

O IMPACTO DO *COACHING* NOS CTT

Ana Luísa Jaime

Tese de Mestrado
em Gestão de Recursos Humanos

Orientadora:
Dra. Helena Anjos, Psicoterapeuta e Executive *Coach* dos CTT- Correios de
Portugal S.A.

Outubro de 2012

O IMPACTO DO COACHING NOS CTT

Ana Luísa Jaime

- Lombada -

AGRADECIMENTOS

À minha mãe pela forma segura como me incentivou, me apoiou, ajudou e criticou, a mãe que me fez crescer.

À minha filha Catarina e ao Pedro, meu companheiro e amigo, pelo amor, carinho, apoio e por terem prescindido do nosso tempo em família em detrimento desta tese.

À minha colega e amiga Dra. Ana Filipa Ferreira, pela partilha de ideias que me ajudaram na resolução de hesitações e dúvidas pontuais.

À minha orientadora de mestrado Dra. Helena Anjos, pelo acolhimento, paciência, orientação e, sobretudo, pela dedicação.

Ao professor Dr. Luís Martins, pelo apoio e incentivo.

Aos *coachees*, pelo orgulho na partilha das suas experiências pessoais.

Aos CTT – Correios de Portugal S.A., por me terem disponibilizado informação pertinente.

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo identificar o impacto do programa de *coaching* dos CTT a nível individual e a nível empresarial. Foi aplicado um desenho *ex post facto* baseado, fundamentalmente, numa análise qualitativa. Realizou-se uma revisão de literatura que permitiu integrar vários conceitos e, deste modo, construiu-se um guião, para a realização de entrevistas individuais semiestruturadas, a uma amostra de sete, dos dez *coachees* que terminaram o programa de *coaching* no início de 2012. Avaliaram-se, então, as seguintes dimensões: (i) reação; (ii) aprendizagem; (iii) comportamento; (iv) resultados e (v) ROI (retorno do investimento). Como complemento, analisaram-se os relatórios iniciais e finais da *coach*, para cada *coachee*, com o objetivo de ter uma perceção mais sustentada do programa, nomeadamente, nas dimensões: (i) *coach*; (ii) *coachee*; (iii) relação *coach-coachee* e (iv) processo. Foram, ainda, tidos em conta os dados quantitativos respeitantes aos resultados tangíveis da empresa (Compromisso de Gestão). Todos os *coachees* se demonstraram satisfeitos com o programa, com as novas aprendizagens que, conseqüentemente, levaram a uma mudança comportamental e resultados mensuráveis, na maioria dos casos, acima do esperado, embora nenhum dos *coachees* tenha conseguido estimar um valor para o ROI. Os relatórios e os dados quantitativos do Compromisso de Gestão corroboram a análise das entrevistas, permitindo aferir a eficácia e eficiência do programa de *coaching*. Apesar de não se conseguir estabelecer uma relação linear de causa-efeito, constatou-se, sem margem para dúvidas, que o impacto do *coaching* está no desenvolvimento de competências individuais, que se traduzem numa mudança transformacional do *coachee* com repercussões na sua equipa e, conseqüentemente, nos resultados tangíveis da empresa.

Palavras-chave: *coaching*, competências, mudança, impacto.

SISTEMA DE CLASSIFICAÇÃO JEL:

M1 Business Administration

M12 Personnel Management

ABSTRACT

The present study has as objective to identify the impact of the CTT's *coaching* program in an individual level and an enterprise level. It was applied an ex post facto design based, fundamentally, in a qualitative analysis. A literature review was conducted that allowed integrate several concepts and, thus, building a guide for the semi-structured interview of a sample of seven of the ten *coachees* who completed the *coaching* program in the early 2012. There was, then an evaluation on the following dimensions: (i) reaction; (ii) learning; (iii) behavior; (iv) results and (v) ROI. As a completion, it was done an analysis on the *coach*'s individual *coachees* initial and final reports, to have a more sustained view of the program, namely in the following dimensions: (i) *coach*; (ii) *coachee*; (iii) *coach-coachee* relation and (iv) process. Were also taken into account the quantitative data relating to tangible results of the company (*Management Commitment*). All *coachees* is demonstrated satisfied with the program, with the new learning which consequently led to a behavioral change and measurable results, in most cases, higher than expected, although none of cochees was able to estimate a value for the ROI (return of investment). The reports and quantitative data in the *Management Commitment* corroborate the analysis of the interviews, allowing to assess the effectiveness and efficiency of the *coaching* program. Although of not being able to establish a linear cause-effect, it was found, beyond doubt, that the impact of *coaching* is on developing individual skills, which translates into a *coachee*'s transformational change with repercussions on the team and, consequently, in the tangible results of the company.

Key-words: *coaching*, skills, change, impact.

JEL CLASSIFICATION SYSTEM:

M1 Business Administration

M12 Personnel Management

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	I
RESUMO	III
ABSTRACT	V
ÍNDICE	VII
ÍNDICE DE ANEXOS	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS	VIII
INTRODUÇÃO E PERTINÊNCIA DO ASSUNTO	IX
1 - ENQUADRAMENTO TEÓRICO	1
1.1 - O que é o <i>coaching</i>	1
Origem	1
História	1
Definição	2
<i>Coaching</i> vs Formação	4
<i>Coaching</i> vs Consultoria	5
<i>Coaching</i> vs Mentoring	5
<i>Coaching</i> vs Psicoterapia	6
Tipos de <i>coaching</i>	7
<i>Coaching</i> de equipas	7
<i>Coaching</i> de grupo	8
1.2– O <i>Coach</i>	9
Pilares do processo de <i>coaching</i>	10
<i>Coach</i> interno vs <i>coach</i> externo	12
1.3– O <i>Coachee</i>	13
1.4– Modelos	14
Modelo GROW	14
Modelo ACHIEVE	15
1.5– Abordagens do <i>Coaching</i>	16
1.6– <i>Coaching</i> : Quando, Quem e Para Quê	17
Quando e quem	17
Para quê	18
1.7 – Avaliação do impacto do <i>coaching</i>	18
1.8 – <i>Coaching</i> no mercado nacional e internacional	29
<i>Coaching</i> em Portugal	29
<i>Coaching</i> no Mundo	30
2 – METODOLOGIA	31
2.1 – Universo de Estudo	31
2.2 – População e Amostra	33
População	33
Programa FAROL	33
Amostra	34
2.3 – Instrumentos	34
Relatórios iniciais dos <i>coachees</i>	34
Relatórios finais dos <i>coachees</i>	35
Entrevista semiestruturada ao <i>coachee</i>	35
Compromisso de Gestão	38
2.4 – Procedimentos	38

Metodologia.....	38
Intervenção	39
3 – RESULTADOS	40
3.1 – Apresentação de Resultados	40
Relatório Inicial vs Relatório Final	40
Entrevistas	41
Compromisso de Gestão.....	42
3.2 – Análise de Resultados.....	43
Relatório Inicial vs Relatório Final	43
Entrevistas	45
Compromisso de Gestão.....	57
4 – DISCUSSÃO E CONCLUSÕES	58
4.1 Discussão	58
4.2 Conclusões.....	63
BIBLIOGRAFIA	65

ÍNDICE ANEXOS

ANEXO I – Microestrutura SNC	69
ANEXO II – Relatórios Iniciais dos <i>Coachees</i>	73
ANEXO III – Relatórios Finais dos <i>Coachees</i>	81
ANEXO IV – Guião de Entrevista	89
ANEXO V – Entrevistas	93

ÍNDICE FIGURAS

Figura 1 - Diferenças entre <i>Coaching</i> e Formação.....	4
Figura 2 - Diferenças entre <i>Coaching</i> e <i>Mentoring</i>	6
Figura 3 - Diferenças entre Psicoterapia e <i>Coaching</i>	7
Figura 4 – Metodologia para os níveis 3 e 4 de Kirkpatrick	29
Figura 5 – Organograma CTT	32
Figura 6 – Quadro resumo de Relatórios Iniciais e Finais da <i>coach</i>	40
Figura 7 – Quadro Síntese do Resultado das Entrevistas	41
Figura 8 – Palavras-chave de cada <i>coachee</i>	42
Figura 9 – Resultados comparativos do Compromisso de Gestão dos locais de trabalho dos <i>coachees</i>	42
Figura 10 – Comparação das áreas LS e LN com FAROL e sem FAROL.....	43

INTRODUÇÃO E PERTINÊNCIA DO ASSUNTO

No mundo corporativo, as empresas que vingam, que sobrevivem, são as que conseguem gerar mais lucro. E, não há qualquer dúvida de que o factor diferenciador é o **capital humano**. São as pessoas que geram valor, com as suas inovações, criatividade, organização, planeamento, liderança, orientação para vendas, cumprimento de instruções e procedimentos, capacidade de análise, capacidade de execução...ou seja, com as suas competências.

Assim, torna-se crucial não só o desenvolvimento de competências dos colaboradores, como fomentar a sua motivação para aplicá-las na organização.

O *coaching* é, cada vez mais, uma área que desperta interesse, tanto por parte das empresas como por parte das pessoas que as constituem.

É assumido que o *coaching* é uma ferramenta impulsionadora da mudança individual, com o objetivo de desenvolver competências críticas para determinadas funções, para que a empresa consiga retirar todo o potencial, todo o talento do colaborador, de forma a gerar mais lucro.

Será o *coaching* uma moda ou uma ferramenta poderosa que realmente funciona? De que forma funciona nas pessoas e nas organizações? Que lucro poderão as organizações ter com a utilização do *coaching*? **Qual é o impacto do coaching?**

São estas as questões a que este estudo pretende responder, de forma a comprovar a eficiência e a eficácia dos processos de *coaching* e verificar que, de fato, é uma ferramenta que possibilita a criação de um lucro muito superior ao investimento. Este estudo, pretende, então, verificar a utilidade do *coaching* quer para o próprio *coachee* quer para a empresa, tendo como objeto de estudo os CTT – Correios de Portugal S.A.. Os CTT são uma empresa de referência tanto em termos de negócio, como sociais. Assim, é possível a extrapolação dos resultados deste estudo para um Universo Nacional.

1 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

"Não é o mais forte nem o mais inteligente que sobrevive, mas aquele que melhor se adapta às mudanças."

Charles Darwin

1.1 – O QUE É O *COACHING*

Também no mundo executivo esta afirmação de Darwin se aplica. Para “sobreviver”, e por sobreviver, entenda-se não só ascensão na carreira, como até mesmo (e cada vez mais, nos dias de hoje) mantê-la, é necessário uma adaptação permanente à mudança. Assim, cada indivíduo, cada colaborador, deverá adaptar-se e trabalhar eficazmente em situações distintas e variadas, com grupos e processos diversos, mudando o seu estilo de comportamento ou modo de ação quando necessário para atingir um objetivo. Ou seja, deverá desenvolver as suas competências de adaptação e flexibilidade. O cerne desta questão está na incapacidade de alguns indivíduos conseguirem-no por si só.

Origem

Há, actualmente, duas origens semelhantes da palavra *coaching*.

Citados por Rego *et al* (2007), Rui Miguel Coelho, em 2003, publicou que o *coaching* tem origem na palavra francesa *coche*, que significa carruagem, e Carol Wilson identifica a proveniência da palavra de uma aldeia na Hungria ‘Kocs’, onde eram construídas carruagens de elevada qualidade. Ambas as origens identificam claramente a natureza do *coaching*: meio de transporte para o destino desejado.

História

Se verificarmos, ao longo da história, sempre existiram *coaches*. Há cerca de 2500 anos, Sócrates incitava as pessoas a descobrir as suas próprias respostas através de perguntas. Mas foi há cerca de 30 anos que o *coaching* sofreu uma projeção que lhe tem permitido uma macroevolução.

O termo *meme* foi definido pelo biólogo evolucionista Richard Dawkins como uma unidade de informação cultural que pode ser transferida de uma mente para a outra. O *coaching* é isso mesmo, um meme, que se tornou um sucesso evolutivo.

Em 1974, Timothy Gallwey publicou o livro *The Inner Game of Tennis*, no qual são identificados dois adversários do jogador de ténis: o do outro lado da rede e ele próprio. Esse adversário interior é muito mais difícil de vencer. Assim, Gallwey reuniu conceitos da psicologia humanística, psicologia do desporto entre outras áreas, através da ideia de programação de autoconsciência com conselhos e diretrizes práticas (O'Connor e Lages, 2007).

Thomas Leonard foi um dos fundadores do *coaching* como disciplina. Os seus trabalhos nesta área iniciaram-se no final dos anos 80, com o *coaching* de vida, e desenvolveram-se a partir daí, tendo lecionado vários cursos e trabalhado muito no tema que o apaixonava: *coaching*. Assim, começou a desenvolver-se o *coaching* nos Estados Unidos, levado “boca a boca” para todos os cantos do mundo. Leonard fundou a *International Coach Federation* (ICF) em 1994, mas, porque não queria ensinar *coaches*, seguiu outro caminho. Posteriormente, a ICF fundiu-se com a *Personal and Professional Coaches Association* e, em 2007, foi criada a ICF como é hoje conhecida.

Sir John Whitmore levou o *coaching* para a Europa e aplicou-o às organizações, tendo publicado o livro *Coaching for Performance*. Em 2001, a *International Coaching Community* (ICC) foi fundada no Brasil, resultante de uma parceria de Joseph O'Connor e Andrea Lages, dois conceituados *coaches* executivos.

A ICF e a ICC são duas das principais entidades que reconhecem e certificam *coaches* e a prática de *coaching* no mundo.

Definição

À medida que o *coaching* executivo vai sendo cada vez mais estudado e praticado, também as suas definições vão evoluindo e crescendo em número. Assim e consoante o autor, o *coaching* pode ser descrito por algumas das seguintes formas:

- ✓ “Atividade de criar, mediante o desenvolvimento e a introspeção, o clima, os meios, as capacidades e o contexto que outorguem o poder às pessoas e às equipas para gerar resultados.” Urrutikoetxea (2003: 170)

- ✓ “O *coaching* é uma relação permanentemente focada nos clientes e nos respectivos planos de ação, no sentido da realização das suas visões de futuro. Este processo recorre a uma metodologia de perguntas e de descoberta pessoal, de forma a gerar no cliente um nível superior de consciência e de responsabilização. Ao mesmo tempo, proporciona ao cliente uma estrutura de apoio e *feedback*. Por outras palavras, o processo de *coaching* ajuda o cliente a definir e a atingir os seus objetivos pessoais e profissionais com uma rapidez e facilidade que seriam pouco prováveis de outra forma.” *International Coaching Federation*
- ✓ “*Coaching* é explorar o potencial de uma pessoa de forma a maximizar a sua *performance*. É ajudá-la a aprender em vez de ensiná-la”. Whitmore (2009)
- ✓ “Ajudar uma pessoa a mudar da forma que ela deseja e ajudá-la a ir na direção que ela quer ir. O *coaching* suporta uma pessoa a todos os níveis a tornar-se quem ela quer ser e o melhor que ela pode ser.” O’Connor e Lages (2004)
- ✓ “Processo através do qual uma pessoa ajuda outra para que aprenda por si mesma a potenciar as suas aptidões pessoais e profissionais.” Ruiz (2003)
- ✓ “Processo de aprendizagem-ação que visa melhorar a eficácia da ação e a agilidade na aprendizagem. Envolve uma relação profissional e um processo personalizado, deliberado para prover ao executivo informação válida, escolhas livres e informadas baseadas nessa informação e empenhamento interior com essas decisões.” Witherspoon (2000:165)
- ✓ “Processo que leva a pôr em prática as potencialidades e o desenvolvimento das capacidades profissionais.” Elorza (2003:91).
- ✓ “É um processo continuado e planeado, orientado para a ação em que o próprio cliente define e concretiza objetivos, com o apoio do *coach*, no âmbito de um relacionamento de parceria e de influência mútua, que transforma as atividades do cliente em situações de aprendizagem, com vista a melhorar a sua autoeficácia, o seu desempenho, a sua empregabilidade, o desenvolvimento das suas potencialidades e da sua confiança, a sua realização pessoal e o seu valor para a organização.” Rego *et al* (2007:64-65)

Apesar da diversidade das definições, a essência do *coaching* assenta na relação *coach* – *coachee*, cujo foco é o *coachee* e a meta por si estabelecida, sendo o caminho trilhado

por descobertas, avanços e retrocessos, apoiado e encorajado pelo *coach*, que funciona como um facilitador.

No entanto, o *coaching* é muitas vezes confundido com outras modalidades de intervenção, nomeadamente formação, consultoria, terapia e *mentoring*.

Coaching vs formação

São distintas as diferenças entre o *coaching* e a formação, sendo que se distinguem, fundamentalmente, as seguintes:

	<i>Coaching</i>	Formação
Objetivos	Do <i>Coachee</i>	Impostos pelo plano de formação
Foco	Desenvolvimento e conhecimento prático	Conhecimento teórico
Método	Perguntas poderosas	Académica
Motivação	Intrínseca	Extrínseca
Perguntas	Apoiantes, reflexivas, maiêuticas	Avaliativas
Aplicações	Concretas	Genéricas

Figura 1: Diferenças entre *Coaching* e Formação (adaptado de Rego *et al*, 2007)

Segundo vários autores (Rego *et al*, 2007; Krausz, 2007; O'Connor e Lages, 2007) a diferença mais significativa reside no desenvolvimento de competências da inteligência emocional, já que é um processo de mudança do indivíduo, enquanto a formação assenta num processo de aprendizagem e de aquisição de novos conhecimentos.

Coaching vs consultoria

A contratação de um consultor visa a solução ou desenvolvimento de um determinado problema no negócio.

O consultor lida com a organização como um todo e não com indivíduos em particular (O'Connor e Lages, 2007; Krausz, 2007). Além de serem reconhecidos especialistas na sua área de atuação, os consultores, por serem contratados para resolverem um determinado problema, dão respostas, não fazem perguntas.

O motivo pelo qual se associa a consultoria ao *coaching* reside na resposta para o problema organizacional, que passa, muitas vezes, pela implementação de um processo de *coaching*. Muitos consultores assumem ambos os papéis, sendo que um é independente do outro. “Os consultores podem fazer *coaching* e, nessa altura, tiram o ‘chapéu’ de consultor e põem o ‘chapéu’ de *coach* (Alguns consultores têm uma vasta colecção de ‘chapéus’)” (O'Connor e Lages, 2007:258).

Coaching vs mentoring

O principal foco do *mentoring* é a ascensão a elevados desempenhos. Normalmente, o mentor é um colaborador sénior da empresa que ajuda colaboradores juniores a desenvolverem as suas carreiras. Também o *mentoring* visa o desenvolvimento de pessoas no contexto empresarial (Rego *et al*, 2007), mas enquanto o mentor se baseia na sua própria experiência para aconselhar, encorajar, promover e proteger o colaborador, o *coach* baseia-se na experiência e nas vivências do próprio *coachee* para promover o seu desempenho através da colocação de perguntas poderosas (O'Connor e Lages, 2007).

O mentor dá as respostas, tendendo a reproduzir padrões, missão, visão e valores organizacionais, enquanto o *coach* coloca as perguntas para fomentar a consciência individual e, conseqüentemente, estimular a *performance* do *coachee* (Krausz, 2007).

No entanto, esta perspectiva não é consensual. Hunt e Weintraub (2004) consideram que o mentor, além das funções já descritas, tem também um papel de *coach*. Também Ragins e Cotton (1999) citados por Rego *et al* (2007) defendem que existem onze funções do *mentoring*, nomeadamente: patrocínio, *coaching*, proteção (perante forças adversas), desafio (proporcionando-lhe atribuições desafiantes), exposição (promoção perante pessoas chave na organização), amistosidade, relacionamento social, relação

O IMPACTO DO *COACHING* NOS CTT

aparentada (sensação de conforto e de apoio), modelação de papéis (influencia-o como exemplo), aconselhamento e aceitação.

Ainda assim, e apesar da linha ténue que separa o *coaching* do *mentoring*, são várias as suas diferenças, sendo apresentadas sumariamente na figura 2:

<i>Mentoring</i>	Conhecimento específico e sabedoria do mentor	Orienta e ensina	Focaliza a carreira, representa e transmite valores e missão da empresa	Partilha de experiência e de conhecimento para alcançar novas perspetivas
<i>Coaching</i>	Capacidade de fazer perguntas poderosas	Facilita a aprendizagem	Focaliza questões profissionais. Alinha valores pessoais e organizacionais	Desenvolvimento do potencial e conhecimento ainda não despertado

Figura 2: Diferenças entre *Coaching* e *Mentoring* (adaptado de Krausz, 2007)

Coaching vs psicoterapia

A distinção entre *coaching* e psicoterapia tem contornos menos claros porque, ao nível vivencial, por vezes, pode ser sentido como um *setting* similar.

Mas, de fato, há diferenças substanciais entre estas duas abordagens. A psicoterapia está focada no passado, ao invés do presente e futuro, na introspeção ao invés da ação e no porquê ao invés do como (Krausz, 2007 citando Harrington, 1998).

Apesar de tanto o *coaching* como a psicoterapia se focarem na mudança de comportamento e na autoconsciência (*self-awareness*), se basearem em fortes relações de confiança e estarem centradas no cliente, potenciando o *insight*, a sua essência é completamente diferente (Rego *et al*, 2007):

O IMPACTO DO COACHING NOS CTT

Psicoterapia	Focalizada sobretudo no passado	Orientação passiva e reflexiva	Dados provenientes do cliente	Orientação para a patologia	O terapeuta ajuda a pessoa enquanto ser único
Coaching	Focalizado sobretudo no presente e futuro	Orientação ativa	Dados provenientes do cliente e de outros membros da organização, bem como da própria observação do <i>coach</i>	Orientação para o crescimento pessoal e profissional e o desenvolvimento de competências	O <i>coach</i> facilita o desenvolvimento do cliente, sem esquecer que o mesmo está enquadrado numa organização, a qual vai ter o retorno deste processo

Figura 3 – Diferenças entre Psicoterapia e *Coaching* (adaptado de Rego *et al*, 2007)

Tipos de *coaching*

Existem vários tipos de *coaching*, tendo em conta os contextos e o tipo de objetivos que são estabelecidos: *coaching* de vida, *coaching* de desporto, *coaching* executivo, entre outros.

No contexto organizacional pratica-se o *coaching* executivo, atrás definido.

Coaching de equipas

A maioria dos processos de *coaching* é realizada com o propósito de desenvolvimento das competências individuais e da mudança transformacional do indivíduo, mas o *coaching* executivo pode, também, ter a variante de equipa, na qual o foco incide sobre a liderança.

O objetivo do *coaching* de equipa é potenciar a eficácia da equipa, o que inclui estruturá-la e estabelecer objetivos e propósitos. Aqui, o *coach* e/ou o líder-*coach* ajudam cada membro da equipa a desenvolver o seu potencial contributivo e trabalham com a equipa como um todo, de forma a conseguirem atingir os objetivos propostos.

Se os processos chave de *performance* da equipa não sofrem constrangimentos por tarefas ou obrigações organizacionais, a equipa está bem definida e o contexto organizacional, no qual está inserida, suporta o seu trabalho. Os comportamentos de *coaching* focam-se em salientar processos de *performance* e não as relações interpessoais entre os membros. As intervenções de *coaching* de equipas, são feitas, à

semelhança do *coaching* individual, quando há abertura por parte dos seus elementos, de forma a potenciar melhorias substanciais e duradouras na eficácia da equipa (Hackman e Wageman, 2005).

Segundo a teoria sistémica, utilizada por Christine Thornton (2010), as equipas também são sistemas sociais ou subsistemas de um sistema maior. Assim, o *coach* deve prestar atenção a cada um dos membros da equipa, individualmente, mas também à equipa como um todo. Esta autora e *coach*, intervém no *coaching* de equipas com uma **abordagem grupalítica**, recorrendo à teoria sistémica para compreender a organização. Defende, assim como Hackman e Wageman (2005), que o objetivo do *coaching* de equipas é ajudar a equipa a alcançar uma meta comum, tendo em atenção cada indivíduo em particular e a equipa como um todo.

Coaching de grupo

O *coaching* de grupo pode, também, ser utilizado no seio organizacional e difere do *coaching* de equipa pela relação entre os seus membros. Aqui, o grupo não corresponde a uma equipa funcional da organização. Este tipo de *coaching* é utilizado com o objetivo de potenciar a aprendizagem individual através de um grupo fortemente estruturado (Thornton, 2010; Teixeira, 2010).

1.2 – O COACH

*“Conheça todas as teorias, domine todas as técnicas, mas
ao tocar uma alma humana seja apenas outra alma
humana.”*

Carl G. Jung

*“O importante não é a interpretação que damos a uma
palavra, mas sim as novas possibilidades que nos
proporciona, porque ao fazê-lo permite-nos agir de forma
diferente”.*

Guarniri e Zárate
in No es lo mismo

A função do *coach* é, primariamente, colocar perguntas para que o *coachee* encontre as respostas.

O *coach* é aquele que fornece as ferramentas, que escuta, que apoia, e que consegue promover o *insight* no *coachee*. Por outras palavras, o *coach* é a alavanca da mudança.

O *coaching* é como o tango, uma dança a dois, na qual o *coach* é o condutor.

Acima de tudo, o *coach* é humilde e deixa que seja apenas o *coachee* a pisar o palco, a estar debaixo dos holofotes. Ao *coach* cabe o papel de contrarregra, de apoio.

O papel do *coach* é, fundamentalmente, promover o desempenho do *coachee*, apoiá-lo e ajudá-lo, de uma forma subtil, a alcançar os seus objetivos. O *coach* é, no fim de contas, o facilitador de um processo de mudança transformacional do seu cliente.

Ora, para fazer tudo isto, o *coach* é, obrigatoriamente, uma pessoa munida de um determinado conjunto de competências e valores e, como tal, não é qualquer um que pode assumir este papel.

Ao longo da história, foram várias as pessoas que assumiram o papel de *coach* mas, há medida que este processo se torna cada vez uma disciplina por si só, também o *coach* se torna uma profissão reconhecida e, como tal, com competências que devem ser reguladas por entidades competentes.

Existem várias entidades internacionais reguladoras do *coaching* e que estabelecem protocolos com escolas de modo a que quem queira ser *coach* possa ser certificado.

Assim, é possível assegurar que um *coach* certificado reúne um conjunto de competências *core* consideradas indispensáveis para a prática de *coaching*.

Em Portugal são duas as entidades que mais se destacam na certificação de *coaching*: a *International Coaching Federation* (ICF) e a *International Coaching Community* (ICC). Ambas certificam *coaches* com base num conjunto de competências chave, destacando-se as seguintes:

- ✓ Ética e padrões de profissionais (ambos definidos pela ICF e ICC);
- ✓ Relacionamento (relação de confiança e intimidade com o cliente);
- ✓ Comunicação (escuta ativa, perguntas poderosas, comunicação direta, *feedback*);
- ✓ Criar consciência (*awareness*);
- ✓ Definir ações e tarefas e estabelecer objetivos;
- ✓ Gerir o processo e a responsabilidade (concentrar a atenção no que é importante e deixar a ação à responsabilidade do cliente).

Pilares do processo de *coaching*

A base do *coaching* é a **relação *coach-coachee***. Este relacionamento é próximo porque são criados laços da *confiança* entre o *coach* e o *coachee*. Para haver confiança é crucial a *regra do sigilo* para que o *coachee* sinta que pode expor as suas dúvidas, fragilidades, temores, expectativas, anseios e esperanças (Rego *et al*, 2007) sendo, a conduta do *coach* pautada pelos **padrões de ética** estabelecidos.

O *coach* deve estabelecer ***rapport***, ou seja, deve estabelecer uma **sintonização empática** com o *coachee*, ter a capacidade de entrar no seu mundo e de o levar a sentir-se compreendido. Conseguir estabelecer *rapport* é a essência da comunicação bem sucedida, uma vez que é crucial no fortalecimento da relação e no estabelecimento da confiança entre *coach* e *coachee*. (Figueira, 2007 citando Robbins).

A **comunicação** é um dos elementos mais importantes da relação *coach-coachee* e aqui, para que o *coaching* tenha sucesso, é necessário que o *coach* seja ***egoless***. Ser *egoless* significa não ter ego. Significa deixar de parte todas as suas crenças, mitos e convicções

para poder abraçar as crenças, mitos e convicções do *coachee* de forma a poder percebê-lo e ajudá-lo a alcançar a consciência de si próprio (*awareness*). Significa respeitar as diferenças inter-individuais e ter capacidade de **escuta ativa**. A escuta ativa não significa apenas ouvir, mas perceber empaticamente o que o *coachee* transmite, sejam palavras, sentimentos ou significados (Rego *et al*, 2007:294). Diferentes pessoas dão diferentes significados às palavras e só quando o *coach* consegue perceber o significado percebido pelo *coachee* consegue agir de forma diferente (Guarniri e Zárate, 2010) de forma a poder despertar o *insight* do *coachee*. E como é que o *coach* consegue fazer tudo isto? Não é dizendo. Não é ensinando. É perguntando. Gonzalez (2003) citado por Rego *et al* (2007:295), defende que a competência mais importante num *coach* é a capacidade de **fazer perguntas abertas** de forma a poder obter informação, informar, clarificar, simular pensamentos e até persuadir.

As **perguntas poderosas** são uma das imagens de marca do *coaching*. Claro que existe uma lista de “perguntas poderosas” que funcionam num determinado momento com qualquer individuo, mas, na realidade, cabe ao *coach* perceber quando e como fazer a tal pergunta. A pergunta poderosa. A que, de facto, potencia a reflexão, a maturação e a *eureka* no *coachee*.

O **gosto pela descoberta e paixão pelo desenvolvimento dos outros** são também, obviamente, características do *coach*. Soriano (citado por Rego *et al* 2007:297) diz que “o bom *coach* não trabalha apenas por dinheiro, antes denota interesse genuíno e profundo por ajudar os demais no respetivo processo de melhoria. Emociona-se com o progresso da sua gente e sofre com os respetivos sofrimentos”. Ou seja, o *coach* caminha lado a lado com o *coachee*.

Ter capacidade de **auto-compreensão** e demonstrá-la ao *coachee*, é também uma das características que *coach* deve possuir. Assim, se o *coach* se sente, por exemplo, indisposto física ou emocionalmente, deve explicá-lo ao *coachee* para que este não interprete erradamente sinais físicos do mal-estar do *coach*, como aversões às suas ideias e/ou exposições. Sim, o *coach* pode ser vulnerável, o que o torna mais humano.

Na realidade, cabe ao *coach* estar ao serviço do *coachee*, *i.e.*, **sem crenças limitadoras**, estando **atento ao não-verbal** e ainda ao **equilíbrio entre o discurso público e privado**.

Um dos pilares fundamentais do processo de *coaching* é saber dar *feedback* no momento certo e **com base na verdade**. E, assim, o seu *coachee* ganha mais uma ferramenta que lhe permite aumentar a sua autoconsciência.

A capacidade de ler as próprias emoções e alheias, ter empatia, usar as emoções para melhorar os processos cognitivos e as decisões, compreender as causas e as consequências das emoções, ser capaz de preservar estados de espírito positivos, reparar estados de espírito negativos, gerir as emoções dos outros (do *coachee*) e evitar a expressão disruptiva das emoções (Goleman, 2011) são características do *coach*.

Resumindo, o *coach* é, então, alguém dotado de inteligência emocional que potencia e desenvolve, também, a inteligência emocional do *coachee*.

Para fazer tudo isto é necessária disciplina e rigor, organização e planeamento e, sobretudo, capacidade de manter o **foco** no objetivo.

***Coach* interno vs *coach* externo**

As abordagens do *coach* interno e do *coach* externo são idênticas. Cabe às organizações, dependendo da especificidade do programa de *coaching*, fazer essa escolha.

Embora o *coaching* externo tenha sido o mais utilizado mundialmente, cada vez mais, são formados *coaches* no seio das organizações com competências para desenvolver processos internos de *coaching*.

Existem vantagens e desvantagens de um relativamente a outro, dependendo, conforme mencionado anteriormente, da especificidade do processo.

O *coaching* externo pode ter uma abordagem menos comprometedora quando se trata de gestores de topo e quando há uma cultura de pouca confiança ou quando há uma baixa expectativa de sucesso.

O *coach* interno, vai ganhando terreno nas organizações, não só por motivos financeiros, mas também por necessidade de maior confiança e consistência nas abordagens e na integração mais célere e eficiente. O *coach* interno pode, em determinadas culturas organizacionais, deparar-se com alguns desafios quanto à clarificação de papéis, responsabilidade de assuntos e manutenção da confidencialidade e fronteiras de informação (Slade, 2011).

1.3 – O COACHEE

“Combater a si próprio é a mais dura das guerras. Vencer a si próprio é a mais bela das vitórias.”

Logau

Para que o processo de *coaching* tenha sucesso é necessário também que o próprio *coachee* detenha um conjunto de características individuais.

O *coaching* é um processo desejado, e, mais do que tudo, se não houver vontade do *coachee* não poderá haver processo transformacional de mudança. Assim, uma das características mais importantes do *coachee* é a **motivação**. O *coachee* tem de ter, fundamentalmente, vontade de aprender e mudar e esforçar-se para tal (Rego *et al*, 2007:171).

No caminho da descoberta e transformação é também potenciado o desenvolvimento da inteligência emocional do *coachee*. (Rego *et al*, 2007:162 e Goleman, 2011).

A relevância do processo de *coaching* tem de ser completamente compreendida pelo *coachee*, e por isso o mesmo é convidado a estabelecer, não só o objetivo do processo de *coaching*, como o objetivo para cada sessão (tendo o *coach*, como mencionado anteriormente, a função de manter o foco), dando assim os primeiros passos para a consciência de si próprio (*self-awareness*) (Bluckert, 2006).

O *coachee* deve estar aberto ao desenvolvimento e, portanto, a sair da sua zona de conforto para a zona de exploração de forma a poder crescer e desenvolver todo o seu potencial. Isto significa, muitas vezes, fazer algumas viagens à sua zona crítica devendo o *coachee*, para tal, estar munido de autoconfiança e capacidade de lidar com a ambiguidade e a incerteza, de forma a poder dar os passos necessários para a mudança.

Em cada sessão de *coaching* o *coachee* compromete-se a agir, a fazer algo na sua vida, depois da sessão de *coaching*, que ajude a pôr em prática o que trabalhou na sessão. Este passo é importantíssimo, uma vez que não há aprendizagem sem prática (Rego *et al*, 2007; O’Connor e Lages, 2007). Após este passo o *coachee* deve proporcionar *feedback* ao *coach* para que possam celebrar os sucessos ou trabalhar os fracassos.

Segundo Maccoby (2009) e Turak (2011), um dos maiores riscos do processo de *coaching* é a dependência que pode ser estabelecida com o *coach*, sendo, nesse caso, de extrema importância que o *coachee* tenha independência e autonomia. No entanto,

quando a autonomia é uma debilidade do *coachee*, pode ser trabalhada, pelo *coach*, no seu processo de desenvolvimento. A questão da dependência é ultrapassável quando o processo é rigoroso e favorece o crescimento do *coachee*.

1.4 – MODELOS

O processo de *coaching* não é feito ao acaso, e sim seguindo uma metodologia.

Com o passar dos anos, e à medida que o *coaching* vai sendo cada vez mais aceite e praticado por todo o mundo, também se vão desenvolvendo os modelos de um processo de *coaching*, que apesar de diferentes, partilham os princípios base.

Modelo GROW

Whitmore (2009) define este modelo, construído por Graham Alexander, como uma base para o *coaching*. É o acrónimo para **G**oal (objetivo), **R**eality (realidade), **O**ptions (opções) e **W**hat, **w**hen, **w**hom e **w**ill (o quê, quando, quem e vontade para fazer).

Quanto ao último estágio, dependendo dos autores (Rego *et al*, 2007), pode ter diferentes versões, mas o significado é semelhante.

G de objetivo

Um dos primeiros passos de um processo de *coaching* é o estabelecimento de objetivos: o objetivo final e o objetivo de cada sessão (que é estabelecido no início de cada encontro).

Os objetivos são sempre estabelecidos pelo cliente e implicam uma mudança, mesmo que pequena (normalmente, esta pequena mudança dá-se em cada sessão).

Whitmore (2009) defende que o estabelecimento de objetivos, além de obedecer ao acrónimo **SMART** (*Specific* - específico, *Measurable* - mensurável, *Attainable* – atingíveis, *Realistic* – realistas e *Timely* – temporizáveis), deve seguir também o acrónimo **PURE** (*Positively stated* – positivos, *Understood* – compreendido, *Relevant* – relevante e *Ethical* – ético) e ser desafiante, legal, apropriado e gravado (aprendido).

“A vida sem objetivos é um deserto vazio sem futuro” (O’Connor e Lages, 2007). De fato, o estabelecimento de objetivos é uma parte importante tanto da vida pessoal como organizacional, uma vez que conduz à elevação da *performance* e à superação pessoal e, muitas vezes, conseqüentemente, organizacional.

R de realidade

O *coach* deve analisar e explorar a situação atual, convidando o *coachee* a fazer autoavaliação e proporcionando *feedback*. Só assim é possível saber qual o ponto de partida para a mudança desejada (O'Connor e Lages, 2007).

O de opções

Neste passo, o *coach* ajuda o cliente a encontrar as opções para alcançar os seus objetivos, fazendo uma análise de vários cursos de ação.

W de o quê, quando e vontade para fazer

Depois de analisados os objetivos, o estado inicial e as opções, é necessário fazer uma escolha. O passo final é a decisão de que passo tomar. Aqui é definido um plano de ação temporizado (quando) que será levado a cabo pelo *coachee*. O *coach* deverá, posteriormente, e quando acordado, receber o *feedback* respetivo (Rego *et al*, 2007; O'Connor e Lages, 2007; Whitmore, 2009).

Modelo ACHIEVE

O modelo ACHIEVE está também assente num acrónimo, no qual **A** (*Assess current situation*) pretende definir qual a situação atual, **C** (*Creative brainstorming of alternatives to current situation*) explora as alternativas que se apresentam, **H** (*Hone goals*) define os objetivos, **I** (*Initiate options*) identifica opções viáveis, **E** (*Evaluate Options*) avalia as alternativas, **V** (*Valid action program design*) traça o plano de ação e **E** (*Encourage momentum*) mantém o foco, apoia e encoraja o *coachee*.

Existem vários outros modelos assentes em acrónimos, nomeadamente o LASER (*Learning, Assessing, Story-making, Enabling e Reframing*), POSITIVE (*Purpose, Observations, Strategy, Insight, Team, Initiate, Value e Encourage*) e o ARROW (*Aims, Reality, Reflection, Options, Way forward*) que, conforme já descrito, embora diferentes entres si, são semelhantes na sua essência e com os princípios do modelo GROW.

1.5 – ABORDAGENS DO *COACHING*

Além dos diferentes modelos que se podem seguir no processo de *coaching*, existem também várias abordagens que podem ser abraçadas:

- ✓ ***Coaching Integral***: trabalha todos os aspetos da pessoa: individuais, sociais e culturais. A base desta abordagem está no equilíbrio das diferentes perspetivas com o fim de tornar a pessoa num ser humano mais completo e mais satisfeito. (Fong, 2012 O'Connor e Lages, 2007).
- ✓ ***Abordagem humanística***: foco nos sentimentos, na autoconsciência. Baseia-se numa perspetiva holística e numa crença de liberdade de escolha assente em responsabilidade (Stober e Grant, 2006)
- ✓ ***Coaching com Psicologia Positiva***: concentra-se no bem-estar da mente e na procura de emoções positivas, como a felicidade, esperança e otimismo baseadas nas ideias de Maslow de auto-actualização. (O'Connor e Lages, 2007; Seligman, 2003).
- ✓ ***Coaching com NLP***: foco na programação neurolinguística (baseada na comunicação e padrões de comportamento de sucesso). Utilização de sequências de ações para atingir um objetivo. (O'Connor e Lages, 2004).
- ✓ ***Coaching Comportamental***: foco no comportamento adaptando-o às exigências organizacionais (O'Connor e Lages, 2007).
- ✓ ***Coaching Ontológico***: foco na maneira de ser do *coachee*, na sua linguagem, emoções e fisiologia. Começa com princípios e tem como pedras basilares a relação de *coaching*, a escuta ativa do *coach*, padrões de linguagem e emoções expressas na fisiologia. (Echeverria, 2006; Flores e Solomon, 2001; Flaherty, 1999; O'Connor e Lages, 2007).

- ✓ **Abordagem *Lambent*®:** é uma abordagem integradora de várias abordagens e modelos (integral, ontológico, jogo interior, psicologia positiva, NLP, *coaching* comportamental) que utiliza os princípios da andragogia¹.
- ✓ **Abordagem *CIGA*®:** *coaching* de inspiração grupanalítica. Baseado numa abordagem de grupanalise, na qual o grupo está presente para ajudar a desenvolver as competências individuais, no contexto ideal².

1.6 – *COACHING*: QUANDO, QUEM E PARA QUÊ

Quando e quem

Num mercado fortemente globalizado e competitivo, exige-se, cada vez mais, às organizações, uma grande capacidade de reação e adaptação às mudanças que operam no seu meio envolvente. É do conhecimento comum que as organizações de sucesso são aquelas que têm os colaboradores, não só mais qualificados, como mais flexíveis, empenhados, motivados e com maior capacidade de adaptação. E é aqui que o *coaching* intervém: quando é necessário potenciar o desenvolvimento e, conseqüentemente, a *performance* dos colaboradores. E quando é que há essa necessidade? Numerosas vezes. Déficit de desempenho, necessidade de apoio, sentimentos de impotência, mudança de função, plano de carreira, déficit ou excesso de autoeficácia, são alguns dos momentos nos quais o *coaching* é bem-vindo (Rego *et al*, 2007). Mas, nem sempre, estes fatores são passíveis de *coaching*, quer pelo fato da indisponibilidade da organização, quer por ser possível resolver a situação de outra forma (através de reorganização no trabalho, por exemplo), como pela impossibilidade do processo de *coaching* em si (recusa do colaborador, conflito de interesses entre potencial *coach* e *coachee*, situações disciplinares ou mudança forçada baseada na punição e medo) (Rego *et al*, 2007).

Assim, cabe à chefia (idealmente um líder-*coach*), com o posterior aval do próprio, identificar se, e quem, deverá passar por um processo de *coaching*.

Uma vez que um processo de *coaching* executivo implica um grande investimento por parte da organização, os *coachees* devem ser colaboradores que têm um papel significativo (atual ou futuro) dentro da organização, ser vistos pelos decisores chave

¹ www.lambent.com

² <http://pt.mrinetwork.pt/?p=10>

como potenciais investimentos, e/ou estar a passar por uma mudança de função (DeVries, Konz e Kaplan, 2001).

Para quê

“Nos últimos anos, com o advento das organizações conhecimento-intensivas e da *softeconomia* (...), nas quais o conhecimento se assume como o recurso crucial e os cognitários substituem os operários, é progressivamente importante desenhar organizações simples com pessoas complexas.” (Rego *et al*, 2007).

Assim, é imperativo, desenvolver os colaboradores que podem distinguir a organização e torná-la num sucesso.

As organizações utilizam o *coaching* como uma abordagem de desenvolvimento e, muitas vezes, como ferramenta em programas de liderança (Kets de Vries *et al*, 2010) ou para desenvolvimento e retenção de talentos.

Dependendo do momento (quando), o *coaching* pode ser feito para facilitar a mudança e a inovação, estimular a colaboração, construir a confiança e reter talentos (Rego *et al*, 2007).

Resumindo: faz-se *coaching* para se obter *performance* (Whitmore, 2009).

1.7 – AVALIAÇÃO DO IMPACTO DO *COACHING*

“*Nem tudo o que pode ser contado, conta e nem tudo que conta pode ser contado.*”

Albert Einstein

Não há dúvida de que o *coaching* tem impacto positivo na *performance* individual e organizacional, sendo, então, cada vez maior a necessidade de justificar os custos associados ao *coaching*. Esta urgência tem levado ao desenvolvimento de vários estudos e pesquisas na tentativa de avaliação do impacto do *coaching*.

Em 2001, Kampa-Kokesch e Anderson fizeram uma revisão de literatura, tendo encontrado apenas dois estudos empíricos para avaliação do impacto do *coaching*, sendo, um deles, uma tese de mestrado.

Nos últimos anos, têm-se desenvolvido alguns trabalhos empíricos de avaliação de impacto, utilizando as mais variadas metodologias, sendo que a maioria se baseia no modelo de Kirkpatrick.

Donald L. Kirkpatrick e James D. Kirkpatrick (1994) publicam uma metodologia para avaliação de programas de formação, baseados em quatro níveis.

O primeiro nível, **Reação**, visa avaliar as reações subjetivas dos participantes, ou seja o grau de satisfação do processo de formação. Tem como objetivo recolher as opiniões dos formandos de forma a poder melhorar o processo formativo. Assim, podem surgir reações afetivas (de satisfação), reações instrumentais (de utilidade) e reações de dificuldade (de aprendizagem) que podem ser recolhidas através de inquéritos, questionários, entrevista ou observação de comportamentos.

O segundo nível, **Aprendizagem**, tem foco na transferência da aprendizagem, ou seja, pretende avaliar a aquisição de conhecimento, competências e/ou atitudes dos formandos. As metodologias mais utilizadas para avaliar a aprendizagem são os testes escritos, role playing, estudos de caso, jogos pedagógicos, aplicação de instrumentos de autoavaliação, elaboração de portefólios de competências e observação.

O terceiro nível, **Mudança comportamental**, visa a avaliação da mudança no comportamento do indivíduo, decorrente da formação, de forma a perceber se as novas aprendizagens foram transferidas para o local de trabalho. Esta avaliação pode ser feita através de autorrelato, *feedback* 360º ou questionários. Nesta análise há que ter sempre em conta os factores influenciadores como as características dos formandos, o *design* da formação e o contexto organizacional.

O quarto e último nível, **Resultados Organizacionais**, pretende avaliar o impacto da formação nos resultados da organização. A produtividade, absentismo, relação com cliente e número de vendas, podem ser indicadores a utilizar para medição destes resultados.

Em 2001 McGovern, Lindemann, Vergara *et al*, utilizam uma metodologia integrada para avaliação do impacto do *coaching* a nível comportamental, resultados organizacional e retorno do investimento (ROI). Estes autores basearam-se numa metodologia de entrevistas assentes no modelo de avaliação de programas de formação de Kirkpatrick, e num cálculo estimado, pelos participantes, do ROI. Em resultado deste estudo, concluíram uma forte evidência da eficácia do *coaching* executivo nos cinco níveis de avaliação, assim como a seleção de *coaches*, o apoio organizacional, a

medição e comunicação do impacto e a disponibilidade do *coaching*, como fatores determinantes no impacto do *coaching*.

Leedham (2005), através de um estudo de caso conclui como um grupo de *stakeholders* selecionam e avaliam a eficácia de *coaches* executivos externos. No seu estudo salienta a importância do *coaching* para o *coachee*, uma vez que os benefícios interiores do *coachee* são considerados fundamentais para que se possam atingir os objetivos organizacionais. O ambiente, não só físico como relacional (*coach-coachee*) no qual o processo é desenvolvido, foi considerado também um fator primordial. Da mesma importância para a eficácia do *coaching* é sublinhado, também, o próprio *coach* com características pessoais e competências, para a função, de extrema importância. Apesar deste estudo parecer indicar uma relação positiva entre o *coaching* e o desenvolvimento do capital humano, Leedham, corrobora Olney (1999) e Koch (2002), salientando que há outras variáveis que não permitem o isolamento da medição do impacto do *coaching*, considerando essa tarefa muito difícil ou mesmo impossível.

Fillery-Travis e Lane (2006) conduziram uma revisão de literatura de forma a concluir a funcionalidade do *coaching*.

Em todos os estudos de *coaching* realizados, a conclusão é a mesma: todos os *coachees* gostam do processo de *coaching* e percebem um impacto positivo.

Para o *coaching* executivo externo, os resultados terão um impacto direto e indireto nos trabalhadores que estão na base da pirâmide organizacional. Nos dois estudos levados a cabo para a produção de ROI, são identificados resultados do *coaching* com elementos tangíveis e intangíveis. Os elementos tangíveis, como a produtividade e as vendas são, relativamente, fáceis de medir e corretos para fatores externos. Os elementos intangíveis, como a liderança e o relacionamento, podem ser quantificados, mas o seu impacto nos trabalhadores da base, tem de ser analisado individualmente.

Quanto ao *coaching* executivo interno, concluíram que está mais focado nos resultados tangíveis.

Assim, pela análise efetuada, ficou claro que para responder à pergunta “O *coaching* funciona?” é necessário ter em conta fatores como o enquadramento da prática do *coaching*, se é externo ou interno e que tipo de resultado (tangível ou intangível) é procurado.

Schlosser *et al* (2007) também se propuseram a medir o valor do *coaching* executivo através de um estudo de impacto. Utilizaram um estudo quantitativo antes e após o *coaching*, baseado num questionário realizado a *coachees*, *coaches* e *stakeholders* antes e depois do processo de *coaching* de forma a avaliar as perceções de cada elemento, em termos de comportamentos, capacidades e resultados. Através de avaliação da perceção de cada elemento, em termos de valor geral, foi calculado um valor estimado para o ROI. Os autores verificaram uma correlação positiva entre os itens em avaliação e ROI, concluindo um impacto positivo do *coaching* no *coachee* e, conseqüentemente, no próprio negócio. Contudo, os próprios autores reconhecem a limitação do estudo quantitativo, uma vez que não tem em conta toda a riqueza e profundidade do valor obtido através de um processo de *coaching*.

“O valor do *coaching* não é algo que possa ser completamente descrito por qualquer estudo, e certamente não por um estudo quantitativo primário como este aqui representado.” (Schlosser *et al*, 2007).

Joseph O’Connor e Andreia Lages, no seu livro de 2007 *How Coaching Works*, também defendem a importância da avaliação do impacto do processo de *coaching*. Propõem uma metodologia baseada numa avaliação em três momentos (início, meio e fim) e em cinco dimensões (adaptadas do modelo de Kirkpatrick).

As reações subjetivas só podem ser medidas pelo *coachee*, pois são fruto da consciência interna individual, através de perguntas (antes e após) como: “Quais foram as mudanças que experimentou? Gostou do processo? Alcançou os objetivos a que se propôs?”.

A aprendizagem pode ser medida, também na perspetiva do próprio (quanto é que pensa que aprendeu) numa dimensão subjetiva, mas também objetivamente, através de testes já validados.

A mudança no comportamento é diretamente observável no ambiente do dia-a-dia e pode ser avaliada de muitas formas: *feedback* 360°, observação direta e testes.

Os resultados de negócio são avaliados através de indicadores como a retenção de clientes, melhores resultados da equipa, redução de absentismo, menos reclamações dos clientes ou mais ideias com aplicações práticas no negócio.

O retorno do investimento (ROI) é o mais difícil de calcular, e os autores indicam que se devem ter em conta fatores como os objetivos do programa; o método de avaliação a

ser usado; o que vai ser medido – como, quando, quem e com que frequência; informação relevante a ser recolhida antes, durante e após o processo de *coaching*; o próprio processo de *coaching*; os efeitos do *coaching* e os benefícios intangíveis. Estas medidas devem ser convertidas em termos monetários para que se possa calcular o ROI através da fórmula:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Ganho financeiro obtido através do } \textit{coaching} - \text{O custo do } \textit{coaching}}{\text{O custo do } \textit{coaching}} \quad (1)$$

Os autores citam Fitz-enz (2000) e o Consórcio do *Coaching* nas Organizações (ICCO)³ para indicar instrumentos para medição do capital humano na equação. De notar que estes valores são sempre estimativas.

Cortvriend *et al* (2008) também contribuíram para o crescimento da literatura nesta área, com o estudo de caso sobre o impacto do *coaching* na *performance* individual e organizacional de líderes. Utilizaram uma metodologia integrada de análise qualitativa (entrevistas) e quantitativa (questionários) antes e após o *coaching*. A análise qualitativa baseou-se numa entrevista semiestruturada que incluía questões acerca do impacto do *coaching* na *performance* do indivíduo, da organização e no público cliente bem como questões acerca de facilitadores e barreiras do processo de *coaching*. A análise quantitativa foi baseada num estudo da Associação de *Coaching*⁴. O questionário aplicado visava a avaliação dos *coachees* em três dimensões: as competências e capacidades do *coach*; os benefícios do *coaching* para o negócio e os benefícios individuais do *coaching*, utilizando uma escala de 5 pontos.

Com esta análise, concluíram que o *coaching* teve impactos positivos na *performance* individual e organizacional e no público. Estes autores salientam a importância que os *coachees* sentiram que a organização lhes dava, ao providenciarem processos de *coaching*, uma vez que “há inúmeras pesquisas que demonstram que sentir-se valorizado pela organização e encontrar alinhamento entre os valores individuais e organizacionais (aumentando assim o *commitment* afetivo), pode ter impacto

³ www.coachingconsortium.org

⁴ www.associationforcoaching.co.uk

significativo nos trabalhadores e na sua *performance*.” (Cortvriend *et al*, 2008, citando Sparrow & Cooper, 2003).

Estes autores consideram que são necessários mais estudos nesta área, sobretudo para afinar a metodologia utilizada na avaliação de impacto. Tais estudos são necessários não só à comunidade do *coaching*, como às organizações, para que reconheçam os benefícios do *coaching*.

Velada, Caetano *et al* (2009) validaram o LTSI (*Learning Transfer System Inventory*) em Portugal após tradução rigorosa e aplicação numa determinada amostra de formandos. Conseguiram identificar uma estrutura de dezasseis fatores, em tudo paralela à versão inglesa do questionário.

O LTSI baseia-se na avaliação dos *trainees*, do plano formativo e do ambiente de trabalho e na forma como estes elementos afetam a aprendizagem na sequência de uma formação. Este questionário inclui oitenta e nove itens, que visam a medição de dezasseis fatores influenciadores do processo de transferência de aprendizagem.

Os dezasseis fatores em causa são os seguintes:

- ✓ **Abertura à aprendizagem:** em que medida os indivíduos estão preparados para entrar e participar na formação/ programa de aprendizagem.
- ✓ **Motivação para transferir:** a direção, intensidade e persistência do esforço feito para utilizar, no trabalho, as competências e conhecimento adquiridos.
- ✓ **Resultados pessoais positivos:** o grau, no qual aplicando a formação no trabalho, há resultados positivos para o indivíduo.
- ✓ **Resultados pessoais negativos:** o grau, no qual aplicando a formação no trabalho, há resultados negativos para o indivíduo.
- ✓ **Capacidade pessoal para a transferência:** a medida em que os indivíduos têm tempo, energia, e espaço mental nas suas vidas laborais para fazerem as mudanças necessárias para a transferência da aprendizagem para o contexto de trabalho.
- ✓ **Apoio dos pares:** a medida em que os colegas reforçam e suportam o uso da aprendizagem no trabalho.
- ✓ **Apoio dos supervisores:** a medida em que os supervisores/chefias reforçam e suportam o uso da aprendizagem no trabalho

- ✓ **Sanções dos supervisores:** a medida em que os indivíduos recebem respostas negativas dos supervisores/chefias quando aplicam as novas aprendizagens.
- ✓ **Conteúdo percebido válido:** em que medida os indivíduos consideram que o conteúdo da formação reflete as exigências do trabalho.
- ✓ **Design de transferência:** a medida em que a formação foi desenhada e planeada de forma a dar aos indivíduos a capacidade para transferir a aprendizagem para o trabalho e em que as instruções de formação se equiparam às necessidades laborais.
- ✓ **Oportunidade de utilização:** em que medida os indivíduos têm recursos ou tarefas no trabalho que lhes permitem utilizar as novas aprendizagens.
- ✓ **Transferência de expectativas ao nível de esforço-performance:** a expectativa de que o esforço dado à transferência da aprendizagem vai levar a mudanças na *performance*.
- ✓ **Expectativas dos resultados da performance:** a expectativa de que as mudanças na *performance* vão levar a resultados valorizados.
- ✓ **Resistência ou abertura à mudança:** a medida em que as normas do grupo são percebidas pelos indivíduos como desencorajadoras da utilização das novas aprendizagens.
- ✓ **Autoeficácia da performance:** a crença do indivíduo de que é capaz de mudar a sua *performance* quando quiser.
- ✓ **Coaching de performance:** indicadores formais e informais da organização acerca da *performance* do indivíduo.

Os autores possibilitaram, assim, a utilização do questionário pelas empresas portuguesas, uma vez que integraram mais um instrumento para a avaliação da transferência da aprendizagem decorrente de um processo formativo.

Há que referir que, na sua tese de doutoramento (2007), Velada indica também que, na análise da transferência da aprendizagem, há que ter em conta fatores individuais, como a personalidade, competências individuais, *Locus Controllo*, crenças de autoeficácia, motivação, atitudes face ao trabalho e características sociodemográficas, bem como fatores organizacionais, como o clima de transferência em termos de apoio, *feedback*, recompensas ou sanções da chefia e pares e a própria cultura organizacional.

Millaré e Yoshida (2009) conduziram um estudo de avaliação de mudança em *coaching* executivo, também com o objetivo de preencher parcialmente as lacunas nesta área. Utilizaram uma metodologia quantitativa baseada na aplicação e análise de questionários como a escala diagnóstica adaptativa operacionalizada, escala de estágios de mudanças, *personal profile analysis* e autoanálise de desempenho. Concluíram que o programa de *coaching* ajudou no desenvolvimento de competências, apesar de terem como limitação o fato dos processos de *coaching* terem sido conduzidos pela autora (Yoshida).

Ely *et al* (2010) conduziram uma revisão de literatura sobre a avaliação do *coaching* de liderança, enaltecendo a sua importância, uma vez que cada vez mais são utilizados programas de *coaching* para desenvolvimento de líderes nas organizações. Referem que cada programa de *coaching* é único, dado que se baseia numa relação dicotômica (*coach* e *coachee*).

Mencionam como dimensões chave na avaliação de *coaching* de liderança:

A **avaliação dos stakeholders** (a organização, o *coach* e o *coachee*) – uma vez que cada stakeholder está interessado em avaliar diferentes resultados do *coaching* por diferentes razões, é necessário, de forma a corresponder às diferentes necessidades, a seleção de critérios apropriados que não são, de todo, universais. Assim sugerem a utilização de critérios de avaliação sumativa e formativa.

Os **critérios de avaliação sumativa** são baseados nos quatro níveis de Kirkpatrick e complementados com a abordagem multi-dimensional da aprendizagem de Kraiger *et al*, que identifica resultados cognitivos e afetivos da aprendizagem.

Os **critérios de avaliação formativa** são o *coachee*, *coach*, relação *coach-coachee* e o processo de *coaching*. Os focos de avaliação do *coachee* são a sua prontidão, as expectativas acerca do *coaching*, o apoio organizacional, o clima e os objetivos que podem ser apreciados através das expectativas e avaliação de competências e atitudes. Os focos de avaliação do *coach* são as suas competências e experiência, apreciados através da certificação e análise curricular. A relação *coach-coachee* pode ser avaliada através de relatório dos próprios, cujo foco estará no *rapport*, colaboração, compromisso, confiança e confidencialidade. O processo de *coaching* tem foco na avaliação (receptividade do cliente aos resultados da avaliação), no desafio (número e qualidade de

desenvolvimento de objetivos) e no apoio (providencia ao *coachee* ferramentas que facilitam o alcance dos objetivos).

As **fontes de dados e metodologias** são escolhidas após a determinação dos critérios atrás descritos. Questionários e entrevistas são as metodologias mais utilizadas para recolha de dados. Avaliação a 360° é indicada como de extrema importância para avaliar a mudança comportamental e, para a obtenção de alguns resultados é necessária a pesquisa de dados das próprias organizações.

Na revisão de literatura realizada pelos autores, concluíram que, relativamente à metodologia, 14% das publicações era baseada em estudo de caso, 49% baseada em entrevistas e 67% baseadas em questionários, em 29% dos casos foi utilizada uma comparação pré e após, e em 14% dos casos foi utilizado um grupo de controlo.

Estes autores verificaram que tem sido feito um esforço para colmatar as lacunas da literatura na área de avaliação dos resultados do *coaching*, embora, muitos, com limitações nas metodologias e análise de resultados.

Depois desta revisão de literatura, e apesar do consenso acerca da importância da avaliação do *coaching* na literatura, os autores não encontraram uma metodologia padrão. Ainda assim, recomendam uma avaliação sumativa e formativa para que possam ser identificados os fatores que influenciam a eficácia do *coaching*.

Éthelle Lord, na sua dissertação (2010) utilizou o LTSI (*learning transfer system inventory*) para avaliação do *coaching* executivo. O objetivo do seu estudo era comparar o nível de aprendizagem de trabalhadores que passaram por processos de *coaching* executivo, com trabalhadores que passaram por processos de formação tradicional, de forma a poder concluir sobre a eficácia do *coaching* executivo.

Após uma análise aos resultados, Lord não conseguiu provar a superioridade do *coaching* em relação à formação atribuindo esta conclusão às limitações do estudo ou ao fato das diferenças entre o *coaching* e a formação, na aprendizagem, não serem, de fato, significativas. Na sua perspetiva, são necessários mais estudos sobre a eficácia destas estratégias para uma melhor compreensão destes métodos e das preferências e circunstâncias individuais.

Kets de Vries *et al* (2010) estabeleceu uma abordagem integrada para avaliar o seu programa de desenvolvimento de líderes. Este programa, *Challenge of Leadership*

(COL) baseia-se, fundamentalmente, em técnicas de *coaching* e *coaching* para líderes, como o *feedback* 360°, role-play, aprendizagem vicária (aprender aprendendo), espelhamento (olhar para si próprio), reenquadramento positivo, autoeficácia e contágio da rede (baseado no livro de Christakis e Fowler *Connect: The Surprising Power of Our Social Networks and How They Shape Our Lives* – ou seja, Conectar: O surpreendente poder das redes sociais e como elas afetam as nossas vidas). Tem como objetivo a aprendizagem e a aquisição de novos conhecimentos e competências que lhes permitam um melhor desempenho na vida profissional e pessoal.

Kets de Vries e os seus colegas propõe um modelo de avaliação deste programa integrado, alinhado e baseado nos pressupostos, metodologias, técnicas e dimensões do próprio programa. Assim, desenharam três instrumentos 360°: Auditor de Personalidade (PA), Questionário dos Arquétipos de Liderança (LAQ) e o Inventário de Liderança Executiva Global (GELI). A complementaridade dos resultados produzidos permite uma avaliação de comportamentos, traços de personalidade e do próprio “teatro interior”, possibilitando a compreensão da relação entre os traços de personalidade e o estilo de liderança.

Auditor de Personalidade (PA): O PA foi desenhado para avaliar sete das maiores dimensões da personalidade. Auto-estima alta-baixa, Confiante-vigilante, Consciosos-Desinteressado, Assertivo-Passivo; Extrovertido-Introvertido, Animado-Deprimido e Aventureiro-Prudente. O resultado permite uma melhor compreensão das relações interpessoais, padrões recorrentes do conflito e o significado de determinadas experiências e ações.

Questionário dos Arquétipos de Liderança (LAQ): Um arquétipo de liderança é definido pelo estilo de liderança em contexto organizacional, sendo oito os que este questionário avalia: estratega, catalisador da mudança, transator, construtor, inovador, processador, *coach* e comunicador. O resultado permite perceber como cada líder age com a sua equipa em determinadas situações e perceber qual o modo de ação mais eficaz.

Inventário de Liderança Executiva Global (GELI): Este questionário é baseado numa análise de liderança eficaz em várias organizações e em vários países, avaliando doze dimensões: visão, empowering, energização, desenho e alinhamento, recompensar e dar *feedback*, team-building, orientação para os *stakeholders* externos, mentalidade global, tenacidade, inteligência emocional, equilíbrio de vida e resiliência. O resultado permite

perceber se preenchem os pressupostos de uma liderança eficaz, ou seja, o papel carismático – que envolve e motiva os seguidores- e o papel “arquitetural” – com uma conceção de gestão e alinhamento da estrutura e processos organizacionais.

Estes instrumentos de avaliação foram desenhados especificamente para este programa de forma a poderem ser também uma ferramenta no processo de mudança dos participantes. Os resultados obtidos servem como uma ferramenta de introspeção para determinados aspetos e comportamentos que deverão ser mantidos, eliminados ou melhorados de acordo com a perceção e o enquadramento de cada um. Os autores acreditam que o método de avaliação integrada, que apresentam, permite uma medição e ajustamento constantes impulsionando a progressão na direção que desejam quando entram para o programa.

Lisa Ann Edwards (2011) defende que a medição da aplicação, implementação e impacto do *coaching* são o coração da medição do ROI do *coaching*.

Assim, esta autora propõe uma metodologia baseada nos níveis de Kirkpatrick, de forma a poder estabelecer uma ligação entre o *coaching* e os resultados:

No nível um, é avaliada a reação e satisfação de que o *coaching* é relevante, útil, etc.

O nível dois avalia a aprendizagem de novas competências, conhecimento ou *insights* de comportamentos delineados no início do processo de *coaching*. No nível três verificam-se as melhorias ou mudanças nos comportamentos definidos no início do *coaching*. O nível quatro avalia o impacto monetário para a organização, tal como aumento na receita ou redução de custos. Finalmente, no nível cinco, é calculado o ROI por cada dólar investido.

Neste artigo, a autora identifica, como exemplos de metodologia a seguir, para os níveis três e quatro, os seguintes:

Nível	Medidas Típicas	Quem; Como; Quando
Nível 3: Comportamento	Medida do comportamento; Término de tarefas; Frequência de comportamento; Ações completas; Sucesso com novo comportamento; Barreiras aos novos comportamentos; Facilitadores de novos comportamentos	<i>Coachees</i> , chefias directas; Plano de ação, questionário; entrevista; No fim do processo de <i>coaching</i>
Nível 4: Impacto	Produtividade; Receita; Qualidade; Tempo; Eficiência; Satisfação do cliente; Compromisso dos trabalhadores	<i>Coachees</i> ; Plano de ação, questionário, entrevista; No fim do processo de <i>coaching</i>

Figura 4 – Metodologia para os níveis 3 e 4 de Kirkpatrick (adaptado de Edwards, 2011)

A autora identifica o fator isolamento como crítico, uma vez que durante o processo de *coaching* há múltiplos programas, eventos, ações, fatores e condições de mercado que influenciam a medição de impacto. Para que haja credibilidade é necessário um isolamento dos efeitos do processo de *coaching*, seja através de análise de tendências, estimativa ou grupos de controlo.

1.8 – *COACHING* NO MERCADO NACIONAL E INTERNACIONAL

Coaching em Portugal

Nos últimos 10 anos temos assistido a um crescimento da prática do *coaching* em Portugal. De fato, cada vez mais as empresas reconhecem o *coaching* como uma ferramenta para alcançar objetivos empresariais e, como consequência, Portugal tem assistido a um boom do *coaching*. Rego *et al* mencionam que “ a atenção que tem vindo a ser concedida ao tema é crescente.” Verifica-se uma multiplicação das conferências, dos workshops, dos cursos certificados e das empresas que oferecem este serviço com qualidade.

Ainda assim, no estudo empírico sobre a prática do *coaching* em Portugal de Pereira (2009), são identificadas algumas dificuldades na prática do *coaching*, nomeadamente: “o desconhecimento da prática por parte do mercado, por se tratar de uma prática recente, em que ainda não se consegue dar aos clientes o retorno sobre o seu

investimento (ROI), e por se verificar uma falha na divulgação da mesma; a falta de credibilidade da prática, devido à falta de qualificação e à utilização indevida por parte dos profissionais que se encontram a oferecer este tipo de serviço; e as ideias pré-concebidas relativamente ao tipo de “trabalho pessoal e de abordagem introspetiva””. Neste estudo conclui-se que o *coaching*, em Portugal, deverá ser um programa à medida de cada empresa e de cada *coachee*, em oposição à importação de modelos de “outras realidades culturais” e sugere-se ainda que em estudos futuros, deverá ser reforçada a “aculturação deste tipo de prática” impulsionando o desenvolvimento das pessoas, das empresas e da sociedade.

Andrea Lages, John Whitmore e Joseph O’Connor, quando questionados, em 2010, sobre o *coaching* em Portugal, reconheceram o interesse por parte dos portugueses e, conseqüentemente, o desenvolvimento desta prática em Portugal (Andrade, 2010).

Coaching no Mundo

O *coaching* é uma ferramenta tão poderosa que algumas empresas oferecem sessões aos trabalhadores como um benefício da função. Mais de 40% de executivos americanos já passaram por processos de *coaching*, de acordo com o jornal Executive Channel (Mendonça, 2012).

A maioria das empresas inglesas (cerca de 88%) e australianas (cerca de 70%) faz *coaching* aos seus colaboradores, segundo a Bristol University e o Inside Business Channel, respetivamente. (Mendonça, 2012).

No Brasil o número de profissionais certificados em *Coaching* aumentou, em 2011, 207% relativamente ao ano anterior, num esforço de suprir as necessidades crescentes das organizações (Mendonça, 2012).

Segundo Miranda (2011), a ICF impulsionou a criação de um grupo especial de interesse (SIG) nos E.U.A., no sentido de partilha de conhecimento e experiência, para clarificar algumas questões relacionadas com a introdução de programas de *coaching* nas organizações, *coaching* externo e interno, formação para desenvolvimento de competências de *coach*, entre outras.

O número de estudos de caso, artigos científicos, teses, fóruns, blogues, sites, associações, workshops (e outros), sobre *coaching*, tem tido um aumento exponencial, uma vez que são cada vez mais as organizações que apostam nesta prática para desenvolvimento dos seus colaboradores.

2 – METODOLOGIA

2.1 – UNIVERSO DE ESTUDO

O presente estudo foi realizado na empresa Correios de Portugal S.A..

Os CTT – Correios de Portugal S.A. fazem parte do Grupo CTT, que além desta incluem empresas como a CTT Gest, CTTExpresso, PostContacto, EAD – Gestão Documental, Mailtec, Payshop e Tourline, que operam no mercado alargado das comunicações.

Missão

Os CTT – Correios de Portugal têm por Missão o estabelecimento de ligações físicas e electrónicas, entre os cidadãos, a Administração Pública, as empresas e as organizações sociais em geral. A sua tradição postal é progressivamente reforçada e alargada às atividades e áreas de negócio, onde a vocação logística e comunicacional da Empresa possa ser eficientemente colocada ao serviço dos Clientes.

Visão

Os CTT – Correios de Portugal serão uma poderosa plataforma multiserviços, visando a satisfação das necessidades dos cidadãos e dos agentes económicos, através de uma rede comercial e logística de elevada qualidade, eficiência e proximidade do Cliente.

Serão um elemento essencial do desenvolvimento social e económico do país, contribuindo para a melhoria dos padrões de qualidade de vida dos clientes e dos trabalhadores, mercê de uma dinâmica, de uma cultura de serviços e de um sentido de responsabilidade social irrepreensíveis.

Valores e Qualidades Profissionais

O Grupo CTT, na prossecução da sua atividade, assume o compromisso de aprofundar os valores e de aperfeiçoar as qualidades profissionais que se afirmam como componentes genéticas da sua cultura corporativa

O IMPACTO DO COACHING NOS CTT

Valores:

- ✓ Excelência e qualidade
- ✓ Satisfação do cliente e outros *stakeholders*
- ✓ Orientação para a eficiência e resultados
- ✓ Respeito e confiança
- ✓ Sustentabilidade e inovação

Qualidades Profissionais:

- ✓ Iniciativa e respeito pelos valores
- ✓ Ambição e desenvolvimento profissional
- ✓ Integração e adaptação aos desafios
- ✓ Comunicação e relações interpessoais
- ✓ Capacidade de gestão e trabalho de equipa

Organograma CTT

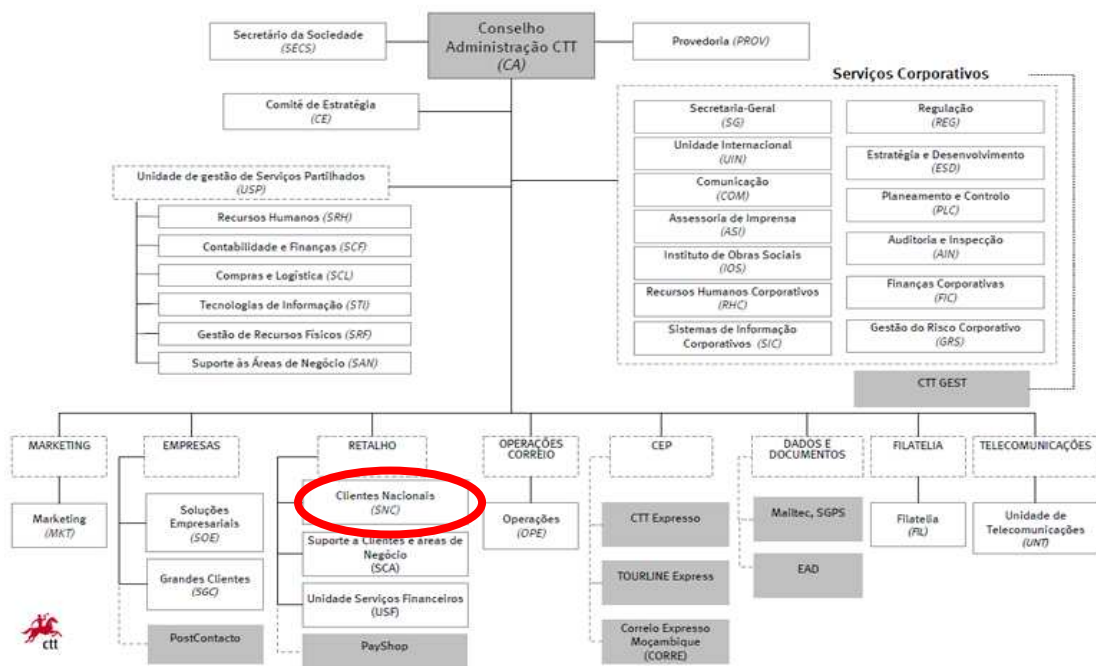


Figura 5 – Organograma CTT

2.2 – POPULAÇÃO E AMOSTRA

População

As áreas core da empresa são os Clientes Nacionais (SNC) e as Operações (OPE), uma vez que nestas áreas se desenvolve o ciclo operativo do correio (Atendimento, Tratamento, Transportes e Distribuição) e, por conseguinte, onde estão colocados a maioria dos colaboradores da empresa.

Nos Clientes Nacionais, organizados conforme microestrutura no Anexo I, encontram-se os Centros de Distribuição Postal (CDP) e as Lojas, cujos colaboradores estão em contacto direto com os clientes. A missão desta área passa por “gerir as operações de atendimento, distribuição e venda de forma eficiente, maximizando a produtividade e garantindo a excelência da qualidade de serviço, num quadro de flexibilização dos recursos; potenciar o volume de vendas, face ao desenho da oferta, níveis de preço definidos e respeito integral pelas obrigações de serviço universal.” (*in* Anexo à OS00092008CA – documento oficial dos CTT).

Exatamente pelo fato de serem estes colaboradores que estão em contacto direto com os clientes e que são, no fundo, a cara dos CTT, implementou-se, numa estratégia conjunta entre a Administração e a área de Recursos Humanos, o programa de *coaching* dos CTT – o programa FAROL.

Programa FAROL

No ano 2000 foi implementado um programa de *coaching* nos CTT com um grupo piloto, constituído por Responsáveis de Atendimento e Gestores de Lojas. O objetivo deste programa era o alinhamento das chefias operacionais com a estratégia da empresa, uma vez que começava a ser urgente vender. A atitude comercial proativa era cada vez mais importante e nem todos os responsáveis e gestores tinham interiorizado este novo papel que lhes havido sido atribuído. Assim, e com o apoio da gestão de topo, a equipa do *coaching* iniciou a implementação do programa.

Centenas de colaboradores já passaram por este processo com uma taxa de sucesso de quase 100%.

Neste momento, o programa FAROL (“farol pode significar guia, ou rumo, e conduz os marinheiros com segurança até ao seu objetivo”) está alargado a todos os gestores das

áreas operacionais e está em curso um plano de ampliação para todas as áreas da empresa (incluindo serviços centrais e diretores de 1ª linha).

A equipa responsável por este programa é liderada pela Dra. Helena Anjos, psicoterapeuta, psicanalista, grupanalista, *coach* certificada pela ICF como PCC (Professional Certified *Coach*), co-autora de livros sobre *coaching*, diversos artigos, e conferencista. Todos os *coaches* são internos e certificados em *executive coaching* e fazem sessões individuais e de grupo.

No início de 2012 estavam em curso cerca de setenta processos de *coaching* individual e quatro processos de *coaching* de grupo. Cerca de dez colaboradores terminaram os seus processos de *coaching*, embora continuem a ser acompanhados pelo respetivo *coach* em situações pontuais.

Amostra

Dos dez colaboradores que terminaram, no início de 2012, os processos de *coaching*, foram escolhidos, pela responsável do programa Farol, sete colaboradores entre gestores de loja, gestores de centros de distribuição postal, responsáveis de serviço ao cliente e assistentes de atendimento e distribuição.

A amostra ficou, assim, composta por elementos com as seguintes características:

- ✓ 3 Gestores de Loja da área Lisboa Norte
- ✓ 1 Gestor de Centro de Distribuição Premium da área de Lisboa Norte (mesmo nível hierárquico dos RSC)
- ✓ 2 Responsáveis de Serviço ao Cliente da área Lisboa Norte
- ✓ 1 Assistente de Atendimento e Distribuição da área Lisboa Norte

2.3 – INSTRUMENTOS

Para a análise do impacto do *coaching* foram utilizados os seguintes instrumentos, tendo em conta as dimensões que se pretendem avaliar:

Relatórios iniciais dos *coachees*

A *coach*, no início de cada processo de *coaching*, elabora um relatório para cada *coachee*, focando a motivação, objetivo a trabalhar e características do *coachee*.

Estes relatórios são deveras importantes, uma vez que vão permitir uma comparação fidedigna do *coachee* antes e depois do *coaching* e, conseqüentemente, avaliação da eficácia e eficiência do processo.

Os relatórios foram elaborados e facultados pela *coach*, com o consentimento dos respectivos *coachees* (Anexo II).

Relatórios Finais dos *coachees*

Relatório, elaborado pela *coach*, com a apreciação final do processo de cada *coachee*. Este relatório tem, sob a perspectiva da *coach*, uma avaliação de impacto do *coaching* no *coachee* e na equipa onde está inserido, bem como informação relativa ao alcance dos objetivos atingidos.

Os relatórios foram elaborados e facultados pela *coach*, com o consentimento dos respectivos *coachees* (Anexo III).

Os relatórios elaborados pela *coach* permitem, juntamente com os dados já acedidos relativos à *coach* (experiência e certificação), uma avaliação formativa do processo, uma vez que pretendem focar o *coachee*, a relação *coach-coachee* e o processo de *coaching*.

Entrevista semiestruturada ao *coachee*

Foi construído um guião de entrevista (Anexo IV), baseado nas várias metodologias já utilizadas em estudos empíricos para avaliação de impacto do *coaching* e da formação, relativos a avaliação sumativa, focando os seguintes níveis:

Reação

A primeira dimensão a ser avaliada é a reação subjetiva de cada *coachee*. Aqui pretende-se perceber o grau de satisfação de cada *coachee*, com o programa de *coaching*, nomeadamente através das questões: “Qual o balanço que faz do programa?” “Gostou do processo? Correspondeu às suas expetativas? De que forma?”. Esta dimensão é de extrema importância do ponto de vista do *coachee*, uma vez que avalia o impacto do próprio. Para a empresa é necessário, não só que os colaboradores estejam satisfeitos, como que essa satisfação seja traduzida em algo tangível. Para que existam estes

resultados tangíveis, é necessário que os colaboradores, em primeira instância, aprendam algo novo (O'Connor e Lages, 2007).

Aprendizagem

O programa de *coaching* proporciona novas aprendizagens a cada *coachee*. Kraiger *et al* (1993) citado por Ely *et al* (2010) afirma que a aprendizagem é mais do que conhecimento processual e declarativo (Kirkpatrick, 1994) e que pode ser evidenciada em mudanças das competências comportamentais. Assim, através das questões: “Quais os objetivos do seu programa de *coaching*? Em que medida foram alcançados? Experimentou algum tipo de clarificação (*insight*) durante o processo? Pode partilhar essa experiência?”, pretende-se perceber quais as aprendizagens que cada *coachee* obteve em consequência do programa de *coaching*. Conforme descrito por O'Connor e Lages (2007), o *coaching* não ensina diretamente o *coachee*, mas faz com que o próprio aprenda mais sobre si mesmo e sobre os seus objetivos.

Comportamento

É de extrema importância perceber se a aprendizagem é traduzida em comportamentos. Assim, utilizaram-se algumas questões baseadas no LTSI, já validado em Portugal por Velada e Caetano (2009). Tendo em conta todas as sub-dimensões que este questionário avalia, achou-se pertinente, para este estudo, a avaliação das seguintes: **Capacidade pessoal para transferir**, através da questão: “O seu fluxo de trabalho permite utilizar o que alcançou no *coaching*? Como?”; **Esforço de Transferência - Expetativas de performance/resultados**, através da questão: “O seu desempenho tem melhorado desde que alcançou a mudança transformacional proporcionada pelo *coaching*? Em que medida?”; **Resistência/abertura à mudança**, através da questão: “Quais as mudanças mais significativas que percebe a sua volta que acha que são consequência da sua própria mudança transformacional?” e **Feedback**, através da questão “Tem recebido *feedback* das pessoas que trabalham consigo (chefia, subordinados e pares) relativo ao resultado do programa?”. De notar que não só os autores do LTSI (Holton *et al*, 2002), como também Velada e Caetano (2009) referem que é esperado que o constructo das dimensões específicas seja variável consoante o estudo. Como tal, neste caso, achou-se pertinente utilizar como medida específica a Capacidade Pessoal para transferir, uma vez que o objetivo do *coaching* executivo é a mudança transformacional do *coachee*

aplicada ao contexto de trabalho. De forma a não tornar o guião e, conseqüentemente a entrevista, demasiado extensa, das cinco escalas gerais avaliadas no LTSI, utilizaram-se as três mais pertinentes para o estudo, uma vez que as outras estariam englobadas na dimensão seguinte: Resultados.

Resultados

Nesta dimensão pretende-se, essencialmente, perceber quais as conseqüências da mudança de comportamento. Assim, através da questão “Que impacto é que teve o *coaching* no seu trabalho?” pretendem-se perceber quais os resultados mensuráveis em termos de produtividade, resultados de equipa, absentismo, novas ideias, eficiência e eficácia, gestão de tempo, satisfação do cliente, ou outras que sejam entendidas pelo *coachee* como relevantes.

ROI estimado

A maior dificuldade neste tipo de avaliação é, sem dúvida o cálculo do ROI (retorno do investimento). Com base nos estudos de McGovern *et al* (2001), Ely *et al* (2010), Anderson (2001) e Edwards (2011), decidiu-se, tentar medir o ROI através das estimativas dos participantes: com questões como: “Consegue estimar, em euros, o ROI do seu programa de *coaching*? Qual a base que usou para essa estimativa? Qual estima ser a sua percentagem de confiança?”. O objetivo final passará por calcular a percentagem do ROI através da fórmula (baseada em McGovern *et al*, 2001):

$$\text{ROI}(\%) = \frac{(\text{ROI estimado} \times \text{Percentagem de Confiança}) - \text{Custo do Coaching}}{\text{Custo do Coaching}} \times 100 \quad (2)$$

De notar, que o valor do *Custo do Coaching*, uma vez que se trata de *coaching* interno, será calculado com base nos valores salariais da *coach* em função do total de horas do programa do respetivo *coachee*, ou seja:

$$\text{Custo do Coaching} = \text{N.º de horas do Programa} \times \text{Valor hora do salário da Coach} \quad (3)$$

Compromisso de Gestão

O compromisso de Gestão do SNC é um documento oficial da empresa CTT, que identifica os resultados tangíveis da área com base nos indicadores de gestão. Tem em conta resultados de vendas, absentismo, padrões de qualidade (tempo de espera nas lojas, tempo de entrega de objetos), entre outros. Estes números são, posteriormente, tratados e englobados no Relatório e Contas dos CTT.

2.4 – PROCEDIMENTOS

Metodologia

A presente tese baseia a sua metodologia, fundamentalmente, numa análise qualitativa. Conforme é ressaltado por vários autores, *coaches* e *coachees*, cada processo de *coaching* é único, individual e difícil de mensurar. Cada pessoa é diferente da outra, tem sentimentos diferentes, significados diferentes, crenças diferentes, comportamentos diferentes e, portanto, que não devem ser analisados isoladamente, mas sim, como um todo, com o enquadramento na pessoa individual e diferenciada, com a sua história e características próprias.

Assim, de forma a tentar mostrar e perceber toda a riqueza de um processo de *coaching* procedeu-se a uma análise qualitativa, tanto dos resultados das entrevistas, como dos relatórios iniciais e finais de cada *coachee*.

Citando Flick (2005), “a investigação qualitativa é particularmente importante para o estudo das relações sociais, dada a pluralidade dos universos de vida. (...) Esta pluralidade exige uma nova sensibilidade para o estudo empírico das questões.”

Os dados qualitativos, pelo seu objetivo de identificar o significado e possibilitar o entendimento de um determinado fenómeno, são traduzidos numa maior riqueza e relevância (Cavaye, 1996 citado por Martins e Belfo, 2010).

A análise qualitativa permite assim uma visão holística de cada processo de *coaching*.

A conjugação de metodologias qualitativas com medidas quantitativas proporciona uma melhor compreensão do objeto de estudo e aumenta a sua validade (Denzin, 1978, citado por Skinner 1999). Assim, no sentido de corroborar a análise de conteúdo das entrevistas e relatórios individuais, compararam-se os resultados qualitativos com resultados quantitativos da empresa (Compromisso de Gestão).

Intervenção

Foram entrevistados sete, dos dez *coachees* que terminaram o processo de *coaching*, no início de 2012, de acordo com a sua disponibilidade.

Todos os *coachees* assentiram quanto à divulgação da entrevista e relatórios individuais desde que não violassem a confidencialidade dos mesmos e, portanto, serão apresentadas identidades fictícias para cada participante.

3 – RESULTADOS

3.1 – APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Após a recolha de informação através dos diversos instrumentos descritos, é possível estabelecer os seguintes resultados:

Relatório Inicial vs Relatório Final:

Colaboradores		Irene	Sandra	Paulo	Olga	Vanda	Cláudio	Susana
Dimensões								
Abertura à mudança/processo de <i>coaching</i>		Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Relação <i>coach-coachee</i>		Positiva	Positiva	Positiva	Positiva	Positiva	Positiva	Positiva
Objetivo	Descrição	Aumentar níveis de confiança de modo a melhorar eficácia junto da equipa	Aumentar níveis de confiança de modo a melhorar eficácia junto da equipa	Desenvolver as competências de liderança e gestão de equipas e consolidar os seus conhecimentos de líder-coach	Desenvolver as competências de liderança e gestão de equipas e consolidar os seus conhecimentos de líder-coach	Desenvolver as competências de liderança e gestão de equipas e consolidar os seus conhecimentos de líder-coach	Desenvolver as competências de liderança e gestão de equipas e consolidar os seus conhecimentos de líder-coach	Aumentar níveis de confiança de modo a melhorar eficácia junto da equipa. Sair da sua área de conforto (gabinete) e socializar com a população de um CDP. Ser capaz de conduzir reuniões com 60 carteiros, sem ficar ansiosa.
	Cumprimento	Sim, embora ainda tenha momentos em que precisa recorrer a sessões de <i>coaching</i>	Sim, embora ainda tenha momentos em que precisa recorrer a sessões de <i>coaching</i>	Sim	Sim, embora ainda tenha momentos em que precisa recorrer a sessões de <i>coaching</i>	Sim	Sim	Sim, embora ainda tenha momentos em que precisa recorrer a sessões de <i>coaching</i>
Processo		Elaborou e cumpriu planos de ação	Elaborou e cumpriu planos de ação	Elaborou e cumpriu planos de ação	Elaborou e cumpriu planos de ação	Elaborou e cumpriu planos de ação	Elaborou e cumpriu planos de ação	Elaborou e cumpriu planos de ação
Avaliação		Positiva	Positiva	Positiva	Positiva	Positiva	Positiva	Positiva

Figura 6 – Quadro Resumo de Relatórios Iniciais e Finais da *Coach*⁵

⁵ Nota: Os Relatórios apresentados nos Anexos II e III contêm observações relevantes da *coach* sobre cada um dos *coachees* que, pela importância do seu conteúdo, não são possíveis de sintetizar neste quadro.

O IMPACTO DO COACHING NOS CTT

Entrevistas:

A transcrição de cada uma das entrevistas, apresentada no Anexo V, permite a apresentação dos seguintes resultados:

Colaboradores		Irene	Sandra	Paulo	Olga	Vanda	Cláudio	Susana
Dimensões								
Reação		Satisfação/Correspondeu às expetativas	Satisfação/Correspondeu às expetativas	Satisfação/Superou as expetativas	Satisfação/Superou as expetativas	Satisfação/Superou as expetativas	Satisfação/Superou as expetativas	Satisfação/Superou as expetativas
Aprendizagem		Capacidade de gestão de equipa, liderança; Auto confiança	Capacidade de gestão de equipa, liderança; relacionamento interpessoal; Confiança	Liderança, nomeadamente nas seguintes dimensões: visão, motivação, <i>coaching</i> .	Capacidade de gestão de equipa e relacionamento interpessoal.	Comunicação Trabalho de equipa.	Auto motivação Rel. Interpessoal Trabalho de equipa.	Trabalho em equipa; gestão de equipa. Rel. Interpessoal.
Comportamento	Capacidade pessoal para transferir	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
	Esforço de transferência/ Experiência de desempenho/ resultados	Aumentou tanto o próprio desempenho próprio como o da equipa.	Desempenho superior, principalmente nas vendas.	Desempenho superior, o que levou à certificação do CDP e aumento de resultados.	Desempenho superior, apesar de ainda não ter cumprido os objetivos a que se auto propõe.	Desempenho superior. Trabalha-se em equipa.	Desempenho superior. Espírito de equipa.	Desempenho superior. Melhor rel. com a equipa.
	Resistência/ Abertura à mudança	Abertura à mudança de atitude.	Abertura à mudança de atitude.	Abertura à mudança de atitude.	Abertura à mudança de atitude.	Abertura à mudança de atitude.	Abertura à mudança de atitude.	Abertura à mudança de atitude.
	Feedback	Positivo de subordinados e pares.	Positivo dos pares	Positivo dos subordinados	Não.	Positivo dos subordinados.	Positivo dos subordinados.	Positivo dos subordinados e chefe direta.
Resultados Mensuráveis		Aumento resultado global da loja em 10%; aumentou o resultado das campanhas.	Maior contacto com clientes, apesar de não se terem traduzido em mais vendas.	Aumento vendas; diminuição do absentismo; clientes mais satisfeitos.	Aumento produtividade; aumento resultados da equipa; diminuição do absentismo; gestão do tempo; aumento satisfação do cliente.	Aumento dos resultados de área (vendas).	Aumento dos resultados da equipa, das vendas, da produtividade, satisfação do cliente e da motivação da equipa.	Aumento das vendas e diminuição do absentismo.
ROI		Não consegue estimar.	Não consegue estimar.	Muitos milhares de euros.	Não consegue estimar.	Não consegue estimar.	Não consegue estimar.	Não consegue estimar.

Figura 7 – Quadro Síntese do resultado das entrevistas

O IMPACTO DO COACHING NOS CTT

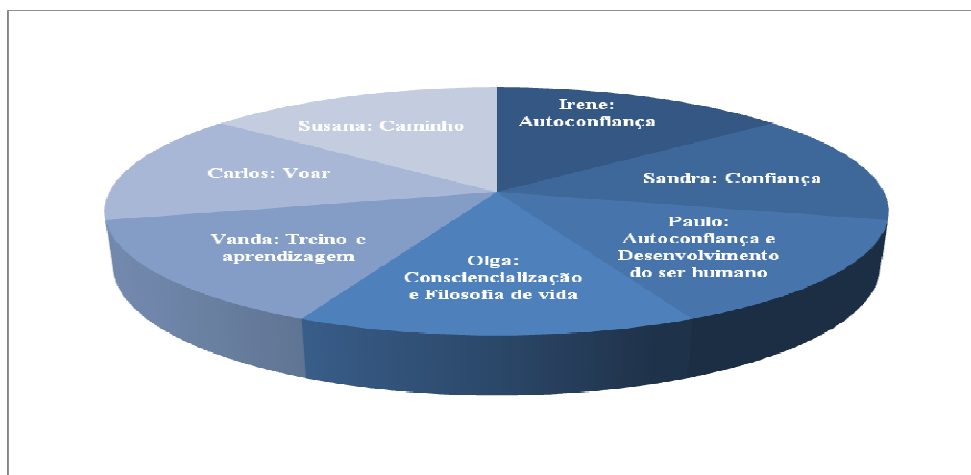


Figura 8 – Palavras-chave de cada coachee

Compromisso de Gestão

Foram facultados, pelos CTT, os seguintes resultados, obtidos através dos indicadores de desempenho, devidamente validados e trabalhados, da área de trabalho (LN) onde os coachees se inserem:

Local Trabalho	2010	2011	Diferença	Observações
Irene	67,71%	73,23%	5,52%	
Sandra	68,54%	62,64%	-5,90%	
Paulo	39,00%	57,10%	18,10%	
Olga	56,40%	60,46%	4,06%	Mudança de área
Vanda		78,45%		Mudança de área
Cláudio	52,19%	81,82%	29,63%	
Susana	46,70%	64,56%	17,86%	
MÉDIA			11,54%	

Figura 9 – Resultados Comparativos do Compromisso de Gestão dos Locais de Trabalho dos Coachees (DADOS CTT)

O IMPACTO DO COACHING NOS CTT

Comparação entre os anos de 2010 e 2011 das áreas LS e LN entre locais com FAROL e sem FAROL:

<i>Coaches</i> por área	Sem Farol	Com Farol
GSCLN	-1,53%	15,20%
<i>Coach2</i>		-3,41%
Helena Anjos (Coach1)		18,31%
Não incluídos no programa	-1,53%	
GSCLS	6,80%	6,17%
<i>Coach2</i>		8,09%
Helena Anjos (Coach1)		3,76%
Não incluídos no programa	6,80%	
Total	2,35%	12,49%

Figura 10 – Comparação das áreas LS e LN com FAROL e sem FAROL (DADOS CTT)

A maioria (seis em sete) dos locais de trabalho, onde os *coachees* estão inseridos, teve um aumento dos resultados. Apenas o local de trabalho da *coachee* Sónia sofreu uma pequena redução em comparação com o ano de 2010.

Dos dados comparativos recolhidos e trabalhados pela empresa, verifica-se que os locais onde existiam ou existem pessoas inseridas no programa FAROL, têm resultados, em média, superiores.

3.2 – ANÁLISE DE RESULTADOS

Relatório Inicial vs Relatório Final

Irene

A Irene conseguiu atingir o objetivo a que se propôs, embora, pontualmente, necessite de recorrer a sessões de *coaching*. O seu programa de *coaching* passou por sessões individuais e por sessões de grupo, que lhe permitiram aumentar a autoconfiança e a autoconsciência. O impacto do *coaching* é percebido, pela *coach*, como positivo, uma vez que, não só cumpriu os planos de ação, como tinha abertura para a mudança e estabeleceu uma relação de confiança com a *coach*, pressupostos de extrema

importância para o sucesso do *coaching* (McGovern *et al*, 2001; Ely *et al* 2010 e O'Connor e Lages, 2007).

Sandra

A Sandra conseguiu atingir o seu objetivo, após catorze sessões de *coaching* individual e cinco de grupo. Passou da tristeza profunda, que mostrava na 1ª sessão, para um sentimento de autoconfiança e de auto-estima. O caminho que percorreu foi, segundo a *coach*, doloroso, mas produtivo, uma vez que permitiu à Sandra que crescesse pessoalmente e, conseqüentemente, profissionalmente. Ainda continua a ter sessões de *coaching* em situações pontuais.

Paulo

O Paulo desenvolveu as suas competências de liderança e de gestão de equipas. Segundo a opinião da *coach*, o Paulo toca a vida das outras pessoas. No início do processo, a *coach* viu o Paulo como uma pessoa empática, segura, generosa e solidária, com o objetivo de adquirir conhecimentos que lhe permitissem desenvolver as pessoas à sua volta. No final do programa, o Paulo integrou o *coaching* como uma atitude e é um líder-*coach*.

Olga

A Olga tinha como objetivos desenvolver as suas competências de liderança e gestão de equipas e consolidar os seus conhecimentos como líder-*coach*. Para a *coach*, apesar de Olga ter atingido os seus objetivos, ainda tem questões a resolver do foro pessoal, que por vezes têm repercussões na vida profissional. Por esse motivo, pontualmente, a Olga ainda recorre a sessões de *coaching*. Tinha a crença limitadora de que, apesar de não conhecer o *coaching*, já lidava com as pessoas dessa forma. Durante o programa essa crença foi identificada e desmistificada.

Vanda

A Vanda visava aumentar a sua autoconfiança e desenvolver as suas competências de liderança. No início estava deprimida pois considerava que a forma de comunicar com a equipa não era a mais eficaz. Através do estabelecimento e cumprimento de planos de ação, a Vanda desenvolveu mecanismos para “ultrapassar os seus receios”. Neste

momento é uma líder-*coach* e, inclusive, indicou elementos da sua equipa para programas de *coaching*.

Cláudio

O Cláudio tinha como objetivos desenvolver as suas competências de liderança, gestão de equipas e consolidar os seus conhecimentos como líder-*coach*. Após um caminho percorrido, com sessões individuais e de grupo, o Cláudio é visto pela *coach* como “um líder-*coach* com maiúsculas”. Além de conseguir, não só no seu trabalho, como nas sessões em grupo nas quais participou, fazer crescer as pessoas com quem se relaciona, o Cláudio conseguiu mudanças, também a nível pessoal: diminuiu o peso (inicialmente estava com 110kg) e entrou para a faculdade.

Susana

A Susana desenvolveu a sua autoconfiança, que era o seu objetivo inicial. No início do processo ficava apreensiva quando tinha de fazer reuniões com a sua equipa, constituída por cerca de 60 carteiros. Após sair da sua zona de conforto, a Susana percorreu um longo caminho, estando neste momento mais segura e conseguindo, tranquilamente, reunir formal e informalmente com a sua equipa com quem estabeleceu uma relação de cumplicidade.

O impacto do *coaching*, percecionado pela *coach*, e comparando a situação inicial com a situação final de cada *coachee*, é bastante positivo.

Todos os *coachees* conseguiram atingir os seus objetivos, ainda que alguns (quatro) tenham de recorrer pontualmente a sessões de *coaching*.

Há três *coachees* que desenvolveram competências de líder-*coach*, alargando os programas de *coaching* à sua equipa.

Entrevistas

Conforme se verifica na figura 7, o impacto geral, percecionado por todos os entrevistados que terminaram o processo de *coaching*, é extremamente positivo. Todos estavam abertos à mudança (que consideram que tem de ocorrer, primeiramente, dentro de cada um), aprenderam, mudaram os seus comportamentos em consequência da sua aprendizagem e dos seus objetivos, e obtiveram os resultados desejados. No final da

entrevista foi pedido a cada *coachee* que identificasse uma palavra ou expressão que traduzisse o seu significado do *coaching*

Reação

Esta dimensão visa a avaliação da satisfação dos participantes no processo. Permite ter uma visão sobre a percepção individual.

As perguntas “Qual o balanço que faz do programa? Gostou do processo? Correspondeu às suas expectativas? De que forma?” têm como objetivo a avaliação da reação subjetiva de cada indivíduo.

No geral, os colaboradores mostraram-se muito satisfeitos com o programa, correspondendo às suas expectativas e nalguns casos superando-as. Todos fizeram, assim., um balanço positivo do processo.

Irene

A Irene adorou o processo de *coaching* e indica que correspondeu às suas expectativas, uma vez que conseguiu, através de um processo inicial de auto consciencialização, ultrapassar os seus limites.

Sandra

A Sandra faz um balanço positivo do processo de *coaching*, uma vez que conseguiu mudar a sua atitude. Refere que o processo superou as suas expectativas, nomeadamente, pela troca de ideias nas sessões de grupo, que impulsionou o seu crescimento e o alcance dos seus objetivos.

Paulo

O Paulo mostra-se extremamente satisfeito com o desenrolar do processo. Salaria a relação de confiança que estabeleceu com a *coach*, o que por si só é indicador da eficácia do *coaching* (Ting and Hart, 2004 citados por Ely *et al*, 2010). As suas expectativas foram superadas na medida em que acredita que, não só houve uma mudança individual, como através dela, conseguiu mudanças nos outros.

Olga

A Olga identifica o *coaching* como uma filosofia de vida. É através de processos de *coaching* que gosta de trabalhar, estando consciente da morosidade do processo e da sua essência: “somos nós que temos de chegar à resposta”.

Vanda

A Vanda utiliza o *coaching* como uma ferramenta para ajudar-se a si e aos outros. Considera, portanto, que é um instrumento extremamente eficaz e que superou as suas expetativas.

Cláudio

O Cláudio revela contentamento e atesta a utilidade e relevância do *coaching* no seu processo de mudança transformacional. Afirma que conseguiu mais do que esperava com este processo.

Susana

A Susana reconhece a sua evolução tanto pessoal como profissional, como resultado do processo de *coaching*. Faz um balanço positivo e admite a suplantação das suas expetativas.

Todos os participantes se mostraram satisfeitos com o processo de *coaching*, o que é muito positivo, tanto para a *coach*, como para os *coachees*, como até para a própria empresa.

Esta reação positiva revela, também, motivação e abertura para a aprendizagem, não havendo, porém, uma correlação direta entre elas. Ou seja, mesmo estando motivado, o colaborador poderá não conseguir adquirir novos conhecimentos.

No caso de não existir motivação, há uma maior probabilidade de não haver aprendizagem. É necessário, então perceber se ocorreu, de que forma e o que foi aprendido.

Aprendizagem

Auscultando esta dimensão, pretende-se verificar o nível de aprendizagem de cada participante.

Assim, através das questões “Quais os objetivos do seu programa de *coaching*? Em que medida foram alcançados? Experimentou algum tipo de clarificação (*insight*) durante o processo? Pode partilhar essa experiência?” é possível verificar a discência que cada um obteve com este processo.

O objetivo passa por perceber para onde o colaborador queria ir (quais os seus objetivos), se conseguiu (em que medida é que alcançou o que queria) e o que o fez lá chegar, ou seja, o que efetivamente aprendeu (o “*insight*”, a aprendizagem).

Irene

A Irene identificou, como sendo o seu objetivo, a melhoria das seguintes competências: relacionamento interpessoal, liderança e gestão da equipa. Diz que, apesar de não ter conseguido atingir o nível de proficiência que desejava (“Vão sendo”), obteve uma melhoria. Aprendeu a comunicar de forma mais eficaz com a equipa tendo conseguido que os seus subordinados modificassem a sua atitude profissional.

Sandra

A Sandra conseguiu melhorar o nível de confiança em si própria e na equipa, tendo alcançado, assim, os seus objetivos. Aprendeu a delegar.

Paulo

O Paulo atingiu os objetivos a que se propôs. Conseguiu, através do seu próprio desenvolvimento, desenvolver os outros. Melhorou a sua capacidade de gestão da equipa, conseguindo o envolvimento da equipa de forma a alcançarem os objetivos impostos para o CDP. Aprendeu, e conseguiu transmitir aos outros, espírito de equipa.

Olga

A Olga tinha como objetivo melhorar a sua capacidade de liderança e gestão da equipa e conseguiu alcançá-lo. Aprendeu a fazer uma gestão das pessoas por competências. Ou seja, adaptou as pessoas, segundo as suas características e apetências, às tarefas e, só depois, tentou trabalhar as competências que não se encontravam desenvolvidas.

Vanda

A Vanda consegue comunicar com clareza com a sua equipa, que era o seu objetivo. Aprendeu a comunicar eficazmente, clarificando a mensagem com base no *feedback* dos colaboradores.

Cláudio

O Cláudio estabeleceu como objetivos o desenvolvimento dos seus colaboradores e, conseqüentemente, a sua capacidade de liderança e gestão da equipa, além do seu desenvolvimento, em termos pessoais e profissionais. O Cláudio conseguiu emagrecer, ingressar no curso que ambicionou, na faculdade que quis e obter boas notas. Estas pequenas vitórias pessoais motivaram o Cláudio, também, na sua vida profissional. Aprendeu a negociar com a equipa, numa lógica *win-win*.

Susana

A Susana tinha traçado como objetivos o desenvolvimento das suas competências de liderança e gestão de equipa. Atingiu o que pretendia e aprendeu a ser “mais criativa nas soluções”, ou seja, mudou as estratégias de abordagem à equipa conseguindo envolvê-la na persecução dos objetivos.

Todos os *coachees* passaram por um processo de aprendizagem que os levou a atingir os seus objetivos. O mais interessante, e que é também um fator que diferencia o *coaching* de outras metodologias (como por exemplo a formação), é que, apesar de existirem objetivos comuns a vários indivíduos e de todos os terem alcançado, cada um atingiu-os de forma diferente. Cada indivíduo passou por um processo de aprendizagem à sua medida para conseguir obter o que pretendia. Estes resultados corroboram a tese de que cada processo de *coaching* é único e que seria extremamente limitadora a aplicação de questionários que exprimiriam, apenas, resultados quantitativos. Através destas entrevistas, é possível, não só perceber o quanto aprenderam, mas, e o que é fundamental, o que, e como aprenderam.

No caso de todos estes *coachees*, os objetivos passam pelo desenvolvimento de determinadas competências e através destas respostas conseguimos perceber que cada um conseguiu aprender a desenvolvê-las. Os *coachees* conseguiram fazer uma aprendizagem afetiva, ou seja, conseguiram mudar as suas atitudes e motivação que

eram relevantes para a obtenção dos seus objetivos (Kreiger *et al*, 1993 citado por Ely *et al*, 2010). Os resultados da aprendizagem afetiva são traduzidos em autoeficácia e atitudes no trabalho (Ely *et al*, 2010).

É então necessário perceber se esta aprendizagem se traduziu em comportamento.

Comportamento

Nesta dimensão pretende-se perceber se os *coachees* aplicaram o que aprenderam. Aqui, utilizaram-se questões baseadas no LTSI, entretanto já validado em Portugal (Velada e Caetano, 2009): “O seu fluxo de trabalho permite utilizar o que alcançou no *coaching*? Como? O seu desempenho tem melhorado desde que alcançou a mudança transformacional proporcionada pelo *coaching*? Em que medida? Quais as mudanças mais significativas que percebe a sua volta que acha que são consequência da sua própria mudança transformacional? Tem recebido *feedback* das pessoas que trabalham consigo (chefia, subordinados e pares) relativo ao programa?”

Irene

A Irene começou por aplicar os planos de ação, que traçava nas sessões, no local de trabalho. Verificou que obtinha os resultados que esperava e, agora, utiliza as técnicas que aprendeu no *coaching* para melhorar a sua vida profissional. Em consequência disto, houve, não só uma melhoria no seu desempenho, como no comportamento da equipa: “Estou a conseguir que as pessoas sejam mais proativas, se envolvam mais com a equipa e com os resultados da loja.” A mudança da Irene foi percebida, por aqueles que trabalham com ela, como uma melhoria nas suas competências de organização, gestão do tempo e trabalho em equipa. No geral, pode afirmar-se que a Irene mudou o seu comportamento em consequência do que aprendeu nas sessões de *coaching*. Teve, não só, repercussões em si, como nos que trabalham consigo, além da mudança ter sido reconhecida positivamente pelos seus subordinados.

Sandra

A Sandra conseguiu traduzir a sua aprendizagem, baseada no sentimento de confiança, em comportamento. Agora consegue delegar responsabilidades e, consequentemente, distribuir equitativamente o trabalho pela equipa. A mudança no seu comportamento é percebida, fundamentalmente, pelos seus pares. Uma vez que mudou de equipa durante

o processo, a mudança não foi percebida pela nova equipa. A chefia, apesar de estar com ela desde o início do processo de *coaching*, mesmo não tendo sido quem a indicou, não lhe dá *feedback* relativamente à mudança. Resumindo, podemos dizer que a Sandra mudou o comportamento perante a equipa, melhorando assim, a sua autoconfiança e as competências de trabalho de equipa. Estas mudanças no comportamento foram percecionadas por outros gestores de loja (pares).

Paulo

O Paulo melhorou as suas competências de liderança e gestão da equipa, o que se traduziu numa mudança não só no seu comportamento, como dos outros, também. Planeia o trabalho da equipa semanalmente e fomenta o espírito de equipa. O fato de ter mudado de local de trabalho e, portanto, de equipa, fez com que sentisse uma quebra na continuidade do trabalho de “brio profissional” da equipa. Ainda assim, conseguiu, com a nova equipa, implementar algumas mudanças de atitude em cada um. Através do seu comportamento, conseguiu alcançar um desempenho individual e de equipa, de nível superior. A equipa reconhece as mudanças no Paulo e dá-lhe *feedback* positivo. A chefia que o indicou para o processo de *coaching* não é a atual, e a atual não lhe dá *feedback*. A resiliência do Paulo é elevada ao ponto de não se sentir desconfortável com esta situação.

Olga

A Olga mudou o seu comportamento, organizando e reajustando as pessoas da equipa a determinadas tarefas, consoante as suas competências. Só depois de conseguir que as pessoas fiquem motivadas e que deem, pela equipa, tudo o que conseguem, trabalha as competências que necessitam de ser desenvolvidas. Ou seja, a Olga decidiu pôr a equipa na sua zona de conforto e tirar todo o proveito que consegue daí. Só depois prossegue para a zona de expansão, aquela na qual está o desconhecido, as novas aprendizagens, que permite o desenvolvimento de competências. Apesar disso, a Olga sente que poderia fazer mais. Sente-se culpada pela falta de tempo para acompanhar todas as pessoas da equipa que gostaria de acompanhar. Ainda assim, tenta “contagiar a as pessoas com energia positiva”, o que faz toda a diferença, não só em si, como nos outros. A Olga não recebeu *feedback*, nem da equipa, nem dos pares, nem da chefia.

Uma vez que a Olga é a chefia da Irene e da Sandra, foi questionada quanto à mudança percebida nestes elementos da sua equipa. A Olga indicou que verifica diferenças substanciais no comportamento de ambas. Tanto uma como outra, aos olhos de Olga, conseguiram alcançar os objetivos dos respetivos programas de *coaching*.

Vanda

A Vanda conseguiu aplicar os planos de ação decorrentes da sua aprendizagem, nas sessões de *coaching*, no seu método de trabalho. A mudança no comportamento incidiu, essencialmente, na forma de comunicar com os seus trabalhadores. A mensagem começou a fluir e a comunicação a tornar-se mais eficaz. Desde então “Há uma melhoria na comunicação e as pessoas já não trabalham sozinhas. Há um espírito de equipa.” Entretanto, a Vanda mudou de área, e conseguiu ajudar alguns elementos da ex-equipa a integrarem-se e resolverem algumas questões com a atual chefia. As pessoas que trabalham consigo (pares e subordinados) têm dado *feedback* positivo. Além disto, a Vanda, pelo caminho efetuado nas sessões, tornou-se uma líder-*coach*: “faço *coaching* também aos meus colaboradores”.

Cláudio

O Cláudio começou a envolver, cada vez mais, a equipa. E conseguiu: fez uma redistribuição do trabalho e negociou com a equipa. Neste momento, as pessoas sentem-se “envolvidas, valorizadas e motivadas”. Todos caminham com um objetivo comum, “que é aquela loja e o grupo CTT.” O Cláudio é um líder: tem visão (não só porque tem em foco os objetivos de negócio traçados pela empresa para a sua loja, como porque tem o objetivo de passar a sua loja de B para A, e também porque integra a loja na dinâmica do grupo, ou seja, está alinhado), faz o alinhamento (alinha a equipa com a estratégia da empresa, tendo sempre em consideração que todos trabalham para um objetivo comum, o da loja, que está englobado no objetivo e estratégia do grupo CTT) e motiva os colaboradores (através de definição e delegação de responsabilidades, estabelecimento de objetivos individuais e reuniões com dinâmicas de negociação). Quem trabalha consigo reconhece a mudança que ocorreu com o Cláudio.

De notar que, durante o processo de *coaching*, o Cláudio mudou de loja e, consequentemente, de equipa de trabalho. Ainda está num processo de adaptação, mas

já fez algumas mudanças (semelhantes às realizadas no local onde estava anteriormente) das quais obteve resultados positivos.

Susana

A Susana também conseguiu converter a sua aprendizagem em comportamento. Essas mudanças refletiram-se no seu local de trabalho, nomeadamente, no que concerne ao relacionamento com a equipa. Desenvolveu, claramente, as suas competências de liderança e gestão de equipas e relacionamento interpessoal. Tanto a chefia, como os subordinados têm dado *feedback* positivo à mudança transformacional da Susana, resultante do processo de *coaching* e “inclusive, tenho proposto a colegas que iniciem um processo de *coaching*. As pessoas veem que funciona e também querem experimentar.”

Consegue-se perceber, através das respostas dadas por todos os *coachees*, que, de fato, a aprendizagem proporcionada pelo programa de *coaching* se traduziu numa mudança comportamental. Todos mostram terem tempo, energia e espaço mental na vida profissional para transferir a aprendizagem para o trabalho, ou seja, têm capacidade pessoal para transferir. O esforço de transferência e a expectativa da *performance* são sub-dimensões do comportamento que também se verificam positivamente nestes *coachees*, uma vez terem, todos, a perceção de uma melhoria do desempenho em consequência da mudança transformacional proporcionada pelo *coaching*. Claro que esta mudança no comportamento e desempenho só é possível porque a equipa também está recetiva à mudança, ou seja, a mudança no comportamento do próprio indivíduo operou mudanças à sua volta.

Há que ter em conta que vemos estas transformações pelos olhos de cada um e, portanto, o *feedback* que todos os *coachees* receberam, tanto dos seus pares, como dos subordinados, e até mesmo da chefia, é extremamente importante para corroborar a existência de mudança comportamental. E, de facto, é isso que se verifica: praticamente todos tiveram *feedbacks* positivos.

Assim, é necessário perceber quais as consequências da adoção de novos comportamentos, ou seja, quais os resultados.

Resultados

Esta dimensão visa a identificação dos resultados mensuráveis (produtividade, resultados equipa, absentismo, novas ideias, eficiência, gestão tempo, satisfação cliente, etc.) decorrentes da mudança comportamental verificada.

Irene

A Irene identifica resultados superiores ao nível da loja, ou seja, em termos de objetivos alcançados.

Sandra

A Sandra reconhece que “não há uma melhoria visível nos resultados”, mas que a sua predisposição para a venda está maior. A Sandra justifica a sua não melhoria de resultados, pelo fato da loja estar localizada numa zona industrial e, portanto, o negócio principal ser o correio, que está a diminuir.

Paulo

O Paulo nomeia vários resultados mensuráveis consequentes do *coaching*: aumento da produtividade, diminuição do absentismo e satisfação do cliente.

Olga

Assim, como o Paulo, a Olga também menciona que, no geral, os resultados estão muito superiores: “aumentou: a produtividade, os resultados da equipa, gestão do tempo, satisfação do cliente e diminuiu o absentismo.”

Vanda

A Vanda sublinha que o impacto do *coaching* está nos resultados em termos de vendas, que “estão a aparecer”.

Cláudio

O Cláudio menciona que o *coaching* teve impacto no seu trabalho e, consequentemente, obteve os seguintes resultados tangíveis: aumento de produtividade, de vendas, de resultados, satisfação da equipa, gestão do tempo e qualidade de serviço, nomeadamente

na diminuição dos tempos de espera (que é um item que é avaliado de acordo com as normas para a certificação para a qualidade das lojas).

Susana

A Susana reconhece o aumento de vendas e diminuição do absentismo como os principais resultados mensuráveis do programa de *coaching*. Além de se basear no fato do C.D.P. onde está colocada ser o terceiro melhor a nível nacional.

R.O.I. (Retorno do Investimento)

Através das questões: “Consegue estimar, em euros, o ROI do seu programa de *coaching*? Qual a base que usou para essa estimativa? Qual estima ser a sua percentagem de confiança?”, pretende-se que os *coachees* façam uma estimativa do lucro que a empresa terá tido com o investimento no seu programa de *coaching*.

Nenhum dos *coachees* conseguiu responder a esta questão, embora a maioria (seis dos *coachees*) reconheça o lucro elevado da empresa dados os resultados superiores.

Palavras-chave

Foi pedido, no final de cada entrevista, que cada *coachee* identificasse uma palavra ou expressão que revelasse o significado do *coaching* para si, no sentido de apurar, qual o impacto individual do *coaching*.

Irene

A Irene identificou, como palavra-chave a autoconfiança, que representa o seu objetivo final e que, no fundo, foi o que este programa lhe deu.

Sandra

A Sandra indica a confiança como o seu sinónimo de *coaching*. À semelhança da Irene, aponta uma palavra intrinsecamente ligada ao seu objetivo final do programa.

Paulo

O Paulo menciona expressões em tudo semelhantes ao que indica como objetivo, nomeadamente, “ (...) desenvolver-me e conseguir desenvolver os outros à minha volta (...)”, que reflete como desenvolvimento do ser humano e “ (...) alcanço tudo o resto.”, como a autoconfiança que alude.

Olga

A Olga refere três expressões que mostram o significado que o *coaching* tem para si, sendo, elas, sinónimos do que indicou terem sido o seu objetivo e percurso do programa. “ O *coaching* ajudou-me a tomar consciência (...)”, que alude à consciencialização, “ Todos nós temos coisas muito boas e se puxarmos pelas coisas boas de cada um, obtemos resultados excecionais.”, à segurança e “ (...) não vejo outra forma de trabalhar se não através de processos de *coaching*.” à filosofia de vida.

Vanda

A Vanda cita o treino e aprendizagem como o seu significado pessoal do programa. No caso da Vanda, as palavras que identifica refletem o caminho que percorreu na persecução do seu objetivo.

Cláudio

O Cláudio menciona como o seu sinónimo pessoal, uma metáfora para o que foi o seu programa de *coaching*: voar. Como voar, depreende-se que o *coachee* se refira ao fato de o *coaching* o ter catapultado para outros voos, ou seja, tê-lo feito sair da sua zona de conforto para a sua zona de expansão, o que o levou a conhecer outras realidades. No caso deste *coachee*, essas novas realidades são não só profissionais “(...) consegui envolver a equipa (...). Sentiram-se envolvidas, valorizadas e motivadas.” Mas também pessoais “Cheguei a pesar 124kg e hoje peso 84kg. (...) inscrevi-me na faculdade no curso de Sociologia da Universidade Nova de Lisboa estando, neste momento, com média de 15 valores.”

Susana

A Susana nomeia o caminho como o seu significado do *coaching*, a mesma expressão que utiliza para indicar o modo como atingiu os seus objetivos: “ O *coaching* mostra-

nos o caminho, as soluções (...) ”. Depreende-se que, para a Susana, o processo de *coaching* é o que marca a diferença.

É interessante verificar que as palavras-chave identificadas pelos *coachees* estão relacionadas com as experiências vividas por cada um ao longo do processo de *coaching* e que estão, diretamente, relacionadas com os objetivos e com as aprendizagens de cada um.

Compromisso de Gestão

Relativamente aos resultados mensuráveis contemplados pelo compromisso de gestão, há, claramente, em todos os locais de trabalho dos *coachees* (à exceção do local de trabalho da Sónia que decresceu 5,9%) um aumento dos resultados de 2011 em relação a 2010.

Os resultados tangíveis são maiores nos locais de trabalho onde esteve, ou está a decorrer, o programa FAROL.

4 – DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

4.1 – DISCUSSÃO

Os relatórios iniciais e finais da *coach* oferecem a perspectiva da *coach*, não só sobre cada *coachee*, como sobre o todo o programa individual de *coaching*. E essa perspectiva é positiva.

“(…) na prática, o *coaching* assenta num relacionamento em que o *coach* se compromete a orientar outra pessoa a adquirir e/ou desenvolver competências, aproveitando ou desbloqueando o seu potencial criativo e maximizando o seu desempenho, lançando-lhe um constante desafio, no sentido de ser o *coachee* a procurar as soluções estratégicas e táticas que lhe permitam ultrapassar dificuldades ou resistências, e a criar, deste modo, o seu próprio caminho de autodesenvolvimento.

Também fica claro que este processo implica um grande envolvimento entre o *coach* e o *coachee*, e que se torna de tal forma dinâmico que o próprio *coach* se sente, também ele, a construir um novo percurso de desenvolvimento pessoal” (Anjos, 2012).

Tendo em conta esta citação da *coach*, verifica-se que os relatórios que elaborou corroboram e focam o que a *coach* considera ser o mais importante no processo.

Para a *coach*, todos os *coachees* “integraram o *coaching* como uma atitude” e todos atingiram os objetivos propostos. O fato de, inicialmente, “acreditar nas vantagens do programa”, “criar relação positiva com a *coach*” e “estar empenhado em continuar o seu processo de mudança” foram fatores, conforme mencionado por O’Connor e Lages (2007), decisivos para o sucesso do programa.

A *coach* desenhou, para cada *coachee*, um programa à medida das suas necessidades, com sessões individuais e, em alguns casos, com sessões em grupo. Depreende-se, dos relatórios, que o objetivo destas sessões em grupo seria o crescimento individual de cada elemento potenciado por uma forte tónica na partilha de conhecimentos e experiências. Citando os casos do Paulo : “Nas sessões de grupo, o Paulo teve uma participação de grande generosidade para com os colegas, levando-o a encontrar as soluções mais adequadas às problemáticas de cada um”, e o do Cláudio: “Nas sessões de grupo, o Cláudio teve uma participação brilhante, e de grande generosidade para com os colegas, levando-as a encontrar as soluções mais adequadas às problemáticas de cada um.”

Apesar de terem atingidos os objetivos a que se propuseram, quatro dos sete *coachees* em estudo, ainda necessitam, pontualmente, de recorrer a sessões de *coaching*. Esta constatação, feita pela *coach* nos relatórios finais, pode ser vista por duas perspectivas: a primeira poderá considerar uma dependência dos *coachees*, e a segunda, por sua vez, a existência de uma panóplia de competências chave, para a função de cada *coachee*, que ainda carecem de desenvolvimento e, o programa de *coaching* em questão, ter, apenas, focado as mais críticas na altura. As exigências das funções em causa são cada vez maiores e, por outro lado, a conjuntura económica, social e organizacional, dificulta, cada vez mais, a gestão das equipas, das pessoas. É, por isso, fulcral desenvolver as competências de líder-*coach* na chefia.

Ora, dos quatro *coachees* que ainda carecem de sessões pontuais, apenas a Olga, tinha como objetivo desenvolver as competências de liderança e consolidar os seus conhecimentos como líder-*coach*. E, conforme mencionado pela *coach*, a Olga atingiu os seus objetivos. Assim, relativamente à Olga, dever-se-á ter em conta que “Embora tenha percorrido um duro caminho de mudança, a Olga ainda tem questões pessoais por resolver que têm repercussão na sua vida profissional.”

Assim, talvez a necessidade de sessões pontuais após o programa de *coaching*, esteja relacionada, nos quatro casos, com questões e/ou competências ainda por resolver. No caso da Olga “questões pessoais que têm repercussão na sua vida profissional”, e no caso dos outros três *coachees*, por carência do desenvolvimento de competências críticas para o cargo que ocupam.

Por outro lado, poder-se-á ter instalado em cada um, uma dependência da *coach*/sessões de *coaching*, no sentido de necessitarem de alguém que os ajude a encontrar o caminho através de perguntas poderosas. Tanto num caso, como no outro, conforme é defendido por Maccoby (2009), poder-se-á fazer-se uma “recontratação”, ou neste caso como se trata de *coaching* interno, um novo programa de *coaching*.

Os três colaboradores, que não necessitam de novas sessões, são considerados, como se verifica nos relatórios finais, líderes-*coach* estando, neste momento, a iniciar uma formação no sentido de adquirirem competências de *coach*, com o objetivo de, eles próprios, poderem fazer *coaching* formalmente.

Os relatórios elaborados pela *coach* permitem uma avaliação formativa, segundo Ely *et al* (2010), já que focam: o *coachee*, o *coach*, a relação *coach-coachee* e o processo de *coaching*, e esta é positiva.

Para a avaliação sumativa, o foco recaiu sobre as reações, a aprendizagem, o comportamento e os resultados, dimensões estas que foram avaliadas através das entrevistas.

As reações ao programa de *coaching* são extremamente positivas. Todos os *coachees* fazem um balanço positivo, gostaram do processo e na maioria dos casos (seis em sete) superaram as expectativas. A reação dos colaboradores é, por si só, um motivo válido para os CTT apostarem e fomentarem o *coaching*, uma vez que contribui para uma avaliação positiva de eficiência e eficácia.

A aprendizagem é outra dimensão da avaliação sumativa que é avaliada positivamente por todos os *coachees*. Todos fizeram aprendizagens, de acordo com as competências que tinham como objetivo desenvolver. E, aqui, todos reconhecem ter conseguido atingir os objetivos, à exceção da Irene que, quando questionada diz “Vão sendo...já estou a lidar melhor com a equipa. Consigo delegar.” Nos relatórios da *coach*, o objetivo da Irene é identificado como “Aumentar os níveis de confiança de forma a melhorar a eficácia junto da equipa”. A Irene identifica o seu objetivo como: “(...) me reconheçam como chefia.”. Desta forma, depreende-se que, conforme indicado pela *coach*, o objetivo foi atingido, uma vez que a Irene, conforme tanto a própria como a *coach* reconhecem, está mais autoconfiante.

Todos os outros *coachees* admitem o cumprimento do objetivo estabelecido inicialmente e conseguiram identificar situações (os *insights*) que foram preponderantes no processo de aprendizagem. Da entrevista com os *coachees* e dos relatórios da *coach*, depreende-se que esta aprendizagem é decorrente do cumprimento dos planos de ação estabelecidos nas sessões de *coaching*. Planos esses, que têm um papel fulcral no processo de mudança transformacional, uma vez que são indicadores do rumo, do caminho, que o *coachee* deverá tomar.

O comportamento de todos os *coachees* também mudou, em consequência do seu processo de aprendizagem, o que levou, em todos, não só a uma melhoria no desempenho do próprio, como da equipa que chefiam. De notar esta nuance extraordinária: a mudança no comportamento da chefia leva a uma mudança no comportamento da equipa. Conforme mencionado pela *coach* nos relatórios, e constatado também nas entrevistas, todos os *coachees* “integraram o *coaching* como uma atitude”, o que significa que todos trabalharam para o seu desenvolvimento, bem como para o desenvolvimento de todos à sua volta. Este desenvolvimento da equipa

passa, não só pelas mudanças de atitude face ao trabalho, através de delegação de tarefas, conforme mencionado pela Irene e pela Sandra, como por fazer *coaching* dentro da própria equipa, como o Paulo, o Cláudio e a Vanda ou indicar colegas para o processo, como a Olga e a Susana.

De notar que a maioria dos *coachees* (seis em sete) receberam *feedback* positivo das pessoas à sua volta, quer seja da equipa ou dos pares. Relativamente às chefias dos *coachees* em questão, é de mencionar que apenas uma teve *feedback* da chefia (Susana), provavelmente pelo fato, de, em quatro casos (Paulo, Vanda, Olga e Cláudio) a chefia que o indicou para o processo de *coaching*, não ser a chefia atual. Existiram algumas mudanças de equipa durante o processo.

Relativamente à Irene e Sandra (chefiadas por outra das *coachees*: Olga), apesar de não terem tido *feedback* da chefia, a Olga, durante a sua entrevista, reconheceu a mudança em cada uma delas: “ (...) noto diferenças substanciais decorrentes do processo de *coaching* a que foram submetidas.”

A Olga é a única *coachee* que refere que as pessoas à sua volta não reconhecem a mudança. Tendo em conta o relatório final da *coach*, pode tentar-se aferir uma justificação pelo fato desta *coachee* ainda não conseguir manter um comportamento profissional eficaz, mesmo face a contrariedades (sejam profissionais ou pessoais), ou em situações de pressão. Ou seja, o seu nível de proficiência ao nível da gestão de emoções é baixo: “ (...) Esta atitude menos linear tem impacto nos colaboradores. Estes não sabem se vão receber uma líder solidária ou uma líder crítica. Quando não é ganhadora, a sua resiliência baixa. Estas questões estão a ser mais difíceis de trabalhar porque não estão a ser assumidas pela própria Olga.”. De notar que esta é uma competência crítica num cargo de chefia, e, sublinha-se, novamente, que, talvez por esse motivo, a Olga ainda precise, pontualmente, de recorrer a sessões de *coaching*.

A eficácia e a eficiência do *coaching* é fortemente corroborada pelos resultados mensuráveis. Aqui, a maioria dos *coachees* (seis em sete) reconheceram uma melhoria significativa nos resultados globais da equipa, nomeadamente, no aumento das vendas, da produtividade, da redução do absentismo, satisfação do cliente e melhoria da gestão do tempo (quer seja em termos de tempos médios das filas de espera, quer seja em termos da entrega da correspondência de acordo com os padrões de qualidade de serviço).

A *coachee* Sandra teve um decréscimo nos resultados da sua loja, que justifica pelo fato de o core business naquele local ser o correio, que, conforme os dados anuais da empresa, está a decrescer.

Os resultados percebidos por cada um são validados pelos dados do Compromisso de Gestão. Os locais de trabalho, onde os *coachees* estão sediados, tiveram um aumento de resultados gerais na ordem dos 11,4%. De qualquer forma, há que ter em conta que, este aumento dos resultados das equipas, pode não ser diretamente proporcional à mudança proporcionada pelo programa de *coaching*, por vários motivos. Há sempre variáveis externas que são impossíveis de controlar devido à sua especificidade (Leedham, 2005), nomeadamente: economia local, cultura local, mudanças estruturais na equipa (ao nível da chefia, por exemplo, como é o caso de quatro dos sete *coachees* em estudo) e até mesmo determinadas coincidências (por exemplo, a passagem aleatória de clientes que procuram determinado produto, etc.). De notar que, apesar de não ter existido para este estudo, formalmente, um grupo controlo, através do compromisso de gestão é possível uma comparação de resultados entre lojas e CDP. E, daqui se verifica, que há também lojas e CDP não incluídos no programa de *coaching*, com uma melhoria de resultados, mas, os locais com pessoas incluídas no programa FAROL, têm resultados superiores, ou seja, aumentaram ainda mais os resultados do que os locais não incluídos no programa.

Relativamente ao ROI, apesar de ter sido solicitada uma estimativa, nenhum *coachee*, conseguiu atribuir um número. Esta dificuldade pode ser explicada pela dimensão da empresa que são os CTT. Ainda assim, todos reconheceram que a empresa gerou um lucro bastante significativo com este programa.

As palavras-chave permitem perceber qual o impacto do processo em cada *coachee*. Verifica-se que este impacto está intimamente relacionado com os objetivos e as aprendizagens do programa. Assim, pode afirmar-se que o *coaching* é sinónimo de mudança e as diferenças estão nos meandros desta transformação que são individuais e pessoais.

4.2 – CONCLUSÕES

Este estudo tinha como objetivo perceber o impacto do programa de *coaching* dos CTT ao nível individual e organizacional, através de uma avaliação sumativa e formativa.

Tendo em conta a multiplicidade de dimensões avaliadas neste estudo, quer pelas entrevistas, quer pelos relatórios da *coach*, quer pelo compromisso de gestão, podemos aferir a eficácia e a eficiência do programa de *coaching* executivo dos CTT.

Foram entrevistados a maioria (sete em dez) dos *coachees* que terminaram o processo de *coaching* no início do ano de 2012, demonstrando satisfação, aprendizagem, mudança comportamental e aumento dos resultados mensuráveis em consequência do programa de *coaching*, além de concluírem que o impacto em cada um foi significativo. Conclui-se, desta forma, que a avaliação sumativa é positiva.

A avaliação formativa é também, extremamente positiva, e de grande relevância, conforme mencionado por Ely *et al* (2010) e por Schlosserr *et al* (2007), uma vez que a *coach*: é certificada pelo ICF, tem experiência em *coaching*, é colaboradora dos CTT (tem conhecimento da orgânica e dinâmica da empresa), conseguiu estabelecer uma relação com todos os *coachees* baseada em confiança, confidencialidade e compromisso, considera que todos os *coachees* alcançaram os seus objetivos e consegue identificar as mudanças em cada um. Como parte da avaliação formativa podemos também incluir a questão relacionada com as palavras-chave, uma vez que concluí o impacto, percecionado individualmente, do *coaching*, que foi, em todos os casos, reconhecido como uma mudança transformacional.

É de salientar que, mesmo tendo o presente estudo uma abordagem em termos metodológicos bastante abrangente, há algumas limitações, nomeadamente:

- Apenas foi feita a medição do momento final do *coaching*, momento este que é o resultado da perceção do olhar de cada *coachee*, mas, não foi medido o momento inicial, o que não permite corroborar os relatórios iniciais da *coach*. Esta limitação deve-se à limitação temporal da presente tese;
- Não existir um grupo de controlo com características dimensionais, de localização geográfica e de resultados iniciais semelhantes ao grupo em estudo, o que se deve, também à limitação temporal da presente tese;

- Terem sido tidas em conta, apenas, as opiniões dos intervenientes no processo, no caso, a *coach* e os *coachees*, sendo interessante e relevante, obter *feedback* a 360º, o que não foi possível devido a indisponibilidade dos vários colaboradores.

Em suma, conclui-se que o impacto do *coaching* é sentido positivamente a vários níveis: individual, nos elementos da equipa e nos resultados tangíveis. Assim, corroborando Whitmore (2009): O impacto do *coaching* nos CTT é o aumento da *performance* a par do desenvolvimento pessoal, profissional e individual do *coachee* e daqueles com quem trabalha.

A conclusão do presente estudo é partilhada pelas empresas nas quais estão ou estiveram em curso processos de *coaching*, uma vez que se assiste a uma tendência empresarial de aposta neste tipo de programas.

“É um processo para desenhar futuro.”

Leonard Wolk

in Coaching, El Arte de Soplar Brasas

BIBLIOGRAFIA

Anderson, M.C. (2001), Executive Briefing: Case study on the return on investment of executive *coaching*, Metrix Global, LLC,
<http://www.coachfederation.org/includes/docs/053metrixglobal-coaching-roi-briefing.pdf>.

Andrade, M. S. (2010), *Coaching: Perspectivas Internacionais*, Human 14 em Foco, 42-47.

Anjos, H. (2012), O que é que aos 70 anos diria ao seu eu de hoje? in João, M., Top Question, Perguntas Poderosas do executivos e *coaches* em Portugal, SmartBook, 61-70.

Bluckert, P. (2006), *Physiological dimensions of executive coaching*, Berkshire, Open University Press.

Cortvriend, P., C. Harris e E. Alexander (2008) Evaluating the links between leadership development *coaching* and *performance*, *International Coaching Psychology Review*, 3(2), 164-179.

Dembkowski, S. e F. Eldridge (2003) Measuring snowflakes? - Calculating the return on investment from executive *coaching*,
<http://www.coachingnetwork.org.uk/resourcecentre/articles/viewarticle.asp?artid=97>.

DeVries, D., A. Konz e B. Kaplan (2001), *Executive Coaching: How and when to use it*,
[http://www.kaplandevries.com/images/uploads/ExecCoachingHow&When\(Handouts\).pdf](http://www.kaplandevries.com/images/uploads/ExecCoachingHow&When(Handouts).pdf).

Echeverria, R (2006), *Ontologia del Language*, Chile, Ediciones Granica S.A..

Edwards, L. (2011), At the heart of measuring *coaching* ROI: application implementation, and impact, *Coaching World*, 5-6,
<http://www.coachfederation.org/articles/index.cfm?action=view&articleID=924§ionID=51>.

Elorza, M.V. (2003), *Cualidades de un buen coach*, Barcelona; Editorial Ariel, 89-122.

Ely, K., L.A. Boyce, J. K. Nelson, S. J. Zaccaro, G. Hernez-Broome e W. Whyman (2010) Evaluating leadership *coaching*: a review and integrated framework, *The Leadership Quarterly* 21, 585-599.

Figueira, J. (2007), Comunicação Eficaz, <http://pnl-portugal.com/comunicacao-eficaz/>.

- Fillery-Travis, A. e D. Lane (2006), Does *coaching* work or are we asking the wrong question?, *International Coaching Psychology Review* 1(1), 23-36.
- Flaherty J., (1999), *Coaching: Evoking Excellence in Others*, Burlington (U.S.A.), Butterworth-Heinemann
- Flick, U. (2005), *Métodos Qualitativos na Investigação Científica*. 2ª Edição, Lisboa, Editora Monitor
- Fong, S. (2012), *Coaching Integral*, <http://www.coachingintegral.com.br>.
- Goleman, D. (2010) *Inteligência Emocional*, Lisboa, Temas & Debates.
- Guarniri, S. e M. Zárate (2010), *No es lo mismo*, Madrid, LiD Editorial.
- Hunt, J. M. e J. R. Weintraub (2004), Learning development *coaching*, *Journal of Management Education*, 28(1), 39-61.
- Hackman, J. R e R. Wageman (2005), A theory of team *coaching*, *Academy of Management Review*, 30(2), 269-287.
- International *Coaching* Federation, <http://www.icfportugal.com/>
- International *Coaching* Community, <http://www.internationalcoachingcommunity.com/>
- Kampa-Kokesh, S. e M.Z. Anderson (2001), Executive *Coaching*: a comprehensive review of the literature, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53, 205-228.
- Kets de Vries, M., L. Guillén, K. Korotov e E. Florent-Treacy (2010), *The Coaching Kaleidoscope: Insights from the inside*, Hampshire, Palgrave Macmillan.
- Krausz, R. (2007), *Coaching Executivo – A Conquista da Liderança*, São Paulo, Editora Nobel.
- Leedham, M. (2005), The *coaching* scorecard: A holistic approach to evaluating the benefits of business *coaching*, *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 3(2), 30-44.
- Lord, E. (2010), A quantitative study on executive *coaching* from a learning transfer perspective, D. M. Dissertation, University of Phoenix.
- Maccoby, M. (2009), The dangers of the dependence on *coaches*, in Coutu, D. e C. Kauffman, What can *coaches* do for you?, *Harvard Business Review*, January, 95.
- Martins, J. C. L. e F. Belfo (2010), Métodos de investigação qualitativa: Estudos de casos na investigação em Sistemas de Informação, *Proelium - Revista da Academia Militar*, 14, 39-71.

McGovern, J., M. Lindemann, M. Vergara, S. Murphy, L. Barker e R. Warrenfeltz (2001) Maximizing the impact of executive *coaching*: behavioral change, organizational outcomes and return on investment, *The Manchester Review*, 6(1), 1-9.

Mendonça, B. (2012), Aumenta o número de *Coaches* no Brasil e a demanda cresce a níveis exponenciais, <http://abracoaching.com.br/blog/aumenta-o-numero-de-coaches-no-brasil-e-a-demanda-cresce-a-niveis-exponenciais/>.

Miranda, B. (2011), *Coaching* and Human Resource Development: New ICF SIG explores *coaching* in the workplace, *Coaching World*, <http://www.coachfederation.org/articles/index.cfm?action=view&articleID=989&menuID=539>.

Pereira, A. B. (2009), *Coaching* – Estudo sobre as práticas dos *coachs* em Portugal, http://cms.coachingportugal.com/FileUpload/8169f22e-8be8-4515-94ec-8248a77d697d_15_6_2009.pdf.

O'Connor, J. e A. Lages (2004), *Coaching* with NLP: How to be a master *coach*, London, Element.

O'Connor, J. e A. Lages (2007), *How Coaching Works: The essential guide to the history and practice of effective coaching*, London, A & C Black Publishers.

Rego, A., M. P. Cunha, C. M. Oliveira e A. R. Marcelino (2007), *Coaching* para executivos, 2ª Edição, Lisboa, Escolar Editora.

Ruiz, M.C. (2003), *El directivo-coach: El modelo de Ernst & Young*; Barcelona, Editorial Ariel, 203-213.

Schlosser, B., D. Steinbrenner, E. Kumata e J. Hunt (2007), *The coaching impact study: Measuring the value of executive coaching with commentary*, *The International Journal of Coaching in Organizations*, 5(1), 140-161.

Seligman M. (2003), *Authentic happiness*, London, Nicholas Brealey Publishing.

Skinner, D. (1999), *Qualitative methods in early intervention*. Seminário de Doutoramento, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto (Documento não Publicado).

Slade, M. (2011), *The benefits of internal coaching*, *Human Resource executive online*, <http://www.hreonline.com/HRE/story.jsp?storyId=533337192>.

Solomon R. e F. Flores (2001) *Building Trust: In business, politics, relationships and life*, New York, Oxford University Press, Inc.

Stober, D. e A. Grant (2006) *Evidence Based Coaching: Putting Best Practices to Work for Your Clients*, Hoboken (U.S.A.), John Wiley & Sons, Inc.

Teixeira, A.L. (2010), Leituras: “Group and team *coaching*: The essential guide”, Revista Portuguesa de Grupanálise, 113-118.

Thornton, C. (2010), Group and team *coaching*: The essential guide, East Sussex, Routledge.

Turak, A. (2011), Are you *coachable*? The five steps to *coachability*, <http://www.forbes.com/sites/augustturak/2011/09/30/are-you-coachable-the-five-steps-to-coachability/2/>.

Urritikoetxea, K.L. (2003), Técnicas de entrenamiento desportivas para el desarrollo de colaboradores, Barcelona, Editorial Ariel, 89-122

Velada, A.R.R. (2007), Avaliação da eficácia da formação profissional: factores que afectam a transferência da formação para o local de trabalho, Tese de Doutoramento em Psicologia Organizacional e Social, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE).

Velada, R., A. Caetano, R. Bates e E. Holton (2009) Learning transfer – validation of the learning transfer system inventory in Portugal, Journal of European Industrial Training, 33(7), 635-656.

Witherspoon, R. (2000), Smarting smart: Clarifying *coaching* goals and roles, San Francisco, Jossey Bass.

Whitmore, J (2009), *Coaching for Performance*, 4th Edition, London, Nicholas Brealey Publishing.

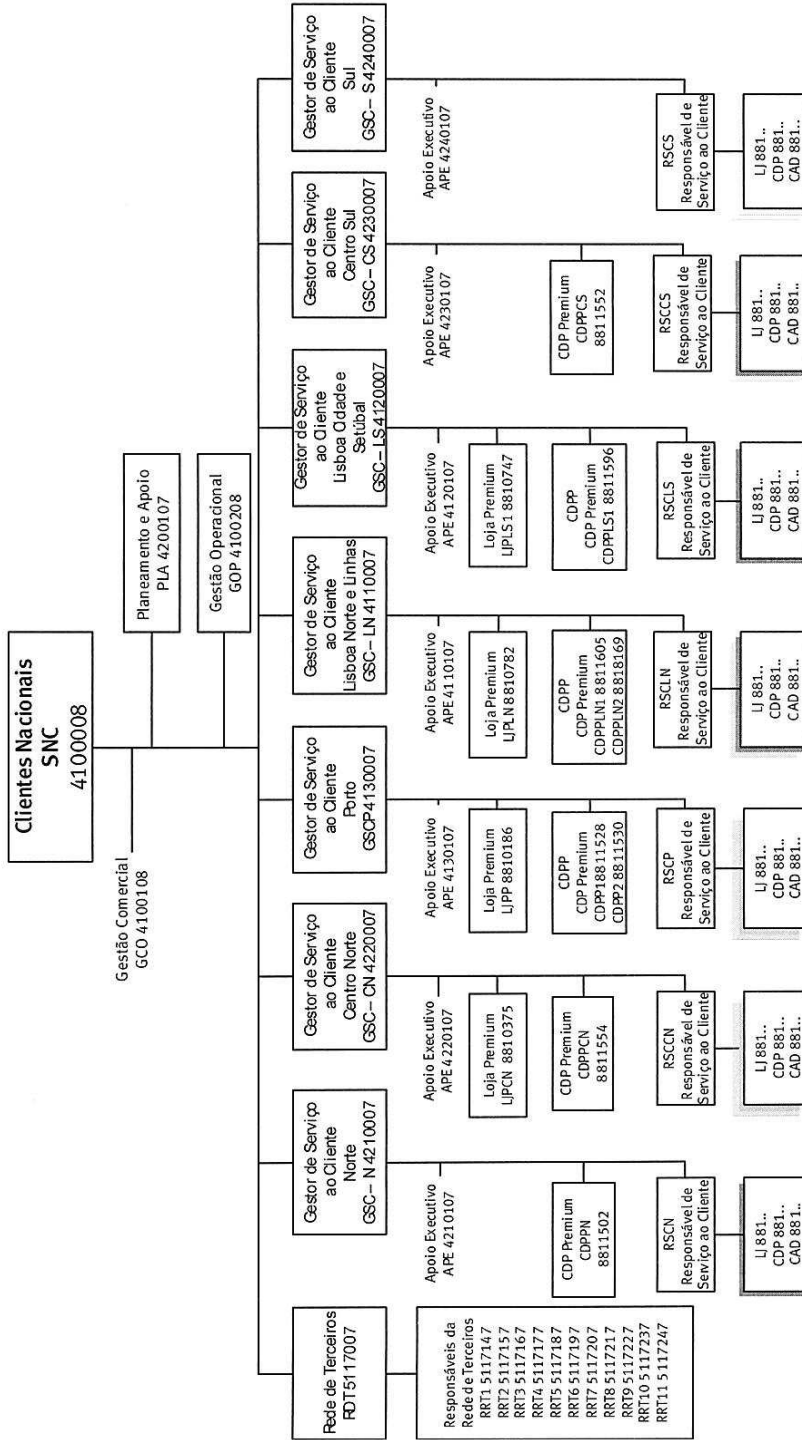
ANEXO I

Anexo I - Microestrutura

SNC

ANEXO I à OS00402010CA

SNC – Clientes Nacionais



7

ANEXO II

ANEXO II - Relatório Inicial Individual

Gestora de Loja – Irene 28 anos

Quem indicou – o seu RSC

Acreditou nas vantagens do programa – S

Criou relação positiva com o *coach* – S

Está empenhada em continuar o seu processo de mudança – S

Objetivo inicial – Aumentar os seus níveis de confiança de modo a melhorar a sua eficácia junto da equipa.

1º Impacto – Nesta loja a Irene coordena 5 colaboradores com idades entre os 45 e 55 anos, com a particularidade de todos terem assumido, no passado, funções de chefia de loja.

A Irene aparece na 1ª sessão com enormes fragilidades e com a crença que, provavelmente, nunca conseguirá mudar a atitude dos membros da sua equipa. Sente que é manipulada, sente que a testam permanentemente no que respeita aos conhecimentos técnicos.

A Irene quer que as coisas mudem, mas não sabe como. Está à procura de uma receita para a problemática que está a viver.

A sua tristeza não lhe permite ter a lucidez para encontrar esse caminho. Neste momento, a única atitude que consegue ter é a de fazer tudo o que os colaboradores querem de forma a conseguir que eles próprios façam o trabalho que lhes está atribuído.

Gestora de Loja – Sandra 28 anos

Quem indicou – o seu RSC

Acreditou nas vantagens do programa – S

Criou relação positiva com o *coach* – S

Está empenhada em continuar o seu processo de mudança – S

Objetivo inicial – Aumentar os seus níveis de confiança de modo a melhorar a sua eficácia junto da equipa.

1º Impacto

A Sandra transmite uma imagem de profunda tristeza. Está deprimida porque começou a perceber que a colaboradora que está a gerir e que considerava amiga, é uma pessoa oportunista. Durante a 1ª sessão, para além de ter chorado bastante, foi colocando, insistentemente interrogações a si própria para tentar perceber como poderia gerir esta situação tanto a nível interior, como a nível profissional.

Gestor de CDPPremium – Paulo 42 anos

Quem indicou – o seu RSC (neste momento o Paulo assumiu um cargo superior e está ao nível do RSC)

Acreditou nas vantagens do programa – S

Criou relação positiva com o *coach* – S

Está empenhada em continuar o seu processo de mudança – S

Objetivo inicial – Desenvolver as competências liderança e gestão de equipas e consolidar os seus conhecimentos de líder-*coach*.

1º Impacto

Empático, Seguro, Generoso, Cúmplice, Solidário e com um enorme interesse por pessoas e pelo seu desenvolvimento.

RSC – Olga 42 anos

Quem indicou – o seu GSC (que entretanto mudou)

Acreditou nas vantagens do programa – S

Criou relação positiva com o *coach* – S

Está empenhada em continuar o seu processo de mudança – S

Objetivo inicial – Desenvolver as competências liderança e gestão de equipas e consolidar os seus conhecimentos de líder-*coach*

1º Impacto

Transmite alguma fragilidade emocional, que resulta da sua experiência de vida, e que não assume como prioridade.

Quando lhe é explicado o que é *coaching*, a Olga assume que, embora não conhecesse a técnica, já utilizava esta forma de lidar com as pessoas. Esta crença limitadora, que se torna confortável para a Olga, acaba por implicar um trabalho de *coaching* mais consistente, no decurso do qual estas crenças foram identificadas, percebidas e desmistificadas.

RSC – Vanda 50 anos

Quem indicou – o seu GSC (que entretanto mudou)

Acreditou nas vantagens do programa – S

Criou relação positiva com o *coach* – S

Está empenhada em continuar o seu processo de mudança – S

Objetivo inicial – Aumentar os seus níveis de confiança de modo a melhorar a sua eficácia junto da equipa.

1º Impacto

Empática, dócil, frágil, solidária, muito preocupada com resultados e com o bem-estar das pessoas. No decurso da 1ª sessão, refere que está muito assustada porque mudou de área, e portanto de colaboradores, estando com sérias dúvidas relativamente à leitura que os mesmos fazem da informação que lhes transmite. Acredita que estes novos colaboradores não a entendem, o que a deprime e bloqueia.

Gestor de Loja – Cláudio 42 anos

Quem indicou – o seu RSC (que entretanto mudou)

Acreditou nas vantagens do programa – S

Criou relação positiva com o *coach* – S

Está empenhada em continuar o seu processo de mudança – S

Objetivo inicial – Desenvolver as competências liderança e gestão de equipas e consolidar os seus conhecimentos de líder-*coach*, emagrecer e entrar na faculdade.

1º Impacto

Atento, perspicaz, criativo, seguro, solidário, empático e interessado em iniciar o seu processo de mudança com o objetivo de ser um líder mais sólido. O Cláudio pesa, nesta altura, 110 Kg. Toma decisões de gestão com uma forte segurança e solidez.

Assistente de RSC – Susana 28 anos

Quem indicou – o seu atual RSC

Acreditou nas vantagens do programa – S

Criou relação positiva com o *coach* – S

Está empenhada em continuar o seu processo de mudança – S

Objetivo inicial – Aumentar os seus níveis de confiança de modo a melhorar a sua eficácia junto das equipas. Sair da sua área de conforto (gabinete) e socializar com a população de um CDP. Ser capaz de conduzir reuniões com 60 carteiros, sem ficar ansiosa.

1º Impacto

Exceccionalmente atenta, dócil, frágil, coloca muitas questões para ficar elucidada, quer muito mudar porque, fruto da experiência negativa com o RSC anterior, “duvida da sua própria sombra”.

ANEXO III

ANEXO III - Relatório Final Individual

Gestora de Loja – Irene 28 anos

N.º Sessões Individuais – 12

N.º Sessões Grupo - 5

Continuou a acreditar nas vantagens do programa – S

Elaborou e cumpriu planos de ação – S

Atingiu o objetivo inicial - S

Integrou o *coaching* como uma atitude - Sim, embora ainda tenha momentos em que precisa de recorrer a sessões de *coaching*.

Avaliação do impacto do *coaching* – Positiva.

Neste momento, a Irene é aceite pela equipa no seu papel de líder. Os seus colaboradores estão em processo de *coaching*. Delega com segurança, não aceita episódios de manipulação desde a 4ª sessão individual. As sessões de grupo foram uma mais-valia porque ganhou em auto-estima, auto-confiança, criatividade e o seu foco centrou-se nos resultados da loja e nas pessoas que podem contribuir para os mesmos.

Gestora de Loja – Sandra 28 anos

N.º Sessões Individuais – 14

N.º Sessões Grupo - 5

Continuou a acreditar nas vantagens do programa – S

Elaborou e cumpriu planos de ação – S

Atingiu o objetivo inicial - S

Integrou o *coaching* como uma atitude – Sim, embora ainda tenha momentos em que precisa de recorrer a sessões de *coaching*.

Avaliação do impacto do *coaching* – Positiva.

A Sandra passou por um doloroso processo de crescimento pessoal. Deprimiu-se durante algum tempo. A partir da 5ª sessão o *insight* começou a funcionar positivamente, e optou por apostar num plano de ação que implicava pedir á RSC que lhe retirasse a colaboradora oportunista da loja. Neste momento, a Sandra investiu em si própria (ginásio, imagem pessoal), assim como nos resultados da loja. Tem uma relação muito eficaz com o seu novo colaborador. As sessões de grupo foram uma mais-valia porque ganhou em auto-estima, auto-confiança, criatividade e o seu foco centrou-se nos resultados da loja e nas pessoas que podem contribuir para os mesmos.

Gestor de CDPPremium – Paulo 42 anos

N.º Sessões Individuais – 20

N.º Sessões Grupo - 5

Continuou a acreditar nas vantagens do programa – S

Elaborou e cumpriu planos de ação – S

Atingiu o objetivo inicial - S

Integrou o *coaching* como uma atitude - S

Avaliação do impacto do *coaching* – Positiva.

O Paulo é um líder *coach*, e vai iniciar a sua formação para ser *coach* (conceitos, perguntas poderosas, contextos, conduzir uma sessão, etc.).

Nas sessões de grupo, o Paulo teve uma participação de grande generosidade para com os colegas, levando-as a encontrar as soluções mais adequadas às problemáticas de cada um.

O Paulo é uma pessoa invulgarmente confiável, o que lhe permite “abanar” os outros, facilitando e incrementando o processo de mudança. Esta mudança é feita com alegria, com alma, com conhecimento e com uma noção de missão muito sólida. O Paulo é uma pessoa extraordinária.

RSC – Olga 42 anos

N.º Sessões Individuais – 20

N.º Sessões Grupo - 0

Continuou a acreditar nas vantagens do programa – S

Elaborou e cumpriu planos de ação – S

Atingiu o objetivo inicial - S

Integrou o *coaching* como uma atitude - Sim, embora ainda tenha momentos em que precisa de recorrer a sessões de *coaching*.

Avaliação do impacto do *coaching* – Positiva.

Embora tenha percorrido um duro caminho de mudança, a Olga ainda tem questões pessoais por resolver que têm repercussão na sua vida profissional. Por vezes acorda mais amarga, por vezes acorda muito bem-disposta. Esta atitude menos linear tem impacto nos colaboradores. Estes não sabem se vão receber uma líder solidária ou uma líder crítica. Quando não é ganhadora, a sua resiliência baixa. Estas questões estão a ser mais difíceis de trabalhar porque não estão a ser assumidas pela própria Olga.

RSC – Vanda 50 anos

N.º Sessões Individuais – 20

N.º Sessões Grupo - 0

Continuou a acreditar nas vantagens do programa – S

Elaborou e cumpriu planos de ação – S

Atingiu o objetivo inicial - S

Integrou o *coaching* como uma atitude - S

Avaliação do impacto do *coaching* – Positiva.

Estabeleceu planos de ação para ultrapassar os seus receios relativamente à comunicação, que resultaram de forma muito eficaz. Continua muito atenta às pessoas da sua equipa e solicitou que três dos seus nove colaboradores fossem acompanhados pela equipa de *coaching* dos CTT.

Continua a ter sessões de *coaching* com o objetivo de consolidar o seu papel de líder junto de uma nova equipa.

Brevemente irá iniciar a sua formação como *coach*.

Gestor de Loja – Cláudio 42 anos

N.º Sessões Individuais – 20

N.º Sessões Grupo - 5

Continuou a acreditar nas vantagens do programa – S

Elaborou e cumpriu planos de ação – S

Atingiu o objetivo inicial - S

Integrou o *coaching* como uma atitude – S.

Avaliação do impacto do *coaching* – Positiva.

O Cláudio aumentou a sua autoestima e autoconfiança, perdeu 38 quilos, faz ginásio e está no 2º ano do curso de Sociologia.

É um líder-*coach* com maiúsculas. Os seus colaboradores são autónomos, só colocam questões quando não encontram a solução técnica.

Nas sessões de grupo, o Cláudio teve uma participação brilhante, e de grande generosidade para com os colegas, levando-os a encontrar as soluções mais adequadas às problemáticas de cada um.

Assistente de RSC – Susana 28 anos

N.º Sessões Individuais – 10

N.º Sessões Grupo - 2

Continuou a acreditar nas vantagens do programa – S

Elaborou e cumpriu planos de ação – S

Atingiu o objetivo inicial - S

Integrou o *coaching* como uma atitude - Sim, embora ainda tenha momentos em que precisa de recorrer a sessões de *coaching*.

Avaliação do impacto do *coaching* – Positiva.

Neste momento, a Susana faz reuniões com carteiros, sem o apoio da chefia, e com uma elevada segurança. Sente-se tranquila e “gosta de si”. Investiu na sua imagem física, está mais madura, mais cúmplice com os seus colaboradores, e não hesita em fazer almoços com 40 ou 50 carteiros. Sabe que é valorizada e que esse papel é uma vitória sua (“com a ajuda do *coaching*”, como costuma dizer).

ANEXO IV

ANEXO IV - Guião Entrevista

REAÇÃO (Kirkpatrick, 1994; O'Connor e Lages, 2007; McGovern *et al*, 2001; Ely *et al*, 2010; Anderson, 2001; Edwards, 2011)

Qual o balanço que faz do programa?

Gostou do processo?

Correspondeu às suas expectativas? De que forma?

APRENDIZAGEM (Kirkpatrick, 1994; O'Connor e Lages, 2007; McGovern *et al*, 2001; Ely *et al*, 2010; Anderson, 2001; Edwards, 2011)

Quais os objetivos do seu programa de coaching?

Em que medida foram alcançados?

Experimentou algum tipo de clarificação (insight) durante o processo? Pode partilhar essa experiência?

COMPORTAMENTO (Kirkpatrick, 1994; O'Connor e Lages, 2007; McGovern *et al*, 2001; Ely *et al*, 2010; Anderson, 2001; Edwards, 2011; Millaré e Yoshida, 2009; Velada e Caetano, 2009; Rego *et al*, 2007)

O seu fluxo de trabalho permite utilizar o que alcançou no coaching? Como?

(Capacidade pessoal para transferir)

*O seu desempenho tem melhorado desde que alcançou a mudança transformacional proporcionada pelo coaching? Em que medida? **(esforço de transferência; expectativa de desempenho/resultados).***

*Quais as mudanças mais significativas que percebe a sua volta que acha que são consequência da sua própria mudança transformacional? **(resistência/abertura à mudança)***

*Tem recebido feedback das pessoas que trabalham consigo (chefia, subordinados e pares) relativa ao resultado do programa? **(feedback)***

RESULTADOS (Kirkpatrick, 1994; O'Connor e Lages, 2007; McGovern *et al*, 2001; Ely *et al*, 2010; Anderson, 2001; Edwards, 2011; Velada e Caetano, 2009)

Que impacto é que teve o coaching no seu trabalho? (resultados mensuráveis)

Em que medida é que o coaching melhorou o seu desempenho?

ROI (Kirkpatrick, 1994; O'Connor e Lages, 2007; McGovern *et al*, 2001; Ely *et al*, 2010; Anderson, 2001; Edwards, 2011; Shlosser *et al*, 2007; Dembkowski e Eldridge, 2003).

Consegue estimar, em euros, o ROI do seu programa de coaching? Qual a base que usou para essa estimativa?

Qual estima ser a sua percentagem de confiança?

ANEXO V

ANEXO V - Entrevistas

Irene – Gestora de Loja

Palavra-chave: Autoconfiança

Qual o balanço que faz do programa?

Faço um balanço muito positivo do *coaching*, uma vez que me ajudou a tomar consciência das minhas dificuldades e perceber o medo que eu tenho de confrontar as pessoas em determinadas situações e a ultrapassá-lo.

Gostou do processo?

Adorei.

Correspondeu às suas expectativas? De que forma?

Sim. Deu-me autoconfiança, o que me limitava.

Quais os objetivos do seu programa de coaching?

Era tornar a vida profissional mais fácil. Conseguir lidar melhor com as pessoas da minha equipa, de forma a envolvê-los nos objetivos que são impostos a nível de loja e que me reconheçam como chefia.

Em que medida foram alcançados?

Vão sendo... já estou a lidar melhor com a equipa. Consigo delegar.

Experimentou algum tipo de clarificação (insight) durante o processo? Pode partilhar essa experiência?

Agora consigo falar e pedir a cada um dos meus colaboradores que façam determinada tarefa da forma que eu quero. Os resultados nem sempre são os que eu desejo, mas tento que as pessoas modifiquem a sua maneira de trabalhar de forma a ir de encontro ao que eu pretendo.

O seu fluxo de trabalho permite utilizar o que alcançou no coaching? Como?

Sim. Todos os planos de ação estabelecidos em cada sessão de *coaching* são realizados no trabalho e, como funcionam, continuo a utilizar as técnicas que julgo serem as mais adequadas e que foram trabalhadas no *coaching* para melhorar a minha vida profissional.

O seu desempenho tem melhorado desde que alcançou a mudança transformacional proporcionada pelo coaching? Em que medida?

Sim. Estou a conseguir que as pessoas sejam mais proactivas, se envolvam mais com a equipa e com os resultados da loja.

Quais as mudanças mais significativas que percebeu à sua volta que acha que são consequência da sua própria mudança transformacional?

A atitude das pessoas da minha equipa mudou bastante, em consequência da minha mudança.

Tem recebido feedback das pessoas que trabalham consigo (chefia, subordinados e pares) relativa ao resultado do programa?

Eu pedi às pessoas da minha equipa para me darem *feedback* (inclusive, para escreverem num papel e tudo) e disseram-me que eu estou mais organizada, que faço uma melhor gestão do tempo e que deixei de arcar com todas as tarefas sozinha, ou seja consigo delegar, e que eles próprios sofreram uma mudança, como equipa.

Quanto à minha chefia, neste momento está muito sobrecarregada com o trabalho e portanto não me tem dado *feedback* relativamente a este processo.

Que impacto é que teve o coaching no seu trabalho? (resultados mensuráveis)

Os resultados da loja são superiores. Conseguimos ficar 10% acima do objetivo. E estamos acima da média na área em várias campanhas.

Consegue estimar, em euros, o ROI do seu programa de coaching? Qual a base que usou para essa estimativa?

É muito difícil estimar um valor. Não consigo calcular.

Qual estima ser a sua percentagem de confiança? – Não respondida, uma vez que não conseguiu dar um valor na pergunta anterior.

Sandra – Gestora de Loja

Palavra-chave: Confiança

Qual o balanço que faz do programa?

É um balanço positivo. Consegui mudar a minha atitude. Sou uma pessoa mais segura.

Gostou do processo?

Sim, sem dúvida.

Correspondeu às suas expectativas? De que forma?

Superou, completamente. Inicialmente o *coaching* já fazia muito sentido para mim. Aquilo que me foi dito foi que o *coaching* me iria ensinar a conseguir ter mais confiança. Este processo ajudou-me a crescer, nomeadamente com as sessões de grupo onde houve troca de ideias e que me ajudou a dar um grande pulo como pessoa.

Quais os objetivos do seu programa de coaching?

Ajudar-me a conseguir trabalhar com a minha equipa e dar-me mais confiança para liderar a minha equipa.

Em que medida foram alcançados?

Para ter uma ideia, anteriormente não conseguia confiar na minha equipa e neste momento, como exemplo posso dar o dia de hoje, estou aqui e consegui delegar as minhas responsabilidades na equipa e estou completamente descansada que irão fazer um bom trabalho.

Experimentou algum tipo de clarificação (insight) durante o processo? Pode partilhar essa experiência?

Sim. Deixei de ser mãe das pessoas que trabalham comigo. Anteriormente tinha pena das pessoas porque achava que estavam sobrecarregadas com o trabalho e com a vida

peçoal (algumas com filhos). Então, eu ficava com todo o trabalho da loja e não tinha coragem de pedir ajuda a ninguém porque tinha medo de sobrecarregar as pessoas da minha equipa. A partir do momento em que comecei a trabalhar isso nas sessões, deixei de ser mãe e passei a ser colega e a delegar responsabilidades. Comecei a fazer uma melhor distribuição do trabalho.

O seu fluxo de trabalho permite utilizar o que alcançou no coaching? Como?

Sim, claro. O problema estava no meu tipo de relacionamento com a equipa. Agora consigo confiar. E não só confiar, consigo delegar responsabilidades nas pessoas que trabalham comigo sem medos e sem penas.

O seu desempenho tem melhorado desde que alcançou a mudança transformacional proporcionada pelo coaching? Em que medida?

O meu desempenho tem melhorado na medida em que me sinto menos sobrecarregada com trabalho que distribuo. Assim, consigo ficar mais liberta para fazer outras coisas, nomeadamente vender.

Quais as mudanças mais significativas que percebeu à sua volta que acha que são consequência da sua própria mudança transformacional?

A distribuição do trabalho. Eu consigo distribuir o trabalho pela equipa, e consigo ser mais assertiva. Isso, é sem dúvida fruto do *coaching*.

Tem recebido feedback das pessoas que trabalham consigo (chefia, subordinados e pares) relativa ao resultado do programa?

A pessoa que está a trabalhar agora comigo já me apanhou no meio do processo de *coaching*. Portanto não se apercebeu muito da minha mudança. Os meus pares aperceberam-se e têm-me dado um *feedback* positivo constante... (ainda noutro dia a minha colega disse-me:” Epá, agora já falas assim e tudo! Estás mesmo mudada, e para melhor!”

Quanto à minha chefia, entretanto mudou, mas apanhou-me no início do processo. Mas tenho a dizer que não me tem dado *feedback*.

Que impacto é que teve o coaching no seu trabalho? (resultados mensuráveis)

Não há uma melhoria visível nos resultados, até porque a conjuntura atual não o permite. Mas posso dizer que a minha predisposição para a venda, a minha motivação, estão muito mais elevadas. Produtos, que antes achava críticos, agora consigo vender. Anteriormente era impensável sair da loja para visitar clientes e agora estou à vontade para o fazer. Consigo delegar as responsabilidades em quem fica. Houve uma grande mudança na minha atitude, especialmente no que concerne à venda de produtos.

Não atingimos os resultados da loja e, inclusive, descemos em relação ao ano anterior, uma vez que o grande negócio daquela loja é correio e o tráfego tem descido substancialmente.

Consegue estimar, em euros, o ROI do seu programa de coaching? Qual a base que usou para essa estimativa?

Não consigo estimar. De qualquer forma acho que a empresa lucrou por ter apostado no meu processo de *coaching* pelo facto de ter conseguido formar-me uma gestora de loja. Neste momento estou apta para liderar. Este processo modificou-me não só a mim, mas também às pessoas que trabalham comigo. Uma vez que comecei a delegar, tive de

ensinar várias tarefas à equipa (exatoria, por exemplo). Não foi uma aposta só em mim. Foi uma aposta na equipa.

Qual estima ser a sua percentagem de confiança? – Não respondida, uma vez que não conseguiu dar um valor na pergunta anterior.

Paulo – Gestor de CDP Premium

Palavras-chave: Autoconfiança; Desenvolvimento do ser humano.

Qual o balanço que faz do programa?

Um balanço extremamente positivo. Tenho tirado muitos dividendos deste programa, tanto na minha vida profissional como na vida pessoal.

Gostou do processo?

Adorei. Tenho uma relação muito próxima com a *coach*, uma relação muito cordial e confidencial. Sentia-me ouvido. Consegui exprimir todas as minhas revoltas, as minhas dúvidas, os meus sentimentos, a forma de resolver determinadas situações. Aqui consegui encontrar os caminhos, mais acertados e mais corretos para chegar a um determinado fim.

Correspondeu às suas expectativas? De que forma?

Superou. Estou a conseguir, através do meu próprio desenvolvimento, desenvolver a minha equipa e mudar a atitude das pessoas.

Quais os objetivos do seu programa de coaching?

O meu desenvolvimento a nível profissional e pessoal. Não tinha nenhum objetivo estipulado no limite. Se eu conseguir desenvolver-me e conseguir desenvolver os outros à minha volta então alcanço tudo o resto.

Em que medida foram alcançados?

Tenho conseguido tocar na vida das outras pessoas, mudar mentalidades. Em termos de equipas, por exemplo, consegui envolver a equipa de forma a alcançarmos um objetivo comum. Por exemplo, nos saldos do CDP, nas vendas e na certificação. Era um CDP que não era certificado e ficou otimizado. Era um CDP que não vendia uma caneta e que alcançou os objetivos de vendas. O CDP mudou completamente.

Experimentou algum tipo de clarificação (insight) durante o processo? Pode partilhar essa experiência?

No CDP, onde estou agora, por exemplo: cada um fazia o seu trabalho. Era uma anarquia. Não havia uma estratégia. Hoje em dia, nós programamos a semana (à 6ª feira). As pessoas sabem que têm de respeitar os outros e o trabalho dos outros. Eu passei a mensagem de que temos trabalhar como equipa e que trabalhamos numa empresa como são os CTT. Eu tenho 80 pessoas na minha equipa e a maioria das pessoas conseguiu interiorizar a mensagem. Neste momento estou a trabalhar o brio profissional.

O seu fluxo de trabalho permite utilizar o que alcançou no coaching? Como?

Claro. Permite, na forma que eu já mencionei. O problema, muitas vezes é a impossibilidade de continuar o trabalho. Eu mudei de local de trabalho em 2010, para o CDP onde estou agora. Relativamente ao sítio onde estou, também consegui que

houvessem mudanças significativas no comportamento das pessoas e principalmente na atitude das pessoas perante o trabalho. E é isso que permite que o CDP alcance melhores resultados.

O seu desempenho tem melhorado desde que alcançou a mudança transformacional proporcionada pelo coaching? Em que medida?

O meu desempenho profissional depende do desempenho da minha equipa. E como já mencionei, o desempenho da equipa tem melhorado substancialmente. Consequentemente o meu, também. Acho que o meu desenvolvimento profissional e pessoal, decorrente do processo de *coaching*, me impulsionou a chegar onde estou agora e quem sabe levar-me até muito mais longe. Eu quero e gosto de ajudar os outros a desenvolverem-se e tornarem-se profissionais e pessoas melhores. Esse é o meu objetivo.

Quais as mudanças mais significativas que percebeu à sua volta que acha que são consequência da sua própria mudança transformacional?

Já puxei várias pessoas para este processo. Porque, de facto, funciona. A mudança não foi só minha, também consegui levar a mudança a outras pessoas. Mas pessoas que queriam abraçar essa mudança. Consegui que as pessoas trabalhem em equipa e que mudassem a sua atitude perante o trabalho. Assim, temos alcançado resultados melhores.

Tem recebido feedback das pessoas que trabalham consigo (chefia, subordinados e pares) relativa ao resultado do programa?

Tenho da minha equipa (alguns dos membros, inclusive, encontram-se em processos de *coaching*). Da minha chefia não tenho *feedback*. A chefia que me impulsionou a entrar neste processo não é a minha chefia atual. Na altura a minha chefia deu-me *feedback* e, inclusive, também ele estava num processo de *coaching*. A minha chefia atual não me tem dado *feedback*. Não tenho uma grande proximidade com a minha chefia. Só falamos acerca do que há para fazer, dos produtos e dos resultados, quando não são os esperados. Não falamos de estratégias para. Há muito pouco *feedback* positivo.

Que impacto é que teve o coaching no seu trabalho? (resultados mensuráveis)

Aumentou a produtividade, diminuiu absentismo (pessoas que estavam em casa e que voltaram – a quem dei novas tarefas e que sentem, agora, valorizadas), no geral a equipa vende muito mais, o cliente está mais satisfeito. No geral, os resultados mensuráveis são substanciais.

Consegue estimar, em euros, o ROI do seu programa de coaching? Qual a base que usou para essa estimativa?

Muitos milhares de euros. Conseguimos o BES que só ele, como cliente vale 5 milhões/ano. O correio diminuiu, mas conseguimos diminuir o custo.

Qual estima ser a sua percentagem de confiança? – Não conseguiu responder.

Olga – Responsável de Serviço ao Cliente

Palavras-chave: Consciencialização, Segurança, Filosofia de vida.

Qual o balanço que faz do programa?

Um balanço muito positivo. Mas é um processo moroso, uma vez que somos nós que temos de chegar à resposta.

Gostou do processo?

Não só gostei como me identifico com esta forma de trabalhar. Se estamos preocupados com as pessoas e queremos que elas evoluam, não vejo outra forma de trabalhar se não através de processos de *coaching*.

Correspondeu às suas expectativas? De que forma?

Superou. Para que isto funcione, temos de compreender a essência do *coaching* e estar abertos às mudanças que desejamos que ocorram.

Quais os objetivos do seu programa de coaching?

O *coaching* ajudou-me a tomar consciência da forma com que devo lidar com os outros de forma a tentar retirar o melhor das pessoas. Ou seja, munir-me de ferramentas para retirar todas as potencialidades da equipa.

Em que medida foram alcançados?

Foram alcançados de uma forma muito positiva. Consegui que os elementos da minha equipa evoluíssem. É isso que eu faço com as pessoas com quem trabalho e que comecei a fazer como consequência do *coaching*: é tentar adaptar as pessoas, consoante as suas competências, a determinados tipos de tarefas. E só depois trabalhar o resto: o que está em falta.

Experimentou algum tipo de clarificação (insight) durante o processo? Pode partilhar essa experiência?

A situação que tenho para partilhar, que me deu mais prazer e na qual vi os melhores resultados do meu processo foi a situação do Alexandre. O Alexandre era uma pessoa que andava aos caídos de um lado para o outro. Ninguém o queria. Eu não sabia quem era o Alexandre. Nas reuniões ouvia falar do Alexandre: O Alexandre é lento, tem uma hora de amamentação, o Alexandre isto, o Alexandre aquilo. Então eu disse que não me importava que o Alexandre viesse para a minha equipa. Porque o que me custa um bocado é não nos colocarmos no lugar do outro. E eu tento fazê-lo. Na altura pensei que se eu fosse o Alexandre, não gostava de andar de um lado para o outro e que me chamassem de lento. Não gostava e não percebia o que se estava a passar com o Alexandre. Quando veio para ao pé de mim, agradeceu-me tê-lo chamado para a minha equipa. O Alexandre é extremamente organizado, perfeccionista, com uma inteligência e uma memória fora de série. O Alexandre quando veio para a minha equipa estava obcecado em querer ser rápido. E a primeira coisa que fiz, vai contra um bocado com os ensinamentos do *coaching*, mas abanei-o...disse-lhe: “Olha Alexandre, sabes uma coisa? Tu nunca na vida vais ser rápido. E isso a mim não me preocupa nada. Há pessoas mais rápidas, outras mais lentas... Se não consegues ser rápido, tens com certeza competências que me vão servir para outras funções...atendimento personalizado, por exemplo. Não vais ser bom para desentupir a sala, mas vais servir para outras funções.” A partir do momento em que eu lhe disse isto, o Alexandre deixou

de estar preocupado em ser rápido e começou a preocupar-se na qualidade das tarefas. Em fazer bem. A partir daí o Alexandre teve uma evolução brutal e aí sim, conseguimos começar a trabalhar no que ele queria: ser rápido. Ele evoluiu e hoje temos uma amizade fora do comum. Temos uma ligação muito forte.

O seu fluxo de trabalho permite utilizar o que alcançou no coaching? Como?

Sim, claro, na minha equipa, por exemplo. Como já disse, tento sempre, diariamente, tirar o melhor partido das pessoas, adaptá-las ao trabalho, consoante as suas competências.

O seu desempenho tem melhorado desde que alcançou a mudança transformacional proporcionada pelo coaching? Em que medida?

Eu acho que poderia ter feito muito mais do que aquilo que já fiz. Tenho um sentimento de culpa tremendo por não conseguir acompanhar todas as pessoas que quero acompanhar na minha equipa. Mas não consigo, por falta de tempo. Devo dizer que é algo que me desagrada muitíssimo, mas a minha função, sem o apoio da figura do AAD (assistente de apoio e distribuição) está muito sobrecarregada. Além da minha loja, que funciona das 8h às 11h, tenho a área que corresponde a mais 12 lojas para gerir. De qualquer forma, tento estabelecer prioridades e tenho um ritmo de trabalho superior à média e, entretanto, já identifiquei o que devo trabalhar com cada pessoa e já as enviei para *coaching*...todas as pessoas.

Em termos de desempenho, resultados, posso dizer-lhe que em termos de resultados de campanhas a área onde estou foi, durante a maioria do ano de 2011, a melhor área de Lisboa. E aí se vê o esforço de vendas e a motivação das pessoas.

Quais as mudanças mais significativas que percebe a sua volta que acha que são consequência da sua própria mudança transformacional?

Todos nós temos coisas muito boas e se puxarmos pelas coisas boas de cada um, obtemos resultados excecionais. Eu tento contagiar as pessoas com energia positiva. Houve um dia, por exemplo, em que estava um ambiente muito tenso na loja, devido a uma determinada situação. Todas as pessoas estavam muito tensas. Então, reuni-os a todos e estive com eles a fazer exercícios de relaxamento... o facto é que resultou e que nesse dia as coisas ficaram melhores. Noutra situação, sonhei que a Dulce tinha vendido um camião inteiro de correio azul ou verde, não me lembro bem. Sei que nesse dia, disse-lhe isso e incentivei-a de tal forma, a ela e ao resto da equipa, contaguei-as com a minha energia e motivei-as para a venda: “tu consegues!”. E esse foi um excelente dia de vendas.

Tem recebido feedback das pessoas que trabalham consigo (chefia, subordinados e pares) relativa ao resultado do programa?

Não. Acho que as pessoas não notam. Não faço nada para ninguém me agradecer. Tento que as pessoas que trabalham comigo estejam bem e que tenham abertura para falar comigo. Há pessoas que gostam de trabalhar comigo e outras que não. Normalmente, as pessoas que não gostam de trabalhar comigo, não gostam porque eu sou exigente.

Quanto a mim, tento sempre dar *feedback*, para que as pessoas possam melhorar e que eu possa melhorar com elas. Essa é a minha forma de trabalhar. Eu acho que só tenho a ganhar com os confrontos. Tento sempre perceber e que as coisas fiquem resolvidas.

Relativamente à Sandra e à Irene (já entrevistadas), noto diferenças substanciais decorrentes do processo de *coaching* a que foram submetidas. A Irene é uma pessoa extremamente inteligente e que está muito mais autoconfiante. A Sandra está muito

melhor também. Já consegue gerir melhor o dia. Faz um melhor planeamento e organização.

Que impacto é que teve o coaching no seu trabalho? (resultados mensuráveis)

Com trabalho continuado e com algum tempo, aumentou tudo isso: a produtividade, os resultados da equipa, gestão tempo, satisfação cliente e diminuição do absentismo (consegui que as pessoas deixassem de fazer greve e que deixassem de faltar tantas vezes).

Consegue estimar, em euros, o ROI do seu programa de coaching? Qual a base que usou para essa estimativa?

Não consigo quantificar. Só lhe posso dizer que a empresa só teve a ganhar.

Qual estima ser a sua percentagem de confiança? – Não respondida, uma vez que não conseguiu dar um valor na pergunta anterior.

Vanda – Responsável de Serviço ao Cliente (RSC)

Palavras-chave: Treino e aprendizagem

Qual o balanço que faz do programa?

Um balanço muito positivo.

Gostou do processo?

Adorei.

Correspondeu às suas expectativas? De que forma?

Superou. Para mim o *coaching* é em primeiro lugar ajudar-me a mim e, tem-me ajudado imenso, e também ajudar os outros, ultrapassar as nossas dificuldades, os nossos medos, os nossos receios e encararmos a vida pessoal e profissional de forma diferente. E tenho vindo cada vez mais a sentir e experienciar isso mesmo.

Quais os objetivos do seu programa de coaching?

Clarificação da comunicação.

Em que medida foram alcançados?

Consigo perceber-me a mim e a quem está à minha volta. Consigo entender algumas atitudes e consigo passar à minha equipa o que eu quero. Às vezes sentia que havia uma qualquer quebra na comunicação. Neste momento essa quebra está ultrapassada.

Experimentou algum tipo de clarificação (insight) durante o processo? Pode partilhar essa experiência?

Para conseguir ultrapassar esta barreira, foi delineado um plano de ação. Na área onde eu trabalhava anteriormente, comunicava muito através de mail. As pessoas dessa área já sabiam o que eu queria dizer com determinadas expressões, pontos de exclamação, ou pontos de interrogação, entendiam a mensagem que eu queria passar. Quando mudei de área, toda a minha equipa mudou, inclusive a hierarquia. Nessa altura tive alguma dificuldade em perceber se as pessoas entendiam o que eu queria dizer. Então delineei um plano de ação. Pedi a 2 gestores de loja que me dessem *feedback* quanto à

mensagem que lhes tinha enviado. Falámos e começaram a entender o que que queria transmitir.

O seu fluxo de trabalho permite utilizar o que alcançou no coaching? Como?

Sim. Através dos planos de ação que traço. E além disso, faço *coaching* também aos meus colaboradores.

O seu desempenho tem melhorado desde que alcançou a mudança transformacional proporcionada pelo coaching? Em que medida?

Sim, tem. Nomeadamente através da melhoria da comunicação. Neste momento as pessoas estão mais soltas. Quando sentem alguma dificuldade pedem ajuda. Têm mais à vontade comigo do que anteriormente. Já estão a trabalhar em equipa. Conseguimos comunicar.

Quais as mudanças mais significativas que percebe à sua volta que acha que são consequência da sua própria mudança transformacional?

Há uma melhoria na comunicação e as pessoas já não trabalham sozinhas. Há um trabalho de equipa.

Temos, também, feito trabalhos de grupo, de forma a fomentar o espírito de equipa, a entreajuda e a coesão.

Na minha equipa anterior, desde que eu saí, as pessoas sentiram-se muito desamparadas e estavam constantemente a ligar. Tive que cortar em termos de serviço. Disse-lhes que tinham de confrontar e resolver os problemas entre eles, entre a sua equipa. No início tive que fazer *coaching* a 3 pessoas porque as pessoas, de facto, não se estavam a sentir bem. Neste momento, acho que estão a conseguir resolver os problemas com a chefia atual. Mas pessoalmente, ainda me continuo a dar com essas pessoas, claro.

Tem recebido feedback das pessoas que trabalham consigo (chefia, subordinados e pares) relativa ao resultado do programa?

As pessoas têm-me dado *feedback* positivo. Temos arranjado forma de comunicarmos e receber *feedback* da minha equipa, os gestores de loja, gestores de CDP, e até mesmo dos TCN, quer da minha loja quer das outras lojas da minha área. Eu vou a todas as lojas, várias vezes, e eu falo com as pessoas.

Que impacto é que teve o coaching no seu trabalho? (resultados mensuráveis)

Os resultados em termos de venda estão a aparecer, cada vez mais, em resultado também do espírito de equipa.

Consegue estimar, em euros, o ROI do seu programa de coaching? Qual a base que usou para essa estimativa?

Não consigo estimar. Sei que os resultados estão melhores mas não consigo estimar o ROI.

Qual estima ser a sua percentagem de confiança? – Não respondida, uma vez que não conseguiu dar um valor na pergunta anterior.

Cláudio – Gestor de Loja

Palavras-chave: Voar

Qual o balanço que faz do programa?

É um balanço muito positivo. Mas para ser positivo temos de aceitar o programa de corpo e alma. Se não o fizermos não conseguimos perceber o que se anda a fazer. A mudança, em primeiro lugar, tem de vir de dentro. Aceitei o programa e acho que evoluí.

Gostou do processo?

Adorei.

Correspondeu às suas expectativas? De que forma?

Superou. Alterou a minha imagem social e cultural, mas com conteúdo.

Quais os objetivos do seu programa de coaching?

Passar conhecimentos às pessoas que trabalham comigo, porque, ao fim de contas, passamos mais de 8h juntos. Mas em primeiro lugar era preciso desenvolver a minha vontade de conhecer para poder passar conhecimento.

E percebi que estava limitado. Eu passei por variadíssimas funções nos correios e chegou a uma altura da minha vida que estagnei. Ao lermos os jornais vemos que o mundo está em completa transformação e pensei que também tinha de me transformar porque senão um dia destes morro. Foi aí que decidi mudar algumas prioridades na minha vida e partir à aventura.

Em que medida foram alcançados?

Foram alcançados em termos sociais e culturais. Por exemplo, anteriormente não tinha qualquer cuidado com a imagem. Cheguei a pesar 124kg e hoje peso 84kg. Por outro lado, decidi apostar na melhoria das minhas competências e inscrevi-me na faculdade no curso de Sociologia na Universidade Nova de Lisboa estando, neste momento, com média de 15 valores.

Portanto este programa de *coaching* marcou a minha vida.

Experimentou algum tipo de clarificação (insight) durante o processo? Pode partilhar essa experiência?

Eu sempre fui, e continuo a ser da opinião de que os horários são para cumprir. Na loja onde eu estava, havia sempre um pico à hora de almoço. E as filas de espera aumentavam. E custava-me pedir às pessoas que não fossem almoçar ou que fossem almoçar mais tarde, porque muitas vezes não as podia compensar depois. Ou seja, no fundo o que eu tinha era medo de ouvir um não por parte das pessoas. E eu ficava sobrecarregado. E os resultados das vendas diminuía, porque não tinha tempo de contactar clientes e quebrava-se o elo... os índices comerciais baixavam. Depois de trabalhar isso, comecei a pedir às pessoas, a negociar. E as pessoas aceitaram de livre vontade, o que é completamente diferente de uma imposição. Continuo a considerar que as pessoas não têm de fazer mais do que o horário. As coisas foram-se alterando aos poucos, gradualmente. O que decidi fazer, o plano de ação era, em primeiro lugar tentar uma negociação com as pessoas. Umas aceitavam, outras não. Se eu ficasse com lacunas, então por minha vontade alterava o horário (não sobrecarregado com horas, obviamente), ou seja, em vez de sair para o almoço às 14h saía às 15h. Já era uma outra

maneira de abordar as coisas. Mas nunca foi necessário chegar a essa alternativa, na loja onde estava anteriormente, porque as pessoas aceitavam a negociação.

O seu fluxo de trabalho permite utilizar o que alcançou no coaching? Como?

Claro. Anteriormente custava-me pedir às pessoas mais do que aquilo que eu achava que eram as suas funções e ficava sobrecarregado com o trabalho. Acabava por não envolver as pessoas porque o que acontece sistematicamente nas lojas é que se lida com muitos imprevistos e muitas vezes não conseguia compensar as pessoas em termos de horários.

O seu desempenho tem melhorado desde que alcançou a mudança transformacional proporcionada pelo coaching? Em que medida?

Tem melhorado porque fiquei com mais tempo livre para o contacto com os clientes. Além disso, consegui envolver a equipa, nomeadamente nas reuniões, numa dinâmica de negociação. Posso dar-lhe o exemplo de uma reunião, em que o tema era “Ser solidário” e houve uma colaboradora que fez uns cartões em casa, com umas frases, que entregou a cada um. E cada um, depois teve de falar sobre a frase que lhe tinha calhado. Ficámos lá, até às tantas, e depois eu falei sobre os números e os objetivos da loja e de cada um. E no final as pessoas saíram de lá a flutuar. Mais importante, ficaram de livre vontade. Sentiram-se envolvidas, valorizadas e motivadas.

Na loja onde estou atualmente também fiz algumas mudanças mas todas fundamentadas e explicadas, mas ainda estou num processo de adaptação. Estou ainda a tentar perceber se algumas pessoas desta minha nova equipa devem iniciar o programa FAROL. O meu objetivo, nesta loja, é passa-la de loja B para loja A. Estamos a 50.000€/ano de consegui-lo. O nosso objetivo, como série B é uma receita (não é movimentação de dinheiro, é receita!) de 450.000€/ano. Para passar a série A, temos de ter uma receita de 490.000€/ano.

Quais as mudanças mais significativas que percebe a sua volta que acha que são consequência da sua própria mudança transformacional?

Este programa ensina-nos a levar as pessoas a fazer a sua função em prol de um bem comum, que é aquela loja e o grupo CTT. Em vez de por tudo às minhas costas comecei a delegar responsabilidades. Quando as pessoas conseguem atingir os objetivos dou-lhes os parabéns, quando não conseguem tento perceber o motivo e tento melhorar as competências de cada um. Agora, mais do que delegar, confio e responsabilizo.

Além disso os resultados em termos de receita global da loja, aumentaram e estamos em 5º lugar. Mas temos lacunas em algumas campanhas.

Tem recebido feedback das pessoas que trabalham consigo (chefia, subordinados e pares) relativa ao resultado do programa?

Sim. As pessoas notam. Também tenho de realçar que estou num processo de adaptação a uma nova loja. Saí da loja onde estive 9 anos. Aquilo que vou dizer respeita à minha situação anterior. Quando saí da loja anterior as pessoas disseram-me que eu estava completamente mudado.

Que impacto é que teve o coaching no seu trabalho? (resultados mensuráveis)

Restruturou tudo o que eu tinha em mente. E sem dúvida que aumentou a produtividade, as vendas, os resultados da equipa e até a satisfação da equipa, uma vez que diminuíram os tempos de espera.

Consegue estimar, em euros, o ROI do seu programa de coaching? Qual a base que usou para essa estimativa?

Não consigo quantificar. Mas sem sombra de dúvidas que é muito dinheiro. A loja cresceu muito.

Qual estima ser a sua percentagem de confiança? – Não respondida, uma vez que não conseguiu dar um valor na pergunta anterior.

Susana – Assistente de Atendimento e Distribuição (gestora de CDP)

Palavra-chave: Caminho

Qual o balanço que faz do programa?

Um balanço positivo. Tento aplicar tudo o que aprendo no dia-a-dia. Como pessoa e profissional tenho evoluído.

Gostou do processo?

Sim.

Correspondeu às suas expectativas? De que forma?

Superou. Fez com que eu evoluísse e me desenvolvesse enquanto pessoa e enquanto profissional.

Quais os objetivos do seu programa de coaching?

Era no sentido de melhorar a minha ligação com a equipa, uma vez que sou uma pessoa tímida e lidero uma equipa de 30 pessoas. Motivar e envolver a equipa para a venda. No geral os objetivos eram melhorar a minha capacidade de gestão de equipas, a minha capacidade de liderança, a gestão do tempo.

Em que medida foram alcançados?

O *coaching* mostra-nos o caminho, as soluções. Estou mais consciente e consegui ultrapassar as minhas barreiras. O *coaching* ensinou-me a ser mais criativa nas soluções.

Experimentou algum tipo de clarificação (insight) durante o processo? Pode partilhar essa experiência?

Lembro-me de uma situação específica de uma campanha de lotarias, normalmente a equipa não quer vender, ou porque não é um produto que gostem, ou porque as pessoas não têm dinheiro e não querem comprar, há sempre uma desculpa, que vale o que vale. Nessa tarde, em que me foi designada a campanha, tive uma sessão de *coaching*, e aí delineámos um plano de ação. Então que decidi foi, em vez de impor a venda, pedi às pessoas que definissem o seu próprio objetivo. Ou seja, perguntei-lhes quantas iriam conseguir vender, depois de lhes dizer que a mensagem que vinha de cima era a de que nós (equipa) nunca conseguíamos fazer as campanhas e que as coisas tinham de mudar. Então, cada um traçou o seu próprio objetivo. No final, de uma equipa que costumava vender 20-30 lotarias, no máximo, conseguimos vender 70. Não foi o melhor, mas foi muito positivo. As pessoas começaram a acreditar em si próprias e a ficar mais predispostas para a venda. No fundo o objetivo era que mudassem a atitude de venda e a equipa reagiu bem.

O seu fluxo de trabalho permite utilizar o que alcançou no coaching? Como?

Sim, claro. Tento ter sempre o *coaching* como uma filosofia de vida. Nomeadamente, por exemplo, numa situação de um trabalhador que era muito absentista, porque se sentia muito perseguido e tinha dificuldades de relacionamento. Dei-lhe liberdade para fazer as funções que ele mais desejava. E dei-lhe liberdade e confiança para vir falar comigo e dizer o que gostava mais de fazer. Eu não ando atrás dele a perguntar o que ele está a fazer. Ele mostra resultados e isso faz com que eu confie no trabalho dele. Posso dizer que ele hoje é um dos melhores vendedores. Posso atribuir isto ao *coaching*, pois foi a maneira como eu me relacionei com ele, que permitiu que ele evoluísse enquanto profissional.

O seu desempenho tem melhorado desde que alcançou a mudança transformacional proporcionada pelo coaching? Em que medida?

O meu desempenho tem melhorado muito. Consigo relacionar-me melhor com os membros da equipa, e portanto, consigo tirar o melhor de cada um.

Quais as mudanças mais significativas que percebeu à sua volta que acha que são consequência da sua própria mudança transformacional?

A equipa está mais motivada para a venda, está mais envolvida. E tem tido melhores resultados. E eu própria também estou mais motivada e mais disponível.

Tem recebido feedback das pessoas que trabalham consigo (chefia, subordinados e pares) relativa ao resultado do programa?

Tenho tido *feedback* da minha chefia direta. Da parte das pessoas que trabalham comigo também tenho tido *feedback* positivo e, inclusive, tenho proposto a colegas que iniciem um processo de *coaching*. As pessoas veem que funciona e também querem experimentar.

Que impacto é que teve o coaching no seu trabalho? (resultados mensuráveis).

Aumentaram as vendas, diminuí o absentismo. O compromisso de gestão fala por mim: nós neste momento somos os 3^{os} melhores a nível nacional.

Consegue estimar, em euros, o ROI do seu programa de coaching? Qual a base que usou para essa estimativa?

Não consigo estimar. Mas tenho a certeza que lucrou muito. Uma vez que não só a equipa está mais motivada, como os resultados têm sido melhores.

Qual estima ser a sua percentagem de confiança? – Não respondida, uma vez que não conseguiu dar um valor na pergunta anterior.