



## Impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas

Ana Maria Galvão<sup>1,2,3</sup>, Samanta Filipa Cabeceiro<sup>4</sup> & Marco Braga Pinheiro<sup>4,5</sup>

5. *Escola Superior de Saúde – Instituto Politécnico de Bragança, Portugal*

6. *Especialista em Psicologia Clínica e da Saúde.*

7. *Especialista em Psicologia do Trabalho, Social e das Organizações e Executive e Life Coach, ICF*

8. *Escola Superior de Tecnologia e Gestão – Instituto Politécnico de Bragança, Portugal*

9. *B'TEN – Business Consultants, Portugal*

### Resumo

A International Coaching Federation (ICF) define Coaching como “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.”

Objetivou-se conhecer o impacto da implementação do Processo de Coaching nas Empresas (PCE) na produtividade das empresas.

Aplicou-se um inquérito online a 16 chefias de empresas, seguindo-se uma entrevista semiestruturada realizada a quatro coaches com 14 questões que integram o perfil socioprofissional do coach e a sua opinião sobre a sua prática de PCE.

Dos resultados conclui-se que a maioria dos coachees 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 75% concordam com o facto do Coaching gerar benefícios relevantes na vida profissional dos coachees e também se conclui que nenhum coach utiliza o ROI nas suas avaliações.

Conclui-se ainda que a maioria dos coachees considera que o PCE traz benefícios nos resultados da empresa, destacando-se a motivação pessoal e a melhoria de desempenho da organização.

**Palavras-chave:** Coaching; Empresas; Impacto na Produtividade.



### **Abstract**

The International Coaching Federation (ICF) defines coaching as "a permanent relationship focused on customers and on their action plans towards the realisation of their visions of the future. This process uses a questioning methodology and personal discovery, in order to generate a higher level of awareness and accountability of the customer. At the same time it provides the customer with a support and feedback structure."

The aim of the study was to identify the impact of the implementation of the Coaching Process in Enterprises (CPE) in business productivity.

An online survey was applied to 16 corporate managers, followed by a semi-structured interview to four coaches with 14 questions that make up the socio-professional profile of the coach and his opinion about the CPE.

From the results we concluded that most coachees consider that the CPE is beneficial to the company's results, highlighting the development of skills and improved communication. The performance increase as a result of Coaching averaged between 50% and 70%. As for the evaluation of the CPE, the majority of respondents did not measure the return on investment (ROI). Regarding the interviews with coaches, we concluded that 75% agree with the fact that the Coaching generates significant benefits to the professional life of coachees and also that no coach uses the ROI in their assessments.

Most coachees consider that the CPE has benefits in the company's results, highlighting the personal motivation and improvement of the organisation's performance.

**Keywords:** Coaching; Enterprises; Impact on Productivity.



## Introdução

Parece-nos 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 os primeiros rumores desta palavra, surgiram na modalidade de desporto. Mais tarde, na década de 70 Tim Gallwey (1974) 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 sentirem-se 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.

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 com eficiência e eficácia 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.



A International Coaching Federation (ICF) define Coaching como “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.”

Para a Executive e Life Coach Maggie João (2011), “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”. “O Coaching é a arte de despertar a grandeza nas pessoas para que honre a integridade do espírito humano. É tanto uma capacidade inata humana quanto uma habilidade que se ensina” (Dolan & Altman 2012).

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. Ainda segundo o mesmo autor, é importante analisar o porquê do “Coaching” agora. 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 facto 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. Um fraco desempenho já não é tolerado. Longe vão os tempos em que os empregados eram mantidos por simpatia. O elevado desempenho é a regra e as organizações investem em Coaching para pessoas que acrescentam valor suficiente.
- *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.
- *O ritmo elevado de negócio* - A velocidade a que os negócios são conduzidos hoje em dia continua a aumentar. Assim, a necessidade das pessoas de 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.

O Coaching é o veículo perfeito para uma aprendizagem customizada e na hora certa. Leva muito menos tempo e pode ser agendado de acordo com os horários do colaborador. Adicionalmente, é uma excelente forma de capitalizar as formações feitas, uma vez que após a formação há maior tendência para usar os seus novos conhecimentos e adotar novos comportamentos.

A necessidade de um equilíbrio entre racionalidade e emoção da nova cultura de gestão coloca os profissionais sob pressão constante e o processo de coaching é um contributo importante na performance pessoal e profissional (Neves, Galvão, & Pereira, F. 2013).

### **Benefícios do Coaching**

A ICF (2009) num estudo global em 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. Como se pode observar na tabela 1, um dos aspetos inovadores deste estudo foi o facto de classificar os impactos do Coaching em famílias em função da percentagem de respostas positivas.

**Tabela 18 - Áreas de impacto positivo do Coaching**

<b>Áreas de Impacto do Coaching</b>	<b>% Respostas Positivas</b>
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%



Neste sentido, as diferentes áreas de impacto foram classificadas em cada um dos benefícios (Tabela 1), 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.

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.

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)

### **Metodologia**

O objetivo principal deste estudo foi conhecer o impacto da implementação do PCE na produtividade das empresas, através da resposta às seguintes questões de investigação:

- 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?
- Quais os benefícios que os coachees identificam como mais relevantes do processo de Coaching?

### **Tipo de estudo**

O estudo decorreu em três fases, sendo que numa primeira fase contactou-se um conjunto de coaches para melhor caracterizar o perfil socioprofissional dos coaches e coachees bem como conhecer os benefícios que estes profissionais atribuem ao PCE e a forma como implementam o PCE. Aceitaram participar nesta fase 5 coaches a quem foi enviado um questionário com na maioria perguntas de resposta aberta. Esta primeira fase resultou



também num conjunto de nomes de empresas que foram abordadas para participarem na segunda fase.

Esta segunda fase foi a de contacto com as chefias responsáveis, em cada uma das empresas, pela ligação entre coach e coachee, normalmente afetos ao departamento de Recursos Humanos ou similar, tendo participado 16 chefias de 16 empresas no preenchimento dos inquéritos que foram utilizados para a recolha de dados. Este inquérito, feito por questionário, teve como objetivo conhecer o perfil dos clientes alvo do PCE, os objetivos que as empresas procuram alcançar através do PCE e a avaliação dos impactos do PCE.

Na terceira e última fase, foi entregue um questionário a 20 colaboradores de uma das 16 empresas participantes na segunda fase com o objetivo de conhecer a sua motivação profissional e a opinião que tinham sobre os benefícios do PCE a que tinham sido submetido.

Em qualquer uma das fases de investigação, resolveu-se enveredar por um estudo de carácter exploratório, descritivo e transversal. A investigação é descritiva pois descreve o contexto do PCE associado aos três agentes – coaches, coachees e organizações, bem como os benefícios com ele obtidos.

**Tabela 2 - Fases de investigação**

<b>Fase 1: Entrevista aos Coaches</b>	<b>Fase 2: Inquérito aos Recursos Humanos</b>	<b>Fase 3: Estudo de Caso</b>
Perfil socioprofissional	Perfil dos clientes	Perfil socioprofissional dos colaboradores
Caracterização sessões de PCE	Perfil do PCE encomendado	Realização e motivação profissional,
Benefícios obtidos com PCE	Avaliação dos benefícios do PCE	Influência do PCE

### **Resultados**

Em termos de resultados o enfoque será nos resultados das fases 2 e 3 acima descritas, uma vez que o objetivo principal do estudo foi o de conhecer o impacto da implementação do PCE na produtividade das empresas. A fase 1, que será objeto de outras análises, serviu acima de tudo para abrir o caminho para a colaboração das chefias das 16 empresas e os 20 colaboradores participantes no estudo.

Baseado nas 3 questões de investigação selecionadas, apresentamos assim os dados que consideramos mais relevantes:

#### **Qual é o grau de satisfação das chefias de empresas que implementaram o processo de Coaching?**

Das 16 chefias inquiridas, os principais resultados podem ser resumidos na tabela 3.

**Tabela 3 - objetivos do Processo de Coaching nas Empresas**

Objetivo do PCE	Insuficiente n (%)	Suficiente n (%)	Bom n (%)	Muito Bom n (%)
Motivar equipas	0 (0%)	0 (0%)	6 (85,7%)	1 (14,3%)
Desenvolver liderança	0 (0%)	0 (0%)	5 (83,3%)	1 (16,7%)
Desenvolver competências	0 (0%)	0 (0%)	4 (66,7%)	2 (33,3%)
Melhorar desempenho	0 (0%)	0 (0%)	6 (85,7%)	1 (14,3%)
Acompanhar a fase de mudança	0 (0%)	1 (16,7%)	4 (66,7%)	1 (16,7%)
Melhorar comunicação	0 (0%)	0 (0%)	5 (71,4%)	2 (28,6%)
Explorar Talento	0 (0%)	0 (0%)	5 (100%)	0 (0%)

Dos dados acima podemos concluir que as chefias inquiridas e onde existiram vários PCE – nas 16 empresas houve 44 colaboradores coachees – consideram os resultados bons a muito bons para os vários tipos de PCE selecionados. Só em relação à satisfação sobre os processos de coaching orientados para o acompanhamento numa fase de mudança, há uma resposta suficiente. Estes resultados são também corroborados pela percepção que os responsáveis das empresas têm sobre o impacto no desempenho desses mesmos colaboradores.

#### **Quais os benefícios tangíveis e intangíveis incorridos na produtividade de empresas que apostam/apostaram no Coaching?**

Em relação à questão em apreço, foi solicitado aos responsáveis pelo acompanhamento dos programas de coaching de quantificarem o aumento do desempenho dos colaboradores sujeitos a tais programas, quando comparado com o seu desempenho anterior. Não obstante haver um grau de subjetividade nas respostas, parte considerável do aumento verificado baseia-se em métricas próprias de cada uma das empresas para medir o desempenho dos seus colaboradores, métricas essas que por sua vez são utilizadas para as avaliações periódicas efetuadas. Assim, podemos considerar que o aumento de desempenho indicado está alinhado com os objetivos das empresas e a forma como essas empresas medem o desempenho dos seus colaboradores.

**Tabela 4 - Aumento de desempenho**

% de aumento de desempenho com prática de coaching, por função do coachee	<50% n (%)	50-60% n (%)	60-80% n (%)	>80% n (%)
Dir. Geral / Administrador	0 (0%)	1 (50%)	1 (50%)	0 (0%)
Gerente	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	0 (0%)
Dir. Financeiro	0 (0%)	1 (50%)	1 (50%)	0 (0%)
Dir. Comercial	1 (33,3%)	1 (33,3%)	1 (33,3%)	0 (0%)
Dir. Recursos Humanos	0 (0%)	2 (66,7%)	1 (33,3%)	0 (0%)
Comercial	0 (0%)	1 (33,3%)	2 (66,7%)	0 (0%)
Chefia Intermédia	0 (0%)	1 (50%)	1 (50%)	0 (0%)
Técnico Superior	0 (0%)	1 (25%)	3 (75%)	0 (0%)
Colaborador não especificado	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)



## Quais os benefícios que os coachees identificam como mais relevantes do processo de Coaching?

A última questão a que se pretendeu responder foi o de saber quais os principais benefícios que os coachees identificam tanto a nível pessoal como a nível organizacional. Assim, foi pedido para responderem a duas questões sobre a influência que o PCE tinha sobre esses factores.

Em relação à influência sobre motivação pessoal, os resultados são os apresentados na tabela 5, sendo de salientar que 75% dos inquiridos considerou que o PCE tem uma influência positiva na sua motivação.

**Tabela 5 - Percepção positiva na motivação pessoal**

Resposta	n	%
POUCO	2	10.0
ÁS VEZES	2	10.0
NÃO SEI	1	5.0
MUITO	7	35.0
SEMPRE	8	40.0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.0</b>

Em relação à influência sobre desempenho da organização, 80% dos inquiridos considerou que os PCE têm uma influência positiva no desempenho da organização.

**Tabela 6 - Percepção positiva no desempenho das organizações**

Resposta	n	%
POUCO	2	10.0
ÁS VEZES	1	5.0
NÃO SEI	1	5.0
MUITO	11	55.0
SEMPRE	5	25.0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.0</b>

Dos resultados acima podemos concluir que o PCE é considerado como um instrumento para melhorar o desempenho das organizações, os seus colaboradores e igualmente aumentar a motivação pessoal desses colaboradores, sendo assim uma ferramenta com fortes benefícios para todas as partes envolvidas.

### Discussão

Do presente estudo pode-se concluir que o Processo de Coaching nas Empresas traz grandes benefícios tanto às organizações como aos indivíduos. Contudo, a maioria das empresas não utiliza métricas quantitativas para medir os benefícios, sendo que a medida que melhor poderá medir os impactos, o Return on Investment (ROI), só é utilizada por um sexto das empresas inquiridas.

Assim, em conjunto com o PCE deverão ser implementadas formas de medir o efetivo impacto nas empresas, tanto em termos de desempenho, como em termos de rentabilidade.



Sendo que a medição da efetividade do PCE é também do interesse do coach, por forma a poder demonstrar o impacto positivo do seu trabalho, sugerimos que sejam estudadas formas de poder medir o aumento de desempenho das organizações e dos seus colaboradores, tanto em termos qualitativos como quantitativos.

Conclui-se 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 80%. 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 fato 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.

### Contacto para Correspondência

Ana Maria Galvão, Escola Superior de Saúde – Instituto Politécnico de Bragança, Avenida D.Afonso V, 5300-121 Bragança, Portugal, anagalvao@ipb.pt

### Referências

- Dolan, S. L., & Altman, Y. (2012). Managing by values: The leadership spirituality connection. *People and Strategy*, 35(4), 20.
- Echeverria, R. (1993). *Ontología del lenguaje*. Palma de Mallorca: Dolmen Editorial.
- Gallwey, T. (1974 ), *The Inner Game of Tennis (1st ed.)* New York: Random House.
- Galvão, A. M., Gomes, M. J., & Certo, A. (2015). Emoções em contexto organizacional. *II Seminário Internacional em Inteligência Emocional*, 11-11.
- Internacional Coach Federation (2004), *The 2004 ICF Coaching Client Survey: Small Business Owners and Professionals*.
- 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.
- Miller, M. H. (2008), *Coaching in Organizations - Best Coaching Practices*.
- Neves, C., Galvão, A. M., & Pereira, F. (2013). Motivational tools within organizational management. In *Business and Economics Series-Proceedings of the 1st International Conference on Management, Marketing, Tourism, Retail, Finance and Computer Applications (MATREFC'13)* (pp. 115-120). WSEAS Press.
- Pereira, A. (2008), *Coaching em Portugal - Teoria e Prática*. Lisboa; Edições Silábo.
- Pérez, J. F. Bou (2009). *Coaching para docentes: motivar para o sucesso*. Porto: Porto Editora
- Wolk, L. (2008). *Coaching. A Arte de Soprar Brasas*. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark



## Soft Skills & Carreira: uma estratégia de intervenção psicológica vocacional no ensino superior

Marta Rodrigues<sup>1</sup>, Teresa Espassandim<sup>2</sup>, Inês Magalhães<sup>3</sup>

*1. Instituto Superior de Engenharia do Porto (ISEP), Portugal*

*2. Instituto Superior de Engenharia do Porto (ISEP), Portugal*

*3. Instituto Superior de Engenharia do Porto (ISEP), Portugal*

### Resumo

A construção de um projeto profissional é um processo vocacional complexo que não termina aquando da escolha ou realização de um curso superior, a par de que a contínua revolução tecnológica desafia as instituições de ensino superior a adaptar não só os currículos mas também os serviços disponibilizados aos seus alunos. É da consciência desta realidade e da vontade em dar resposta às reais necessidades dos estudantes que nasceu no ISEP a iniciativa Soft Skills & Carreira, que disponibilizou um conjunto de seminários com o objetivo de capacitar em diferentes competências transversais, como a gestão de tempo, a comunicação, a gestão das emoções, a liderança, a gestão de conflitos e as competências de empregabilidade. A iniciativa integrou também sessões de coaching psicológico, modalidade de intervenção que visa o desenvolvimento de competências e a exploração do potencial individual para o alcance de metas definidas pelo indivíduo, tanto a nível profissional como pessoal. Estas sessões visam intervir ao nível da gestão de carreira dos estudantes e baseiam-se no modelo de balanço pessoal de competências, permitindo aos participantes identificar e desenvolver competências transversais que consideram críticas para o seu futuro e desempenho de uma profissão. A 1ª edição da iniciativa Soft Skills & Carreira proporcionou no total 9 seminários, 35 sessões de coaching, contou com mais de 270 participantes e que avaliaram a atividade com uma taxa de satisfação de 95%. Estes resultados reforçam a importância dos serviços de apoio ao estudante e do papel do Psicólogo nas Instituições de Ensino Superior.

**Palavras-chave:** Gestão de carreira; Competências Transversais; Coaching Psicológico; Ensino Superior



### **Abstract**

The construction of a professional project is a complex vocational process that does not end when choosing or achieving a higher education, along with the continuous technological revolution challenges the higher education institutions to adapt not only the curriculum but also services available to their students. It is from the consciousness of this reality and the will to respond to the real needs of students that born in ISEP Soft Skills & Careers initiative, which provided a series of seminars with the aim of training in different soft skills such as time management, communication, managing emotions, leadership, conflict management and employability skills. The initiative also integrated psychological coaching sessions, type of intervention aimed at skills development and exploitation of individual potential to achieve goals set by the individual, both professionally and personally. These sessions aim to intervene to career management level of the students and are based on personal skills balance model, allowing participants to identify and develop soft skills they consider critical for their future and performance of a profession. The 1st edition of Soft Skills & Careers initiative provided in total 9 seminars, 35 coaching sessions, attended by over 270 participants and evaluating the activity with a 95% satisfaction rate. These results reinforce the importance of support services to the student and the role of the psychologist in Higher Education Institutions.

**Keywords:** Career Management; Soft Skills; Psychological Coaching; Higher Education



## Introdução

Uma Instituição de Ensino Superior não pode concentrar-se apenas no desempenho académico e na formação profissional dos seus estudantes, tendo também como objetivo a formação integral do estudante, devendo proporcionar um espaço destinado ao aluno. A preocupação com o estudante universitário tem vindo a aumentar nos últimos anos, bem como o número de serviços de apoio dentro das Instituições de Ensino. (Cabrera & Castañeda, 1992; Polydoro, 1995; Almeida, Soares & Ferreira, 1999; Serpa & Santos, 2001). Este apoio passa pelo acompanhamento na construção de um projeto profissional do aluno. No entanto, a construção de um projeto profissional é um processo vocacional complexo que não termina aquando da escolha ou realização de um curso superior, a par de que a contínua revolução tecnológica desafia as instituições de ensino superior a adaptar não só os currículos mas também os serviços disponibilizados aos seus alunos. Por isso, a intervenção no âmbito da gestão de carreira efetuada no Instituto Superior de Engenharia do Porto (ISEP) não passa somente por apoiar os alunos na elaboração de instrumentos de procura activa de emprego como os seus *curricula vitae*, mas também por disponibilizar um serviço que permite ao estudante recorrer para apoio na tomada de decisão, para a exploração de oportunidades profissionais e do conhecimento do mercado de trabalho, preparação do investimento e operacionalização e no ampliar do autoconhecimento, nomeadamente através do balanço pessoal de competências – dimensões críticas para a construção de um plano de desenvolvimento de carreira. A iniciativa *Soft Skills & Carreira* nasce no ISEP, da vontade de adaptar os serviços que são disponibilizados aos alunos nas Instituições de Ensino Superior, procurando dar assim resposta às reais necessidades dos estudantes. Esta iniciativa contou com um total de 9 seminários, com o objetivo de capacitar em diferentes competências transversais, como a gestão de tempo, a comunicação, a gestão das emoções, a liderança, a gestão de conflitos, as apresentações em público e as competências de empregabilidade. Estas competências surgiram de um levantamento de necessidades, que começou por uma pesquisa, na literatura, das problemáticas que levavam os alunos a procurarem os serviços de orientação e apoio aos alunos das Universidades. Esta pesquisa mostrou-nos que existem temáticas gerais que podem ser consideradas as necessidades dos alunos, ou seja, aquilo que esperam desenvolver quando procuram um serviço de apoio e orientação nas suas faculdades. Os temas surgiram da seguinte forma: gestão de tempo; gestão de carreira; bem-estar psicológico; bem-estar físico; métodos de estudo; orientação vocacional; sucesso académico; comportamentos de risco; saúde mental; e relacionamento interpessoal (Dias, 2006).

A 1ª edição da iniciativa integrou complementarmente sessões de *coaching* psicológico, modalidade de intervenção que visa o desenvolvimento de competências, permitindo aos participantes identificar e desenvolver competências transversais que consideram críticas para o seu futuro e desempenho de uma profissão.

Segundo Gallwey (2004) o trabalho do treinador é libertar o potencial que a pessoa tem para que a mesma maximize o seu desempenho, ou seja, que estimule a pessoa para que o seu potencial apareça. Na literatura podemos encontrar várias definições de *coaching*, mas a *International Coach Federation* (2000) define o *coaching* como uma relação de parceria que



tem como objetivo apoiar o indivíduo na procura de resultados benéficos para a sua vida pessoal e profissional, onde o mesmo amplia a sua capacidade de aprender e aperfeiçoar a sua performance e qualidade de vida. O *Integrated Coaching Institute* (2009) não define o *coaching* de forma muito diferente, considerando que é uma relação de parceria que visa o desenvolvimento de habilidades para o alcance de metas desejadas pelo indivíduo, tanto a nível profissional como pessoal (Silva, 2010). Essencialmente, o *coaching* é um processo de desenvolvimento humano que envolve uma estrutura focada na interação e estratégias adequadas, ferramentas e técnicas de análise para promover a mudança desejável em benefício da pessoa que procura ajuda (Cox, Bachkinova & Clutterbuck, 2014).

### Metodologia

As competências abordadas nos seminários foram previamente selecionadas pelos alunos através de um questionário de necessidades e interesses. Todos os alunos do ISEP foram notificados, via correio eletrónico, e puderam realizar a sua inscrição atempadamente. Tal aconteceu do mesmo modo com as sessões de *coaching* psicológico individual. O número de sessões variou em função das necessidades apresentadas pelos alunos.

A periodicidade dos seminários foi quinzenal e as sessões de *coaching* consoante a necessidade apresentada pelos estudantes.

### Objetivos

No total foram realizados 9 seminários, cujo objetivo geral foi estimular o desenvolvimento de competências transversais (gestão de tempo; comunicação; gestão de emoções; liderança; gestão de conflitos; apresentações em público; e competências de empregabilidade) através de um formato de intervenção em grupo.

De forma mais específica podemos apresentar o tema dos 9 seminários, bem como os objetivos específicos de cada um.

- “Como ser mais organizado e eficaz?”

Objetivo específico: apresentar estratégias de gestão de tempo que permitam ao indivíduo desenvolver estas competências.

- “Como ser um líder e não um chefe?”

Objetivo específico: identificar as diferenças entre um líder e um chefe, abordando distintos estilos de liderança.

- “Como ser assertivo?”

Objetivo específico: identificar os diferentes estilos de comunicação e apresentar estratégias que ajudem a desenvolver a assertividade.

- “Como lidar com situações difíceis?”



Objetivo específico: explorar situações permitam identificar situações de conflito e apresentar estratégias que podem ser úteis na gestão de conflitos.

- “Como usar as emoções a meu favor?”

Objetivo específico: demonstrar como as emoções estão presentes na tomada de decisão e em todas as relações que estabelecemos e apresentar estratégias que permitam usar as emoções a favor do próprio indivíduo.

- “Como fazer apresentações sem público?”

Objetivo específico: apresentar estratégias que permitam aos indivíduos ter sucesso nas suas apresentações em público.

- “Como potenciar a minha NetWork?”

Objetivo específico: demonstrar a importância de estabelecer relações com outros profissionais, utilizando em específico a rede profissional LinkedIn.

- “Como não ter o meu CV?”

Objetivo específico: apresentar algumas dicas de como tornar o CV mais atrativo para o mercado e apresentar alguns erros apontados pelos empregadores.

- “Como brilhar numa entrevista?”

Objetivo específico: apresentar estratégias de preparação para entrevistas.

## **Instrumentos**

### Questionário de satisfação

A satisfação de cada estudante foi avaliada através de um questionário de satisfação, implementado no final de cada seminário.

Este questionário é dividido em secções, que englobam um conjunto de questões com uma escala tipo Likert, destinadas a avaliar as competências técnicas do formador (e.g. clareza e exposição dos conteúdos); competências de comunicação de formador (e.g. ritmo e dinamismo); competências genéricas do formador (e.g. relação interpessoal); e aspetos relacionados com as ações de formação e as instalações (e.g. aplicabilidade da formação; instalações e equipamentos)

Em relação às sessões de *coaching*, a avaliação da satisfação foi considerada nas últimas sessões. Esta avaliação foi realizada pelos alunos de forma oral, através de comentários dos estudantes, sobre se as sessões corresponderam às suas expectativas e se obtiveram resultados.

Já a satisfação em relação às sessões de *coaching* foi considerada nas últimas sessões, através dos comentários orais dos alunos.



## Resultados

Os mais de 270 alunos que participaram na iniciativa *Soft Skills & Carreira* durante o 2.º semestre do ano lectivo 2015/2016 avaliaram os seminários com uma taxa de satisfação de 95%. As sessões de *coaching* foram também avaliadas pelos estudantes como positivas e eficazes para a identificação e desenvolvimento de competências transversais que os mesmos consideraram essenciais para o seu futuro profissional e também pessoal.

## Discussão

O trabalho do Psicólogo em contexto de intervenção do Ensino Superior não se deve limitar à área clínica ou apenas ao acompanhamento vocacional, mas sim a todo o processo de desenvolvimento global do estudante, desde que este inicia o seu percurso académico até à etapa seguinte, a saída do Ensino Superior e entrada no mercado de trabalho. Aqui, o papel do Psicólogo é facilitar o processo desta transição normativa do aluno, proporcionando o desenvolvimento tanto da maturidade psicológica como pessoal, possibilitando condições para a sua projecção no futuro, implicando, de acordo com o conceito de adaptabilidade vocacional de Parada & Coimbra (2005) que significa a "...capacidade de os indivíduos continuamente anteciparem escolhas e transições, explorarem possibilidades e seleccionarem alternativas potenciadoras do seu desenvolvimento e adequação ao meio..." (p. 363).

A população estudantil que se encontra em fase de desenvolvimento, está em constante mudança, obrigando o Psicólogo a adaptar todos os serviços que disponibiliza aos alunos, de forma a colmatar as reais necessidades dos mesmos. Os seminários aparecem como preventivos e educativos, uma vez que abordaram temáticas de risco no Ensino Superior (Carvalho, 2008).

Os resultados da iniciativa *Soft Skills & Carreira* reforçam a importância dos serviços de apoio ao estudante e do papel do Psicólogo nas Instituições de Ensino Superior. É com o objetivo de melhor servir o aluno que continuamos a apostar na diversidade e adaptação dos serviços prestados.

## Contacto para Correspondência

Marta Rodrigues, ISEP, Rua Dr. António Bernardino de Almeida, 431 4249-015 Porto, [martarodrigues@hotmail.com](mailto:martarodrigues@hotmail.com)

Teresa Espassandim, ISEP, Rua Dr. António Bernardino de Almeida, 431 4249-015 Porto, [mtme@isep.ipp.pt](mailto:mtme@isep.ipp.pt)

Inês Magalhães, ISEP, Rua Dr. António Bernardino de Almeida, 431 4249-015 Porto, [ivsm@isep.ipp.pt](mailto:ivsm@isep.ipp.pt)



## Referências

- Almeida, L. S., Soares, A. P. C. E. & Ferreira, J.A. (1999). Adaptação, rendimento e desenvolvimento dos estudantes de ensino superior. Construção/Validação do Questionário de Vivências Acadêmicas. *Relatório Técnico da Investigação*, Centro de Estudos em Educação e Psicologia, Universidade do Minho, Braga-PT.
- Cabrera, A. F.; Castañeda, M. B.; Nora, A. & Hengstler, D.(1992). The covergence between two theories of college persistence. *Journal of Higher Education*, 63 (2)143-164.
- Carvalho, R. G. G. (2008). A dimensão relacional da intervenção dos serviços de psicologia nas escolas. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 21(1), 119-124.
- Cox, E., BachKinova, T., Clutterbuck, D. (2014). *The Handbook of Coaching*. Sage Publication Ltd.
- Dias, M. G. (2006). *Apoio Psicológico a Jovens do Ensino Superior. Métodos, técnicas e experiências*. Porto: Edições ASA.
- Parada, F., & Coimbra, J. L. (2005). Transição escola-mundo do trabalho: exploração de algumas das suas dimensões psicológicas. How are Portuguese youth negotiating the school-towork transition process?. In simpósio "Career Development: Intervention Strategies and process outcomes". IXth Conference of the EARA.
- Polydoro, S. A. J. (1995). *Evasão em uma instituição de ensino superior: desafio para a Psicologia Escolar* (Dissertação de Mestrado). PUC- Campinas.
- Serpa, M. N. F. & Santos, A. A. A. (2001). Atuação no ensino superior: um novo campo para o psicólogo escolar. *Psicologia Escolar e Educacional*, 5(1), 27-35.