sessão, embora possa se prolongar, tal como refere CB.

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

- **Composição e frequência do número de sessões de uma sessão**

No que diz respeito ao número total de sessões de um programa de Coaching, 75% dos coaches (CA, CB e CC), afirmaram direta ou indiretamente serem oito sessões 75% (CA, CB e CD) também afirmaram que depende de diferentes factores, podendo variar entre quatro a 12 sessões no caso do Coaching Executivo (CB). Três quartos dos coaches revelaram que a periodicidade das sessões não é linear, variando entre simultaneamente e mês e meio.

Segundo CA a periodicidade pode depender “do ambiente, do espaço Coaching” e segundo CB depende do cliente ao afirmar que “O ritmo quem o estabelece é o cliente, ele é que conhece as suas dinâmicas, ele é que sabe qual é o ritmo em que vai operacionalizar a mudança, através do trabalho para casa que leva, as tarefas, e portanto por vezes temos sessões semanais, outras vezes quinzenais, outras mensais”. CD também partilha da mesma opinião. É de notar o fator cliente foi identificado, mas não o seu nível de desempenho e capacidade de assimilação.

Tabela 12- Unidades de registo da composição e frequência do número de sessões de uma sessão de Coaching

Unidades de registo
CA – “Isso vai depender. Mas por exemplo mais ou menos oito sessões e depende também do ambiente, do espaço Coaching”.
CB – “Isso vai depender. Mas por exemplo no executivo, entre quatro a 12 sessões, ao longo de quatro a seis meses, por vezes prolonga-se a oito meses, também da frequência com que as sessões são feitas. O ritmo quem o estabelece é o cliente, ele é que conhece as suas dinâmicas, ele é que sabe qual é o ritmo em que vai operacionalizar a mudança, através do trabalho para casa que leva, as tarefas, e portanto por vezes temos sessões semanais, outras vezes quinzenais, outras vezes mensais. Por vezes temos um programa estabelecido e o cliente desmarca, aí é que por vezes passa um mês e meio, um mês e uma semana, outras vezes antecipa. Mas em geral anda por volta dessa ordem de grandeza. Em termos de TeamCoaching os processos podem durar meio ano, um ano, dois anos, três anos, até porque um processo de time Coaching, começa por uma equipa, mas rapidamente se começam a ver resultados e expande-se o projeto para outras equipas, e então saltamos de equipa em equipa, podemos andar num cliente mais tempo. Mas eu diria que em média, as propostas que temos feito, normalmente é projetado a um ano. Um ano intacto com uma monitorização de dois em dois meses, ou de três em três meses, mas os projetos que temos feito estão na ordem dos dois anos, dois anos e meio, por aí.
CC – “oito sessões mensais”.
CD – “Dependem do momento do processo de Coaching com o cliente”.

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

Quanto à duração temporal total do programa de Coaching este pode ter no máximo uma duração de 2,5 anos (CB), podendo esta estar relacionada com os objetivos da sessão, elementos envolvidos; mas também com o próprio orçamento do contratante.

- **Objetivos de uma sessão de Coaching**

Tabela 13- Unidades de registo dos objetivos duma sessão de Coaching

Unidades de registo
CA – “Depende do estado do cliente. Se for no princípio, pode ter como objetivo do processo a monitorização do progresso”.
CB – “Quem traça os objetivos é o cliente, o coach não tem um objetivo para a sessão, eu sei qual é o objetivo de uma sessão, mas o cliente é que o traz, mas normalmente tem muito a ver com melhoria da liderança”.
CC – “Os que o cliente trouxe”.
CD – “Sempre melhoram algo”.

A análise de conteúdo acerca dos objetivos de uma sessão de Coaching (Tabela 13) permite-nos visualizar que 75% dos coaches defendem que são definidos pelos clientes. Assim, poucos entrevistados apontam os objetivos específicos; à exceção de CB que refere que o objetivo *“tem muito a ver com a melhoria da liderança”* ou segundo CD os clientes *“sempre melhoram algo”*.

- **Tipo de avaliação do impacto do Coaching na vida profissional**

Tabela 14 - Unidades de registo da avaliação do impacto do Coaching na vida profissional

Unidades de registo
CA – “A nível quantitativo – Depende do motivo que trás o cliente ao processo”.
CB – “Através de perguntas conseguimos despertar novas descobertas, no próprio coachee, sobre aquilo que o incomoda, que o inspiram, que o motivam, sobre o que quer mudar, indicar aquilo que ele quer, ou não quer, o que quer avançar, o que quer dominar, o que quer obter, o que quer evitar. A avaliação é muito boa”.
CC – “Positiva: Mudança. Criação de Awareness”.
CD – “Sempre melhoram algo”.

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

Pela observação da tabela 28, vemos que 75% dos coaches concordam com o fato do Coaching ter benefícios na vida profissional dos coachees, fundamentados de forma mais ou menos intensa de coache para coache, sendo uma “avaliação ... muito boa” para CB, uma avaliação “positiva” para CC. As mudanças a nível profissional foram para CB relativamente ao “despertar de novas descobertas”, enquanto para CC acontecem ao nível da “criação de consciência”.

- **Colaboradores envolvidos no programa de Coaching**

Tabela 15 - Unidades de registo dos colaboradores envolvidos no programa de Coaching

Unidades de registo
CA – “Depende de processo para processo. Se for algo mais institucional, envolve mais gente, como por exemplo, departamento de formação do cliente e departamento comercial. E também há a pré-sessão”.
CB – “Normalmente temos a direção dos Recursos Humanos que depois normalmente envolve também o público-alvo, o representante, muitas vezes é o líder da equipa, pode ser um diretor do setor de produção, manutenção, no caso de indústrias, ou pode ser o diretor de vendas, no caso das empresas ligadas às vendas e também nas empresas de menor dimensão, normalmente são as pessoas do topo. Mas nós entramos sempre ou pelas direções de Recursos Humanos, pessoas que têm poder de decisão, esses são os supervisores, nunca pelos membros da equipa que vão ser alvo do processo de Coaching. Aparece é o líder, quem coordena a equipa”.
CC – “Depende de quem partiu a manifestação de interesse. Normalmente o interlocutor da empresa mais o(s) coachee(s)”.
CD – “Pode ir desde o nosso site e/ou consultor, até ao fecho da contratação”.

Quanto aos colaboradores envolvidos no programa de Coaching (Tabela 15) visualizámos que 75% dos coaches são da opinião que o número de envolvidos no programa de Coaching varia dependendo se toda a instituição está envolvida, se um ou vários departamentos estão envolvidos ou se está somente um indivíduo envolvido. Em relação aos cargos envolvidos, segundo CB são compostos pela “*direção de Recursos Humanos que depois normalmente envolve também o público-alvo*” que são geralmente “*pessoas de topo*” ou “*supervisores*” pertencendo a diversos departamentos.

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

- **Documentação necessária para organizar uma ação de Coaching**

Tabela 16 - Análise de conteúdo da documentação necessária para organizar uma sessão de Coaching

Categoria	Sub Categorias	Unidades de registo	Unidades de enumeração	
			n	%
Documentação necessária para organizar uma ação de Coaching	Planos de ação		1	25%
	Contrato específico	CA – “Documentação! A mesma de um contrato de formação. Um contrato semelhante a outros contratos de formação”; CD – “...Contrato de Coaching...”; CB – “Depois temos também um contrato que fazemos nomeadamente em Executive Coaching, contrato com o cliente”.	3	75%
	Documentos de acompanhamento	CC – “Nós usamos sempre o código de ética, um documento que tem a ver com as referências de Coaching para as pessoas ficarem esclarecidas sobre o que é o Coaching, esses são os documentos obrigatórios”.	1	25%
	Questionários de diagnóstico	CD – “...Roda da Vida...”; CC – “os outros documentos muitas vezes são ferramentas que servem de rastilho de início de conversa, que o cliente pode preencher, nomeadamente grelhas, valores de referência, quadros”.	2	50%
	Ferramentas e Técnicas específicas	CD – “Jornal diário – ferramenta criada por nós, PIEP, ferramentas nossas”; CC – “Nenhuma, cada coach utiliza as suas metodologias; e eu tenho as minhas”.	2	50%

Das respostas (Tabela 16), constatámos que o documento referido é com mais frequência (75%) o contrato específico. Em segundo lugar aparecem os questionários de diagnósticos e as ferramentas e técnicas específicas a cada processo de Coaching, criadas por cada empresa de coaches em função dos coachees; sendo cada um deles utilizado por 50% das frequências. Uma das funções principais desses questionários é segundo CC umas *“ferramentas que servem de rastilho de início de conversa”*. Por fim, verificámos que somente 25% referiram os planos de ação e documentos de acompanhamento, nomeadamente o código de ética.

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

- **Confrontação com situações contrárias a ética profissional**

Tabela 17- Análise de conteúdo da confrontação com situações contrárias à ética profissional

Categoria	Sub Categorias	Unidades de registo	Unidades de enumeração	
			n	%
Confrontação com situações contrárias à ética profissional	Não	CA – “Não, nunca fui”; CB – “Até hoje graças a Deus nunca me apareceu nada que dissesse que “estou cá para matar a minha sogra”, às vezes pode acontecer. Uma coisa que me aconteceu, não violou o código de ética, simplesmente não era do meu âmbito e eu passei a um colega. ... Agora casos graves de informação, que é confidencial nunca ninguém pediu”.	2	50%
	Sim	CC – “Sim, já fui algumas vezes confrontada”; CD – “Sim. Cliente empresarial que quer saber detalhes do que aconteceu nas sessões. Recusei”.	2	50%

Observando os resultados, verificámos que metade dos coaches já passou por situações contrárias a ética profissional, designadamente segundo CD, que recusou dar informação pedida, não violando assim a ética profissional.

- **Existência de supervisão de Coaching**

No que diz respeito a existência de supervisão de Coaching (Tabela 18), verificámos que a maior parte dos coaches que tem opinião formada sobre esta questão (66,7%) diz nunca ter sido supervisionado, havendo somente 33,3% que o refere. Destacando-se nos comentários e respostas dos coaches a senioridade e experiência do superior.

Tabela 18- Análise de conteúdo da existência de supervisão das sessões

Categoria	Sub Categorias	Unidades de registo	Unidades de enumeração	
			N	%
Existência de supervisão	Não Respondeu	CA	1	25%
	Não	CC – “Não”; CD – “Não”.	2	66,7%
	Sim	CB – “É importantíssimo ter sessões de supervisão. Eu faço muita supervisão a coach e também recebo muito...”.	1	33,3%

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

- **Utilização do ROI / outra metodologia pelo cliente como forma de avaliar o programa de Coaching**

Tabela 19 - Unidades de registo da utilização do ROI (outra metodologia) pelo cliente como forma de avaliar o programa de Coaching

Unidades de registo
CA – “Processo baseia-se na definição de métricas e no comportamento da sua avaliação e está disponível em permanência para ambas as partes”.
CB – Não respondeu
CC – “Não”.
CD – Não respondeu

Quanto à utilização do ROI como forma de avaliar o programa de Coaching (Tabela 19), verificámos que dos coaches que apresentaram a sua opinião, nenhum deles utiliza o ROI na avaliação.

- **Indicadores que determinam o sucesso de um coach**

Somente metade dos coaches explanaram indicadores de sucesso de um coach identificando a *“Concretização dos objetivos inicialmente identificados”*, *“a criação de novas perspetivas e distinções cognitivas”* e a avaliação feita pelo cliente pelo preenchimento de formulário e inquéritos.

Tabela 20 - Unidades de registo dos indicadores que determinam o sucesso de um coach

Unidades de registo
CA – “Aferir um processo de Coaching, num dado processo: a criação de novas perspetivas e distinções cognitivas”.
CB – “Nós temos alguns indicadores, que é o próprio cliente que preenche, ele é que faz um assessment e nas antropologias passa por psicometria, ou seja, ligação psicométricas nomeadamente a nível comportamental, uma delas é o DISC e a outra são formulários que nós passamos, onde o próprio cliente se avalia de acordo com uma serie de critérios. Estes inquéritos podem ser customizados em relação aquilo que o cliente deseja, por exemplo, o cliente tem problemas com a gestão de conflitos, podemos só fazer perguntas sobre a gestão de conflitos. Mas o inquérito que nós temos avalia tudo, desde a liderança, planeamento, conhecimentos técnicos, os comportamentos, tudo aquilo que são skills. E o cliente o que é que faz? Faz um assessment no início e pode ser só um dual assessment, ou pode ser só uma ferramenta que colocara a 360 graus”.
CC – “Concretização dos objetivos inicialmente identificados”.
CD – Não respondeu

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

1.2. Análise Descritiva do Perfil das Empresas Inquiridas/ Avaliação dos Programas de Coaching

- **Setor de Atividade**

Os inquiridos das 16 empresas em estudo constituem uma amostra heterogénea de setores de atividade, sendo o setor da atividade de seguros o mais frequente (18,9%), (Tabela 21).

Tabela 21 - Tabela de frequências do setor de atividade das empresas

Secção de Atividade	Setor de Atividade	F.Absolutas (n)	F.Relativas (%)
K – Atividades financeiras e de seguros	Financeira	1	6,3%
	Seguros	3	18,9%
	Total	4	25,2%
Q - Atividades de saúde humana e apoio social	Farmacêutico	1	6,3%
	Saúde	1	6,3%
	Total	2	12,6%
H – Transportes e armazenagem	Infraestrutura de transportes	1	6,3%
	Transportes aéreos	1	6,3%
	Total	2	12,6%
A - Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca	Comércio por grosso de cereais	1	6,3%
C – Industrias transformadoras	Confeções / vestuário	1	6,3%
P - Educação	Creche e jardim-de-infância	1	6,3%
D - Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio	Energia	1	6,3%
L – Atividades imobiliárias	Retalho de Móveis	1	6,3%
G - Comércio por grosso e a retalho, reparação de veículos automóveis e motociclos	Setor Automóvel	1	6,3%
O - Administração pública e defesa, segurança social obrigatória	Serviços municipalizados	1	6,3%
J - Atividades de informação e de comunicação	Telecomunicações	1	6,3%
	TOTAL	16	100%

Tomando em consideração a secção de atividade do CAE⁴, podemos dizer que 25,2% das empresas são da secção K – “Atividades financeiras e de seguros”, sendo esta secção mais frequente, seguida das secções Q – “Atividades de saúde humana e apoio social” e H – “Transportes e armazenagem” com 12,6% das frequências respetivamente. As restantes empresas pertencem às secções:

⁴ Classificação das Atividades Económicas

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

- A – “Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca”;
- C – “Indústrias transformadoras”;
- D – “Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio”;
- G – “Comércio por grosso e a retalho, reparação de veículos automóveis e motociclos”;
- J – “Atividades de informação e de comunicação”;
- L – “Atividade imobiliárias”;
- O – “Administração pública e defesa, segurança social obrigatória”;
- P – “Educação”

Com 6,3% das frequências respetivamente.

• Localização Geográfica da Empresa

No que diz respeito à área de implantação das atividades da empresa (Tabela 22), 100 % têm a sua atividade distribuída por todo o território nacional. Apenas 9 respostas foram específicas quanto ao Distrito e Concelho onde a empresa se localiza.

Tabela 22 - Tabela de frequências da localização da empresa

Localização da empresa	F.Absolutas (n)	F.Relativas (%)
Cascais	1	6,3%
Évora	1	6,3%
Gondomar	1	6,3%
Lisboa	4	25,0%
Oeiras	1	6,3%
Portugal	7	43,8%
Santarém	1	6,3%
TOTAL	16	100%

• Número de Trabalhadores

Quanto ao número de trabalhadores das 16 empresas inquiridas (Tabela 23) varia entre 18 trabalhadores e 7099, sendo que a média aritmética indica 1477 trabalhadores.

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

Tabela 23 - Tabela de frequências/estatísticas descritivas do número de trabalhadores

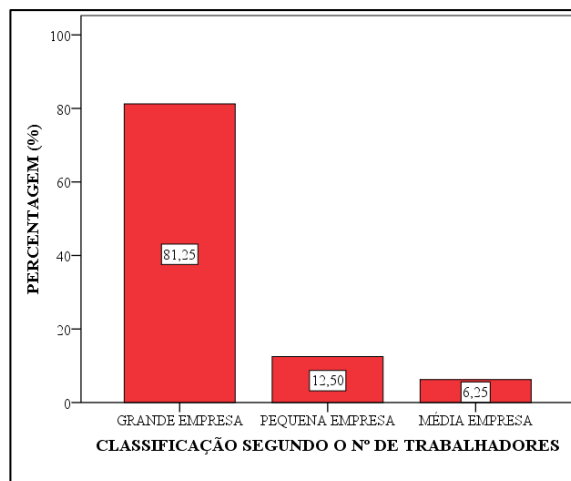
Nº de trabalhadores	F.Absolutas (n)	F.Relativas (%)
18	1	6,3%
24	1	6,3%
180	1	6,3%
323	1	6,3%
350	1	6,3%
400	1	6,3%
412	1	6,3%
480	1	6,3%
900	1	6,3%
1000	1	6,3%
1070	1	6,3%
1440	1	6,3%
1500	1	6,3%
3000	1	6,3%
5432	1	6,3%
7099	1	6,3%
TOTAL	16	100%

Mínimo = 18; Máximo = 7099; Média = 1477;
Desvio-Padrão = 2034,8; Mediana = 690

Observa-se que 50% das empresas têm menos de 480 trabalhadores e os outros 50% até 7099 trabalhadores.

Classificando as empresas inquiridas quanto ao número de trabalhadores (Figura 16) deduz-se que 81,25% (n=13) das empresas são grandes empresas, 12,50% (n=2) são pequenas empresas e 6,25% (n=1) são médias empresas.

Figura 16 - Classificação das empresas segundo o número de trabalhadores



Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

- **Tipo de Programas de Coaching Solicitado**

No total foram solicitados 24 programas de Coaching, dos quais 37,5% foram Coaching de equipas; 29,2% Coaching executivo; 16,7% Coaching comercial; 12,5% Coaching empresarial e 4,2%, Coaching individual (Tabela 24).

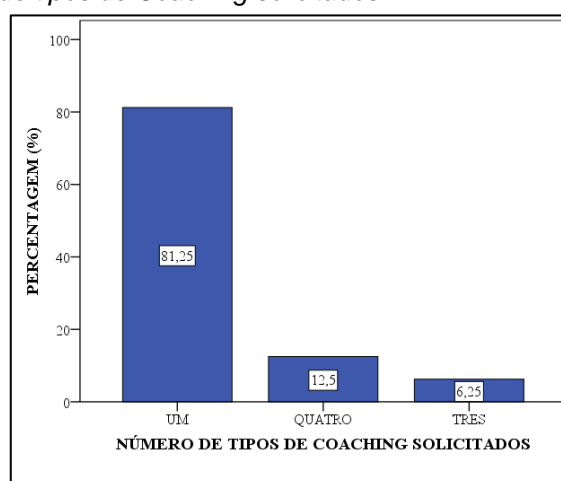
Tabela 24 - Tabela de frequências do Tipo de Programas de Coaching solicitado

Tipo de Programas de Coaching Solicitado	F.Absolutas (n)	F.Relativas (%)	% Válida
Coaching Executivo	7	29,2%	43,8%
Coaching Equipas	9	37,5%	56,2%
Coaching Empresarial	3	12,5%	18,8%
Coaching Comercial	4	16,7%	25,0%
Life Coaching	1	4,2%	6,2%
TOTAL	24	100%	-----

Fazendo a análise por tipologia de Coaching (Tabela 24), observámos que o Coaching de equipas foi o mais solicitado por mais de metade das empresas (56,2%); enquanto o Coaching executivo foi pedido por 43,8% das empresas. Os restantes tipos de Coaching foram solicitados por menos de um quarto das empresas, Coaching Comercial (25%), Coaching Empresarial (18,8%), Life Coaching Individual (6,2%).

Dos sujeitos inquiridos, 81,25% solicitaram apenas um tipo de programa de Coaching, 6,25% três tipos de programas de Coaching e 12,5% quatro tipos de programas de Coaching (Figura 15).

Figura 17 - Número de tipos de Coaching solicitados



Fazendo o cruzamento entre o tipo de programas de Coaching solicitado e a dimensão da empresa, constatámos que das duas pequenas empresas, todas (100%) solicitaram Coaching

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

de equipes e metade (50%) solicitou Coaching executivo, Coaching de empresas e Coaching comercial (Tabela 25).

Tabela 25- Tabela de frequências do tipo de Coaching solicitado em função da classificação da empresa

Tipo de Coaching Solicitado / Classificação de Empresa	Pequena Empresa	Média Empresa	Grande Empresa	TOTAL (Linha)
Coaching Executivo	1{50%}	0{0%}	6{46,2%}	7
Coaching Equipes	2{100%}	0{0%}	7{53,8%}	9
Coaching Empresarial	1{50%}	0{0%}	2{15,4%}	3
Coaching Comercial	1{50%}	1{100%}	2{15,4%}	4
Life Coaching	0{0%}	0{0%}	1{7,7,%}	
TOTAL (Nº de Empresas)	2	1	13	1

A única média empresa solicitou somente Coaching comercial. Das 13 empresas de grande dimensão, 53,8% solicitaram Coaching de equipes; 46,2% Coaching executivo; 15,4% Coaching empresarial; 15,4% Coaching comercial e 7,7% Coaching Individual.

- **Cargos Ocupados pelos Participantes do Programa de Coaching**

Das 16 empresas que receberam programas de Coaching, apenas 15 deram informação sobre o cargo dos coachees (Tabela 25). Em relação ao número de cargos diferentes que participaram no programa de Coaching por empresa, estes variam entre um mínimo de um cargo (26,7%) até um máximo de sete cargos; sendo a média de 2,8 cargos.

A situação mais frequente é o programa de Coaching abarcar 2 coachees (ou seja, 2 cargos) situação esta presente em 33,3% das empresas com opinião formada. A participação de somente um único cargo no programa Coaching foi identificada por 26,7% das empresas. Por fim, constatamos que em 40% das empresas, os programas de Coaching envolveram entre três a sete cargos simultaneamente.

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

Tabela 26 - Tabela de frequências do número de cargos envolvidos nos programas de Coaching

Nº de cargos	F.Absolutas (n)	F.Relativas (%)	% Válida
1	4	25,0%	26,7%
2	5	31,3%	33,3%
3	2	12,5%	13,3%
4	1	6,3%	6,7%
5	1	6,3%	6,7%
6	1	6,3%	6,7%
7	1	6,3%	6,7%
Subtotal	15	93,8%	100%
Não Respondeu	1	6,3%	-----
TOTAL	16	100%	-----

Mínimo = 1; Máximo = 7; Média = 2,8; Desvio-Padrão = 1,9; Mediana = 2

A posição para a qual são solicitados mais programas de Coaching é a de chefia intermédia com 53% das respostas (Tabela 27). Seguido da posição “colaboradores” (46,7%) e pela posição de diretor comercial (40,0%). Os cargos com participação média foram os de técnico superiores (33,3%), os diretores de recursos humanos (33,3%) e diretores financeiros (26,7%). Por último, os comerciais (20,0%), diretores gerais/administrador/presidente (20,0%) e gerentes (13,3%).

Tabela 27 - Tabela de frequências dos cargos ocupados pelos participantes nos programas de Coaching

Cargos Ocupados	F.Absolutas (n)	F.Relativas (%)	% Válida
Diretor-Geral/Administrador/Presidente	3	7,0%	20,0%
Gerente	2	4,7%	13,3%
Diretor Financeiro	4	9,3%	26,7%
Diretor Comercial	6	14,0%	40,0%
Diretor dos Recursos Humanos	5	11,6%	33,3%
Comercial	3	7,0%	20,0%
Chefia Intermédia	8	18,6%	53,3%
Técnico Superior	5	11,6%	33,3%
Colaborador	7	16,3%	46,7%
TOTAL	43	100%	-----

Relacionando o tipo de Coaching solicitado com os cargos ocupados (Tabela 28), concluímos que o Coaching executivo está mais associado aos cargos de topo: gerentes (100%), diretores de recursos humanos (80%), diretores financeiros (75%), directores comerciais (66,7%) e

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

diretores gerais / administradores / presidentes (66,7%). O Coaching empresarial e Coaching comercial estão sobretudo associados aos gerentes (100%) e aos diretores gerais / administradores / presidentes (66,7%). O Coaching de equipas é sobretudo solicitado pelos gerentes (100%) e pelos diretores gerais / administradores / presidentes (100%), mas também pelos técnicos superiores (80%), chefes intermédios (75%) e comerciais (66,7%).

Tabela 28 - Tabela de frequências dos tipos de Coaching solicitados em função dos cargos ocupados

Cargos Ocupados / Tipos de Coaching Solicitado	Coaching Executivo	Coaching Equipas	Coaching Empresarial	Coaching Comercial	Coaching Individual
Diretor-Geral/Administrador/Presidente	2{66,7%}	3{100%}	2{66,7%}	2{66,7%}	0{0%}
Gerente	2{100%}	2{100%}	2{100%}	2{100%}	0{0%}
Diretor Financeiro	3{75%}	2{50%}	1{25%}	1{25%}	0{0%}
Diretor Comercial	4{66,7%}	3{50%}	2{33,3%}	3{50%}	0{0%}
Diretor dos Recursos Humanos	4{80,0%}	3{60%}	2{40%}	2{40%}	0{0%}
Comercial	0{0%}	2{66,7%}	0{0%}	1{33,3%}	0{0%}
Chefia Intermédia	3{37,5%}	6{75%}	2{25%}	1{12,5%}	1{12,5%}
Técnico Superior	2{40%}	4{80%}	1{20%}	1{20%}	0{0%}
Colaborador	3{42,9%}	4{57,1%}	2{28,6%}	2{28,6%}	1{14,3%}
TOTAL	6{40%}	9{60%}	3{20%}	4{26,7%}	1{6,7%}

- **Número de colaboradores que receberam Coaching**

Pela observação da Tabela 29, constatámos que o número de colaboradores envolvidos na prática de Coaching variou entre 10 e 300 colaboradores, sendo a média de 62 colaboradores.

Tabela 29 - Tabela de frequências do número de colaboradores que utilizaram a prática de Coaching

Nº de colaboradores	F.Absolutas (n)	F.Relativas (%)	% Valida
10	1	6,3%	11,1%
12	2	12,5%	22,2%
20	1	6,3%	11,1%
24	1	6,3%	11,1%
25	1	6,3%	11,1%
50	1	6,3%	11,1%
100	1	6,3%	11,1%
300	1	6,3%	11,1%
Subtotal	9	56,3%	100%
Não Respondeu	7	43,8%	-----
TOTAL	16	100%	-----

Mínimo = 10; Máximo = 300; Média = 61,4;
Desvio-Padrão = 93,8; Mediana = 24

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

Com base na mediana, podemos afirmar que em metade das empresas o programa de Coaching envolveu 10 a 24 trabalhadores e na outra metade das empresas foi utilizado por 24 a 300 trabalhadores. No entanto, o que importa saber é a proporção de trabalhadores que receberam Coaching em relação ao número total de trabalhadores de cada empresa (Tabela 30).

Tabela 30 - Tabela de frequências de percentagem de colaboradores que receberam Coaching

% de colaboradores	F.Absolutas (n)	F.Relativas (%)	% Válida
1%	1	6,3%	11,1%
2%	3	18,9%	33,3%
4%	2	12,6%	22,2%
5%	1	6,3%	11,1%
67%	1	6,3%	11,1%
100%	1	6,3%	11,1%
Subtotal	9	56,3%	100%
Não respondeu	7	43,8%	-----
TOTAL	16	100%	-----
Mínimo = 1; Máximo = 100; Média = 20,4; Desvio-Padrão = 36,5; Mediana = 3,7			

Assim, constatámos que essa proporção ou percentagem varia entre 1% e 100%, havendo 77,8% das empresas com uma proporção entre 1% e 5% e 22,2% das empresas envolvidas entre 67% e 100% dos empregados a receberem Coaching. Cruzando esta variável com o tamanho das empresas, verificámos que as pequenas empresas têm a maioria dos empregados a receberem Coaching (entre 67% e 100%), enquanto nas grandes empresas verificou-se o contrário (entre 1% e 5%).

- **Análise dos Resultados Alcançados com os Programas de Coaching face aos Objetivos Definidos**

Visualizando os resultados da Tabela 31, deduzimos que a totalidade dos inquiridos avaliou os resultados alcançados com os programas de Coaching face a todos os objetivos definidos como Bom ou Muito Bom com exceção do objetivo “Acompanhar a fase de mudança”, cuja avaliação foi Suficiente para 16,7% dos inquiridos.

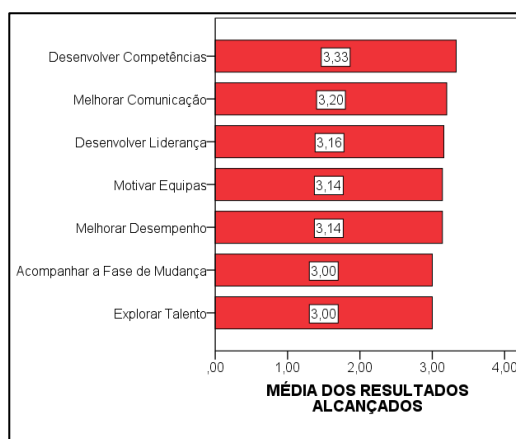
Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

Tabela 31 - Tabela de frequências dos resultados alcançados com os programas de Coaching

Objetivos	Insuficiente n (%)	Suficiente n (%)	Bom n (%)	Muito Bom n (%)	Média ± D. Padrão
Motivar equipas	0(0%)	0(0%)	6(85,7%)	1(14,3%)	3,14 ±0,38
Desenvolver liderança	0(0%)	0(0%)	5(83,3%)	1(16,7%)	3,16 ±0,41
Desenvolver competência	0(0%)	0(0%)	4(66,7%)	2(33,3%)	3,33 ±0,52
Melhorar desempenho	0(0%)	0(0%)	6(85,7%)	1(14,3%)	3,14 ±0,38
Acompanhar a fase de mudança	0(0%)	1(16,7%)	4(66,7%)	1(16,7%)	3,00 ±0,63
Melhorar comunicação	0(0%)	0(0%)	5(71,4%)	2(28,6%)	3,29 ±0,49
Explorar talento	0(0%)	0(0%)	5(100%)	0(0%)	3,00 ±0,00

Hierarquizando por ordem de importância os resultados dos diferentes objetivos com base na média (Figura 18), constatámos que os programas de Coaching revelaram-se mais importantes para o desenvolvimento de competências (3,33) e para a melhoria da comunicação (3,20).

Figura 18 - Média de resultados alcançados com os programas de Coaching face aos objetivos definidos



Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

- **Análise dos Resultados sobre a Percentagem de Aumento de Desempenho com a Prática de Coaching**

Os resultados explanados na Tabela 32, permitem ver que em média a percepção sobre a percentagem de aumento de desempenho com a prática de Coaching varia entre 50% e 70%. Globalmente, há um incremento médio de 62,4% em todos os colaboradores das empresas inquiridas. A função de gerente foi a que obteve maior incremento (70%), enquanto a função de diretor comercial foi a que teve menor incremento (50%)

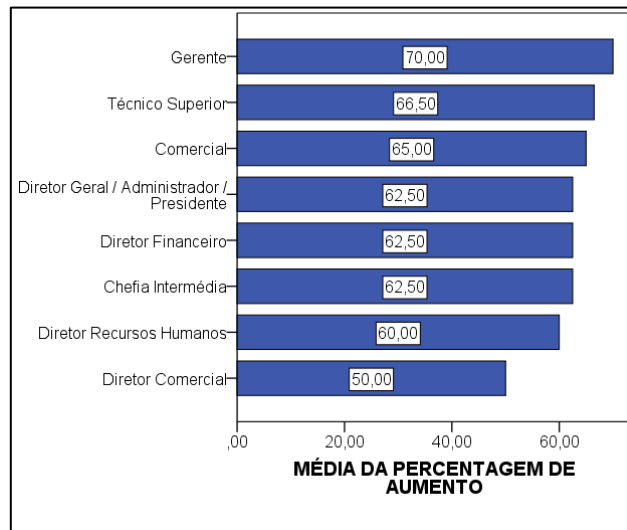
Das respostas recebidas, não há nenhum programa de Coaching que tenha contribuído para um aumento superior a 70 % do desempenho.

Tabela 32- Tabela de frequências sobre a percentagem de aumento de desempenho com a prática de Coaching

Colaboradores / % de aumento de Desempenho com prática de Coaching	<50% n(%)	50-60% n(%)	60-80% n(%)	>80% n(%)	Média ± D. Padrão
Dir. Geral / Administrador / Presidente	0(0%)	1(50%)	1(50%)	0(0%)	62,5 ±10,6
Gerente	0(0%)	0(0%)	1(100%)	0(0%)	70,0 ±0,0
Dir. Financeiro	0(0%)	1(50%)	1(50%)	0(0%)	62,5 ±10,6
Dir. Comercial	1(33,3%)	1(33,3%)	1(33,3%)	0(0%)	50,0 ±22,9
Dir. Recursos Humanos	0(0%)	2(66,7%)	1(33,3%)	0(0%)	60,0 ±8,7
Comercial	0(0%)	1(33,3%)	1(66,7%)	0(0%)	65,0 ±8,7
Chefia Intermédia	0(0%)	1(50%)	1(50%)	0(0%)	62,5 ±10,6
Técnico Superior	0(0%)	1(25%)	3(75%)	0(0%)	66,5 ±7,5
Colaborador	0(0%)	0(0%)	0(0%)	0(0%)	-----

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

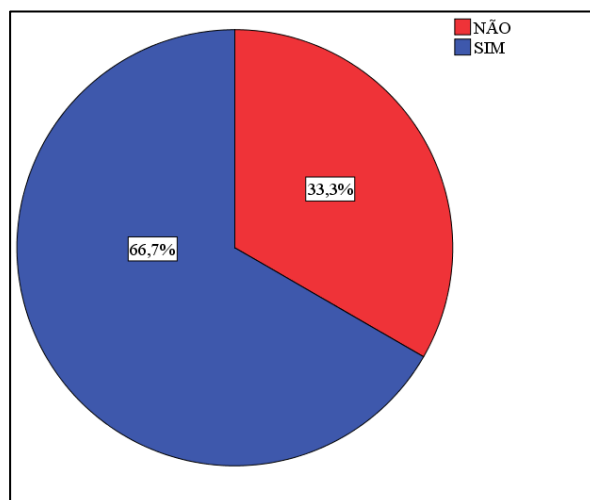
Figura 19 - Média das percentagens de aumento de desempenho com a prática de Coaching



- **Análise da Opinião sobre o Impacto do Programa de Coaching nos Benefícios dos Resultados da Empresa**

Pela observação da Figura 18, visualizámos que a maioria dos inquiridos (66,7%) considera que o programa de Coaching tem impacto nos benefícios dos resultados da empresa. Estudando o impacto em função do tamanho da empresa, constatámos que existe uma maior propensão em obter resultados em grandes empresas, 75% contra 50% das pequenas empresas. (Tabela 33).

Figura 20 - Impacto do programa de Coaching nos benefícios dos resultados da empresa



Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

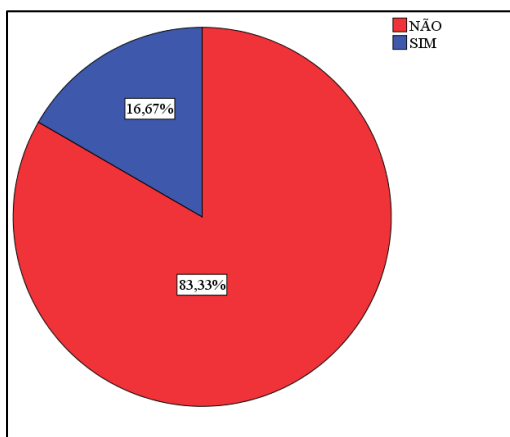
Tabela 33 - Tabela de frequências do impacto do programa de Coaching nos benefícios dos resultados da empresa em função do tamanho da empresa

Tamanho da empresa / Impacto Do Coaching nos Benefícios	Não	Sim	TOTAL
Pequena Empresa	1(50%)	1(50%)	2(100%)
Grande Empresa	1(25%)	3(75%)	4(100%)
TOTAL	2(33,3%)	4(66,7%)	6(100%)

- **Análise da Utilização do ROI para medir o impacto do Coaching na Empresa**

Pela observação da Figura 19, vemos que a maioria das empresas (83,3%) diz não utilizar o ROI para medir o impacto dos programas de Coaching.

Figura 21 - Utilização do ROI para medir o Impacto do Coaching

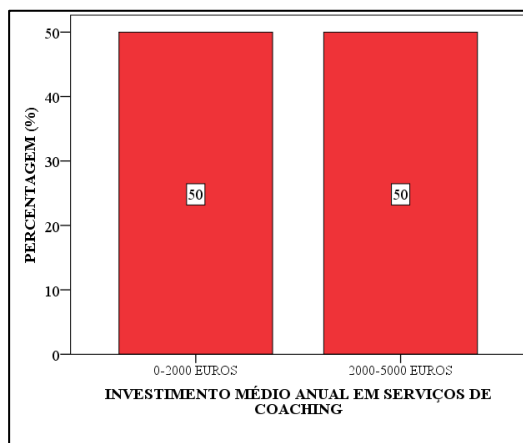


- **Análise do Investimento Anual Médio feito em Serviços de Coaching**

Os resultados da Figura 20 permitiram afirmar que 50% das empresas investe anualmente em média entre 0 e 2000 euros em serviços de Coaching, enquanto 50% investe entre 2000 e 5000 euros. Desta forma, em média as empresas investem 2250 euros em serviços de Coaching.

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

Figura 22 - Investimento médio anual realizado em serviços de Coaching



Analisando o investimento médio anual realizado em serviços de Coaching em função do tamanho da empresa (Tabela 34), constatamos que duas das empresas pequenas 50% (n=1) investiram entre 0 e 2000 euros e 50% (n=1) investiram entre 2000 e 5000 euros; e que das quatro grandes empresas, 50% (n=2) investiram entre 0 e 2000 euros e 50% (n=2) investiram entre 2000 e 5000 euros; significando que investimento em Coaching não está relacionado com o tamanho da empresa.

Tabela 34 - Tabela de frequências do investimento médio anual realizado em serviços de Coaching em função do tamanho da empresa

Tamanho da empresa / Investimento Médio anual em serviços de Coaching	0-2000 Euros	2000-5000 Euros	TOTAL
Pequena Empresa	1(50%)	1(50%)	2(100%)
Grande Empresa	2(50%)	2(50%)	4(100%)
TOTAL	3(50,0%)	3(50,0%)	6(100%)

1.3. Análise Descritiva do Estudo de caso

- **Caraterização da Empresa**

É uma empresa nacional do setor energético, cujo nome não referimos por questões de anonimato a pedido da mesma, que existe há mais de três décadas e que explora, desenvolve e produz petróleo e gás natural em vários continentes, fornecendo energia a milhões de pessoas. A empresa é constituída por 7099 trabalhadores/colaboradores.

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

A sua atividade assenta, em pilares fundamentais, como o trabalho em equipa, a valorização individual, o empreendedorismo, a orientação para resultados, a inovação e a melhoria contínua e a segurança ambiental e humana.

As práticas de sustentabilidade estão alicerçadas nos sete valores que promovem, que são:

- Foco no cliente;
- Trabalho em equipas;
- Empreendedorismo e Orientação para resultados;
- Desenvolvimento e Valorização individual;
- Inovação e Melhoria Contínua;
- Segurança e Ambiente;
- Integridade e Transparência.

A análise foi feita a partir de um inquérito elaborado através do site www.pt.surveymonkey.com, com o tema “Coaching em Portugal: um percurso possível “ e completada com uma entrevista a um dos Diretores de Recursos Humanos, para melhor perceber como o Coaching se enquadra na vida da empresa.

Começando por analisar o inquérito e ao mesmo tempo relacioná-lo com as respostas do Diretor de Recursos Humanos, verificámos que a empresa teve conhecimento do Coaching por ser uma prática conhecida na gestão dos recursos humanos. Assim foi constituído como uma metodologia capaz de responder às necessidades de desenvolvimento individual, criando maior impacto de envolvimento/compromisso dos colaboradores nos seus planos de desenvolvimento.

Verificámos que o tipo de Coaching solicitado foi o Coaching de Equipas direcionado as equipas/chefias intermédias. É possível que venham a expandir a outros colaboradores, mas por ser um processo que implica uma certa maturidade organizacional e ser oneroso o custo benefício terá de ser devidamente analisado.

Os programas de Coaching, iniciados ainda são muito recentes, pois a empresa ainda se encontra na fase inicial. Estes começaram a ser mais estruturados com a constituição da Academia Corporativa.

Neste momento apenas 300 colaboradores estão a receber Coaching, num total de duas sessões com uma periodicidade semestral.

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

Os objetivos do processo de Coaching, são elaborados pelo coachee, após receber o resultado do *assessment center* a que foi submetido. Depois os objetivos são partilhados com a chefia e com a primeira linha da direção a que pertencem.

Face aos objetivos definidos a empresa concluiu que o resultado a nível da motivação é suficiente (50% a 60%); quanto ao desenvolvimento da liderança considerou bom (60% a 80%); a melhoria a nível do desempenho profissional também foi boa (60% a 80%); o acompanhamento na fase de mudança também foi classificada de bom (60% a 80%), a comunicação melhorou entre eles (60% a 80%) e na exploração de talentos também houve uma melhoria (60% a 80%).

Verificou-se um aumento de desempenho entre 60 % a 80% nos colaboradores da chefia intermédia.

O impacto a nível organizacional verificado baseou-se num aumento da satisfação dos colaboradores ao nível da liderança. Ainda que seja muito cedo para responder de forma mais concreta e avaliar resultados esperados definidos, constata-se uma maior preocupação organizacional para a gestão do talento, tanto na fase de identificação, como também no desenvolvimento de colaboradores que demonstrem ter capacidade de liderar. A criação de linhas de sucessão está mais clara e transparente, tornando o processo mais estruturado.

A metodologia que utilizam para medir o impacto do Coaching é através da avaliação do cumprimento integral do plano de desenvolvimento e a melhoria na evolução das competências comportamentais em jogo.

Esta empresa não utiliza o ROI para medir o impacto do Coaching, embora este não esteja colocado de parte.

As ferramentas utilizadas para medir o processo de Coaching, não são os resultados do *assessment* da avaliação do desempenho, conjugadas com as sessões centradas no plano de desenvolvimento elaborado pelo colaborador, partilhado com a chefia e a primeira linha da respectiva direção.

Após a implementação do processo de Coaching têm registado um maior empenho e compromisso por parte de todos os atores organizacionais nessas ações, ao contrário do que acontecia nas sessões de formação convencionais. Para as sessões de Coaching, inicialmente recorreram a um coach externo, sendo que atualmente os superiores hierárquicos dos colaboradores assumiram o papel de Coach.

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

A nível de investimento, dado o contexto económico vão manter o investimento entre os 2000 € a 6000 €.

- **Análise descritiva do perfil sociodemográfico e profissional dos inquiridos**

Das 20 chefias intermédias inquiridas, observámos que a maioria (70%) é do sexo masculino, havendo 20% do sexo feminino e 10% que não responderam (Tabela 35). Quanto à idade, metade dos inquiridos tem entre 41 e 50 anos, 35% entre 31 e 40 anos e 15% entre 51 e 60 anos. Em relação ao tempo de exercício profissional na empresa, uma grande maioria (65%) já trabalha entre 11 a 20 anos na empresa; enquanto 25% trabalha há 5 a 10 anos e 10% há 21 e 33 anos.

A distribuição das chefias intermédias pelos departamentos ou secções concentra-se em metade dos efetivos no departamento de “Refinação & Distribuição”, enquanto 25% são oriundos do departamento de “Gás & Power”, 5% “aprovisionamento e Trading de oil& gás”, 15% dos “Serviços corporativos” e 5% dos “Recursos Humanos”.

Tabela 35- Tabela de frequências do perfil sociodemográfico e profissional dos inquiridos

Variáveis	Categorias	F.Absolutas (n)	F.Relativas (%)
Sexo	Feminino	4	20%
	Masculino	14	70%
	NR	2	10%
Idade	31-40 anos	7	35%
	41-50 anos	10	50%
	51-60 anos	3	15%
Antiguidade	5-10 anos	5	25%
	11-20 anos	13	65%
	21-33 anos	2	10%
	Min - Máx: 5 - 33; Média \pm D.Padrão: 14,9 \pm 6,3		
Departamento / Secção	Aprov. e Trading de Oil e Gás	1	5%
	Gás & Power	5	25%
	Recursos Humanos	1	5%
	Refinação & Distribuição	10	50%
	Serviços Corporativos	3	15%
	TOTAL	20	100%

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

- **Análise descritiva da realização profissional, motivação para os objetivos da organização e motivação para o desempenho da função**

No que diz respeito à realização a nível profissional, verificámos que a grande maioria das chefias intermédias (75%) diz estar “quase sempre” realizado a nível profissional, enquanto 15% dizem estar “sempre” realizados e 10% somente “às vezes” realizados (Tabela 36); significando que 90% estão “quase sempre” ou “sempre” realizados.

Quanto à motivação está existe “quase sempre”, mas é maior para o desempenho da função (75%) ao que para os objetivos da organização.

Tabela 36- Tabela de frequências da realização profissional, motivação para os objetivos da organização e motivação do desempenho da função

Variáveis	Categorias	F.Absolutas (n)	F.Relativas (%)
Realização Profissional	Às vezes	2	10%
	Quase sempre	15	75%
	Sempre	3	15%
Motivação Para os Objetivos da Organização	Às vezes	3	15%
	Quase sempre	11	55%
	Sempre	6	30%
Motivação Para o Desempenho da Função	Às vezes	3	10%
	Quase sempre	15	75%
	Sempre	2	15%
	TOTAL	20	100%

- **Análise descritiva dos fatores que influenciam a motivação**

Tabela 3 7- tabela de frequências dos fatores que influenciam a motivação

Variáveis	Categorias	F.Absolutas (n)	F.Relativas (%)
Condições físicas e materiais	Quase sempre	7	35%
	Sempre	13	65%
Salário	Quase sempre	14	70%
	Sempre	6	30%
Formações Profissionais	Nunca / Quase nunca	1	5%
	Às vezes	10	50%
	Quase Sempre	5	25%
Reconhecimento Profissional	Sempre	4	20%
	Às vezes	2	10%
	Quase Sempre	12	60%
Sistema de Avaliação de Desempenho	Sempre	6	30%
	Às vezes	7	35%
	Quase Sempre	12	60%
Estabilidade no	Sempre	1	5%
	Quase Sempre	15	75%

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

Emprego	Sempre	5	25%
Uso Conveniente das Capacidades Pessoais e Profissionais	Nunca / Quase nunca	1	5%
	Às vezes	5	25%
	Não Sei	5	25%
	Quase sempre	7	35%
	Sempre	2	10%
	TOTAL	20	100%

Em relação aos fatores que influenciam a motivação das chefias intermédias (Tabela 37), verificámos que a estabilidade no emprego (75%) é o fator mais importante, seguido do salário (70%), seguido das formações profissionais (50%). Em relação ao impacto do uso conveniente das capacidades pessoais e profissionais na motivação, este apresenta respostas heterogéneas, havendo mesmo 25% cuja opinião não foi formulada.

- **Análise descritiva da existência de sistema de avaliação do desempenho na empresa onde trabalha**

Tabela 38- Tabela de frequências da existência de sistema de avaliação de desempenho

Variáveis	Categorias	F.Absolutas (n)	F.Relativas (%)
Existência de Sistema de Avaliação desempenho	Não sei	1	5%
	Quase sempre	2	10%
	Sempre	17	85%
	TOTAL	20	100%

Uma grande maioria das chefias intermédias (85%) considera que existe sempre um sistema de avaliação de desempenho, enquanto 10% diz existir quase sempre e 5% desconhece a sua existência.

- **Análise descritiva da influência da motivação na produtividade da empresa**

Tabela 39- Tabela de frequências de influência da motivação na produtividade das empresas

Variáveis	Categorias	F.Absolutas (n)	F.Relativas (%)
Influência da motivação na produtividade da empresa	Quase sempre	16	80%
	Sempre	4	20%
	TOTAL	20	100%

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

Todas as chefias intermédias são da opinião que a motivação tem uma influência na produtividade da empresa, embora apenas 20% criam ser uma variável que sempre existe.

- **Análise descritiva da influência do processo de Coaching na motivação pessoal e no desempenho da organização**

Quando indagados sobre a influência do processo de Coaching, observámos que a grande maioria considera que este tem impacto “quase sempre” ou “sempre” na motivação pessoal (75%) e no desempenho da organização (80%) (Tabela 40). No entanto, comparando a percentagem dos que concordam “sempre” com a sua influência, vemos que o efeito sobre a motivação pessoal (40%) é superior ao efeito sobre o desempenho da organização (25%).

É de salientar que 10% dos inquiridos crê não haver “nunca” ou “quase nunca” influência do Coaching nem na Motivação Pessoal nem no desempenho da organização.

Tabela 40-Tabela de frequências da influência do processo de Coaching na motivação pessoal e no desempenho da organização

Variáveis	Categorias	F.Absolutas (n)	F.Relativas (%)
Influência de Coaching na Motivação Pessoal	Nunca / Quase nunca	2	10%
	Às vezes	2	10%
	Não sei	1	5%
	Quase sempre	7	35%
	Sempre	8	40%
Influência de Coaching no Desempenho da Organização	Nunca / Quase nunca	2	10%
	Às vezes	1	5%
	Não sei	1	5%
	Quase sempre	11	55%
	Sempre	5	25%
	TOTAL	20	100%

Dado por terminada a apresentação dos resultados, iremos no capítulo seguinte comparar e discutir estes com os resultados esperados ou obtidos em estudos semelhantes, quer nacionais quer internacionais.

2- DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta parte da investigação, iremos comparar os resultados obtidos na parte prática com os resultados obtidos em outras investigações nacionais ou internacionais, ou como seria inicialmente expectável; estando a discussão dividida em duas partes – discussão sobre os resultados do inquérito aos *coachs* e discussão sobre os resultados do inquérito aos *coachees*.

Iniciamos a discussão dos resultados da entrevista aos *coach*. No que diz respeito às áreas de atuação, a totalidade dos *coach* atuam na área do Coaching; sendo este um valor esperado sendo aquela a sua profissão; enquanto como atividades suplementares ao *Coaching* estes apontaram 50% das vezes palestras/congressos/workshops, formação/cursos/treinos e certificação de *Coaching*. Em 2012, a ICF num estudo realizado a 126 *coachees* portugueses inserido no *Global Coaching Study* verificou que além de exercerem Coaching, praticavam também 78,6% training, 60,3% consulting, 29,4% facilitating, 20,6% outros serviços, 19,8% teaching, 15,1% mentoring e 9,5% counselling; tendo assim atividades adicionais bastantes diversificadas como o apresentado na nossa investigação.

Verificámos que o exercício do Coaching realiza-se habitualmente há mais de 10 anos em metade dos inquiridos não indo de encontro aos resultados obtidos em outros estudos Portugueses com *coachs* mais frequentemente menos experientes. De fato para ICF (2012) 26,2% trabalham há menos de 1 ano, para Pereira, A. (2008) o tempo de exercício mais frequente foi de 12 meses, mas para Gale *et al* (2002) e para Pereira, A. & Vieira, D. (2009) a situação mais apontada foi a de menos de 2 anos (42%) e entre 2 e 3 anos (43,5%), respetivamente. Apesar dos nossos valores divergirem a nível nacional, estes convergem com os resultados apontados a nível internacional pela Sherpa Coaching 2013 com uma taxa de 40% de profissionais com mais de 10 anos num total de 86 inquiridos. Desta forma, poderemos afirmar que em relação a este aspeto, seleccionámos uma amostra mais experiente e com perfil idêntico ao perfil internacional.

Quanto à formação base, metade dos inquiridos possui uma formação base da área da engenharia e afins, sendo assim diferente das áreas mais usuais verificadas em outros estudos – psicologia (Pereira, A. & Vieira, D. (2009) e Pereira, A. (2008) e Ciências Sociais (Gale *et al* (2002)) – mas sem com isso obter uma maioria relativa, sendo os restantes de diferentes áreas. Esta heterogeneidade de formação base nos *coachs* advém do fato de esta atividade surgir inicialmente em consequência de cursos de formação realizados por uma panóplia diversa de profissionais, que passaram posteriormente a exercer o Coaching como profissão.

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

Focando-nos na formação específica em Coaching, esta foi preferencialmente obtida em instituições internacionais sob a forma de cursos. Esta é uma forma desigual de obter formação da encontrada por Pereira, A. (2008), em que 79,4% dos inquiridos fez a sua formação no sentido de desenvolver a sua competência profissional como coach através da participação em reuniões de trabalho sobre a temática e 61,8% em seminários e colóquios. É de destacar que segundo a Sherpa Coaching (2011) no Executive Coaching Survey, a formação em Coaching em universidades tem sido preterida em detrimento da perda de preferência de escolas privadas. Em relação a preferência de instituições internacionais dos nossos coaches, esta poderá ser explicada pela reduzida ou não existência de oferta formativa em Portugal há uma década e/ou pela crença da melhor qualidade dessas instituições.

Ao estudarmos as habilitações literárias, verificámos que 75% têm uma licenciatura e 25% um mestrado; indo em consonância com os outros realizados em Portugal (Pereira, A. (2008) e Pereira, A. & Vieira, D. (2009) com 67,6% e 68% de inquiridos licenciados; mas inferior às habilitações máximas encontradas no estudo internacional realizado por Gale et. al. (2002) cuja proporção de mestrados foi de 43%. Mais recentemente, os resultados para Portugal do *Global Coaching Studydo* ICF (2012) apontaram a existência de 87,3% de *coachs* com estudos superiores. Desta forma, é claro o elevado nível educacional destes profissionais e da sua tendência para ser cada vez maior.

A não pertença a uma associação de coaches / coaching somente se verificou em 25% dos entrevistados, estando em oposição com os 61,8% obtidos por Pereira, A. (2008), revelando uma crescente necessidade de pertencer a algum corpo profissional, seja nacional, internacional ou ambos.

O tempo de duração médio de uma sessão revelou-se diverso na teoria dos inquiridos, mas foi de 90 minutos na prática, estando em total consonância com os tempos referidos por Pereira, A. (2008), Pereira, A. & Vieira, D. (2009) em Portugal e por Bacás, J. & Salinas, J. (2012) em Espanha; com percentagens de 32,4%, 40% e 59% com duração de 90 minutos, respetivamente.

Em relação ao número de sessões de um programa de Coaching, 75% dos inquiridos mencionaram de uma forma mais ou menos direta serem em média 8 sessões; indo de encontro aos resultados explanados por Bacás, J. & Salinas, J. (2012) em relação ao ano civil 2009 cujo número mais frequente foi 7 a 9 sessões (39%); mas sendo maior que as 4 a 6 sessões modais (37%) respetivamente ao ano de 2011.

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

No que se refere a frequência de administração das sessões, três quartos referiram depender dos clientes; não havendo uma frequência temporal clara, contrariamente aos estudos de ICF (2004), Pereira, A. (2008) e Sherpa Coaching (2013) que demonstraram a preferência por sessões quinzenais, com 41,5%, 32,5% e 40% do total de preferências. Quanto a duração total do programa em média, este não foi referido talvez devido a variabilidade das frequências das sessões que faz variar a duração total do programa. Esta indefinição ou diversidade de duração mais habitual dos programas também se verificou em diferentes estudos, variando deste 1 a 3 meses (ICF (2004), com 27,2% e (Botta, R. (2012) com 49%), passando por AMA (2008) e Sherpa Coaching (2013) com 34,2% e 41% referindo 3 a 6 meses; indo até aos 6 meses com Pereira, A. (2008).

Dando atenção aos objetivos de uma sessão de Coaching, estes foram claramente classificados com definidos pelos clientes, indo de encontro a Pereira, A. (2008) referindo que a maior parte dos objetivos estão relacionados com o desenvolvimento pessoal e profissional do coachee. Os objetivos referidos foram subjacentes a processos de melhoria e a situações de liderança e enquadram-se perfeitamente nas conclusões de AMA (2008) em que 87,3% contratavam serviços de Coaching para melhorar a produtividade individual e 81,7% para desenvolver a liderança e da Sherpa Coaching (2012).

A maioria dos entrevistados classificou de positivo o impacto do Coaching na vida profissional dos coachees, estando na mesma linha de seguimento da AMA (2008) em que 81,8% concordavam ou concordavam fortemente sobre o sucesso de Coaching ou da Sherpa Coaching (2013) que obteve 60% de respostas excelentes nas classificações.

No que diz respeito aos colaboradores envolvidos no programa de Coaching, apesar de serem apresentados como dependentes da envolvimento parcial ou total da instituição, esta envolve sobretudo diretores, indo de encontro às tendências internacionais e mais particularmente a Sherpa Coaching (2013) que encontrou um incremento de 19% para 27% de 2009 a 2013 para programas somente direcionados para cargos de topo e a diminuição de 43% para 27% em programas que envolvem toda a instituição.

Quanto aos documentos utilizados para organizar uma ação de Coaching, os mais referidos foram o contrato específico (75%), ferramentas gerais do Coaching (50%) e ferramentas próprias adaptadas pelo coach (50%); estando parcialmente em consonância com Gale *et al* (2002) cujas ferramentas mais usadas foram em 39% as ferramentas próprias do coach adaptadas em função de cada situação; ou em linha com Sherpa Coaching (2011) pela diversidade de materiais utilizados.

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

Os resultados do Sherpa Coaching (2012) levam-nos a crer que as ferramentas utilizadas estão associadas ao tipo de Coaching implementado, já que para o Executive Coaching a ferramenta mais utilizada foi o 360⁰, para o business Coaching foi o DISC e para o Life Coaching foram o MeyersBriggs e StrengthsFinder.

Em relação a existência de situações contrárias à ética profissional, metade já vivenciou essa experiência, situação que é semelhante à mencionada por Bacás, J. & Salinas, J. (2012) em que 57% e 63% dos coach (em 2009 e 2011, respetivamente) já tinham passado por dilemas éticos na sua prática profissional.

No que refere à supervisão das sessões, a maior parte dos coaches (66,7%) diz nunca ter sido supervisionado tal como em Bacás, J. & Salinas, J. (2012) mas com uma taxa de 60% de não supervisão no ano civil de 2011.

A utilização do ROI como medida de impacto do Coaching é inexistente nos entrevistados, o que vai em linha contrária ao esperado, mas na mesma linha de Gale *et al.* (2002) com preferência para medidas subjetivas de avaliação e a não utilização daquele indicador. De fato este indicador tem sido raramente utilizado (Grant, A.M. (2012) situando-se segundo Sherpa Coaching (2012) em 12%, preferindo segundo AMA (2008) as organizações fazerem uso da avaliação da performance individual (57,8%), do incremento na produtividade individual (56,3%) e na satisfação com o programa (50%).

Findo a discussão dos resultados obtidos das entrevistas, vamos iniciar a discussão dos resultados do inquérito aos *coachees*, para posteriormente finalizar com a discussão do estudo de caso.

O sector de atividade da empresa onde os *coachees* receberam o programa de Coaching foi mais o setor das atividades financeiras e de seguros com 25,2% das frequências, havendo no entanto uma diversidade de setores que nos poderiam levar a afirmar que não há nenhuma área onde o Coaching não possa ser implementado. Esta maior prevalência pelo setor financeiro também já tinha sido verificada em Anderson *et al* (2007) mas com menor percentagem (15%), mas também apareceu em segundo lugar de importância em LAHRP (2001) ou em Botta, R. (2012) com uma proporção de 15% e 18%, respetivamente.

No que diz respeito à localização das empresas que recorrem aos serviços de Coaching nesta investigação, estas concentram-se em 56,2% numa região específica do território nacional sendo 37,5% na Grande Lisboa; replicando de certa forma a distribuição do tecido empresarial Português; resultados esses que causam os de Botta, R. (2012) com 45% das empresas com localização na capital Portuguesa.

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

Quanto à questão do tamanho da empresa que solicita os serviços de Coaching, esta não é exclusiva de um só tamanho de empresa, havendo necessidade dos serviços de Coaching desde das microempresas até as grandes empresas; mas é mais pedida por esta última em 81,25% das empresas. Esta proporção está em harmonia com o imanado por Pereira, A. (2008) (58,8%),

Botta, R. (2012) (56%) a nível nacional e por AMA (2008) (51,9%) e Sherpa Coaching (2012) (50%) a nível internacional; no entanto apresenta uma taxa bastante superior daquela tipologia de empresas.

Ao estudarmos o tipo de Coaching solicitado, verificámos que 81,25% das empresas somente contratava uma tipologia de Coaching, havendo 18,75% que contrataram três ou quatro tipologias de Coaching simultaneamente; podendo estar associado a uma política global abarcando vários setores ou níveis hierárquicos ou vários objetivos, havendo necessidade de contratar diferentes tipos de Coaching. A tipologia de Coaching mais solicitado foi o Coaching de equipas (37,5%), sendo de certa forma contrário ao esperado em função dos estudos de Pereira, em A. (2008), Pereira, A. & Vieira, D. (2009) e Botta, R. (2012) destaca-se o Coaching executivo. A nível internacional e num estudo que agrupou as tendências de cinco anos, o ICF (2009) veio revelar que o Life Coaching (58%) e Business Coaching (36%) foram as tipologias de Coaching mais solicitadas em primeira e segunda linha, respetivamente.

Quantificando o número de cargos que participarem no programa de Coaching, estes variam entre um só cargo e sete cargos, sendo a situação mais habitual a envolvência de dois cargos simultaneamente (33,3%). Qualitativamente o chefe intermédio é o maior participante do Coaching, talvez explicado pela maior solicitação do Coaching de equipas, acima apresentado. A nível de cargos, os estudos portugueses de Pereira, A. (2008) e de Pereira, A. & Vieira, D (2009) obtiveram como foco do programa os diretores com 79,4% e 48% das frequências múltiplas; que também poderá estar associado ao Coaching executivo também mais pedido nestes estudos. Segundo o Sherpa Coaching (2013) o Coaching implementado a toda organização tem perdido terreno, passando de 43% em 2008 para 27% em 2013, descrevendo uma mudança estratégia do Coaching passando de generalista a especialista de um nível hierárquico, departamento ou cargo específico.

O número de colaboradores que utilizaram a prática de Coaching não é por si só um indicador importante, mas sim a percentagem de utilizadores em relação ao número total de colaboradores da empresa. Esta obteve uma máxima amplitude variando entre 1% e 100% significando que há empresa em que somente um em cem trabalhadores pratica Coaching, enquanto há outras onde todos o praticam; e uma média de 20,7% que comparada com os 18,2% da AMA (2008) é somente ligeiramente superior. O estudo do ICF (2013) revelou que 23% das empresas integram sempre o Coaching na sua gestão, 46% algumas vezes, 20%

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

raramente e 11% nunca o integram. Por fim, verificamos que as empresas que aplicam e utilizam posteriormente o Coaching no seu dia-a-dia são particularmente as pequenas empresas.

Verificámos que a totalidade dos coachees avaliou os resultados alcançados com os programas de Coaching de bom ou muito bom, indo de encontro com as avaliações do Sherpa Coaching (2013) com 60% das avaliações como sendo excelentes. Em relação as áreas consideradas mais importantes, demonstraram melhor classificação para o desenvolvimento de competências e melhoria da comunicação; áreas de certa forma diferentes do desempenho profissional melhor avaliado por Pereira, A. (2008) ou por Pereira, A. & Vieira, D. (2009), da melhoria da liderança apontado por Botta, R. (2012) ou desenvolvimento de futuros líderes apontados por McDermott, M., Levenson, A. & Newton, S. (2004). Aliás, de acordo com a Sherpa Coaching (2011) a evolução dos objetivos do Coaching descreve uma perda de 50% no objetivo de resolução de problemas em detrimento do incremento do objetivo de liderança, mantendo-se o objetivo dos problemas de transição. Assim, o objetivo mais encontrado no nosso estudo não vai de encontro a bibliografia apresentada, mas tem lógica se considerarmos que a tipologia de Coaching mais solicitada foi o Coaching de equipas, que obviamente deverá apostar no desenvolvimento de competências e na melhoria da comunicação.

Quando questionados sobre o aumento do desempenho derivado da prática de Coaching, os coachees afirmam ter tido um incremento de 50 % a 70%, considerando-se ser um incremento significativo e muito superior aos incrementos estimados por Anderson *et al* (2007) de 7,5% a 8,5% em benefícios intangíveis e de 6,3% a 7,5% em benefícios tangíveis.

No seguimento, verificamos que 66,7% considera haver influência do Coaching nos benefícios da empresa, estando de certa forma em consonância com os resultados de AMA (2008) com a comprovação de uma correlação estatisticamente significativa entre o sucesso do Coaching e o incremento de indicadores de gestão ou indicadores de performance individual.

No que diz respeito à utilização do ROI para medição do impacto do Coaching na empresa, 83,3% dos coaches diz não ser utilizado, o que vai de encontro aos resultados já apresentados sobre o coaches.

Por fim, quanto ao investimento médio este foi estimado em 2250 euros por empresa por ano sendo de certa forma parecido aos pelo menos 2325 euros estimados por nós em relação ao estudo realizado por Botta, R. (2012), excluindo as empresas que investiram mais de 5000 euros de forma a possibilitar o cálculo da média.

Em relação ao estudo de caso, verificámos que maioria dos colaboradores consideram que o PCE tem quase sempre ou sempre impacto na motivação pessoal e desempenho da organização, apresentado um incremento de 60% a 80% na prática de Coaching dos colaboradores de chefia intermédia. Mais uma vez considerámos estes incrementos bastante

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

elevados e maiores que os incrementos de 6,3% a 8,5% nos benefícios intangíveis / tangíveis estimados por Anderson *et al* (2007).

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

3. CONCLUSÕES

- O perfil dos clientes que subcontratam processos de Coaching é oriundo mais frequentemente de empresas de atividades financeiras e de seguros, a grande maioria são grandes empresas;
- O tipo de PCE mais solicitado foi o Coaching de Equipas. A grande maioria das empresas somente subcontrata um tipo de PCE em que a situação mais frequente é incluir dois cargos diferentes – geralmente formados pelo DRH e outra chefia. Em 77,8% das empresas, o PCE somente envolve entre 1% e 5% do total de colaboradores. O investimento médio anual em PCE foi de 2250 euros.
- Sobre a avaliação dos PCE, a maioria dos coachees classificaram os resultados alcançados como bom ou muito bom, destacando-se o desenvolvimento de competências (3,33) e melhoria da comunicação (3,20). O aumento médio do desempenho através da prática de Coaching variou entre 50% e 70%, sendo maior para as funções de gerente (70%) e técnico superior (66,5%). A maioria dos inquiridos (66,7%) considera que o PCE teve impacto nos benefícios dos resultados da empresa, sendo este mais perceptível em colaboradores de grandes empresas. O ROI não é uma ferramenta habitual para medir o impacto do PCE, sendo somente referido por 16,7% dos colaboradores.
- Todos os coaches entrevistados atuam na área do Coaching empresarial / individual e nenhum faz supervisão de coaches, havendo metade a trabalhar em outras áreas do Coaching (congressos, formação e certificação de coaches), tendo a maior parte mais de 10 anos de experiência e 75% com formação a nível de licenciatura, destacando-se a área da engenharia. As formações específicas são obtidas a nível nacional, mas sobretudo a nível internacional; estando a sua maioria inscritos quer em associações nacionais (66,7%) quer em associações internacionais (66,7%).
- Em relação as sessões de Coaching, estas duram maioritariamente 90 minutos, cuja frequência e duração depende geralmente dos objetivos definidos pelo cliente, mas que são habitualmente oito sessões que se distribuem temporalmente entre 4 a 6 meses. O número de colaboradores envolvidos no PCE depende dos objetivos e do fato de envolver toda a instituição ou apenas alguns (s) departamentos (s). Os documentos associados ao PCE são o contrato específico, os questionários de diagnóstico geral e específicos.
- No que diz respeito a avaliação do PCE, 75% considera que aquele tem benefícios na vida profissional dos coachees. Nenhum dos coaches utiliza o ROI como ferramenta de medida de impacto do PCE. Metades do coaches vivenciaram situações contrárias à ética profissional. A maior parte dos coaches (66,7%) nunca foi supervisionado.

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

- Do estudo de caso, ressalta o facto da maioria dos colaboradores considerarem que o PCE tem quase sempre ou sempre impacto na motivação pessoal e desempenho da organização, apresentado um incremento de 60 a 80% na prática de Coaching dos colaboradores de chefia intermédia

A título de resumo concluímos que a maioria dos *coachees* considera que o PCE traz benefícios nos resultados da empresa, destacando-se o desenvolvimento de competências e a melhoria da comunicação. O aumento de desempenho com a prática de *Coaching* situou-se em média entre 50% e 70%. Quanto a avaliação do PCE, a maioria não utiliza o retorno de investimento (ROI). Sobre as entrevistas aos coaches, conclui-se que 75% concordam sobre o facto do *Coaching* ter benefícios relevantes na vida profissional dos *coachees* e que nenhum utiliza o ROI nas suas avaliações. Do estudo de caso, ressalta o facto da maioria dos colaboradores daquela empresa considerarem que o PCE tem quase sempre ou sempre impacto na motivação pessoal e desempenho da organização.

Sugestões para futuros estudos

Estudar:

- A escala de o impacto percebido do Coaching de McDermott, M, Levenson A. & Newton, S. (2007) a uma amostra maior de empresas;
- A influência do perfil do coach sobre o impacto percebido do Coaching, tendo em consideração o fator deste ser interno ou externo;
- A relação entre a tipologia de Coaching implementada e as áreas de impacto percebido do Coaching;
- A influência da supervisão de Coaching no impacto percebido do Coaching.
- A relação entre o impacto percebido do Coaching e o impacto real em indicadores de gestão da empresa;

Criar uma escala mais alargada e mais específica para melhorar a escala de McDermott, M, Levenson A. & Newton, S. (2007) de forma a discriminar o impacto em benefícios individuais / organizacionais (com efeitos diretos, indiretos ou semirectos), os impactos quantitativos / qualitativos.

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFIAS

- Anderson, M.C.; Brill, P.; Lynch, J. (2007). *The Utilization and Impact of Leadership Coaching in Organization: Results from the Second Annual Benchmark Study*. MetrixGlobal, LLC and Linkage Inc.
- American Management Association (2008), *Coaching: A global study of successful practices – Current trends and future possibilities 2008 – 2018*.
- Andrade, S. C. (2011), *Crise? A resposta: Confiança - o papel de coaching*. Jornal Expresso, 4.
- Bacás, J. & Salinas, J. (2012), E.M.C.E. 2012 – Market survey of executive coaching in Spain.
- Botta, R. (2012). *Coaching Executivo em Portugal: Os momentos na carreira profissional de um executive onde o Coaching pode fazer a diferença*. ISCTE, 2012.
- Chiavenato, I. (1993), *Teoria Geral da Administração 1*. São Paulo: McGraw Hill Makron Books.
- Chiavenato, I. (1999), *Administração nos novos tempos*. Makron Books.
- Chiavenato, I. (2003), *I. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2009), *Recursos Humanos-O capital humana das organizações*. São Paulo: Campus.
- Etzioni, A. (1994), *Organizações Modernas*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora.
- Figueiredo, P. (2009), *A Cultura de coaching e o papel do Líder - coach nas organizações*.
- François Petit, M. D. (1998). *Introdução à Psicossociologia ds Organizações*.
- João, M. (2011), *Coaching - Um guia essencial ao sucesso do coach, do gestor e de quem quer ser ainda mais feliz*. Smartbook.
- Gallwey, T. (1974), *The Inner Game of Tennis (1st ed.* New York: Random House.
- Gale, J.; Lijenstrand, A. ; Pardieu, J ; Nebeker, D.M. (2002), *Coaching Who, What, Where, When and How. California School of Organizational Studies at Alliant International University*.
- Gordon A. Bloom (2004)
- Hampton, D. (1992), *Administração Contemporânea*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Idalberto, C. (2002), *Construção de Talentos- Coaching & Mentoring*. Rio de Janeiro: Campus.
- Internacional Coach Federation (2004), *The 2004 ICF Coaching Client Survey: Small Business Owners and Professionals*.

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

Internacional Coach Federation (2009), *ICF Global Coaching Client Study – Executive Summary*. April 2009.

Internacional Coach Federation (2012), *ICF Global Coaching Client Study 2012*.

João, M. (2011), *101 Perguntas sobre Coaching*. Lisboa, Smartbook.

Lages, J. O. (2005), *Coaching con PNL*. Barcelona: EdicionesUrano, S.A.

Latin American Human Resource Partnership - LAHRP (2001), *Executive Coaching in Latin America: Executive Report – Results and Findings*.

Laura whitworth, K. y.-H. (2009), *Co-Active Coaching*. Espanha: LID Editorial Empresarial.

McDermott, M., Levenson, A. & Newton, S. (2004), *What coaching can and cannot do for your organization*. *Human Resource Planning*, 30(2), p. 30-37.

McGoveron et al. (2001)

Medeiros, J. R. (2010), *Coaching: fatores que influenciam a auto-avaliação do coach*.

Miller, M. H. (2008), *Coaching in Organizations - Best Coaching Practices*.

Pereira, M. A. (2006), *Coaching - Estudo sobre a pratica dos coaches em Portugal*.

Pereira, A. (2008), *Coaching em Portugal - Teoria e Prática*. Lisboa; Edições Silábo.

Queiros, M. M. (s.d.), *Psicossociologia 2*; Porta Editora.

Roman, M. (1989), *Modelos de Organización Escolar*. Madrid: Editorial Cincel.

Teixeira, A. (2011), *Coaching em crescimento, Pessoal*, 47.

Ventura, A. (2008) A Escola como Organização. Texto policopiado

ANEXOS

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

ANEXO I – Entrevista aos Coaches

PARTE I – IDENTIFICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DO COACH (ENTREVISTADO)

Nome:

Idade:

Áreas de atuação:

Principais Empresas onde prestou serviço de *Coaching Executivo*:

1. Há quanto tempo exerce a função de *coach executivo*?
2. Qual a sua formação base, a sua formação em Coaching e habilitações literárias?
3. Participa ou faz parte de alguma associação de *coaches*/ou *Coaching*? Qual?

PARTE II – PROCESSO DE COACHING

1. Qual a duração média de uma sessão de Coaching?
2. Quantas sessões constituem em média um programa de Coaching? Com que frequência costumam ser ministradas?
3. Quais os objetivos que define para uma sessão de Coaching?
4. Que avaliação faz ao impacto do Coaching na vida profissional de quem dele beneficiou?
5. Quem são as partes envolvidas no processo, desde o contacto inicial de demonstração de interesse no Coaching até ao planeamento e implementação das sessões?
6. Que documentação é necessária para organizar uma ação de Coaching?
7. Já foi confrontado com situações que foram contra a sua ética profissional? Se sim, quais?
8. As suas sessões são alvo de supervisão? Se sim, por quem e em que parâmetros? Tem supervisão?
9. Que metodologia facilita ao seu cliente para a avaliação do programa de Coaching? Utiliza o ROI? Se sim quais os valores médios obtidos?
10. Quais são para si os indicadores que determinam o sucesso de um coach?

ANEXO II: Inquérito Realizado às Empresas

Coaching em Portugal: Um percurso possível

O Coaching é uma poderosa ferramenta ao dispor das empresas, permitindo-lhes melhor se adaptarem às condições de mercado e obter ganhos de produtividade.

Peço a sua generosa colaboração para o preenchimento deste questionário.

Agradeço o interesse e o tempo disponibilizado, assegurando a completa confidencialidade dos dados.

As suas respostas serão um contributo valioso para a realização do estudo com sucesso.

Q1 Editar questão ▼ Mover Copiar Excluir

1. Dados da empresa

Empresa	<input type="text"/>
Setor de Atividade da Empresa	<input type="text"/>
Localização Geográfica da Empresa	<input type="text"/>
Número de trabalhadores	<input type="text"/>

Q2 Editar questão ▼ Adicionar lógica de questão Mover Copiar Excluir

2. Que tipo de Coaching foi solicitado?

- Coaching Executivo;
- Coaching Empresarial ou Business Coaching;
- Coaching Comercial;
- Coaching de Equipas.
- Outro (especifique)

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

Q3

3. Cargos ocupados pelos participantes nos programas de coaching.

- Diretor-Geral / Administrador /Presidente
- Gerente
- Diretor Financeiro
- Diretor Comercial
- Diretor dos Recursos Humanos
- Comercial
- Chefia intermédia
- Técnico Superior
- Colaborador
- Outro (especifique)

Q4

4. Quantos colaboradores utilizaram ou utilizam a prática de coaching?

Q5

5. Como caracteriza os resultados alcançados com os programas de coaching face aos objetivos definidos?

	Muito Bom (> 80%)	Bom (60% a 80%)	Suficiente (50% a 60%)	Insuficiente (< 50%)	Não se verificou	
Motivar equipas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolver liderança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolver competências	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhorar desempenhos profissionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acompanhar a fase de mudança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhorar comunicação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Explorar talento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Outro (especifique)

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

Q6

6. Qual a percentagem em que a prática de coaching aumentou o desempenho verificado nos colaboradores que receberam coaching?

	> 80%	60% a 80%	50% a 60%	< 50%	Não se verificou
Diretor-Geral/Administrador/Presidente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diretor Financeiro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diretor Comercial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diretor dos Recursos Humanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comercial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chefia Intermédia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Técnico Superior	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Colaborador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro (especifique)	<input type="text"/>				

Q7

7. O resultado do programa de coaching teve benefícios nos resultados da empresa?

- Sim
 Não
 Se sim, quais?

Q8

8. Utiliza o ROI* para o impacto do Coaching na empresa?

* Retorno de Investimento = (ganhos associados com o programa coaching – custos do programa coaching) / custos do programa coaching

- Sim
 Não
 Se respondeu sim, quais os valores médios do ROI?

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

Q9 Editar questão ▼ Mover Copiar Excluir

9. Se respondeu não à pergunta anterior, descreva a metodologia de avaliação utilizada para medir o impacto dos programas de coaching.

Q10 Editar questão ▼ Adicionar lógica de questão Mover Copiar Excluir

10. Que investimento anual em média foi feito em serviços de Coaching?

- 0 € a 2.000 €
- 2.000 € a 5.000 €
- Mais de 5.000 €

Obrigada pela sua colaboração!!

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

ANEXO III – Questionário realizado aos coachees

Questionário

No âmbito do Mestrado em Gestão das Organizações – Gestão de Empresas, ministrado pelo IPB (Instituto Politécnico de Bragança), e elaboração da minha tese, cujo tema é “Estudo do Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas”. Peço respeitosamente, a sua colaboração no preenchimento deste questionário, de carácter confidencial, e cujos dados se destinam a tratamento estatístico relacionado com a motivação no trabalho e a produtividade.

Sexo: Feminino <input type="checkbox"/>	Masculino <input type="checkbox"/>				
Idade:					
Menos de 21 <input type="checkbox"/>	21 - 30 <input type="checkbox"/>	31 - 40 <input type="checkbox"/>	41 - 50 <input type="checkbox"/>	51 - 60 <input type="checkbox"/>	Mais de 60 <input type="checkbox"/>
Antiguidade na Empresa ----- anos					
Departamento / Secção -----					

1- Sente-se realizado a nível profissional?

Nunca às vezes muitas vezes sempre não sei

2- Sente-se motivado para a realização dos objetivos da organização?

Nunca às vezes muitas vezes sempre não sei

3- As condições físicas e materiais de trabalho influenciam a sua motivação no desempenho da sua função na organização?

Nunca às vezes muitas vezes sempre não sei

4- Acha que o seu salário influencia a sua motivação no desempenho da sua função na organização?

Nunca às vezes muitas vezes sempre não sei

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

5- A realização de formações profissionais melhoram a sua motivação para o desempenho da sua função na organização?

Nunca às vezes muitas vezes sempre não sei

6- Acha que reconhecimento profissional influencia a sua motivação?

Nunca às vezes muitas vezes sempre não sei

7- Existe um sistema de avaliação de desempenho na empresa para onde trabalha?

Nunca às vezes muitas vezes sempre não sei

8- Acha que o sistema existente influencia a sua motivação no desempenho da sua função na organização?

Nunca às vezes muitas vezes sempre não sei

9- Havendo estabilidade no emprego aumenta a sua motivação?

Nunca às vezes muitas vezes sempre não sei

10- Acha que a sua motivação depende do uso adequado das suas capacidades pessoais e profissionais?

Nunca às vezes muitas vezes sempre não sei

11 - A sua motivação afeta a produtividade da empresa aumenta?

Nunca às vezes muitas vezes sempre não sei

12 - Em que medida sente-se motivado no desempenho da sua função na organização?

Nunca às vezes muitas vezes sempre não sei

13 - Qual o nível de influência do processo de Coaching sobre a motivação pessoal?

Nunca às vezes muitas vezes sempre não sei

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

154 Qual o nível de influência do processo de Coaching no desempenho da organização?

Nunca/Quase nunca às vezes quase sempre sempre não sei

Obrigado pela colaboração!

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

ANEXO IV - Questionário para o estudo de caso numa empresa de Energia

1. Como tomou conhecimento do Coaching?
2. O que o levou a procurar Coaching?
3. Há quanto tempo começou os programas de Coaching?
4. Como funciona o processo de Coaching a nível de sessões? Nº de sessões, periodicidade, local da realização das mesmas, etc?
5. Como são elaborados os objetivos do processo de Coaching?
6. Pensa expandir o processo de Coaching para outros participantes da empresa, além dos que ocupam o cargo de chefia?
7. Em que sentido nota um impacto a nível do clima organizacional desde que começou a utilizar o processo de Coaching?
8. Qual a metodologia usada para medir o impacto dos programas de Coaching?
9. Pretende vir a usar o ROI como medida de avaliação do impacto do processo de Coaching ou já é utilizado?
10. Que tipos de ferramentas são usadas no processo de Coaching?
11. No inquérito que respondeu no âmbito desta tese, respondeu que o programa de Coaching teve benefícios nos resultados esperados, o que se notou ao nível da liderança. Como se notou e quais as mudanças?
12. Quais os resultados verificados depois da implementação do processo de Coaching?
13. O coach ou os coaches a que recorreram para a realização do programa de Coaching eram externos?
14. Pensa aumentar ou manter o investimento realizado no processo de Coaching?

Obrigado pela vossa colaboração!

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

INTRODUÇÃO

O mundo contemporâneo atravessa um conjunto de importantes transformações políticas, sociais, económicas e culturais. Vivemos num mundo globalizado e essa globalização veio mudar a forma como sentimos, pensamos e agimos.

As organizações de hoje não são as mesmas de ontem, pois as constantes mudanças que ocorrem no mundo globalizado aumentam cada vez mais a competitividade nas organizações, exigindo delas inovações contínuas e a necessidade de se criarem novas aptidões e atitudes que visem alcançar os seus objetivos.

Para que as organizações sobrevivam no mercado, há necessidade de criar novas perspetivas de trabalho através de novos conhecimentos e habilidades. Pode mesmo afirmar-se que a nova tendência é evidenciar a pessoa, o ser humano como a mais-valia das organizações.

Hoje em dia o mercado dinâmico e competitivo e, conseqüentemente, as organizações, devem adaptar-se às mudanças que surgem a cada instante e assim inovar e investir no capital intelectual e nos seus colaboradores, o que significa tentar alcançar resultados através das pessoas que constituem a organização. As ideias de cada colaborador, o trabalho em equipa, a interação e a conquista de objetivos pessoais, estimulados pela própria organização são a mais-valia das novas empresas e organizações.

O mundo atual globalizado influencia diretamente o processo de mudança e exigências do mercado, o qual passa a exigir dos líderes das organizações novas posturas, mais agilidade e grande atenção às transformações mundiais. Os líderes modernos já perceberam a importância do capital humano e começam a apostar cada vez mais nas pessoas e na sua capacidade de construir o conhecimento através da própria experiência, estimulando a criatividade e respeitando a sua individualidade.

Dito de outra forma, os líderes das empresas começam a compreender a necessidade de um investimento no desenvolvimento dos seus recursos humanos, aos quais se deverá proporcionar espaço para fazer emergir as suas potencialidades enquanto pessoas individuais, pois serão elas que conduzirão a uma produtividade efetiva numa sociedade global e competitiva.

Ora o Coaching, é uma ferramenta que ajuda a refletir e a tomar consciência, fazendo com que o pensamento esteja mais aberto a novas perspetivas, e a estruturar soluções, como tal, este tipo de desenvolvimento é o mais apropriado para a atualidade. Numa época em que o individualismo é evidente, as filosofias de vida que incentivam o indivíduo a olhar para dentro de si mesmo, têm mais espaço e esta busca interior tanto se aplica à dimensão pessoal como profissional.

Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

Estas constituíram as razões que nos levaram a escolher este tema como trabalho de investigação, assim como o facto de querermos aprofundar os nossos conhecimentos no processo de Coaching.

Com este trabalho pretendemos investigar estas ferramentas de gestão e conhecer as mudanças verificadas nas empresas com a implementação de processos de Coaching, tendo em vista a determinação da contribuição deste para o desenvolvimento e prosperidade de cada empresa. Como objetivo geral, propusemo-nos conhecer o impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas, mais especificamente auferir:

- **Qual é o grau de satisfação das chefias que implementaram processos de Coaching.**
- **Quais os benefícios incorridos na produtividade e vitalidade de empresas que apostam e/ou apostaram no Coaching, segundo a prespetiva dos *coachs***

O estudo está subdividido em duas partes: a primeira parte comporta o contexto teórico e a segunda parte o estudo empírico, dedicado à metodologia onde explicamos os objetivos do estudo, definimos as questões de trabalho, a amostra onde incide o estudo, as técnicas que selecionamos para recolher os dados e os procedimentos de recolha dos mesmos. Por fim fazemos a análise e discussão dos dados e finalizamos esta investigação com as respetivas conclusões.