
ISCTE  **Business School**
University Institute of Lisbon

MELHORAR AS COMPETÊNCIAS DE *COACHING* DOS
LÍDERES – UM PROJETO DE INTERVENÇÃO

André Filipe Morais Rosa

Projeto submetido como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em
Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional

Orientador:

Doutor Eduardo Simões, Prof. Auxiliar do Departamento de Recurso Humanos
e Comportamento Organizacional (IBS); Investigador Associado
DINÂMIA'CET-IUL – Centro de Estudos sobre Mudança Socioeconómica e
Território (ECSH)

novembro de 2018

MELHORAR AS COMPETÊNCIAS DE *COACHING* DOS LÍDERES
André Filipe Morais Rosa

—

ISCTE  **Business School**
University Institute of Lisbon

MELHORAR AS COMPETÊNCIAS DE *COACHING* DOS
LÍDERES – UM PROJETO DE INTERVENÇÃO

André Filipe Morais Rosa

Projeto submetido como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em
Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional

Orientador:

Doutor Eduardo Simões, Prof. Auxiliar do Departamento de Recurso Humanos
e Comportamento Organizacional (IBS); Investigador Associado
DINÂMIA'CET-IUL – Centro de Estudos sobre Mudança Socioeconómica e
Território (ECSH)

novembro de 2018

(Esta página foi deixada em branco propositadamente.)

Agradecimentos

Quero agradecer aos meus pais que me permitiram estudar e formar quando ainda não tinha recursos financeiros próprios para o fazer.

Agradeço ao Professor Eduardo Simões pelas conversas e aprendizagens transmitidas. Sem dúvida um modelo a seguir.

Agradeço também aos meus colegas Sandra Oliveira, Fábio Fetter e Pedro Pires que possibilitaram e apoiaram a realização da parte prática deste projeto, disponibilizando-se sempre que necessitei.

Agradeço também a todos os colegas de mestrado e profissão que me fizeram e fazem crescer todos os dias, contribuindo de forma direta e indireta para a realização deste projeto e para a aplicação dos princípios da liderança e do *coaching*.

Obrigado a todos!

Índice

Resumo	iv
Abstract	iv
Sumário Executivo	v
Introdução	vi
Capítulo I – Liderança e <i>Coaching</i>	1
Abordagens teóricas da liderança	2
Desenvolvimento da Liderança	4
<i>Coaching</i>	6
O que é <i>Coaching</i>	7
Tipos de <i>Coaching</i>	9
<i>Coaching</i> interno versus externo	11
Efeitos do <i>Coaching</i>	11
O <i>Coaching</i> como dimensão da Liderança	13
O Líder <i>Coach</i> – principais competências	15
Barreiras à Eficácia do <i>Coaching</i>	17
Capítulo II - Projeto de Intervenção	18
Participantes	19
Metodologia	19
Pré-processo de <i>Coaching</i>	19
Processo de <i>Coaching</i>	20
Sessão 1	21
Sessão 2	22
Sessão 3	24
Sessão 4	25
Sessão 5	27
Pós-processo de <i>Coaching</i>	28
Resultados	30
Comunicação Aberta	30
Abordagem de Equipa	31
Dimensão Valorizar Pessoas	32
Aceitar Ambiguidades	33
Barreiras à Implementação do <i>Coaching</i>	34
Conclusões	36
Limitações	36
Desenvolvimentos futuros	36
Referências Bibliográficas	37
Anexos	41
Anexo 1 - Questionário “Modelo de medida das competências de <i>coaching</i> ”	41
Anexo 2 – Histórico de sessões	43
Anexo 3 – <i>Template</i> Sessão 1	44
Anexo 4 – <i>Template</i> Sessão 2	44
Anexo 5 – <i>Template</i> Sessão 3	45
Anexo 6 – <i>Template</i> Sessão 4	45
Anexo 7 – <i>Template</i> Sessão 5	46
Anexo 8 – Relatório das sessões	47
Coachee A - Sessão 1	47
Coachee A – Sessão 3	47
Coachee B – Sessão 2	48

Coachee B – Sessão 4.....	48
Coachee C – Sessão 1.....	49
Coachee C – Sessão 5.....	49
Coachee D – Sessão 2.....	50
Coachee D – Sessão 3.....	51
Coachee E – Sessão 4.....	51
Coachee E – Sessão 5.....	52

Índice de Tabelas

Tabela I - Desenvolvimento do Líder versus Desenvolvimento da Liderança.....	4
Tabela II - Diferenças entre <i>Coaching</i> , <i>Counseling</i> e <i>Mentoring</i>	8
Tabela III - Tipos de <i>Coaching</i>	9
Tabela IV - Respostas sobre a Dimensão "Comunicação Aberta"	31
Tabela V - Respostas sobre "Abordagem de Equipa"	32
Tabela VI - Respostas sobre "Valorizar Pessoas"	32
Tabela VII - Respostas sobre "Aceitar Ambiguidades"	33
Tabela VIII - Desafios à Liderança e possíveis barreiras ao <i>Coaching</i>	35

Índice de Imagens

Figura 1 - O Líder Coach.....	16
Figura 2 - Metodologia da Intervenção	29

Resumo

Este projeto teve como principal objetivo desenvolver e testar formas de intervenção para melhorar as competências de *coaching* dos líderes.

No capítulo 1 clarificamos a diferença entre desenvolver o líder e desenvolver a liderança, descrevemos a evolução das teorias e abordagens da liderança, bem como o desenvolvimento da noção de *coaching*, salientando os benefícios que traz às organizações e para os líderes bem como as possíveis barreiras à implementação do *coaching* nas organizações.

No capítulo 2 e com o suporte da revisão de literatura, descreve-se uma intervenção assente em sessões de *coaching* aos colaboradores de uma organização pública que desempenham cargos de chefia, com o objetivo de desenvolver as competências de *coaching*, através do *coaching*, trazendo assim novas ferramentas para o exercício da liderança.

Através das sessões de *coaching* realizadas e pelo feedback recolhido ao longo dessas sessões, os líderes rapidamente foram incorporando as dimensões de *coaching* trabalhadas (comunicação aberta; abordagem de equipa; valorizar as pessoas; aceitar ambiguidades) e as sessões de *coaching* revelaram-se bastante úteis para estes, tal como os resultados qualitativos indicam.

Abstract

This project had as main objective to develop and test forms of intervention to improve the coaching skills of the leaders.

In chapter 1 we clarify the difference between developing a leader and developing leadership, we describe the evolution of leadership theories and approaches as well as the development of the coaching concept, highlighting the benefits it brings to organizations and leaders as well as possible barriers to the effective implementation of coaching in organizations.

In chapter 2, together with the support of literature revision, we describe an intervention based on coaching sessions with the employees of a public organization that have management positions, with the objective of developing coaching skills, through coaching, bringing therefore new tools to the leadership exercise.

Based on the feedback collected throughout these coaching sessions, leaders were able to quickly acknowledge and put into practice the dimensions of the coaching skills (open communication; team approach; valuing of people; accept ambiguities) and these sessions proved to be extremely useful, as shown by the qualitative results.

Sumário Executivo

Numa época em que muita gente fala sobre *coaching* mas onde existe alguma confusão sobre o conceito, as práticas e o impacto para os participantes num processo de *coaching*, este projeto surgiu com o objetivo de analisar o impacto desse mesmo processo e fornecer aos líderes ferramentas de *coaching* para a prática da liderança, resultando daqui o Líder-Coach, um líder que aplica conhecimentos e ferramentas do *coaching*.

A noção de desenvolvimento do líder e desenvolvimento da liderança foram aspetos fundamentais para apoiar e suportar o desenvolvimento da parte prática deste projeto, pois permitiram compreender, juntamente com o estudo da evolução das teorias/abordagens da liderança, que muitos estudiosos apontam o *coaching* como uma excelente ferramenta para desenvolver os líderes e que os benefícios para as organizações e participantes em processos de *coaching* são muito positivos.

Será que um processo de *coaching* traz melhorias na forma de liderar e que estes líderes adquirem competências para liderar de uma forma mais eficaz? Conseguiremos formar o líder *coach* através de um processo de *coaching*? Será que as barreiras à aplicação do *coaching* nas organizações pode impedir que isso aconteça? Partimos para o terreno e fomos analisar o que acontece, tentando projetar as indicações da literatura na aplicação prática durante as sessões de *coaching*.

Este projeto abrangeu colaboradores de uma organização pública, que participaram de forma voluntária no mesmo e que desempenham posições de chefia na organização. Foi efetuada uma análise qualitativa dos resultados obtidos através das sessões de *coaching* que teve como objetivo recolher indicadores sobre as aprendizagens adquiridas pelos participantes durante essas sessões, no que toca à sua forma de exercer a liderança. Os resultados qualitativos foram bastante positivos pois permitiram aumentar o autoconhecimento dos líderes bem como o conhecimento das dimensões de *coaching* que estavam a ser trabalhadas e avaliadas.

Em futuros projetos, a avaliação a eficácia do processo de *coaching* sobre o exercício da liderança poderá beneficiar da existência de um período de *follow-up* para perceber quais as dificuldades que os líderes estão a encontrar no exercício da liderança e como estão a aplicar as ferramentas trabalhadas nas sessões.

Introdução

Com os avanços da tecnologia, com a globalização, pela exigência dos consumidores e pela grande competitividade que há entre e até nas próprias empresas, o exercício da liderança para o sucesso das organizações torna-se cada vez mais complexo e mais exigente (Malbia, Marsick & Ghosh, 2014).

Na última década o *coaching* tem-se posicionado como uma importante dimensão de liderança e apoio ao desenvolvimento dos colaboradores (Joo, Sushko & McLean, 2012), apesar da fraca evidência empírica (Hagen, 2012).

Face à necessidade de novas abordagens para a resolução de problemas, as organizações precisam de desenvolver equipas com capacidade de autogestão (Harper & Harper, 1992) de forma a criar equipas e organizações que possam aprender continuamente (Huisman, Peppel, & Nijhof, 1996). Estas alterações exigem que os líderes assumam um papel de *coach*, ao invés do papel de diretor tradicional (McLean, Yang, Kuo, Tolbert & Larkin, 2005; Joo et al., 2012).

Um desafio para os líderes consiste em compreender que “as competências de *coaching* são parte fundamental das competências de qualquer líder, apesar destas competências surgirem naturalmente apenas em alguns desses líderes.” (Goleman, 2000, pp. 78). Os tempos mudaram, mas será que os líderes se adaptaram a estas mudanças?

Sendo as competências de *coaching* apontadas como uma prática associada à liderança, importa perceber se os líderes de hoje têm desenvolvidas essas competências bem como o impacto que um processo de *coaching* poderá ter na liderança. É este o objetivo do presente projeto.

No primeiro capítulo, iremos clarificar os conceitos de desenvolvimento do líder e desenvolvimento da liderança. Será feita uma revisão da evolução das abordagens e teorias da liderança e será explicado o que é o *coaching*, a sua eficácia bem como as barreiras à sua implementação nas organizações.

No segundo capítulo descrevemos a metodologia, os procedimentos e os resultados da presente intervenção de *coaching*. Conclusões, limitações bem como desenvolvimentos futuros, também serão alvo de análise.

Capítulo I – Liderança e *Coaching*

A liderança pode ser caracterizada como uma interação complexa entre pessoas e ambientes que emergem através de sistemas sociais. (Day, Fleenor, Atwater, Sturm & Mckee, 2014), um “processo através do qual um indivíduo influencia um grupo para a realização de objetivos comuns.” (Northouse, 2016).

Após décadas de dissonância, os especialistas concordam numa coisa: dificilmente poderá surgir uma definição de liderança que seja comum, porque são vários os fatores que a influenciam. O ponto fulcral é que o conceito de liderança é complexo e a sua definição estará em “construção” constantemente (Northouse, 2016).

Abordagens teóricas da liderança

São três os momentos que marcaram a evolução do estudo da liderança. Teoria dos Traços, Teoria Situacional e a Teoria contingencial. A Teoria dos Traços baseia-se nos traços de personalidade, físicos ou intelectuais para diferenciar líderes de não líderes. Os estudos realizados nas primeiras abordagens científicas da liderança partiam da ideia que existiam características que faziam alguns homens e mulheres serem líderes eficazes. A partir da compreensão das características desses indivíduos poderiam ser identificados os aspetos que os tornavam líderes, imitá-los, e, assim, formar líderes eficazes (Sadler, 2003). As pesquisas desta linha tentam responder a duas perguntas: O que distingue o líder das outras pessoas? Qual a extensão dessas diferenças?

Na Teoria Situacional a liderança resulta de exigências situacionais: os fatores situacionais, mais do que os fatores hereditários, determinam quem emergirá como líder. Assim, o surgimento de um grande líder é consequência da época, do lugar e das circunstâncias (Hersey & Blanchard, 1980).

A abordagem contingencial afirma que o líder eficaz é o que tem a capacidade de se adaptar a grupos de pessoas com determinadas características sob condições extremamente variadas (Fielder, 1981).

Durante muito tempo, a liderança foi vista quase exclusivamente como um processo de troca entre líderes e liderados, isto é, os colaboradores são influenciados unicamente através da recompensa, nas quais os liderados recebem dos seus líderes regalias tais como promoções, viagens, prémios monetários, etc. (Burns, 1978). Em contraste, na proposta teórica da abordagem transformacional o líder possui a preocupação genuína pelo desenvolvimento de cada colaborador, conciliando-o com o desenvolvimento da organização. Transmite aos liderados a importância e valor dos resultados das suas tarefas, levando os liderados a

transcenderem os seus próprios interesses para o bem da organização e da equipa (Burns, 2003). Os líderes ativam necessidades de ordem mais profundas nos liderados como o respeito pelos ideais, valores morais como a justiça, liberdade e igualdade (Bass, Bass & Stogdill's, 2009). Os líderes transformacionais possuem quatro contributos essenciais, nomeadamente, carisma, estimulação intelectual, inspiração motivacional e consideração individual (Bass & Avolio, 1994).

A Liderança Carismática “pressupõe que os líderes são detentores de qualidades excepcionais na perceção dos subordinados. A influência de um líder na realidade não se baseia na autoridade ou tradição, mas nas perceções dos seus seguidores” (Covey 2017 – pág.412). Entre as explicações para a liderança carismática, temos a atribuição, as observações objetivas, a teoria do autoconceito, a psicanalítica e a do contágio social.

Na Liderança Autêntica o líder valoriza os *inputs* dos liderados, desenvolve uma relação honesta, de partilha e constrói essa relação fundada em princípios éticos (Avolio, Reichard, Hannah, Walumbwa & Chan, 2009). São líderes positivos, verdadeiros e os seus subordinados sentem-se motivados na sua presença.

A Liderança Espiritual implica influenciar as almas das pessoas mais do que controlar as ações delas. A liderança envolve a ligação aos outros. Os líderes devem incluir atenção espiritual na sua prática (...). Os líderes têm de considerar e comprometer-se ativamente em fazer estas ligações e, depois, ajudar os outros a fazê-las (Fairholm, 1998). A influência do líder nasce do seu conhecimento da cultura, dos costumes, valores e tradições da organização.

A Liderança Ética é a forma de liderança onde o líder demonstra a conduta apropriada através de ações pessoais e relações interpessoais, bem como a promoção dessa conduta entre os seguidores através de uma comunicação bidirecional, de reforço e de tomada de decisão (Kalshoven, Den Hartog & De Hoogh, 2011).

Desenvolvimento da Liderança

A distinção entre desenvolvimento do líder e desenvolvimento da liderança é de extrema importância. No desenvolvimento do líder o foco é o desenvolvimento individual do líder enquanto que no desenvolvimento da liderança o foco é no processo inerente que envolve múltiplos indivíduos, isto é, líderes, subordinados ou colegas de trabalho de uma equipa autogerida, representando um processo dinâmico que envolve múltiplas interações que persistem ao longo do tempo (Day et al., 2014). Contudo, são poucas as investigações sobre desenvolvimento da liderança tal como as investigações no campo das teorias sobre desenvolvimento da liderança (Avolio, Avey & Quisenberry, 2010).

A tabela seguinte, adaptada de Day (2000), mostra as principais diferenças entre desenvolvimento do líder e desenvolvimento da liderança.

Tabela I - Desenvolvimento do Líder versus Desenvolvimento da Liderança

Dimensões comparadas	Objetivo de Desenvolvimento	
	Líder	Liderança
Capital	Humano	Social
Modelo de Liderança	Individual: poder pessoal; conhecimento; confiança	Relacional: compromisso; respeito mútuo; verdade
Competência base	Intrapessoal	Interpessoal
Competências	Autoconsciência: consciência emocional; autoconfiança; autoestima. Autorregulação: autocontrolo; confiança; responsabilidade pessoal; adaptabilidade Automotivação: Iniciativa; Compromisso; Otimismo	Consciência Social: empatia; orientação para o serviço; consciência das políticas. Competências Sociais: Criar laços; orientação para equipa; catalisador da mudança; gestão de conflitos.

(Adaptado de Day, 2000)

O desenvolvimento do líder consiste tipicamente no desenvolvimento individual, baseado nos conhecimentos, competências e habilidades associadas com o papel formal enquanto líder (Day, 2000). Desenvolver os líderes e desenvolver processos eficazes de desenvolvimento da liderança envolvem mais do que simplesmente decidir sobre qual a “melhor” forma de liderar para motivar um desenvolvimento eficaz. Isso acontece porque o desenvolvimento humano envolve um conjunto complexo de processos que devem ser

compreendidos. Dado que o desenvolvimento do líder ocorre no contexto do seu desenvolvimento contínuo enquanto adulto (Day, Harrison, & Halpin, 2009), precisamos de nos focar tanto no desenvolvimento como liderança para esclarecer como esse processo se desenrola (Day et al., 2014).

Práticas organizacionais como *mentoring* e *coaching*, *feedback* de 360 graus, formação e aprendizagem no terreno, são formas eficazes que permitem desenvolver o líder e a liderança (Day et al., 2014). O *coaching* foi apresentado como uma prática promissora para o desenvolvimento da liderança e do líder (Day, 2000) e acabou por se tornar numa ferramenta muito utilizada para esse efeito (Feldman & Lankau, 2005). Assim, iremos utilizar esta ferramenta para o desenvolvimento dos líderes que participam neste projeto, apoiando-nos na investigação levada a cabo por Ladegard & Gjerde (2014), que através da sua investigação sobre os efeitos do *coaching* como ferramenta para o desenvolvimento da liderança conseguiram encontrar evidências empíricas a favor desta prática. Day (2000) afirma ainda que o *coaching* é uma ferramenta muito útil para desenvolver o capital humano, nomeadamente o autoconhecimento, mudanças de comportamento e desenvolvimento de carreira. Por sua vez, esta prática não garante melhorias no que diz respeito ao capital social, isto é, melhorias nos relacionamentos, maior consciência social e das competências sociais.

Um aspeto chave para que o *coaching* seja eficaz quando realizado pelos líderes/gestores é que estes possuam as competências apropriadas e que demonstrem comportamentos que facilitem as suas relações de *coaching* (Beattie, Kim, Hagen & Sadler, 2014). Criar um ambiente de aprendizagem, apoiar e dar suporte às equipas, dar *feedback*, comunicação e promover recursos, incluindo outras pessoas, são comportamentos associados com a facilitação da aprendizagem que pode ser feita através do *coaching* (Beattie, R., Kim, S., Hagen, M. et al., 2014).

Falando no retorno sobre o investimento (ROI), isto é, a percentagem de benefícios em comparação ao investimento organizacional realizado, tem sido um desafio quando se fala em avaliar o ROI de uma intervenção de *coaching* (Bowles, Cunningham, De La Rosa & Picano, 2007), apesar de alguns estudos apontarem para ROI's seis a sete vezes superiores quando aplicado o *coaching*. Apesar do ROI ser um indicador objetivo, esta interpretação precisa de maior detalhe por se tratar de um cálculo feito baseado apenas em questionários ou entrevistas, que são subjetivamente influenciados (Ratiu, David & Baban, 2015).

Coaching

Especula-se que a primeira forma de *coaching* tenha surgido há cerca de 2400 anos atrás, através de Sócrates que, por via do seu método de questionamento promovia respostas de qualidade naqueles que o ouviam (Nielsen & Norreklit, 2009).

A primeira citação encontrada sobre *coaching* no PsycINFO é de Gorby em 1937, num relatório de *coaching* com novos trabalhadores sobre como economizar desperdício e de Bigelow em 1938 num artigo de como melhorar as vendas através de um programa de *coaching* (cit in Grant, Passmore, Cavanagh, & Parker, 2010).

Apesar destas citações terem alguns anos, a pesquisa sobre *coaching* apenas tem ganho importância e crescimento nos últimos 20 anos. Entre os anos 1937 e 1999, apenas 93 artigos tinham sido publicados, já entre 2000 e 2009, um total de 425 artigos foram publicados (Grant et al., 2010).

O termo *coaching* surge da palavra *Kocs*, nome de uma aldeia Húngara onde foram inventadas as carroças com rodas revestidas, rodas essas que eram denominadas de *Koczi* e que proporcionavam maior conforto para os passageiros nas suas viagens desde o seu ponto de partida até ao ponto de chegada (Hendrikson, 1987).

Ao longo dos anos foram vários os contextos onde a palavra *coaching* foi utilizada, no mundo académico para ajudar os estudantes a sentirem-se mais seguros face aos exames, e no desporto, na preparação dos atletas para a prática, para o jogo e para a competição (Stern, 2004).

Recentemente tem havido um crescimento significativo das intervenções nas organizações ao nível do *executive coaching* e na abordagem de uma cultura organizacional através do *coaching* (Grant et al., 2010).

Esse crescimento também foi acompanhado pelo aumento do número de profissionais do *coaching* existentes, sendo que no ano 2008 havia em todo o mundo cerca de 15000 *coaches* inscritos na *International Coaching Federation* (ICF), federação que rege o *Coaching* em todo o mundo, e no final do ano de 2016 mais de 29000 segundo os dados recolhidos no site oficial da ICF. No top 3 dos países com mais *coaches* surge em primeiro lugar os Estados Unidos (11276), em segundo lugar o Canada (2834) e de seguida a Inglaterra (1590), sendo que em Portugal existem apenas 78 membros inscritos (ICF Portugal, 2018).

Apesar deste crescimento a maioria dos *coaches* não usam abordagens coerentes nem medidas cientificamente comprovadas. Os mesmos autores referem também que a grande maioria dos *coaches* não são nem psicólogos nem especialistas da área comportamental, mas acreditam que estes têm muito a oferecer ao *coaching* devido aos conhecimentos técnicos e ao seu pensamento crítico, podendo assim trazer mais rigor ao mundo do *coaching* (Grant &

O'Hara, 2006). Mesmo com este crescimento nos últimos anos o *coaching* ainda não é visto como uma profissão, mas está a caminhar nesse sentido (Grant et al.,2010).

O que é *Coaching*

O *coaching* consiste em “constituir uma parceria com clientes num processo estimulante e criativo que os inspira a maximizar o seu potencial pessoal e profissional.” (ICF, 2017), ajuda o *coachee* a melhorar o seu desempenho em determinada área da vida (Milner & Bossers, 2004), de acordo com os seus valores pessoais (Cox, 2006). É um processo eficiente, de alto impacto que ajuda os líderes a ter um desempenho ainda melhor do que aquele que já tinham e de uma forma sustentada (Brimeyer, 2017). Na essência, o processo de *coaching* ajuda a: (1) identificar os resultados desejados, (2) a estabelecer objetivos específicos, (3) aumentar a motivação identificando forças e construindo autoeficácia, (4) identificar fontes e a formular planos de ação específicos, (5) monitorizar e avaliar o progresso e, (6) modificar o plano de ação baseado no *feedback* obtido (Grant et al., 2010).

O *coaching* caracteriza-se por um processo de desenvolvimento feito à medida (Grant, 2006) e, conseqüentemente, permite ter em conta a individualidade e iniciar o processo em pontos de partida diferentes (Ladegard & Gjerde, 2014), o que poderá ser uma vantagem para os participantes.

O *coaching* distingue-se de *counselling* ou *mentoring*, pois no processo de *coaching* o *coachee* é o responsável por encontrar as respostas, com base nas questões colocadas pelo *coach*, e não um processo em que recebe conselhos para fazer aquilo que deve ser feito, como acontece no *counselling* e *mentoring* (Brimeyer, 2017). Em algumas organizações confundem-se os termos “*coaching*” e “*mentoring*” nos momentos de formação e usam-nos de forma indiferenciada, causando dúvida naquilo que é o *coaching* e aquilo que é o *mentoring*. (Wilson, 2011)

Para ajudar a compreender um pouco melhor o que distingue estes 3 conceitos, podemos observar na seguinte tabela algumas das características de cada uma delas.

Tabela II - Diferenças entre *Coaching*, *Counseling* e *Mentoring*

Metodologia	<i>Coaching</i>	<i>Counseling</i>	<i>Mentoring</i>
Definição	Constituir uma parceria com clientes num processo estimulante e criativo que os inspira a maximizar o seu potencial pessoal e profissional. (ICF 2017)	Uma intervenção de apoio individual na qual um individuo – o <i>counsellor</i> – ajuda o cliente a tomar decisões e a agir tendo em conta o próprio bem-estar, o próprio crescimento pessoal ou o próprio progresso na carreira. (American Counseling Association, 2018)	Uma intervenção de “orientação” e apoio na qual um individuo com mais experiência no trabalho – o mentor – mostra ao “orientado” a forma como se fazem as coisas. (Brimeyer, 2017).
Funções	Funções de apoio ao desenvolvimento das capacidades e potencialidades.	Função de “cuidador”, prevenção e desenvolvimento de potencial e talento.	“Modelação” de papel. Apoio psicossocial, de modo a fazer a pessoa sentir-se acolhida e aceite.
Intervenientes	<i>Coach e coachee.</i>	<i>Counsellor</i> e “aconselhado”	Mentor e “aprendiz”

Apesar destas diferenças, o *coaching* bem como o *mentoring* têm-se revelado abordagens importantes para o desenvolvimento dos colaboradores (Joo et al., 2012), contudo o apoio ao desenvolvimento pode ser reforçado mais regularmente através do *coaching* do que através do *mentoring* (McCauley & Hezlett, 2001). Além disso, a gestão através do *coaching* sugere que o desenvolvimento é importante para todos os colaboradores, e não apenas para os que encontram ou têm um mentor (McCauley & Hezlett, 2001).

De facto, os três conceitos aproximam-se muito um dos outros e podem ser facilmente confundidos. Há que ter bem presente estas diferenças de forma a adaptar da melhor forma o tipo de serviço que a organização poderá estar a precisar. O intuito não é colocar o *coaching* como a melhor abordagem, mas apenas diferencia-lo dos outros conceitos e desmistificar as diferenças existentes. Tanto o *coaching*, como o *counseling* ou o *mentoring* têm a sua utilidade, dependendo do momento e das análises que serão feitas, e apresentam-se de igual modo como

muito úteis. O fundamental é avaliar qual delas faz mais sentido tendo em conta os desafios que surgem e quais as vantagens que poderão trazer para os colaboradores e para a organização.

Tipos de *Coaching*

São inúmeras as denominações dos diferentes tipos de *coaching*. Hamlin, Ellinger e Beattie (2008) realizaram uma revisão abrangente da literatura e identificaram 37 definições de *coaching*.

Com base numa análise das descrições, propósitos e processos de definição dos tipos de *coaching* relatados na literatura, foram identificadas quatro grandes categorias: "*coaching*", "*executive coaching*", "*business coaching*" e "*life coaching*". O aspeto comum nestas quatro variantes consiste no facto de o processo de *coaching* ter como objetivo auxiliar os indivíduos, grupos e organizações através de alguma forma de atividade de facilitação ou intervenção. Igualmente em comum com todas as variantes, foi "a intenção explícita e implícita de ajudar os indivíduos a melhorar o seu desempenho em vários domínios e a melhorar a sua eficácia pessoal, desenvolvimento pessoal e crescimento pessoal" (Hamlin et al., 2008, p. 291).

As diferenças existentes entre *coaching*, *executive coaching*, *business coaching* e *life coaching* dizem respeito à ênfase e ao objetivo de cada um deles, como demonstra a seguinte tabela.

Tabela III - Tipos de *Coaching*

Tipologia	A quem se destina	Objetivo
<i>Business coaching</i>	Empresários e Empreendedores	Alcançar objetivos empresariais. Alavancar o negócio. Encontrar novas estratégias.
<i>Executive coaching</i>	Gestores e Líderes	Alcançar objetivos pessoais enquanto gestor tendo em vista o alcance dos objetivos organizacionais e a melhoria da performance da organização.
<i>Life Coaching</i>	Todas as pessoas.	Crescimento pessoal. Mudanças na vida pessoal.
<i>Coaching</i>	Todas as pessoas.	Melhorar competências e performance. Melhorar a eficácia pessoal ou o desenvolvimento pessoal ou o crescimento pessoal.

É importante aprofundar um pouco mais o conceito de *Executive Coaching*, o qual é o suporte da intervenção prática neste projeto. O *Executive Coaching* revelou-se como uma das cinco melhores práticas para o desenvolvimento da liderança, ajudando os líderes a responder de uma forma mais eficaz às exigências do mundo do trabalho (WanVeer & Ruthman, 2008). Foi esta a principal razão porque as empresas começaram a contratar consultores externos para processos de *coaching* nas empresas (Greco, 2001; Niemes, 2002).

Feldmann (2001) identificou os três elementos chave para a relação de *Executive Coaching*, como demonstrado de seguida:

- Consiste num aconselhamento individualizado sobre questões relacionadas com o trabalho;
- Envolve o uso do *feedback* 360 graus, sobre os pontos fortes e fracos do executivo, para o ponto de partida;
- O objetivo é melhorar a eficácia dos líderes nas suas posições atuais.

Assim, o *Executive Coach* não tem o papel de *expert* técnico, não é contratado para o tradicional aconselhamento de negócios e não dá orientações ao nível de iniciativas de negócio ao contrário do que se faz no *Counselling*, como visto anteriormente. O propósito do *Executive Coaching* é facilitar a aprendizagem de competências importantes (Yukl, 2010) e engloba um conjunto de serviços e especialidades como: *coaching* para melhorar o plano estratégico, *coaching* para melhorar as competências de apresentação, *coaching* para melhorar a gestão das emoções, gestão da coesão de equipas e desenvolvimento da liderança (Grant et al., 2010).

Coaching interno versus externo

Existem alguns desafios para as organizações que pretendam criar um ambiente de *coaching* no local de trabalho. Um dos maiores desafios ocorre na escolha dos *coaches*, isto é, na decisão de contratar *coaches* internos ou externos à organização. Por internos entende-se os colaboradores que fazem parte da organização. *Coach* interno é diferente de gestor ou supervisor (que também dão feedback e sugerem novas formas para melhorar alguns aspetos da performance) porque este não tem responsabilidades em termos hierárquicos relativamente ao *coachee*. *Coaches* externos são consultores contratados para trabalhar com alguns colaboradores específicos (Jones, Woods & Guillaume, 2016).

No contexto educacional, os alunos que recebem *coaching* de um *coach* externo obtêm melhores classificações que os estudantes que são orientados por *coaches* internos e o *coach* externo é visto como mais credível que o *coach* interno (Sue-Chan & Latham, 2004).

À medida que as carreiras se tornam mais importantes, a aquisição de competências e perspetivas de fora da organização empregadora tornam-se ainda mais críticas. Isto é sublinhado por Arthur, Khapova e Wilderom (2005) que identificam a importância do apoio extra-organizacional (através de *coaching* ou *mentoring*) no sucesso profissional da perspetiva de carreira sem fronteiras. A vantagem de ter um *coach* externo é que este pode oferecer o suporte ao *coachee* que não se restringe aos limites da organização empregadora, trazendo novas perspetivas.

Estudos recentes relativos à eficácia do *coaching* no local de trabalho (e.g. Jones et al., 2016), em que foram analisados os efeitos das intervenções de *coaching*, tanto do *coach* interno como do *coach* externo, demonstram que os resultados alcançados foram mais fracos com *coaches* externos do que com os *coaches* internos.

Por outro lado, a escolha de *coaches* internos levanta algumas dificuldades de ordem ética, dado que pode envolver conflito de interesses. Estes ocorrem principalmente quando os líderes são os *coaches* dos seus subordinados ou quando existe uma ligação privilegiada entre o *coach* e o *coachee*. Isto não significa que os líderes não possam ser os *coaches* dos seus subordinados, mas há que ter cuidado nesta escolha. Para o sucesso do processo de *coaching* a confiança entre o *coach* e o *coachee* deve ser algo que não é posto em causa.

Efeitos do *Coaching*

As organizações e as equipas de recursos humanos (RH), em particular, devem considerar os seguintes pré-requisitos, aquando considerarem desenvolver e implementar um programa de *coaching* nas suas equipas. Deve-se ponderar se a cultura organizacional é

adequada para receber um programa de *coaching*, pois entradas prematuras do *coaching* nas organizações podem ser prejudiciais para o sucesso. As equipas de RH devem estar envolvidas e empenhadas em fazer um estudo de negócio para o *coaching*, de forma a garantir que o processo irá ocorrer num ambiente sustentado tal como se faz para outro tipo de investimentos ou negócios (Beattie, et al., 2014).

Formação para os *coaches* (quando estes são colaboradores internos sem formação) e disponibilizar tempo para a realização das sessões de *coaching*, são fatores fundamentais para a eficácia da implementação de um programa de *coaching* nas organizações (Beattie et al., 2014).

O *coaching* tem um impacto positivo nos domínios da afetividade, competências pessoais e traz melhoria aos resultados individuais dos colaboradores nomeadamente nos processos de aprendizagem bem como no desenvolvimento da organização (Jones et al., 2016), crescimento profissional (McGuffin & Obonyo, 2010), melhoria das relações profissionais (Kombarakaran, Yang, Baker & Fernandes, 2008), mais flexibilidade ao nível da gestão (Jones, Rafferty & Griffin, 2006), aumento da produtividade (Olivero, Bane & Kopelman, 1997) e aumento da capacidade de resiliência e bem-estar no trabalho (Grant, Curtayne & Burton, 2009).

No estudo realizado por Wise e Cavazos (2017) que avaliou quantos diretores de escolas públicas, dos Estados Unidos, tinham recebido *leadership coaching* ao longo da carreira, os investigadores descobriram que 85% dos diretores que receberam essas sessões indicaram que o processo os ajudou a serem melhores profissionais e mais de 71% afirmaram ainda que essas sessões de *coaching* ajudaram a que os seus alunos atingissem um maior crescimento.

Num estudo sobre a relação entre o *coaching* e a confiança nos subordinados (Ladegard & Gjerde, 2014) os resultados indicam que a eficácia do líder bem como a confiança nos subordinados aumentou no grupo que recebeu sessões de *coaching* e que o grupo de controlo não teve qualquer alteração, evidenciando o impacto que o *coaching* pode ter nestas variáveis.

Por outro lado, um estudo realizado sobre o impacto da liderança através do *Coaching* nos cuidados médicos na Austrália (Grant et al., 2017), indicou que a participação neste tipo de programa trouxe melhorias ao nível da consecução de objetivos, foco na solução, maior autoeficácia enquanto líderes, capacidade de escolha, mais resiliência e tolerância à ambiguidade. Muitos participantes relataram também ser capazes de utilizar os *insights* do *coaching* nas suas vidas pessoais, e reportaram ainda um maior equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, menos stress e melhor qualidade nas relações em casa.

Noutro estudo realizado com líderes que participaram num programa de *coaching* de seis meses e com um grupo de controlo, os resultados demonstraram que a eficácia do papel do líder, bem como a confiança dos subordinados, aumentou após a realização de um programa de *coaching* e que no grupo de controlo não houve quaisquer melhorias (Ladegard & Gjerde, 2014).

A combinação de sessões de *coaching* e de *feedback* 360° focados na melhoria da autoconsciência e na gestão comportamental parece ter como resultados a melhoria da gestão e satisfação dos trabalhadores, aumento do compromisso e redução nas intenções de sair da organização (Luthans & Peterson, 2003), suportando a ideia de que o *coaching* realizado por gestores é uma das formas mais eficazes para promover a aprendizagem.

Melhorias no desempenho e na motivação, incremento da coesão de equipas, reforço da retenção de talentos e aumento de eficácia na resolução de conflitos, são cinco dos benefícios que o *coaching* traz para as organizações (Beattie et al., 2014). Quando o programa de *coaching* é eficaz, os resultados que podem ser esperados são aumento da satisfação e compromisso no trabalho, melhoria da comunicação, melhoria do trabalho em equipa e redução do stress, trazendo melhorias a nível individual e coletivo no que toca ao desempenho. (Beattie. et al., 2014).

Ao nível individual, alguns exemplos de tipos de comportamento e competências que podem ser desenvolvidas por um *coach* incluem a capacidade de escuta, a comunicação, a capacidade de influenciar pessoas, a construção de relações, a capacidade para lidar com os conflitos, mais capacidade para trabalhar em equipa, capacidade de iniciativa, capacidade para conduzir reuniões e para desenvolver os subordinados (Yukl, 2010). O apoio organizacional a este tipo de gestão é fundamental ao fornecer incentivos e tempo, bem como objetivos de *coaching* organizacionais (McNally & Lukens, 2006).

O *Coaching* como dimensão da Liderança

À medida que as equipas se tornaram numa forma básica de estrutura organizacional, o papel do líder passou de um diretor tradicional para o papel de *coach*. Assim, e de forma a apoiar os colaboradores, as organizações não devem apenas introduzir novas práticas de desenvolvimento, mas também construir uma cultura organizacional de aprendizagem e relações sociais positivas entre os líderes e os liderados. Desta forma, o *coaching* tem surgido como uma abordagem importante para o desenvolvimento dos colaboradores (Joo et al., 2012).

A liderança através do *coaching* é hoje vista como uma forma eficaz de prática da liderança, que facilita os processos de aprendizagem dos colaboradores, fazendo com que estes tenham melhor desempenho e que sejam mais eficazes na organização (Ratiu et al., 2015).

A liderança através do *coaching* é definida como uma forma de intervenção que ajuda os colaboradores a aprender e a melhorar a resolução de problemas no trabalho, através do apoio, estímulo e apoio (Ellinger, Ellinger, Hamlin & Beattie, 2010). É importante realçar que o compromisso e a retenção dos colaboradores estão diretamente relacionados com a forma como estes são tratados pelos seus superiores (Joo et al., 2012), tornando-se assim evidente a importância que o *coaching* tem no exercício da liderança.

A liderança através do *coaching* também pode ser definida como uma abordagem de liderança baseada na condição de feedback construtivo para tirar o máximo proveito das pessoas, mostrando que elas são respeitadas e valorizadas (Goodstone & Diamante, 1998). A maioria das definições da liderança através do *coaching* giram em torno da ideia de dar competências às pessoas para que estas tomem as suas próprias decisões, potenciar cada elemento da equipa, possibilitar a aprendizagem e melhorar o desempenho (Rogers, 2000).

Baseado na literatura existente, McLean e colaboradores (2005) desenvolveram o “Modelo de medida das competências de *coaching*” no qual sugerem quatro dimensões do *coaching* eficaz:

1. Comunicação aberta;
2. Abordagem de equipa;
3. Valorizar as pessoas;
4. Aceitar ambiguidades.

Em primeiro lugar, o líder enquanto *coach* deve comunicar de forma aberta com os outros (incluindo subordinados e pares). Em segundo, o líder enquanto *coach* precisa de ter uma abordagem de equipa ao invés de uma abordagem individual para as tarefas. Terceiro, o líder enquanto *coach* deve valorizar mais as pessoas do que as tarefas. Em quarto, o líder enquanto *coach* deve aceitar as ambiguidades naturais encontradas no local de trabalho (McLean et al., 2005).

O uso desta ferramenta ajuda os profissionais da área dos RH no desenvolvimento das competências de *coaching* dos líderes, podendo funcionar como uma ferramenta de diagnóstico e de reflexão sobre as respetivas 4 dimensões de *coaching* dos líderes. Evidência também que as 4 dimensões podem ser as dimensões a considerar no *coaching* em estudos futuros e a ferramenta apresenta medidas psicométricas adequadas que oferece a possibilidade de ser

utilizada em futuros estudos (McLean et al., 2005). Esta ferramenta será utilizada na intervenção prática neste projeto.

Podemos verificar que o *coaching* é mais do que apenas um conjunto de técnicas que os líderes podem utilizar em determinados momentos, como por exemplo no planeamento, delegação ou resolução de problemas. Esta forma de ver o *coaching*, apenas como uma ferramenta, foi a abordagem feita inicialmente por alguns estudiosos (Yukl, 1994). Mais recentemente, o *coaching* começou a ser visto como um caminho de facilitação da aprendizagem e para o aumento da performance dos líderes, passando de desempenhos excelentes para máximos desempenhos (Feldmann, 2001), o que poderá trazer grandes vantagens para as organizações e para o desempenho da liderança como mencionado anteriormente.

Existe um equívoco quando se pensa que o *coaching* consiste apenas no uso de certas técnicas e na prática de fazer perguntas. Faz mais sentido ver o *coaching* como filosofia, atitude e forma de comportamento (Wilson, 2011). Isto pode ser bastante interessante do ponto de vista do desempenho, pois sendo uma das principais características do líder *coach* potenciar os seus subordinados, então, como seria uma equipa onde os próprios subordinados se sentiam como líderes e tinham as competências para desempenhar tal papel? Será que esses colaboradores se tornariam mais independentes, mais responsáveis, mais autónomos, mais pró-ativos? Quais as consequências? Será que isso iria trazer conflitos na equipa e à própria organização pela ameaça que estes novos líderes poderiam trazer aos líderes já existentes? Será utópico imaginar uma equipa e/ou organização, onde todos os colaboradores têm as competências de um *Coach*, independentemente do cargo que desempenham?

As competências de *coaching* são parte fundamental das competências de qualquer líder, apesar destas competências surgirem naturalmente apenas em alguns desses líderes (Goleman, 2000).

O Líder *Coach* – principais competências

O papel de líder enquanto *coach* faz parte do novo paradigma da gestão participativa, ao invés do controlo e das ordens, o líder *coach* dá poder aos seus subordinados (Ratiu et al., 2015).

Se a nossa atitude no local de trabalho estiver do lado direito do diagrama seguinte, estaremos a utilizar palavras e competências de *coaching*, tenhamos ou não participado numa formação. Contudo, não interessa quantos cursos de *coaching* tenhamos feito, se estivermos a

usar as competências do lado esquerdo do diagrama, sem que as nossas intenções estejam ligadas as do lado direito. Nesse caso não seremos um Líder *Coach* efetivo (Wilson, 2011).

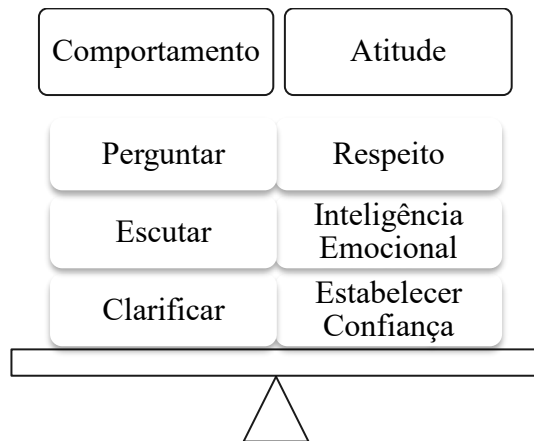


Figura 1 - O Líder Coach

O líder *coach* “é um gestor formado em *coaching* e que está direcionado para trabalhar e fazer *coaching* aos seus colaboradores, para que estes desenvolvam as suas capacidades e se responsabilizem pelos seus desejos, através de metas claras que criam alvos mensuráveis. O líder *coach* ensina os seus colaboradores a pensar como “líderes”, a desenvolver alternativas e a tomarem a responsabilidade pelas alternativas que escolhem.” (Kimming & Milheiros, 2015).

Ellinger, Elinger e Keller (2003) criaram uma lista de comportamento referentes à gestão que demonstram as características efetivas do *coaching* e que são apresentados de seguida.

1. Personalizar as situações de aprendizagem;
2. Abrir novas perspetivas para os colaboradores, fazendo com que vejam as coisas de forma diferente;
3. Encorajar os colaboradores a pensarem nas questões apresentadas;
4. Colocar-se no lugar dos colaboradores de forma a ver outras perspetivas;
5. Dar feedback aos colaboradores;
6. Solicitar feedback aos colaboradores;
7. Definir e comunicar claramente as expectativas;
8. Ser uma fonte de recursos.

O líder *coach* deve comunicar de forma aberta com os outros (incluindo subordinados e pares) e deve ter uma abordagem de equipa ao invés de ter uma abordagem individual para as tarefas. O líder *coach* tende a valorizar as pessoas mais do que as tarefas e, por último, o líder *coach* deve aceitar as ambiguidades existentes no local de trabalho (McLean et al., 2005).

Barreiras à Eficácia do *Coaching*

O *coaching* continua a ser uma função negligenciada em muitas organizações. As restrições de tempo e as mudanças nas atitudes dos líderes são dois fatores que os líderes referem como motivo para que o *coaching* seja por vezes negligenciado (Kelly, 1985).

Tanto o clima organizacional como a cultura organizacional são cruciais na criação de uma cultura de *coaching*. Muitos climas organizacionais não são propícios ao *coaching*, e os líderes não são recompensados pelo desenvolvimento dos colaboradores. Como resultado, os líderes não estão motivados para iniciar o papel de *coach* (Orth, Wilkinson & Benfari, 1987). Por outras palavras, sem um estilo de liderança que enfatize o *coaching* em toda a organização, os líderes podem não reconhecer os benefícios do *coaching* para si ou para seus subordinados.

Falta de apoio dos gestores seniores para com os *coaches* e forçar os colaboradores a participar tanto como *coaches* ou como *coachees* são factores que poderão inibir a eficácia do *coaching*. Pessoas com experiências semelhantes apresentam menor probabilidade de aprender uns com os outros em comparação a fazer *coaching* com alguém que tenha experiências diferentes. A falta de tempo é consistentemente relatada pelos gestores/líderes como uma barreira para a aplicação do *coaching* nas suas equipas. (Beattie, R., Kim, S., Hagen, M. et al., 2014).

Adotar o papel de *coach* é "o mais difícil de desempenhar e requer a maior mudança de paradigma de qualquer um no novo sistema" (Geber, 1992).

Todavia, as competências de *coaching* podem ser aprendidas e desenvolvidas através de uma combinação de formação e acompanhamento no local de trabalho (Graham, Wedman & Garvin-Kester., 1993): Cerca de 75% dos problemas encontrados aquando a aplicação do *coaching* nas organizações tem a ver com a “falta de apoio”, competências de *coaching* inadequadas” e “falta de compreensão” (Beattie. et al., 2014). Por isso, alcançar os efeitos desejados sobre os comportamentos do *coaching* dos líderes pode ocorrer quando a formação é parte integrante de um programa de desenvolvimento de competências de *coaching* (Geber, 1992; Kelly, 1985).

Capítulo II - Projeto de Intervenção

Como vimos antes, à medida que as equipas se tornaram numa forma básica de estrutura organizacional, o papel do líder passou de um gestor tradicional para o papel de *coach*. O *coaching* traz melhores resultados para as organizações bem como para o desempenho da liderança, resultando naquilo a que se pode chamar *líder coach*, isto é, um líder que aplica os princípios do *coaching* na sua forma de liderar (Joo et al., 2012; Ellinger et al., 2003).

Com o objetivo de melhorar as competências de liderança através do *coaching* e de verificar o impacto dessas sessões nos líderes, desenvolvemos o projeto de intervenção “Melhorar as competências de *Coaching* dos Líderes”.

Participantes

Neste projeto participaram 17 elementos de uma organização pública dos quais fazem parte 5 mulheres e 12 homens, dois quais resultares 2 grupos, sendo o grupo 1 constituído por 8 elementos e o grupo 2 por 9 elementos (grupo de controlo).

Todos eles são responsáveis de equipas com funções de chefia e a idade dos participantes varia entre os 40 e os 57 anos.

Participaram ainda 4 *coaches* profissionais com formação na área do *life e business coaching*, os quais dirigiram as sessões realizadas.

A participação dos envolvidos foi feita de forma voluntária.

Metodologia

Este projeto foi desenvolvido em três fases distintas: pré-processo de *coaching*, processo de *coaching* e pós-processo de *coaching*.

Pré-processo de *Coaching*

Antes de ser iniciado o processo de *coaching*, todos os participantes (grupo 1 e grupo 2) fizeram uma autoavaliação das suas competências de *coaching* respondendo ao questionário de McLean colaboradores (2005) avaliando as seguintes dimensões que dele fazem parte:

- Comunicação aberta;
- Abordagem de equipa;
- Valorizar as pessoas;
- Aceitar ambiguidades.

Este questionário é organizado numa escala de Likert onde 1 corresponde a “Discordo Totalmente” e 6 “Concordo Totalmente”. Os participantes responderam consoante aquilo que mais caracteriza o seu modo de atuar.

De seguida podemos ver alguns exemplos de afirmações que fazem parte do questionário.

Nas afirmações sobre Comunicação Aberta tem e.g., “Sinto-me confortável quando me pedem para partilhar os meus sentimentos.”. Para Abordagem de Equipa e.g. “Quando solicitado para me voluntariar em novos projetos no trabalho, escolho tarefas de equipa.”. Relativamente às afirmações sobre valorizar pessoas e.g. “Na tomada de decisão, dou ênfase aos sentimentos em vez da lógica.” e nas afirmações sobre aceitar ambiguidades e.g. “Vejo o conflito como construtivo.”.

No Anexo 1 - Questionário “Modelo de medida das competências de *coaching*” poderá encontrar o questionário na íntegra.

Processo de *Coaching*

Foram realizadas cinco sessões de *coaching* porque “quando o *coaching* é usado com o propósito de desenvolver a liderança, normalmente devem ser feitas várias sessões de *coaching*” (Smither, London, Flautt, Vargas & Kucine, 2003) com uma duração de aproximadamente uma hora.

O principal objetivo foi o desenvolvimento das 4 dimensões que fazem parte do questionário de Mclean e colaboradores (2005), nomeadamente, “Comunicação Aberta”, “Abordagem de Equipa”, “Valorizar Pessoas” e “Aceitar Ambiguidades”.

A estrutura, os conteúdos bem com as técnicas a aplicar foram pré-definidas de forma a garantir a homogeneidade do processo de *coaching* e todas as sessões foram registadas no *template* “Histórico de Sessões”, que pode ser encontrado no Anexo 2.

De seguida, podem ser encontradas as técnicas utilizadas em cada sessão, o objetivo das mesmas, as principais dimensões a serem desenvolvidas bem como todo o processo realizado no decorrer das sessões.

Sessão 1

Técnica: SWOT Pessoal

Objetivo: analisar forças, fraquezas, ameaças e oportunidades na forma atual de liderar

Dimensão a desenvolver: desenvolve autoconhecimento para as 4 dimensões

Descrição da Técnica: A técnica SWOT é um acrónimo de *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças) - que permite aumentar o grau de autoconhecimento através de um conjunto de perguntas específicas que são explicadas de seguida. (e.g. Catalão e Penim, 2013)

Processo:

1. Explicação ao *coachee* do que se trata um processo de *coaching*, qual a finalidade do projeto e como irão decorrer as sessões
2. Início da técnica SWOT.
3. Análise das forças internas do *coachee* em relação à sua forma de atuar enquanto líder. Nesta fase colocam-se questões como “Quais são os seus pontos fortes? Quais são as suas principais forças? Quais são as suas principais qualidades, virtudes ou talentos?”. Registam-se todas as respostas no *template* para o efeito.
4. Análise das fraquezas na sua forma de atuar enquanto líder. Nesta fase, colocam-se questões como “Quais são os seus pontos a serem melhorados? Quais as principais fraquezas? Quais os defeitos ou dificuldades?”. Registam-se todas as respostas no *template* para o efeito.
5. Análise das oportunidades existentes tendo em conta as forças internas do *coachee*. A questão que se coloca é “Quais as oportunidades existentes para você aproveitar essas forças e alcançar o objetivo de liderar com maior eficácia?”. As respostas são anotadas no *template* para o efeito.
6. Análise das ameaças que existem tendo em conta as fraquezas existentes. Coloca-se a seguinte questão “Que ameaças existem pelas suas fraquezas que podem impedir que atinja o objetivo de liderar com mais eficácia?”
7. No final da sessão, foi feita a atribuição de tarefa(s) relacionadas com os temas abordados na sessão para realizar até à sessão seguinte.

Sessão 2

Técnica: técnica F.A.S.T

Objetivo: ajudar o *coachee* a motivar, formar e comunicar com as suas equipas de forma mais eficaz

Dimensão a desenvolver: abordagem de equipa, comunicação aberta e valorizar pessoas

Descrição da Técnica: A técnica F.A.S.T. é um acrónimo *Focus, Ability, Solution, Timing* que permite ultrapassar uma das barreiras que são apontadas pelos gestores e chefias, a dificuldade em “passar conhecimento” (e.g. Catalão e Penim, 2013).

Processo:

1. No início da sessão foi feito um seguimento da última sessão com o objetivo de saber se o *coachee* realizou as tarefas que ficaram definidas bem como se existiram alguns desafios/dificuldades entre as sessões.
2. O início da técnica FAST consistiu em incentivar o *coachee* a avaliar o potencial de desenvolvimento de um dos seus colaboradores. (passo 1)
3. Após a essa fase foram identificados os objetivos de desenvolvimento que considera relevantes e exequíveis para esse colaborador, tendo em consideração o potencial identificado, e que ele próprio (chefia) se pode assumir como formador. (passo 2)
4. Estimular o *coachee* a identificar os momentos e situações favoráveis à aquisição das novas competências/conhecimentos. (passo 3)
5. Após estes três passos, o *coachee* foi desafiado a identificar as questões-base inerentes a cada passo, até ele ter consciência de que:

Passo 1: permitiu identificar o ponto de partida em que se encontra o seu colaborador e perceber se ele tem, ou não, potencial para chegar onde a chefia pretende.

Passo 2: permitiu ter bem claro os objetivos de performance que pretende do colaborador.

Passo 3: permitiu perceber qual é o momento em que a dinâmica formativa surtirá mais efeito.

Após esta fase, o *coach* faz quatro questões aos *coachee* utilizando o acrónimo FAST, as quais o *coachee* também deverá colocar a si próprio quando, no desempenho do seu papel de chefia, quiser estimular e promover o desenvolvimento de um dos seus colaboradores.

F(*Focus*) – “Como vou assegurar que esta conversa vai estar **focalizada** no propósito de desenvolvimento em causa?”

A(*Ability*) – “Esta conversa tem condições para conseguir dar origem a novas **habilidades** ou provocar novas ações?”

S(*Solution*) – “Esta conversa vai ser capaz de ajudar o colaborador a descobrir, por si só, novas **soluções**, em vez de estar apenas a contar que eu, como chefia, lhe dê a solução?”

T(*Timing*) – “Esta conversa vai decorrer no **timing** e local certos, de forma a favorecer a efetividade da aprendizagem, a evolução da atitude ou o desenvolvimento de novas competências?”

6. No final da sessão, foi feita a atribuição de tarefa(s) relacionadas com os temas abordados na sessão para realizar até à sessão seguinte.

Sessão 3

Técnica: Janela de *Johari*

Objetivo: permitir conhecer a “zona cega” do líder e aumentar o seu grau de autoconhecimento

Dimensão a desenvolver: desenvolve autoconhecimento para as 4 dimensões

Descrição da Técnica: Modelo de autoconhecimento e *assessment* constituído por quatro áreas/quadrantes - Arena, Área Cega, Área Oculta, Área Desconhecida - cuja movimentação das fronteiras é suportado por duas dimensões da comunicação interpessoal: autorrevelação proporcionada pelo próprio e feedback obtido dos outros (e.g. Catalão e Penim, 2013).

Processo:

1. No início da sessão foi feito um seguimento da última sessão com o objetivo de saber se o *coachee* realizou as tarefas que ficaram definidas bem como se existiram alguns desafios/dificuldades entre as sessões.
2. Explicação ao *coachee* do modelo da Janela de *Johari* e do potencial do modelo para reforçar o autoconhecimento e o conhecimento das perceções que os outros têm a seu respeito.
3. Explicação de que o ser humano desempenha diferentes papéis, nos diferentes domínios da vida e de que aquilo que revelamos e as perceções que os outros têm de nós podem variar de domínio para domínio.
4. Explicação de que a autoapreciação é uma componente fundamental na ferramenta, e os resultados obtidos pelo próprio devem ser comparados com o *feedback* obtido a partir de outros.
5. Análise do feedback recolhido pelos seus subordinados através de um questionário respondido de forma anónima, enviado precedentemente para estes.
6. Comparação e análise das respostas dadas pelo *coachee* e o feedback recolhido pelos seus subordinados.
7. No final da sessão, foi feita a atribuição de tarefa(s) relacionadas com os temas abordados na sessão para realizar até à sessão seguinte.

Sessão 4

Técnica: Posições perceptivas

Objetivo: ajudar o líder a colocar-se no lugar dos outros e assim melhorar a sua liderança e gestão de conflitos

Dimensão a desenvolver: aceitar ambiguidades, abordagem de equipa, valorizar pessoas

Descrição da Técnica: esta ferramenta parte do pressuposto que existem, pelo menos, três perspetivas a respeito de qualquer situação, seja na vida pessoal seja em ambiente profissional: A minha perspetiva. A que é vivenciada com os meus olhos. Denomina-se perspetiva na primeira pessoa ou primeira posição. A perspetiva da outra pessoa. Colocamo-nos na sua perspetiva “vendo” a situação com os seus olhos. Denomina-se perspetiva na segunda pessoa, ou na segunda posição. A perspetiva da visão objetiva e imparcial. Denomina-se perspetiva na terceira posição (e.g. Catalão e Penim, 2013).

Processo:

1. No início da sessão foi feito um seguimento da última sessão com o objetivo de saber se o *coachee* realizou as tarefas que ficaram definidas bem como se existiram alguns desafios/dificuldades entre as sessões.
2. Convida-se o *coachee* a recordar uma situação de conflito, decisão ou comunicação que gostasse de trabalhar.
3. Após ter identificado a situação dá-se início à técnica, pedindo ao *coachee* que se coloque na primeira posição relativamente a uma situação que escolheu trabalhar. Nesta fase colocam-se questões como “Como percebe o contexto e a situação? O que quer da interceção? Que nome dá ao comportamento do outro?”. Após ter obtido as respostas pedimos ao *coachee* para sair da primeira posição e ir para a segunda posição.
4. *Coachee* volta a pensar na mesma situação, mas imaginando-a pelos olhos da outra pessoa (segunda posição). Nesta fase, o *coachee* fala como se fosse o outro. São colocadas questões como “Como percebe o contexto? Como percebe a situação e o comportamento de... (dizer nome do *coachee*)? Qual é a intenção positiva por trás do seu comportamento aqui? (sempre pensando na pele do outro)
5. De seguida, vai para a terceira posição, uma posição imparcial. O *coachee* deve imaginar-se na posição de narrador e dizer o que vê e escuta perante aquela mesma situação. “Como percebe o relacionamento entre as duas pessoas? Como é a natureza do relacionamento? O que poderia ter sido feito de diferente em termos de comunicação e comportamento para ter um relacionamento mais harmonioso e ecológico?”

6. Depois de explorar os 4 pontos de vista, o *coachee* volta para a primeira posição e nota de que maneira a sua percepção mudou. Faz uma visualização mental das modificações de comportamento e comunicação que foram sugeridas pela terceira posição.
7. No final da sessão, foi feita a atribuição de tarefa(s) relacionadas com os temas abordados na sessão para realizar até à sessão seguinte.

Sessão 5

Técnica: PCM - Identificação e Mudança de Crenças

Objetivo: permitir trabalhar crenças que possam estar a condicionar a liderança.

Dimensão a desenvolver: as 4 dimensões do *coaching*

Descrição da Técnica: esta técnica é um acrónimo de PAW, *Possibility* (Possibilidade), *Ability* (Capacidade), *Worthiness* (Merecimento) e permite trabalhar as crenças que o *coachee* possa ter em relação ao seu objetivo. Uma crença é algo em que acreditamos e que determina, ou condiciona, a nossa maneira de pensar e de agir. Para alcançar o seu objetivo, o *coachee* precisa de acreditar em três coisas: Possibilidade: é possível alcançar o seu objetivo. Capacidade: ele é capaz de alcançar o seu objetivo. Merecimento: ele merece alcançar o seu objetivo. (e.g. Catalão e Penim, 2013)

Processo:

1. No início da sessão foi feito um seguimento da última sessão com o objetivo de saber se o *coachee* realizou as tarefas que ficaram definidas bem como se existiram alguns desafios/dificuldades entre as sessões.
2. Início da técnica PCM.
3. Pedir ao *coachee* que explore o seu objetivo, classificando-o de 1 (“não acredito”) a 10 (“acredito totalmente”), em relação a cada uma das seguintes questões (Identificação de crenças limitadoras em relação a determinado objetivo.): “Mereço alcançar o meu objetivo.”, “Tenho as competências e capacidades necessárias para alcançar o meu objetivo?”, “É possível alcançar o meu objetivo?”, “Tenho noção clara do meu objetivo?”, “O meu objetivo é desejável?”, “O meu objetivo é ecológico (bom para mim e para quem me rodeia)?”
4. Perguntar e explorar o que está a impedir o *coachee* de alcançar esse objetivo.
5. Pedir ao *coachee* para refletir sobre as crenças limitadoras que enumerar, categorizando-as como “seguro” (estou completamente seguro desta crença), “inseguro” não estou nada seguro desta crença), “muito importante” (esta crença afeta muito o meu objetivo) e “pouco importante” (esta crença não afeta em nada o meu objetivo).
6. Pedir para eleger uma das crenças identificadas e colocar essa crença à prova no seu dia-a-dia, de modo a obter mais informações sobre ela.
7. Identificar a crença limitadora que o *coachee* quer mudar. Averiguar o que essa crença tem de positivo para o *coachee*, apesar de o limitar.

8. Pedir ao *coachee* pedir identificar e redigir no presente o que gostaria de acreditar (nova crença) em vez daquilo em que acredita (crença atual).
9. Incentivar o *coachee* a duvidar da crença podendo encontrar no passado algum momento em que já tenha duvidado dessa crença. “Quais são os inconvenientes dessa antiga crença?”, “Essa crença é compatível com aquilo que é importante para si?”, “Houve alguma situação em que o que sucedeu não esteve em conformidade com essa crença?”, “O que sentia ao acreditar nessa crença antiga”?
10. Estimular à abertura de uma nova crença, pedindo ao *coachee* para identificar uma ocasião em que tenha estado aberto a alguma nova crença.
11. Pedir ao *coachee* que valorize especificamente ambas as crenças, uma em relação à outra.
12. Sugerir ao *coachee* que “arquive” a crença num “museu de velhas crenças” e informar o *coachee* que a crença antiga estará sempre disponível quando precisar.
13. Questionar o *coachee* sobre a forma precisa (atividades concretas e marcadas no tempo) como irá agir em função da nova crença.

No final de cada sessão foi pedido aos participantes que enumerassem as aprendizagens adquiridas de forma a avaliar a qualidade da sessão e da técnica aplicada.

Nos anexos 3,4,5,6 e 7 poderá encontrar o *template* utilizado para o registo das sessões.

Pós-processo de *Coaching*

Após a realização de todas as sessões de *coaching* o grupo 1 e 2 voltaram a fazer uma autoavaliação das suas competências de *coaching* com o objetivo de perceber se houve alterações nas dimensões de *coaching* analisadas. Esta análise será discutida mais à frente.

Na figura seguinte pode ser encontrado um resumo de toda a metodologia aplicada bem como os resultados esperados com esta intervenção.

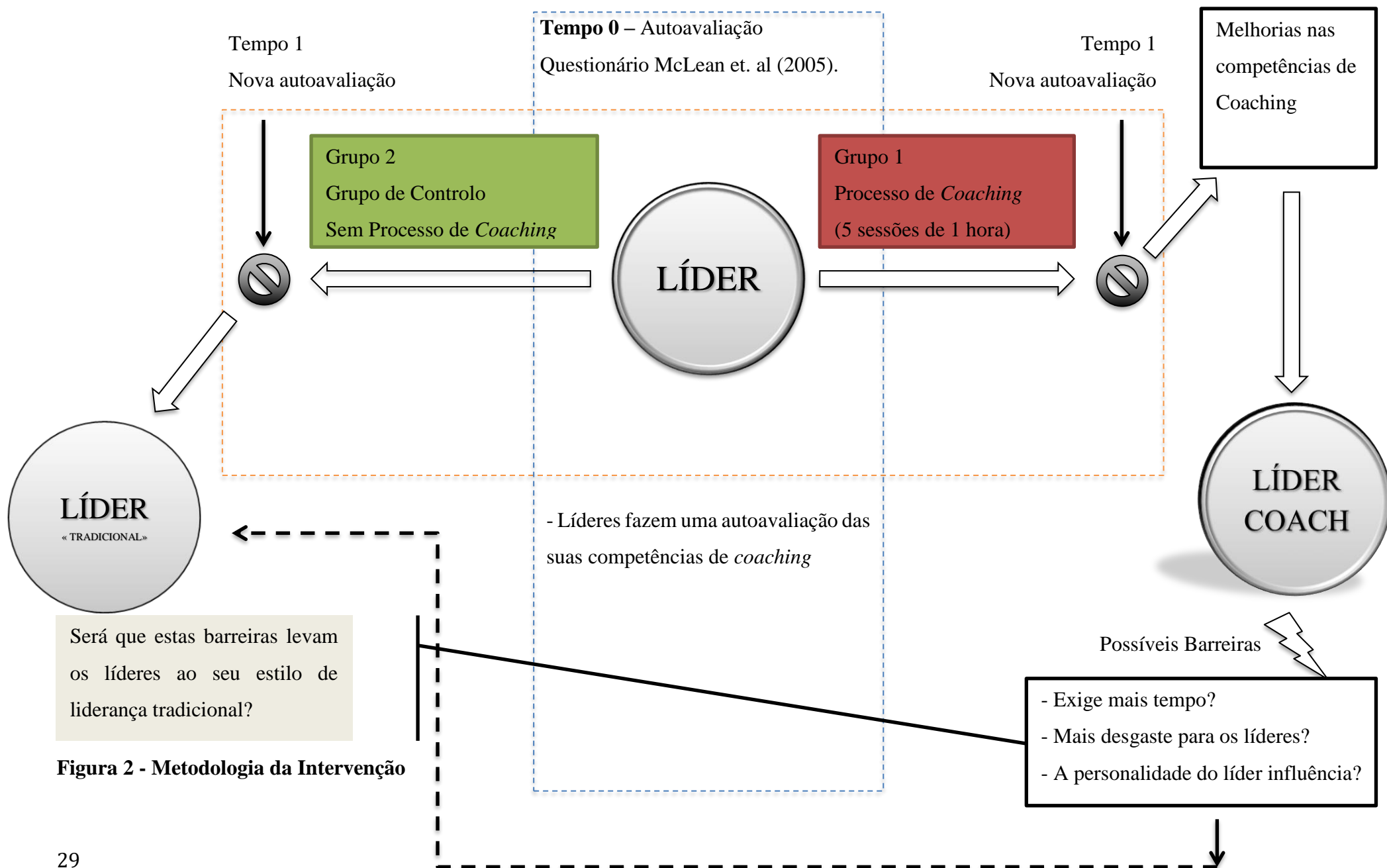


Figura 2 - Metodologia da Intervenção

Resultados

Os resultados que a seguir detalhamos estruturam-se de acordo com as quatro dimensões de *coaching* anteriormente mencionadas (McLean et. al., 2005). De resto, como antes vimos, as sessões de *coaching* foram pré-estruturadas com o objetivo de desenvolver essas dimensões: comunicação aberta, abordagem de equipa, valorizar pessoas e aceitar ambiguidades.

Os resultados alcançados na intervenção prática deste projeto bem como o feedback recolhido nas sessões permitiram aumentar o grau de autoconhecimento da forma de liderar dos participantes. Tal como indica Day (2000), o *coaching* é uma ferramenta muito útil para desenvolver o capital humano, nomeadamente o autoconhecimento, mudanças de comportamento e desenvolvimento de carreira. Foram também encontradas algumas barreiras que podem estar a afetar a liderança bem como a implementação de uma liderança através do *coaching*, que serão analisadas neste capítulo.

Comunicação Aberta

A dimensão “Comunicação Aberta”, o líder enquanto *coach* deve comunicar de forma aberta com os outros (incluindo subordinados e pares). Os resultados indicam um ganho de consciência dos participantes no que diz respeito a esta dimensão “Preciso de conversar mais com as equipas para perceber melhor os seus pontos de vista.”, “É importante ser responsável pela comunicação, dar e pedir feedback constantemente para que as pessoas estejam alinhadas.” e o impacto desta no desempenho da liderança como demonstram os seguintes exemplos, “Preciso de fazer alguns ajustes na comunicação para me fazer entender melhor.”, “Preciso de formalizar a comunicação e pedir mais feedbacks às equipas.”.

McLean e colegas (2005) referem que o líder enquanto *coach* deve comunicar de forma aberta com os outros (incluindo subordinados e pares). A liderança através do *coaching* também pode ser definida como uma abordagem de liderança baseada na condição de feedback construtivo para tirar o máximo proveito das pessoas (Goodstone & Diamante, 1998), mostrando que elas são respeitadas e valorizadas. Já Ellinger e colaboradores (2003), referem que a capacidade de dar e receber *feedback*, comunicar e estabelecer expectativas claras e criar um ambiente favorável e propício à aprendizagem são algumas das características que são observadas na prática da liderança através do *coaching*.

Os resultados alcançados sugerem que os participantes ainda não aplicam aquilo que deve ser a “comunicação aberta” com as suas equipas, mas sabem agora que é fundamental que isso aconteça para o exercício da liderança puder ser mais efetivo.

Na tabela seguinte podem ser encontrados outros exemplos de respostas que obtemos no decorrer das sessões, no que diz respeito à comunicação aberta.

Tabela IV - Respostas sobre a Dimensão "Comunicação Aberta"

"Senti-me mais confiante para dizer "não" de forma a bloquear tempo para outras tarefas."

"Preciso de conversar mais com as equipas para perceber melhor os seus pontos de vista."

"É importante ser responsável pela comunicação, dar e pedir feedback constantemente para que as pessoas estejam alinhadas."

"Vou ser mais direta com os membros da equipa."

"Da forma como abordo a pessoa "x" posso despertar sentimentos de insegurança."

"Vou responder à situação por email, com a direção em cópia..."

"Preciso de fazer alguns ajustes na comunicação para me fazer entender melhor."

"Preciso de formalizar a comunicação e pedir mais feedbacks às equipas."

Abordagem de Equipa

A dimensão "Abordagem de Equipa" sugere que o líder enquanto *coach* precisa de ter uma abordagem de equipa ao invés de uma abordagem individual para as tarefas. Os resultados parecem mostrar que os participantes sentiram necessidade em passar mais tempo com as equipas, *"Devo passar mais tempo com a equipa."*, bem como a necessidade de formação para as mesmas, demonstrando assim uma das características apresentadas por Ellinger e colaboradores (2003) como parte integrante da forma de liderar através do *coaching*, a capacidade de observação. O líder enquanto *coach* precisa de ter uma abordagem de equipa ao invés de uma abordagem individual para as tarefas (McLean et al., 2005), reforçando assim esta visão sistémica para o grupo, ao invés de uma abordagem individual. O *coaching* tem um impacto positivo nos domínios da afetividade, habilidades pessoais e traz melhoria nos resultados individuais dos colaboradores nomeadamente nos processos de aprendizagem dos colaboradores bem como no desenvolvimento da organização (Jones et al., 2016). Estas vantagens apresentadas pelo *coaching* foram de extrema importância para os líderes, pois permitiu que estes recebessem novas ferramentas (através das sessões de *coaching*) que puderam usar e aplicar com as suas equipas, tal como recolhido numa das sessões de *coaching* realizada *"Esta técnica (FAST) veio mesmo a calhar, pois permitiu estruturar um pouco melhor o plano de desenvolvimento para a equipa..."*.

Na tabela seguinte pode encontrar outras respostas obtidas durante as sessões de *coaching*.

Tabela V - Respostas sobre "Abordagem de Equipa"

"Devo passar mais tempo com a equipa".

"Esta técnica (FAST) veio mesmo a calhar, pois permitiu estruturar um pouco melhor o plano de desenvolvimento para a equipa..."

"É muito mais fácil distribuir do que centralizar e posso partilhar/expandir isto para os outros departamentos."

Dimensão Valorizar Pessoas

Analisando agora a dimensão "Valorizar Pessoas", o líder enquanto *coach* deve valorizar mais as pessoas do que as tarefas. As sessões desenvolvidas para trabalhar esta dimensão do *coaching*, permitiram compreender que os participantes demonstraram cada vez mais interesse em desenvolver as suas próprias equipas bem como em investir mais tempo com os seus colaboradores, *"É importante ter tempo para estar com os colaboradores."*, *"É no contacto com as pessoas que as podemos fazer evoluir."* reforçando que o líder enquanto *coach* deve valorizar mais as pessoas do que as tarefas, tal como referem McLean e colaboradores (2005).

Na tabela seguinte podem ser consultados os resultados obtidos referentes a esta dimensão.

Tabela VI - Respostas sobre "Valorizar Pessoas"

"É importante ter tempo para estar com os colaboradores."

"É no contacto com as pessoas que as podemos fazer evoluir."

"Preciso de trabalhar a parte relacional."

"Com a aplicação das técnicas aprendida senti que prestei mais atenção ao colaborador."

"Tenho que ser mais paciente."

"Tenho elementos na equipa com capacidade de crescimento e entusiasmo para aprender."

"Há muita margem para melhorar o desempenho das minhas equipas."

"Quero aplicar esta ferramenta a toda a equipa para que possam evoluir."

Aceitar Ambiguidades

O líder enquanto *coach* deve “Aceitar Ambiguidades” naturais encontradas no local de trabalho. O *coaching* traz mais resiliência e tolerância à ambiguidade (McLean et al., 2005; Grant et al., 2017), melhora as relações profissionais (Kombarakaran et al., 2008), e aumenta a capacidade de resiliência e bem-estar no trabalho (Grant et al., 2009). *“Para fazer a equipa evoluir tenho que me comprometer em alterar a minha forma de atuar no dia-a-dia e deixar de me justificar com a conjuntura e os RH para não alcançar aquilo que quero.”*. Este feedback é demonstrativo daquilo que é a dimensão “Aceitar ambiguidades”. Apesar dos desafios, das dificuldades, o líder *coach* aceita e trabalha sobre isso. *“Tenho mais soluções e por vezes acabo por me render e deixar de acreditar que posso alcançar mais.”*, *“Não compensa ficar aborrecida tão rapidamente e vale sempre a pena observar o ponto de vista dos outros.”*.

As técnicas utilizadas para desenvolver esta dimensão permitiram ainda *“Mudar a perspetiva e aceder a novas informações ajudando a relativizar o conflito.”*.

Na tabela seguinte podem ser encontrados outros exemplos de respostas que obtemos no decorrer das sessões, relativas à dimensão Aceitar Ambiguidades.

Tabela VII - Respostas sobre "Aceitar Ambiguidades"

“Tenho mais soluções e por vezes acabo por me render e deixar de acreditar que posso alcançar mais.”

“...vendo bem não tem assim um grande impacto no resultado final da equipa.”

“Foi importante para ver as coisas sob uma nova perspetiva e achar novas soluções.”

“Não compensa ficar aborrecida tão rapidamente e vale sempre a pena observar o ponto de vista dos outros.”

“Continuar a tentar mesmo que as coisas ainda não estejam como gostaria.”

“Tenho que ter mais paciência com os colaboradores.”

“Mudar a perspetiva permitiu aceder a novas informações e ajudar a relativizar o conflito.”

“As crenças limitadoras dificultam o desempenho em contexto profissional. É possível alterá-las e substituí-las por outras crenças que favorecem uma melhor organização das equipas.”

“Para fazer a equipa evoluir tenho que me comprometer em alterar a minha forma de atuar no dia-a-dia e deixar de me justificar com a conjuntura e os RH para não alcançar aquilo que quero.”

Barreiras à Implementação do *Coaching*

Esta intervenção também evidenciou as possíveis barreiras ao desempenho da liderança, bem como à implementação do *coaching*. Foi possível recolher a informação de que existe alguma resistência dos subordinados e da própria organização para a mudança “*Subordinados resistentes à mudança.*”, “*Resistência ao tentar implementar as tarefas após as sessões de coaching.*”, “*Administração investe noutras áreas, mas não nos problemas de recursos humanos.*”. Estes relatos podem ser indicadores de que poderão estar a comprometer alguns resultados exigidos pela organização e até o próprio bem-estar dos líderes e dos subordinados. Estamos a falar de “*Carreiras congeladas que leva a problemas de atitudes, greves.*” mas também de “*As atitudes dos colegas.*” e “*Trabalhadores mais antigos não querem alterar forma de fazer as coisas.*”.

É importante realçar que o compromisso e a retenção dos colaboradores estão diretamente relacionados à forma como estes são tratados pelos seus superiores (Joo et al., 2012), tornando-se assim evidente a importância do *coaching* no exercício da liderança e para o ambiente nas equipas e na motivação dos líderes.

Uma das barreiras que tem impedido os participantes de realizar alguns dos projetos que têm em mente bem como alcançar o objetivo de passar mais tempo com as equipas diz respeito à falta de tempo e ao aumento da carga administrativa “*A carga administrativa é muito grande e passamos pouco tempo com os colaboradores.*”, “*Trabalho exige muitos controlos e registos de atividades.*”. Tal como Kelly (1985) refere, as restrições de tempo e as mudanças nas atitudes dos líderes são dois fatores que os líderes referem como motivo para que o *coaching* seja por vezes negligenciado. Durante a sessão os participantes demonstraram sempre grande interesse e vontade em fazer diferente, mas na maioria dos casos, entre uma sessão e a outra, poucos foram os que desempenharam as tarefas que lhes foram atribuídas. Poderá ser falta de motivação do líder? Poderá ser desgaste da cultura da organização? Será que a(s) tarefa(s) não era suficientemente importante para eles?

A tabela seguinte mostra os resultados obtidos no decorrer das sessões e que foram objeto de análise.

Tabela VIII - Desafios à Liderança e possíveis barreiras ao *Coaching*

“Carreiras congeladas -> leva a problemas de atitudes, greves.”

“As atitudes dos colegas.”

“Subordinados resistentes a mudança.”

“Trabalho exige muitos controles e registos de atividades.”

*“Resistência ao tentar implementar as tarefas após as sessões de *coaching*.”*

“Trabalhadores mais antigos não querem alterar forma de fazer as coisas.”

“A carga administrativa é muito grande e passamos pouco tempo com os colaboradores.”

“Falta de recursos para que os colaboradores trabalhem melhor e cometam menos erros.”

“Administração investe noutras áreas, mas não nos problemas de recursos humanos.”

No anexo 8 poderão ser encontrados exemplos dos relatórios resultantes das sessões de *coaching* bem como alguns dos resultados partilhados nesta secção.

Conclusões

Com este projeto foi possível verificar que as sessões de *coaching* trouxeram melhorias no que toca ao aumento do autoconhecimento dos líderes bem como em relação às dimensões de *coaching* trabalhadas.

O *coaching* demonstrou ser uma ferramenta útil para o autoconhecimento do líder, tal como indica Day (2000). Apesar disso, o projeto não permitiu conhecer a eficácia dessas mesmas sessões, relativamente ao desempenho da liderança, nem se houve melhorias nas competências de *coaching* dos líderes, como ambicionado inicialmente. Houve efetivamente um ganho de consciência das diferentes dimensões abordadas mas não uma demonstração da eficácia que essas sessões tiveram no dia-a-dia do líder, isto é, na sua forma de liderar, ao contrário do estudo realizado por Wise e Cavazos (2007) onde os investigadores descobriram que 85% dos diretores que receberam sessões de *coaching* indicaram que o processo os ajudou a serem melhores diretores e mais de 71% afirmam ainda que essas sessões de *coaching* ajudaram a que os seus alunos atingissem um maior crescimento.

Limitações

Seria interessante ter utilizado ferramentas para medir a eficácia das sessões e tentar perceber o que estava a acontecer no dia-a-dia (trabalho), através da observação, inquéritos e/ou entrevistas para os participantes e colaboradores. Sendo possível a existência de *follow-up* no final do processo de *coaching*, conseguir-se-ia perceber se e os participantes aplicaram efetivamente o que adquiriram ao longo das sessões.

Desenvolvimentos futuros

Em estudos futuros, aumentar o número de participantes poderá ser interessante para que a apreciação os resultados possam ser mais significativos. O processo de *coaching* também poderá envolver mais sessões para permitir trabalhar outras dimensões da liderança. Será igualmente interessante balancear formação vs *coaching* e perceber qual das duas intervenções terá maior impacto na melhoria das competências de *coaching* dos participantes bem como na eficácia da liderança no dia-a-dia. No caso do presente projeto, no momento atual tudo se conjuga para que o processo de *coaching* seja alargado a outros departamentos da organização-alvo, no âmbito do desenvolvimento de um plano de formação em liderança, para esses departamentos, aliando formação e *coaching*.

Referências Bibliográficas

- American Counseling Association (2018). **What is counseling**. Visitado a 08 de agosto de 2018. Disponível em <https://www.counseling.org/about-us/about-aca>
- Arthur, B., Khapova, N., & Wilderom, M. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 177–202. doi:10.1002/job.290
- Avolio, B. J., Avey, J. B., Quisenberry, D. (2010). Estimating return on leadership development investment. *The Leadership Quarterly*, 21 (2010) 633–644
- Avolio, B. J., Reichard, R. J., Hannah, S. T., Walumbwa, F. O., & Chan, A. (2009). A meta-analytic review of leadership impact research: Experimental and quasi-experimental studies. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 764–784.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17, n.1, p.112-121.
- Bass, B. M., Bass & Stogdill's (2009). *Handbook of leadership: theory, research, and managerial applications*. (4^a ed.) New York: Free Press.
- Beattie, R., Kim, S., Hagen, M., Sadler, P. (2014). Review of the Empirical Literature and Development of a Model to Guide Future Practice. *Advances in Developing Human Resources*. Vol. 16(2) 184 –201. DOI: 10.1177/1523422313520476
- Bowles, S. V., Cunningham, C. J. L., De La Rosa, G. M., & Picano, J. J. (2007). Coaching leaders in middle and executive management: Goals, performance, buy-in. *Leadership and Organization Development Journal*, 28(5), 388–408.
- Brimeyer, J. (2017). What coaching is and isn't. *Public Management*. Maio 2017. P.24-25
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Free Press.
- Burns, J. M. (2003). *Leadership*. New York: Harper & Row Publishers.
- Catalão, J. A & Penim, A. T. (2013). *Ferramentas de Coaching*. (7^a ed.) Lisboa. Lidel
- Covey, S. R. (2017). *O 8º Hábito: Da Eficácia à Grandeza*. (1^a ed.) Lisboa: Gravidia.
- Cox, E. (2006). *The Handbook of Evidence Based Coaching*. John Wiley & Sons, Chichester.
- Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *Leadership Quarterly*, 11(4), 581–613.
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly* 25 (2014) 63–82
- Day, D. V., Harrison, M. M., & Halpin, S. M. (2009). An integrative theory of leadership development: Connecting adult development, identity, and expertise. New York.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., & Keller, S. B. (2003). Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry. *Human Resource Development Quarterly*, 14(4), 435-458.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Hamlin, R. G., & Beattie, R. S. (2010). Achieving improved performance through managerial coaching. In R. Watkins & D. Leigh (Eds.), *Handbook for the selection and implementation of human performance interventions* (pp. 275-298). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Fairholm, G. W. (1998). Perspectives on Leadership: From the Science of Management to Its Spiritual Heart. Westport, Conn: Quorum Books.
- Feldman, D. C. (2001). Career coaching: What HR professionals and managers need to know. *Human Resource Planning*, 24: 26-35.
- Feldman, D. C., & Lankau, M. J. (2005). Executive coaching: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 31(6), 829–848.
- Geber, B. (1992). From manager into coach. *Training*, 29 (2), 25–31.
- Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review*. March-April 2000. p. 78-90

- Goodstone, S., & Diamante, T. (1998). Organizational use of therapeutic change: Strengthening multi-score feedback systems through interdisciplinary coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 50(3), 152-63.
- Graham, S., Wedman, J. F., & Garvin-Kester, B. (1993). Manager coaching skills: Development and application. *Performance Improvement Quarterly*, 6 (1), 2–13.
- Grant, A. M. (2006). An integrative goal-focused approach to executive coaching. In D. Stober, & A. M. Grant (Eds.), *Evidence-based coaching handbook*. New York: Wiley.
- Grant, A. M., & O'Hara, B. (2006). The self-presentation of commercial Australian life coaching schools: Cause for concern? *International Coaching Psychology Review*, 1(2), 20-32.
- Grant, A. M., Curtayne, L., & Burton, G. (2009). Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: A randomised controlled study. *The Journal of Positive Psychology*, 4, 396–407. doi:10.1080/17439760902992456
- Grant, A. M., Passmore, J., Cavanagh, M. J., & Parker, H. M. (2010). The state of play in coaching today: A comprehensive review of the field. In G. P. Hodgkinson & J. K. Ford (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 125-167). New York: Wiley-Blackwell.
- Grant, A.,M., Studholme, I., Verma, R., Kirkwood, L., Paton, B., O'Connor, S., (2017) "The impact of leadership coaching in an Australian healthcare setting", *Journal of Health Organization and Management*, Vol. 31 Issue: 2, pp.237-252, doi.org/10.1108/JHOM-09-2016-0187
- Greco, J. (2001). Hey, Coach! *Journal of Business Strategy*, 22: 28-31.
- Hagen, M. (2012). Managerial coaching: A review of the literature. *Performance Improvement Quarterly*, 24(4), 17-39.
- Hamlin, R. G., Ellinger, A. E., & Beattie, R. S. (2008). The emergent “coaching industry”: A wake-up call for HRD professionals. *Human Resource Development International*, 11, 287-305.
- Harper, B., & Harper, A. (1992). *Succeeding as a self-directed work team*. Mohegan Lake, NY: MW Corporation.
- Hendrikson, R. (1987). The Henry Hold Encyclopedic of Word and Phrase Origins. Henry Hold. Nova Yorque.
- Hersey, P.; Blanchard K. (1980). *A Mudança Organizacional Através da Liderança Eficaz*. São Paulo: Multimedia Tecnologia Educacional.
- Huisman, J.A.B., Peppel, T. B., & Nijhof, W. J. (1996). The contribution of self-managing work teams to a learning organization. In E. F. Holton III (Ed.), *Academy of Human Resource Development ference Proceedings* (section 8–3). Baton Rouge, LA: Academy of Human Resource Development.
- ICF (2018). *Coaches credenciados*. Visitado a 02 de fevereiro de 2018. Disponível em <http://icfportugal.com/torne-se-membro/coaches-credenciados/>
- Jones, R. A., Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). The executive coaching trend: Towards more flexible executives. *Leadership & Organization Development Journal*, 27, 584–596. doi:10.1108/01437730610692434
- Jones, R. J., Woods, S. A., Guillaume, Y. R. (2016). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89, 249-277.
- Joo, B., Sushko, J., McLean, G. (2012). Multiple Faces of Coaching - Manager-as-coach, Executive Coaching, and Formal Mentoring. *Organization Development Institute*, 30. p.19-38

- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *Leadership Quarterly*, 22, 51–69.
- Kelly, P. J. (1985). Coach the coach. *Training and Development Journal*, 39 (11), 54–55.
- Kimming, F., Milheiros, K. (2015). Líder Coach. *Manual Humanistic Coach*. (pp 12 – 14).
- Kombarakaran, F. A., Yang, J. A., Baker, M. N., & Fernandes, P. B. (2008). Executive coaching: It works!. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60, 78–90. doi:10.1037/1065-9293.60.1.78
- Ladegard, G., Gjerde, S. (2014). Leadership coaching, leader role-efficacy, and trust in subordinates. A mixed methods study assessing leadership coaching as a leadership development tool. *The Leadership Quarterly*. 25 (2014) 631–646
- Luthans, F., & Peterson, S. J. (2003). 360-degree feedback with systematic coaching: Empirical analysis suggests a winning combination. *Human Resource Management*, 42(3), 243–256.
- Malbia, T., Marsick, V. & Ghosh, R. (2014) - Executive and Organizational Coaching: A Review of Insights Drawn From Literature to Inform HRD Practice. *Advances in Developing Human Resources*, 16(2) 161–183. doi: 10.1177/1523422313520474
- McCauley, C.D., & Hezlett, S. A. (2001). Individual development in the workplace. In N. Anderson, D. Ones, H. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.) *Handbook of industrial, work, and organizational psychology*. London: Sage.
- McGuffin, A. A., & Obonyo, E. (2010). Enhancing performance: A case study of the effects of employee coaching in construction practice. *Construction Management and Economics*, 28, 141–149. doi:10.1080/01446190903460672
- McLean, G. N., Yang, B., Kuo, M. C., Tolbert, A. S., & Larkin, C. (2005). Development and initial validation of an instrument measuring manager-as-coach skill. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 157- 178.
- McNally, K., & Lukens, R. (2006). Leadership development: An external-internal coaching process. *Journal of Nursing Administration*, 36(3), 155–161.
- Milner, T., & Bossers, A. (2004). Evaluation of the mentor-mentee relationship in an occupational therapy mentorship programme. *Occupational Therapy International*, 11(2), 96–111.
- Nielsen, A., & Norreklit, H. (2009). A discourse analysis of the disciplinary power of management coaching. *Society and Business Review*, 4(3), 202–214.
- Niemes, J. (2002). Discovering the values of executive coaching as a business transformational tool. *Journal of Organizational Excellence*, 21: 61-69.
- Northouse, P. (2016). *Leadership: theory and practice*. (7^a ed.). Sage
- Olivero, G., Bane, K. D., & Kopelman, R. E. (1997). Executive coaching as a transfer of training tool: Effects on productivity in a public agency. *Public Personnel Management*, 26, 461–469. doi:10.1177/0099102609702600403
- Orth, C. D., Wilkinson, H. E., & Benfari, R. C. (1987). The manager's role as coach and mentor. *Organizational Dynamics*, 15 (4), 66–74.
- Ratiu, L., David, O. A., Baban, A. (2015). Developing Managerial Skills Through Coaching: Efficacy of a Cognitive-Behavioral Coaching Program. *Journal of Rational-Emotive and Cognitive-Behavior Therapy*. 35:88–110. DOI 10.1007/s10942-015-0225-8
- Rogers, A. (2000). The ingredients of good coaching. *Works Management*, 53(6), 14-17.
- Smither, J. W., London, M., Flautt, R., Vargas, Y., & Kucine, I. (2003). Can working with an executive coach improve multisource feedback ratings over time? A quasi-experimental field study. *Personnel Psychology*, 56(1), 23–44.
- Stern, L. R. (2004). *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56(3), 154-162.

- Sue-Chan, C., & Latham, G. P. (2004). The relative effectiveness of external, peer, and self-coaches. *Applied Psychology: An International Review*, 53, 260–278. doi:10.1111/j.1464-0597.2004.00171.x
- WanVeer, L., & Ruthman, S. (2008). The 2008 executive coaching fee survey: An analysis of fee structures used by executive coaches. New York, NY: The Conference Board.
- Wilson, C. (2011) – Developing a coaching culture. *Industrial and Comercial Trainning*, 43(7), pp.407-414. doi.org/10.1108/00197851111171827
- Wise, D. & Cavazos, B. (2017) Leadership coaching for principals: a national study. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 25(2), 223-245, doi: 10.1080/13611267.2017.1327690
- Yukl, G. (1994). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. (7^a ed.). Global Edition: Pearson.

Anexos

Anexo 1 - Questionário “Modelo de medida das competências de *coaching*”

Nome:

Sexo:

Idade:

Habilitações Literárias:

Antiguidade na Organização:

Posição:

Sector de Atividade:

Função:

Nº de subordinados:

Avalie da forma mais sincera possível cada uma das afirmações que se seguem, assinalando o número que melhor descreve a sua opinião.

Utilize a seguinte escala:

Discordo totalmente	Discordo	Algumas vezes	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

1. Quando lhe é pedido que partilhe sentimentos, sente-se à vontade para o fazer.	1	2	3	4	5
2. Em situações difíceis de trabalho, revela abertura e franqueza na sua opinião.	1	2	3	4	5
3. Quando conversa com outras pessoas, partilha os seus sentimentos abertamente.	1	2	3	4	5
4. Ao desenvolver relacionamentos, partilha abertamente os seus valores pessoais.	1	2	3	4	5
5. Quando o questionam acerca das suas experiências profissionais, partilha voluntariamente.	1	2	3	4	5
6. Quando lhe é pedido que se ofereça para projetos relacionados com o trabalho, escolhe tarefas de equipa.	1	2	3	4	5
7. De um modo geral, aprecia executar tarefas nas quais trabalha com outras pessoas.	1	2	3	4	5
8. Enquanto parte de um grupo de trabalho, prefere trabalhar para o consenso do grupo.	1	2	3	4	5
9. Quando uma decisão tem que ser tomada, prefere consultar outras pessoas.	1	2	3	4	5
10. Quando pensa em formas de atingir objetivos, procura recolher informações junto das outras pessoas.	1	2	3	4	5
11. Na tomada de decisões, sobrepõe os sentimentos à lógica.	1	2	3	4	5
12. Nas conversas com os outros, centra-se nas necessidades individuais de cada pessoa.	1	2	3	4	5
13. Quando dinamiza reuniões de trabalho, permite que haja tempo para a construção de relacionamento.	1	2	3	4	5
14. No local de trabalho, procura estabelecer ligações com os outros.	1	2	3	4	5

15. No trabalho, tem tendência para se focar mais nas pessoas.	1	2	3	4	5
16. Considera que o conflito no local de trabalho é estimulante.	1	2	3	4	5
17. Quando os outros estão a tomar decisões de carreira, enfatiza a tomada de riscos.	1	2	3	4	5
18. Quando procura soluções para problemas, gosta de experimentar novas soluções.	1	2	3	4	5
19. Encara o conflito como construtivo.	1	2	3	4	5
20. Quando trabalha com outros, coloca questões para as quais existem muitas respostas possíveis.	1	2	3	4	5

Anexo 2 – Histórico de sessões

Cliente:	Coach:
Nº telemóvel :	Email :

Sessão	Data	Tema da Sessão	Técnica Utilizada	Resumo da Sessão

Anexo 3 – Template Sessão 1

Coachee:	SESSÃO 1	Data:
Coach:	Início:	Fim:

Follow-up:
Proposta de sessão: Apresentação ao cliente em 2 minutos; reforçar o que é o projeto; voltar a explicar o que é o coaching e dar início à sessão após <i>rapport</i> criado (Análise SWOT). No final da sessão perguntar quais foram as aprendizagens e definir tarefa. Após a sessão, fazer as anotações no Histórico de Sessões e na Rota de Ação.
Desenvolvimento:
Aprendizagens:
Tarefa(s): Referenciar 3 colegas de trabalho para que possam responder a um breve questionário (Janela de Johari). Outras.

Anexo 4 – Template Sessão 2

Coachee:	SESSÃO 2	Data:
Coach:	Início:	Fim:

Follow-up:
Proposta de sessão: Fazer follow-up da última sessão e dar início à sessão após <i>rapport</i> criado (Técnica FAST). No final da sessão perguntar quais foram as aprendizagens e definir tarefa. Após a sessão, fazer as anotações no Histórico de Sessões e na Rota de Ação.
Desenvolvimento:
Aprendizagens:
Tarefa(s):

Anexo 5 – Template Sessão 3

Coachee:	SESSÃO 3	Data:
Coach:	Início:	Fim:

Follow-up:
Proposta de sessão: Fazer follow-up da última sessão e dar início à sessão após <i>rapport</i> criado (Janela de Johari). Aplicar ferramenta ao coachee e no final comparar com respostas obtidas pelos colegas que ele indicou na sessão 1. No final da sessão perguntar quais foram as aprendizagens e definir tarefa. Após a sessão, fazer as anotações no Histórico de Sessões e na Rota de Ação.
Desenvolvimento:
Aprendizagens:
Tarefa(s): O que pode fazer para melhorar?

Anexo 6 – Template Sessão 4

Coachee:	SESSÃO 4	Data:
Coach:	Início:	Fim:

Follow-up:
Proposta de sessão: Fazer follow-up da última sessão e dar início à sessão após <i>rapport</i> criado (Posições Perceptivas). No final da sessão perguntar quais foram as aprendizagens e definir tarefa. Após a sessão, fazer as anotações no Histórico de Sessões e na Rota de Ação.
Desenvolvimento:
Aprendizagens:
Tarefa(s):

Anexo 7 – Template Sessão 5

Coachee:	SESSÃO 5	Data:
Coach:	Início:	Fim:

Follow-up:
Proposta de sessão: Fazer follow-up da última sessão e dar início à sessão após <i>rapport</i> criado (PCM). No final da sessão perguntar quais foram as aprendizagens e definir tarefa. Após a sessão, fazer as anotações no Histórico de Sessões e na Rota de Ação.
Desenvolvimento:
Aprendizagens:
Tarefa(s):

Anexo 8 – Relatório das sessões

Coachee A - Sessão 1

Coachee: A	SESSÃO 1	Data: 12/04/18
Coach: A	Início: 08h30	Fim: 09h30

Follow-up: Não viu o vídeo que foi enviado por email.

Proposta de sessão: Apresentação ao cliente em 2 minutos; reforçar o que é o projeto; voltar a **explicar o que é o coaching** e dar início à sessão após *rapport* criado (Análise SWOT). No final da sessão perguntar quais foram as aprendizagens e definir tarefa. Após a sessão, fazer as anotações no Histórico de Sessões e na Rota de Ação.

Desenvolvimento: Expliquei o que é o coaching bem como o projeto no qual se inserem as sessões. Foi feita a análise SWOT onde o coachee pôde analisar as suas forças e fraquezas internas, enquanto líder, afim de perceber quais as oportunidades e ameaças inerentes a essas forças e fraquezas. Considera que julga muito as pessoas e que isso influencia o seu trabalho. (crença que poderá ser trabalhada mais tarde). Sabe que tem conhecimento técnico muito bom, mas refere que na parte comportamental/relacional, precisa de trabalhar. Analisámos ainda as ações que poderão ser feitas para que possa maximizar as oportunidades que as forças internas representam e analisámos as ações a serem feitas para se minimizar as ameaças que podem surgir devido as fraquezas. No final foram definidas tarefas para o coachee.

Aprendizagens: Disse ter o conhecimento teórico das coisas mas que não as mete em prática.

Tarefa(s): Referenciar 3 colegas de trabalho para que possam responder a um breve questionário (Janela de Johari). Marcar “reunião” de feedback com todos os membros da sua equipa.

Coachee A – Sessão 3

Coachee: A	SESSÃO 3	Data: 28/05/18
Coach: A	Início: 9h00	Fim: 10h00

Follow-up: Não fez tarefa da última sessão porque “se esqueceu completamente.”

Proposta de sessão: Fazer follow-up da última sessão e dar início à sessão após *rapport* criado (Janela de Johari). Aplicar ferramenta ao coachee e no final comparar com respostas obtidas pelos colegas que ele indicou na sessão 1. No final da sessão perguntar quais foram as aprendizagens e definir tarefa. Após a sessão, fazer as anotações no Histórico de Sessões e na Rota de Ação.

Desenvolvimento: No decorrer da técnica, o coachee referiu várias vezes que “a ferramenta é muito boa e quero aplicar à minha equipa.”. Entregou-se completamente à sessão e diz ter aprendido muito sobre a forma que se vê a si próprio e que os outros o vêem.

Aprendizagens: “Vejo-me pior do que os outros me vêem a mim. Nos adjetivos mais “positivos” vejo-me sempre pior do que os outros me vêem.”. “Pude ter mais feedback sobre mim o que me ajudou a conhecer melhor.”

Tarefa(s): Fazer e enviar questionário de johari para toda a equipa.

Coachee B – Sessão 2

Coachee: B	SESSÃO 2	Data: 18/04/18
Coach: A	Início: 10h00	Fim: 11h00

Follow-up: entregou lista dos contactos que foram pedidos. Não marcou a reunião que tinha ficado definida marcar. Diz que falou de forma informal no “corredor”.

Proposta de sessão: Fazer follow-up da última sessão e dar início à sessão após *rapport* criado (Técnica FAST). No final da sessão perguntar quais foram as aprendizagens e definir tarefa. Após a sessão, fazer as anotações no Histórico de Sessões e na Rota de Ação.

Desenvolvimento: Após ter identificado o colaborador e de analisar o potencial de desenvolvimento, foi definido como objetivo de desenvolvimento “Tornar o colaborador mais resiliente”. O *coachee* referiu que o colaborador em questão “sofre” demasiado com o trabalho o que acaba por ser negativo e penoso para o colaborador. O *coachee* disse que o melhor momento para falar com o colaborador será após os momentos de stress, quando este estiver mais calmo, para que possa transmitir a mensagem de uma forma mais eficaz. Disse ainda que para garantir que a conversa seja focalizada no objetivo em questão que deverá estar sozinho com o colaborador e ser direto na discussão.

Aprendizagens: O *coachee* referiu que deve identificar soluções e novos mecanismos para os desafios. Disse ainda que a sessão o fez acreditar que tem mais soluções e que por vezes acaba por se render e deixa de acreditar que pode alcançar mais.

Tarefa(s): Identificar 3 colaboradores para aplicar a técnica FAST aprendida nesta sessão.

Coachee B – Sessão 4

Coachee: B	SESSÃO 4	Data: 04/05/18
Coach: A	Início: 9h00	Fim: 10h00

Follow-up: Não realizou a tarefa definida na última sessão na totalidade. Diz que a aplicou a mesma mas de uma forma mais informal.

Proposta de sessão: Fazer follow-up da última sessão e dar início à sessão após *rapport* criado (Posições Perceptivas). No final da sessão perguntar quais foram as aprendizagens e definir tarefa. Após a sessão, fazer as anotações no Histórico de Sessões e na Rota de Ação.

Desenvolvimento:

Foi utilizada a técnica das posições perceptivas no qual o *coachee* quis trabalhar uma relação conflituosa com um subordinado que não executa um processo como tinha sido definido inicialmente. Durante o exercício o *coachee* demonstrou-se disponível para se colocar na pele do subordinado, mas reconheceu que não é fácil dissociar-se totalmente da experiência porque na sua opinião o processo que ele definiu para a equipa é mais eficaz do que aquele que o subordinado tem feito. Quando se colocou na pele do subordinado, referiu que talvez o que o seu colaborador quer é fazer as coisas “à maneira dele” e que “vendo bem não tem assim um grande impacto no resultado final da equipa.”

Aprendizagens: Chegar mais facilmente aos outros colocando-se na pele deles e também na 3ª posição (posição de observador).

Tarefa(s): Anotar o que sente durante os acontecimentos da semana para aprender mais sobre as suas reações.

Coachee C – Sessão 1

Coachee: C	SESSÃO 1	Data: 16/04/18
Coach: B	Início: 9h00	Fim: 10h00

Follow-up: Tentou delegar mais, mas “não é fácil...”
Proposta de sessão: Fazer follow-up da última sessão e dar início à sessão após <i>rapport</i> criado (Técnica FAST). No final da sessão perguntar quais foram as aprendizagens e definir tarefa. Após a sessão, fazer as anotações no Histórico de Sessões e na Rota de Ação.
Desenvolvimento: Identificou que o elemento que terá maior ganho com uma formação é o Manuel, que precisa aprender a trabalhar com o software de imposição. É viável executar uma formação de 1h semanal.
Aprendizagens: Reforçou a necessidade que descobriu na semana anterior de delegar, e esta ferramenta “veio mesmo a calhar”, pois permitiu estruturar um pouco melhor o plano de capacitar mais a equipa de forma a estar mais liberto para tarefas mais importantes.
Tarefa(s): Encontrar o melhor momento para treinar o Manuel.

Coachee C – Sessão 5

Coachee: C	SESSÃO 5	Data: 23/04/18
Coach: B	Início: 9h00	Fim: 10h00

Follow-up: Sem sucesso para a implementação de melhorias juntos aos CS e operadores. Porém sente-se, de certa forma, transformada por ter aprendido a bloquear o seu tempo.
Proposta de sessão: Fazer follow-up da última sessão e dar início à sessão após <i>rapport</i> criado (Janela de Johari). Aplicar ferramenta ao coachee e no final comparar com respostas obtidas pelos colegas que ele indicou na sessão 1. No final da sessão perguntar quais foram as aprendizagens e definir tarefa. Após a sessão, fazer as anotações no Histórico de Sessões e na Rota de Ação.
Desenvolvimento: Ficou bastante satisfeita com o resultado do exercício. Estava à espera de uma performance mais baixa por conta de um CS com quem tem atritos constantes. Entretanto as 5 pessoas que responderam ao questionário tiveram respostas muito próximas, o que revelou uma neutralidade por parte de todos. Percebeu que tem alguns pontos que pode melhorar, noutros, percebeu que precisa conversar mais com as equipas para perceber melhor os seus pontos de vista.
Aprendizagens: Que é importante ser responsável pela comunicação, que é importante dar e pedir feedback constantemente para que as pessoas estejam alinhadas.
Tarefa(s): Vai implementar algumas mudanças na comunicação e ser mais direta com os membros da equipa.

Coachee D – Sessão 2

Coachee: D	SESSÃO 2	Data: 23/04/18
Coach: B	Início: 9h00	Fim: 10h00

Follow-up:
Proposta de sessão: Apresentação ao cliente em 2 minutos; reforçar o que é o projeto; voltar a explicar o que é o <i>coaching</i> e dar início à sessão após <i>rapport</i> criado (Análise SWOT). No final da sessão perguntar quais foram as aprendizagens e definir tarefa. Após a sessão, fazer as anotações no Histórico de Sessões e na Rota de Ação.
Desenvolvimento: Forças: Perseverante para cumprir os objetivos; É de fácil trato; Team Player ; Valoriza as pessoas e as suas vidas; Honesta e sincera; gosta de aprender; Aceita bem as ideias dos outros; Fraquezas: Dificuldade em se impor e ser mais agressiva; Dificuldade em gerir o tempo; Não tem pensamento inovador; Oportunidades: Empresa é sólida e segura; A equipa tem bons técnicos e muito especializados; A chefia é aberta a mudanças; Muita oportunidade para formação; Ameaças: Qualquer investimento maior requer concurso; Pessoas são mal pagas; Carreiras congeladas leva a problemas de atitude, greves; As atitudes do “sr X”; Subordinados resistentes a mudança; Trabalho exige muitos controles e registos de atividades.
Aprendizagens: Foi importante para ver as coisas sob uma nova perspetiva e achar novas soluções.
Tarefa(s): Referenciar 3 colegas de trabalho para que possam responder a um breve questionário (Janela de Johari). Outras. Bloquear o tempo: Para tentar resolver o problema da gestão de tempo: Registo do número de vezes que consegue dizer “não” quando pedem ajuda. Brainstorming para descobrir como usar forças e oportunidades para: Lidar melhor com o sr X; Mitigar a desmotivação dos funcionários devido o congelamento das carreiras;

Coachee D – Sessão 3

Coachee: D	SESSÃO 3	Data: 2018-05-09
Coach: B	Início: 9h00	Fim: 10h00

Follow-up: Teve uma performance melhor na execução das tarefas. Não conseguiu delegar a 100% nem fazer toda a formação que pretendia (1h), mas já obteve alguns resultados com o que conseguiu fazer.

Proposta de sessão: Fazer follow-up da última sessão e dar início à sessão após *rapport* criado (Posições Preceptivas). No final da sessão perguntar quais foram as aprendizagens e definir tarefa. Após a sessão, fazer as anotações no Histórico de Sessões e na Rota de Ação.

Desenvolvimento: Nota: durante o follow-up o Luís mostrou preocupação com uma situação ocorrida durante a semana, onde um colega tentou “queima-lo” frente a direção tentando fazer com que a culpa de problemas que ocorreram fosse incutida a ele. Pediu se poderíamos analisar a situação durante esta sessão, sobre qual seria a ação correta da parte dele nesta situação. Optei por utilizar a ferramenta de “perdas e ganhos” para definir se é melhor “deixar passar” ou “responder formalmente” à situação. O que ganha se não responder? Não se chateia. O que ganha se responder? O assunto fica esclarecido e protege a sua reputação. O que perde se não responder? Pode ser responsabilizado por algo que ocorreu e não foi culpado. O que perde se responder? Pode gerar uma indisposição com o colega.

Aprendizagens: Conscientizou-se que nem todas as pessoas tem boa índole no trabalho, e que por precaução vai passar a tratar os assuntos todos por email, de forma a ficarem registados. Vai responder à situação que ocorrida durante a semana, por email, com a direção me cópia.

Tarefa(s): O que pode fazer para melhorar? Responder ao email com a direção em cópia. Mantém as tarefas de delegar e formar a equipa.

Coachee E – Sessão 4

Coachee: E	SESSÃO 4	Data:24/05/18
Coach:C	Início: 14:00	Fim: 15:00

Follow-up: Realizada a tarefa da sessão anterior com êxito tendo recebido feedbacks na reunião semanal de equipa dos seus colaboradores

Proposta de sessão: Fazer follow-up da última sessão e dar início à sessão após *rapport* criado (Posições Perceptivas). No final da sessão perguntar quais foram as aprendizagens e definir tarefa. Após a sessão, fazer as anotações no Histórico de Sessões e na Rota de Ação.

Desenvolvimento: Após análise dos insights e das aprendizagens resultantes da sessão anterior foi explicada a ferramenta das Posições Perceptivas. Durante a aplicação da ferramenta foi escolhida uma situação de conflito com uma das chefias e analisada esse incidente a partir de diferentes cadeiras que simbolicamente representavam as três Posições Perceptivas. Os insights gerados proporcionaram mudanças no comportamento do coachee durante a sessão sobre a situação de conflito.

Aprendizagens: Mudar de perspectiva permitiu ao coachee aceder a informações novas e ajuda a relativizar o conflito.

Tarefa(s): Utilizar a ferramenta numa situação de conflito entre colaboradores que ocorra durante a próxima semana.

Coachee E – Sessão 5

Coachee: E	SESSÃO 5	Data:07/06/18
Coach:C	Início: 14:30	Fim: 15:30

Follow-up: Os insights da sessão anterior foram aplicados numa situação concreta entre colaboradores tendo validado o sucesso da ferramenta das posições perceptivas.
Proposta de sessão: Fazer follow-up da última sessão e dar início à sessão após <i>rapport</i> criado (PCM). No final da sessão perguntar quais foram as aprendizagens e definir tarefa. Após a sessão, fazer as anotações no Histórico de Sessões e na Rota de Ação.
Desenvolvimento: A sessão iniciou-se com um momento de follow-up da sessão anterior e em seguida foi apresentada a ferramenta do PCM. Durante da aplicação da ferramenta do PCM emergiram um conjunto de crenças limitadoras relacionadas com a organização do trabalho no contexto profissional. Os insights gerados permitiram ao coachee ter a consciência de alterar algumas dessas crenças e de agir de outra forma no exercício da sua liderança. No final foi realizada uma avaliação global das cinco sessões do processo.
Aprendizagens: De que as crenças limitadoras dificultam o desempenho da liderança em contexto profissional. É possível alterá-las e substituí-las por outras crenças que favorecem uma melhor organização das equipas.
Tarefa(s): Na reunião semanal de equipa fazer uma listagem de outras crenças limitadoras (obstáculos) que impedem a equipa de cumprir prazos com qualidade.