



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA

***O coaching* enquanto prática de
desenvolvimento de recursos humanos**

Luciana Rocha Soares

Orientação: Professora Doutora Maria Manuel
Serrano

Mestrado em Sociologia

Área de especialização: *Recursos humanos e Desenvolvimento
Sustentável*

Dissertação

Évora, 2013



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA

***O coaching* enquanto prática de
desenvolvimento de recursos humanos**

Luciana Rocha Soares

Orientação: Professora Doutora Maria Manuel
Serrano

Mestrado em Sociologia

Área de especialização: *Recursos humanos e Desenvolvimento
Sustentável*

Dissertação

Évora, 2013

Agradecimentos

Esta investigação foi a concretização de um projeto que tinha como intuito aprofundar conhecimentos acerca das práticas de desenvolvimento de recursos humanos, mais concretamente, o *coaching* e sua contribuição para o desenvolvimento organizacional. Contudo, este projeto não teria sido possível sem o valioso contributo de várias pessoas:

- À Professora Doutora Maria Manuel Serrano, por ter sido a orientadora deste trabalho, pela crítica construtiva, pela amizade e motivação constantes.
- À entidade formadora, pela disponibilidade sempre demonstrada e, por me ter permitido, numa fase inicial, o desenvolvimento deste trabalho.
- Ao Professor Doutor António José Almeida, pela disponibilidade e contributo na divulgação dos contatos de alguns dos entrevistados desta investigação.
- A todos os entrevistados que constituíram a amostra desta pesquisa, pela partilha de conhecimento e experiências durante a realização das entrevistas e pela orientação e conselhos, após a realização das mesmas.
- Ao Diogo Oliveira, pela paciência e apoio demonstrados ao longo da realização deste trabalho.
- Aos meus pais, irmãos e restantes familiares, pelo apoio e preocupação constantes.
- À Susana Rico que, embora distante, está sempre presente.
- A todos os meus amigos, por todo o apoio.

Resumo

A presente investigação visa identificar os benefícios do *coaching* para o desenvolvimento de recursos humanos, procurando entender como esta prática contribui para o desenvolvimento de competências, para a melhoria de desempenhos e resultados organizacionais.

Sendo uma pesquisa de natureza qualitativa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas a 10 *coaches* profissionais, as quais foram submetidas a análise de conteúdo. Não representativos da população, os resultados obtidos permitem-nos concluir que o *coaching* é uma prática de desenvolvimento de recursos humanos, que atua ao nível do desenvolvimento das *soft skills*, contribuindo para a superação de líderes e equipas. Caracterizando-se por uma relação de igualdade entre *coach* e *coachee*, distingue-se de outras práticas de desenvolvimento, tais como a formação, a consultoria e o *mentoring*. Considerada uma prática emergente em Portugal, o *coaching* apresenta fortes perspectivas de reconhecimento por parte das organizações e da sociedade, quanto às suas potencialidades enquanto ferramenta de mudança ao serviço das organizações.

Abstract

Coaching as a human resource development practice

The present investigation aims to identify the benefits of coaching for the human resources development, seeking to understand how this practice contributes to the development of skills, as well as improvement of performance and organizational outcomes.

Being this a research of qualitative nature, 10 semi structured interviews were conducted with professional coaches, which were subjected to content analysis. Although the obtained outcomes are not representative of the population, they allow us to confirm that coaching is a human resource development practice, which acts at the Soft Skills development level that contributes to the growth of leaders and teams. Characterized by the relationship of equality between coach and coachee, it is sets apart from other development practices, such as professional education, consulting and mentoring. Considered an emerging practice in Portugal, coaching has the strong potential to be recognized by organizations and society as a tool that can provide positive change to organizations.

Índice

Índice de Quadros

Índice de Figuras

Introdução	9
Enquadramento Teórico-Conceptual	12
A perspetiva sociológica das organizações	12
Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos	21
Gestão de Competências e Liderança	32
<i>Coaching</i> e Desenvolvimento de Recursos Humanos	39
Metodologia	50
Procedimentos metodológicos	50
Seleção de casos de estudo	51
Construção de guiões de entrevista	53
Modo de análise de dados	54
O <i>Coaching</i> e o Desenvolvimento de Recursos Humanos	55
Caraterização dos entrevistados	55
Caraterização das organizações	56
O contributo da formação em <i>coaching</i>	58
<i>Coaching</i> : Aplicabilidade	61
Síntese da discussão dos resultados	77
Conclusão	86
Bibliografia	89
Apêndices	97
Apêndice1 Guião de Entrevista aos Profissionais de Recursos Humanos	98
Apêndice 2 Guião de entrevista <i>Coaches</i>	101
Apêndice 3 Grelha de análise de conteúdo - PRH	104
Apêndice 4 Grelha de análise de conteúdo - <i>Coaches</i>	131

Índice de Quadros

Quadro 1 - Relações entre eficácia e eficiência.....	15
Quadro 2 - Cinco dimensões da capacidade de aprendizagem organizacional	20
Quadro 3 - Competências potencialmente mais relevantes para a eficácia dos líderes ..	37
Quadro 4 - Meta competências e competências de liderança global	38
Quadro 5 - As etapas técnicas do <i>coaching</i>	43
Quadro 6 - <i>Coaching versus</i> formação convencional.....	46
Quadro 7 - As diferenças básicas entre <i>Coaching</i> e <i>Mentoring</i>	47
Quadro 8 - Síntese da caracterização dos entrevistados	56
Quadro 9 - Síntese da caracterização dos entrevistados	57
Quadro 10 - Nível de importância atribuída aos RH	58
Quadro 11 - Expectativas em relação à formação	59
Quadro 12 - Principais competências adquiridas.....	59
Quadro 13- Aplicação das competências na execução das tarefas	60
Quadro 14 - Principais alterações	61
Quadro 15 - Definição de <i>coaching</i>	62
Quadro 16 - Vantagens do <i>coaching</i> para as organizações	65
Quadro 17 - Competências que o <i>coaching</i> desenvolve no líder.....	70
Quadro 18 - Caracterização da realidade portuguesa	75
Quadro 19 - O <i>coaching</i> enquanto prática de desenvolvimento de recursos humanos ..	88

Índice de Figuras

Figura 1 - Dos objetivos aos resultados.....	13
Figura 2 - Os quatro papéis fundamentais da GRH.....	16
Figura 3 - A organização como um sistema	24
Figura 4 - Os estratos de treinamento, desenvolvimento de pessoal e desenvolvimento organizacional.....	28
Figura 5 - Roda dos recursos humanos.....	29
Figura 6 - <i>Competency</i> e <i>Competence</i>	33
Figura 7 - Cinco Componentes da Competência	34
Figura 8 - Posicionamento dos diferentes modos de aquisição das competências	35
Figura 9 - Os elementos essenciais do <i>coaching</i>	42
Figura 10 - Diferença entre algumas práticas de desenvolvimento pessoal e profissional e a prática de <i>coaching</i>	44
Figura 11 - Conhecimento como recurso competitivo.....	45
Figura 12 - Sequência da Sessão	63
Figura 13 - Entre sessões	63
Figura 14 - Sequência do processo	64
Figura 15 - Fatores que contribuem para o sucesso de uma sessão de <i>coaching</i>	64
Figura 16 - <i>Coaching</i> e a atual realidade económica.....	65
Figura 17 - Mudança social e organizacional	66
Figura 18 - <i>Coaching</i> como modelo de liderança (líder coach)	72
Figura 19 - <i>Coaching</i> e outras práticas de desenvolvimento	73
Figura 20 - <i>Coaching</i> enquanto prática de desenvolvimento de RH.....	77

Introdução

As mudanças em curso na sociedade atual provocam, inevitavelmente, alterações no universo organizacional. Este contexto exige, da parte dos decisores organizacionais, uma atuação específica em domínios vários como a comunicação, o desenvolvimento de competências, a sustentação dos níveis de motivação do pessoal ou a adaptação à mudança.

A necessidade de alinhar as estratégias de gestão dos recursos humanos com a estratégia organizacional, através, entre outros aspetos, da adoção de práticas que facilitem a adaptação a um contexto de competitividade crescente, é cada vez mais evidente.

O desenvolvimento organizacional, enquanto processo de mudança e de adaptação da organização à mudança, assente em princípios participativos e democráticos, tende a valorizar o papel das pessoas no planeamento e implementação de estratégias organizacionais. Nos processos de mudança, o desenvolvimento contínuo do capital humano, o qual corresponde ao conjunto de qualificações, capacidades e competências individuais dos membros de uma organização (Bassi & McMurrer, 2009) é hoje reconhecido como principal recurso das organizações, assumindo um papel crucial, na medida em que potencia a renovação das competências e a capacidade de adaptação à mudança.

Neste sentido, o desenvolvimento de recursos humanos, o qual perspetiva os indivíduos como seres únicos, providos de competências, talentos e capacidades exclusivas, está diretamente relacionado com práticas de desenvolvimento pessoal e profissional, as quais são fundamentais para a criação de valor nas organizações (Slotte, Tynjala & Hytonen, 2004).

Neste cenário, o *coaching* surge como uma prática, continuada e planeada, de aperfeiçoamento, cujo objetivo principal é modificar os comportamentos, promovendo o desenvolvimento de indivíduos e organizações, num contexto de transformação e aprendizagem contínuas (Cunha, Rego, Cunha, Cardoso, Marques & Gomes, 2010).

A atualidade do tema, o qual tem vindo a assumir uma importância e visibilidade crescentes, e a existência de poucos estudos publicados em Portugal, aliados a um

profundo interesse pessoal e profissional em aprofundar conhecimentos, constituíram os principais pilares para o desenvolvimento desta investigação.

Neste sentido, a presente investigação visa explorar a temática do *coaching*, em contexto organizacional.

A partir desta problemática foi elaborada uma pergunta de partida tendo em conta os critérios de clareza, exequibilidade e pertinência (Quivy & Campenhoudt, 1998):

Qual o impacto do *coaching* no desenvolvimento de recursos humanos nomeadamente, na aquisição e desenvolvimento de competências, na melhoria de desempenhos e como estes influenciam os resultados organizacionais?

O estudo apresenta como objetivo geral identificar as potencialidades do *coaching* enquanto prática de desenvolvimento de recursos humanos.

Para operacionalizar este objetivo, definiram-se os seguintes objetivos específicos:

- i) Caracterizar o *coaching* enquanto prática de desenvolvimento de recursos humanos;
- ii) Identificar os benefícios do *coaching* no desenvolvimento de executivos;
- iii) Identificar as diferenças entre o *coaching* e outras práticas de desenvolvimento de recursos humanos;
- iv) Reconhecer as principais vantagens do *coaching* para as organizações.

Tendo em vista os objetivos enunciados, a investigação apresenta-se estruturada em cinco pontos.

No primeiro ponto, o enquadramento teórico, é feita uma descrição da perspetiva sociológica das organizações, através de uma introdução à temática em questão, na qual são definidos o conceito de organização, estratégia organizacional, mudança, cultura e aprendizagem organizacionais.

Posteriormente, na gestão e desenvolvimento de recursos humanos, foram identificadas as principais teorias organizacionais e respetivo contributo para a gestão e desenvolvimento de recursos humanos, assim como efetuada uma descrição da perspetiva evolutiva do papel das pessoas nas organizações, as quais se apresentam como principal recurso estratégico para o desenvolvimento organizacional.

De seguida, na gestão de competências e liderança, é clarificado o conceito de competência, procurando-se identificar a importância do desenvolvimento de competências, mais concretamente em líderes e decisores organizacionais.

Por último, no *coaching* e desenvolvimento de recursos humanos, procurou-se definir o conceito de *coaching*, através de uma comparação com outras práticas de desenvolvimento e respetivo contributo para o desenvolvimento de quadros executivos.

Após a revisão da literatura, surge o segundo ponto, a metodologia da investigação. A estratégia metodológica de investigação adotada centra-se no estudo de casos de *coaches* profissionais, oriundos de várias organizações. As principais técnicas de recolha de informação utilizadas são a entrevista, a observação documental e a pesquisa bibliográfica. Numa primeira fase a entrevista é utilizada com objetivos exploratórios e, posteriormente, visa recolher informação qualitativa junto dos *coaches*. Relativamente ao modo de análise e tratamento dos dados, o discurso dos entrevistados foi alvo de análise de conteúdo e o excerto desses mesmos discursos foi utilizado ao longo do trabalho. Trata-se, portanto, de uma investigação de natureza predominantemente qualitativa e não representativa da população.

Segue-se, o terceiro ponto, o *coaching* e o desenvolvimento de recursos humanos, no qual são apresentados e discutidos os resultados da presente investigação. Neste sentido, é efetuada uma caracterização dos entrevistados e das organizações nas quais exercem a sua atividade, de seguida procura-se identificar o contributo da formação em *coaching* para, posteriormente, clarificarmos a aplicabilidade e benefícios do *coaching*, em contexto organizacional. Por último, na síntese da discussão dos resultados, é estabelecida uma comparação entre a análise do discurso dos entrevistados e a literatura efetuada.

No último ponto, a conclusão, é efetuado um resumo das ideias principais da investigação, através de uma síntese das principais contribuições teóricas com os resultados obtidos na presente investigação.

Enquadramento Teórico-Conceptual

A perspetiva sociológica das organizações

Embora considerado um tema recente na literatura, as ciências sociais, entre as quais, Antropologia, Sociologia, Psicologia, Economia e Ciência Política, desde muito cedo se interessaram pelo estudo das organizações. No domínio da Sociologia, os estudos acerca da temática organizacional, apresentam-se divididos entre a Sociologia do Trabalho e a Sociologia das Organizações, a qual “veio ocupar parte do espaço que vinha sendo ocupado pela Sociologia do Trabalho” (Bilhim, 2004:31).

Apresentando uma perspetiva macro, a Sociologia do Trabalho, define-se pelo estudo das “coletividades humanas muito diversas pelas suas dimensões e pelas suas funções, que se constituem durante o trabalho, das reações que exercem sobre elas, aos diversos escalões, as atividades de trabalho constantemente renovadas pelo progresso técnico, das relações externas entre elas e internas entre os indivíduos que a compõem” (Friedmann & Naville, 1970:5).

A Sociologia das Organizações, uma sociologia micro, estuda os fenómenos “sociais e culturais ligados a qualquer tipo de organização, pública ou privada, desde que esta apresente estabilidade, formalidade, e dimensão suficientes” (Bilhim, 2004: 32).

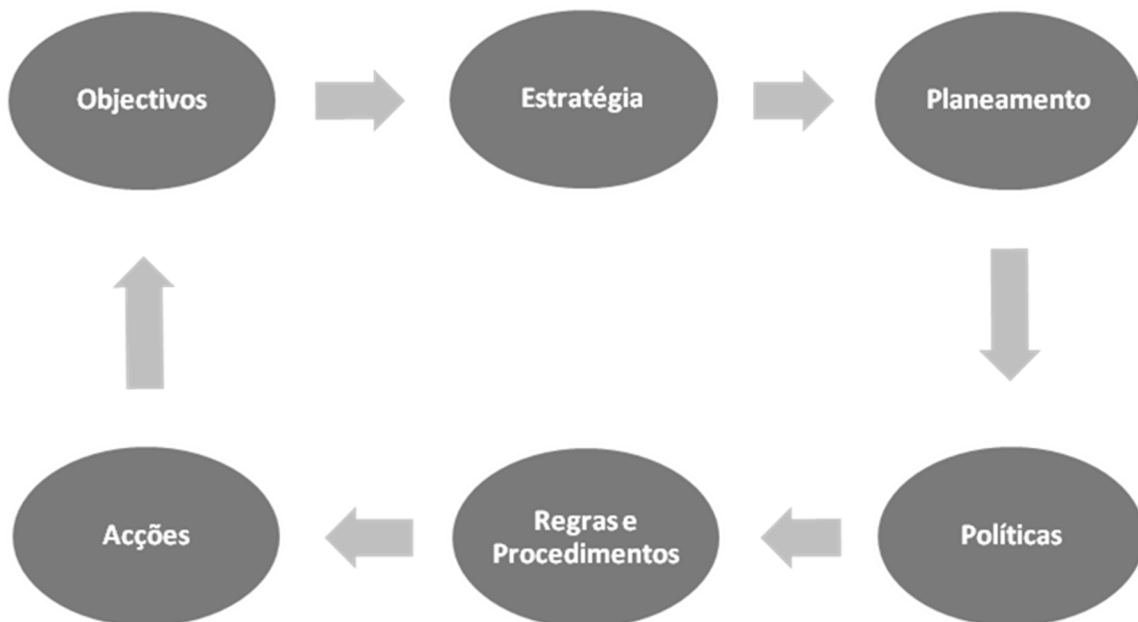
Neste contexto, entre as múltiplas definições de organização disponíveis no âmbito da bibliografia específica da Sociologia das Organizações, Handel (2003:1-2) define as organizações como grupos deliberadamente planeados, com objetivos específicos, geralmente projetadas para sobreviver à ação individual, dispendo de um conjunto de regras formais mais ou menos definidas, uma estrutura de autoridade relativamente fixa, papéis e responsabilidades, independentes das características dos indivíduos. Nesta perspetiva (Handel, 2003) as organizações são um meio pelo qual as pessoas, trabalhando juntas, conseguem desempenhar mais tarefas e tarefas mais complexas do que atuando individualmente.

Neste sentido, a organização, constituída por indivíduos, pode assim ser entendida como uma “coordenação racional de atividades de um certo número de pessoas, tendo em vista a realização de um objetivo ou intenção explícita e comum (Edgar Shein, 1986,

citado por Bilhim, 2004:22) sendo determinante para o crescimento e desenvolvimento organizacionais estabelecer objetivos adaptados às transformações do meio envolvente, os quais “servem para orientar aquilo que a empresa procura atingir, quer em termos de rendibilidade, da satisfação da sua clientela e da qualidade do produto, quer como padrões de comparação para a avaliação do seu desempenho” (Lisboa, Coelho, Coelho & Almeida, 2011:18) tendo em conta os benefícios da organização, sem descuidar os próprios trabalhadores.

Para os objetivos que se propõem, as organizações desenvolvem e implementam estratégias, o que se traduz “no conjunto de ações envolvendo a globalidade dos recursos disponíveis que se tornam mais adequados para esse efeito”. As estratégias dão origem a planos, isto é, o que deve e como deve ser feito, os quais se traduzem em políticas ou linhas de orientação com carácter geral que, por sua vez, se desdobram em regras e procedimentos de carácter mais pormenorizado, transformando-se em ações e posteriormente, resultados organizacionais (Teixeira, 1998:24), conforme apresentado na figura 1.

Figura 1 - Dos objetivos aos resultados



Fonte: Lisboa *et al* (2011:21)

O desenvolvimento de uma estratégia organizacional, alinhada a práticas de gestão e desenvolvimento de pessoas, assume assim uma importância fulcral para o sucesso das organizações.

Neste sentido, Gratton (2003) apresenta seis etapas para a criação de uma estratégia empresarial destinada a colocar as pessoas no âmago da empresa tendo em vista o desenvolvimento do seu potencial: i) criação de grupos de orientação, envolvendo as diversas funções da organização, entre elas gestores executivos, profissionais de recursos humanos e responsáveis pela área comercial; ii) imaginar o futuro, em que todos os grupos participam em debates sobre o futuro da organização; iii) compreender a capacidade atual e identificar as lacunas da organização, compreendendo o estado atual da organização em relação ao seu recurso estratégico, as pessoas; iv) criar um mapa do sistema, desenvolvendo o pensamento sistémico na organização, garantindo que todas as decisões sejam tomadas com base no seu impacto na totalidade do sistema; v) criar um modelo de dinâmica, através do estabelecimento de uma relação entre a implementação da solução e os resultados obtidos; vi) ponte para a ação, isto é, capacidade para interpretar e comunicar a necessidade de mudança através do envolvimento dos colaboradores.

Desta forma, a estratégia representa o que a organização deseja fazer, qual o negócio que pretende realizar e qual o caminho a seguir para a concretização do mesmo.

A administração estratégica, ao nível do topo da organização, é responsável pela formulação e implementação da estratégia empresarial, a qual consiste num “conjunto de decisões unificado, compreensivo e integrado que visa assegurar o alcance dos objetivos da empresa” tendo em conta a eficiência e eficácia organizacionais. O nível de eficiência está relacionado com uma melhor utilização dos recursos disponíveis e o nível de eficácia com o alcance dos objetivos, conforme mostra o quadro 1 (Chiavenato, 1985:108).

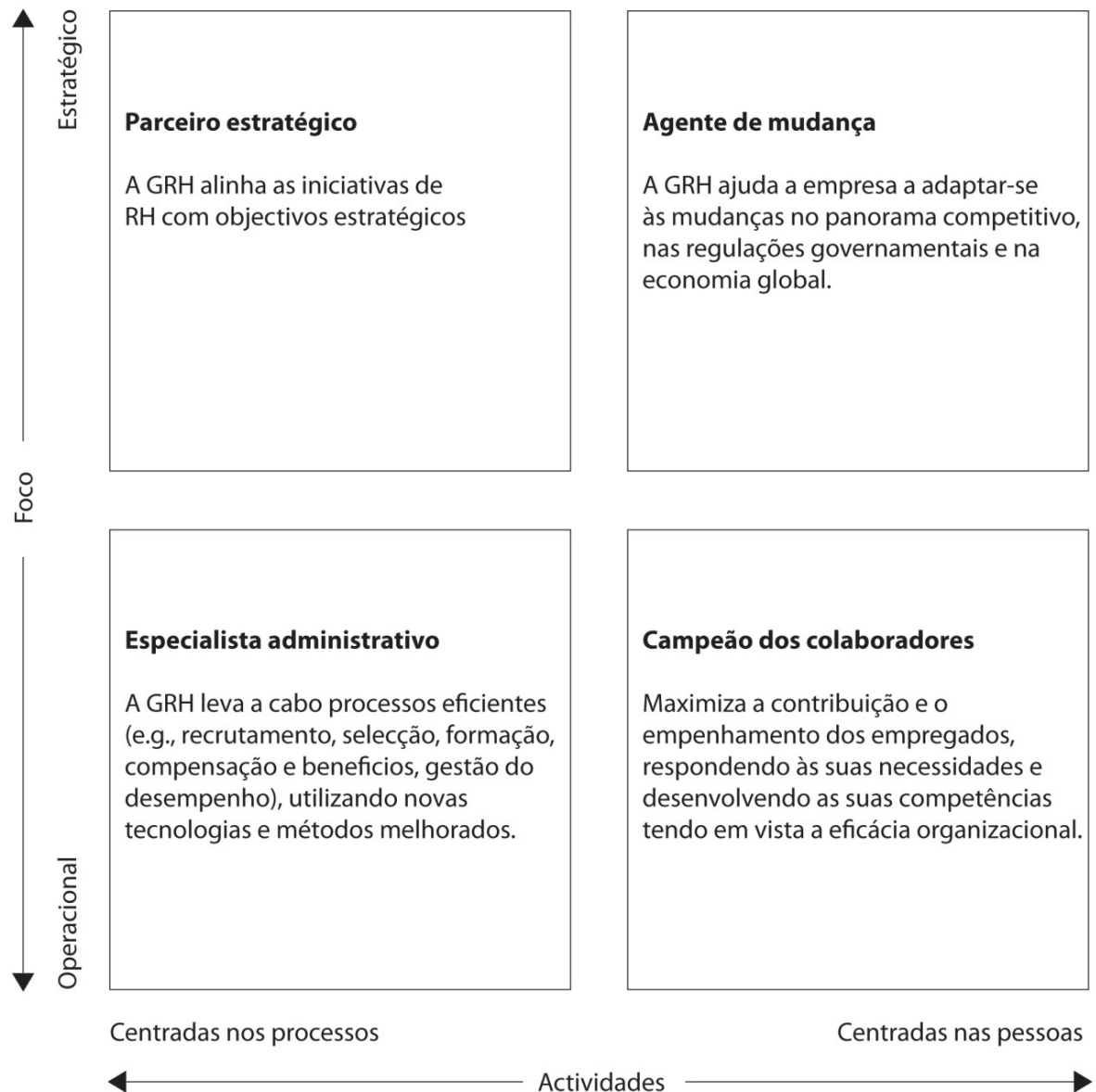
Quadro 1 - Relações entre eficácia e eficiência

		Eficiência (otimização na utilização dos recursos disponíveis)	
		Baixa	Alta
Eficácia (alcance dos objetivos empresariais)	Baixa	<ul style="list-style-type: none"> ● Baixo retorno de investimento, pois os recursos são precariamente utilizados (desperdício de materiais, de equipamentos, de mão de obra e de tempo, com elevados custos operacionais). ● Dificuldade no alcance dos objetivos empresariais (redundando em perda de mercado, baixo volume de vendas, reclamações dos consumidores, prejuízos elevados). 	<ul style="list-style-type: none"> ● Elevado retorno do investimento, pois os recursos são utilizados intensiva e racionalmente, sem o menor desperdício (graças a métodos e procedimentos bem planejados e organizados), redundando em baixos custos operacionais. ● Apesar disso, há dificuldades no alcance dos objetivos empresariais. Apesar das coisas serem bem-feitas dentro da organização, o sucesso empresarial é precário.
	Alta	<ul style="list-style-type: none"> ● A atividade operacional é deficiente e os recursos são precariamente utilizados. Os métodos e procedimentos conduzem a um desempenho inadequado e insatisfatório. ● Apesar disso, os objetivos empresariais são alcançados, embora o desempenho e os resultados pudessem ser melhores. A empresa obtém vantagens no seu ambiente (através da manutenção ou ampliação do mercado, do volume de vendas pretendido, da satisfação do consumidor, da lucratividade pretendida). 	<ul style="list-style-type: none"> ● A atividade é bem executada e o desempenho individual e departamental é bom, pois os métodos e procedimentos são racionais. As coisas são bem-feitas, executadas da melhor maneira, com os menores custo e esforço e em menor tempo. ● A atividade produz resultados vantajosos para a empresa, pois ela é estratégica ou tática para a obtenção dos objetivos que a empresa se propõe a alcançar. As coisas são feitas para alcançar resultados visados pela empresa e lhe asseguram sobrevivência, estabilidade ou crescimento.

Fonte: Chiavenato (1985:109)

Neste contexto, uma organização é bem-sucedida quando possui uma estratégia bem planeada (com um elevado nível de eficácia e eficiência), pessoas capazes de comunicar e que estão dispostas a contribuir em conjunto para a concretização de um objetivo comum (Chiavenato, 2002). É neste contexto que a Gestão de Recursos Humanos (GRH) assume um papel determinante, avaliando os tradicionais papéis e alargando as suas competências para domínios de âmbito estratégico como também comportamental, conforme mostra a figura 2.

Figura 2 - Os quatro papéis fundamentais da GRH



Fonte: Ulrich (1997), citado por Cunha *et al* (2010:104)

Os quadros executivos, com competências estratégicas, assumem assim uma importância acrescida para o alcance de resultados organizacionais na medida em que “as empresas processam não só matérias-primas” como também são sistemas de transmissão de conhecimento e desenvolvimento de competências (Sotomayor, Rodrigues & Duarte, 2013:138). Orientada para o desenvolvimento do capital humano, a GRH apresenta assim como principais funções, alinhar práticas adequadas à estratégia organizacional, desenvolver uma maior capacidade de adaptação à mudança, estimular a

inovação e aprendizagem, desenvolvendo programas de formação e retenção de talentos.

Contudo, a implementação ou alteração de práticas e políticas organizacionais é um processo que desencadeia inúmeras e profundas transformações nas organizações, sendo essencial analisar as causas que despoletam a mudança de forma a antecipar os seus efeitos, como também possuir a “flexibilidade necessária para lidar com efeitos inesperados” (Carvalho & Filipe, 2010:221).

Envolvendo assim a alteração das circunstâncias que caracterizam uma determinada realidade, a mudança organizacional caracteriza-se por uma reorganização na forma de atuação da organização e pode ser, segundo Bilhim (2004:418) de dois tipos: i) incremental, em que a organização muda através de um processo evolutivo, contínuo e marcado por pequenas alterações e ii) mudança profunda ou estratégica, a qual implica considerar o contexto, conteúdo e o processo de mudança. De carácter irreversível, ambas provocam alterações profundas ao nível global da organização.

Numa outra perspetiva, Cunha *et al* (2007: 842) identificam quatro tipos de mudança:

- i) A mudança organizacional planeada – Refere-se à introdução de diferenças numa ou mais componentes da configuração organizacional, sejam elas as mais *hard* (estratégia, estrutura, sistemas) ou mais *soft* (propósito, pessoas, processos);
- ii) A mudança estratégica – Visa uma alteração no posicionamento da organização face à envolvente. Pode também entender-se por mudança estratégica a que afeta a organização como um todo ou que tem implicações profundas.
- iii) A mudança emergente – Caracteriza-se pelo fato de surgir em resposta a problemas concretos não antecipáveis. Consiste na realização de acomodações, adaptações e alterações que podem conduzir a uma mudança profunda mas não intencional. A mudança emergente tem lugar quando os atores organizacionais ajustam rotinas, quando lidam com contingências, quando resolvem problemas ou aproveitam oportunidades.
- iv) A mudança organizacional improvisada – Representa uma forma particular de mudança emergente, embora se distinga desta pelo fato de resultar de decisões tomadas em tempo real, isto é, não planeadas, e não de decisões proativas ou refletidas.

Independentemente do tipo, o objetivo da mudança é conduzir a organização a uma posição superior, através de uma melhoria do desempenho organizacional (produtividade, eficácia, eficiência, lucro, qualidade) e do desenvolvimento humano (expansão do repertório comportamental, alargamento dos conhecimentos, diversificação de perspectivas, melhoria da qualidade de vida no trabalho) os quais representam os principais critérios de avaliação do sucesso da mudança organizacional (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2007:841).

Contudo, a mudança deve ser precedida de uma aprendizagem, desenvolvida “através da antiga”, tendo em conta a cultura organizacional, de forma a não provocar alterações ao nível da identidade organizacional (Bernoux, s/d:198), e a dimensão comportamental, a qual é a “manifestação das crenças, valores e princípios subjacentes que se revelaram úteis no passado e que perduram em virtude da utilidade presente e futura” (Neves, 2000:68). Neste sentido, o êxito na implantação da mudança está diretamente ligado ao nível de resistência da cultura organizacional.

Numa perspetiva histórica, o interesse pela cultura organizacional tem a sua génese na década de 1940, embora se tenha desenvolvido na década de 1980, surgindo desde então inúmeras definições e entendimentos acerca do modo de pensar as organizações numa perspetiva cultural (Gomes, 2000).

Segundo Kilmann, Saxton e Serpa (1985) a cultura é entendida como um conjunto de filosofias, ideologias, valores, suposições, crenças, expectativas, atitudes e normas. Pode também ser compreendida como um “padrão de pressupostos básicos que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, aprendendo a lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna, e que têm funcionado suficientemente bem para serem considerados válidos e serem ensinados aos novos membros como o modo correto de compreender, pensar e sentir, em relação a esses problemas” (Shein, 1985:9). Mais recente, Scheneider, Brief e Guzzo (1996:11) definem cultura como “os valores e crenças firmemente partilhados pelos membros de uma organização.

Contudo, os valores culturais podem estar mais ou menos enraizados na organização originando a distinção entre culturas fortes e culturas fracas. A cultura forte é caracterizada “pela existência de normas, valores e crenças que são intensamente interiorizados e partilhados pelos membros da organização” (Bilhim, 2004:202) que,

contariamente à cultura fraca, pode criar mais barreiras ao nível da mudança organizacional pois o “seu caráter unificador, fortemente enraizado, origina que a empresa esteja virada para o seu interior” (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2007:165).

Neste contexto, mais do que uma cultura forte ou fraca, a empresa deve ser capaz de “criar e manter uma cultura eficaz, apta a preservar a sua identidade, mas ao mesmo tempo capaz de se abrir sem se perder” (Bilhim, 2004:202), na medida em que os desafios atuais exigem às organizações a criação de respostas alternativas, as quais incentivam ao desenvolvimento de uma nova mentalidade por parte dos profissionais da área.

Desta forma, a mudança pode contribuir para alterar a cultura, assim como a cultura poderá despoletar mudanças na organização (Smollan & Sayers, 2009). O debate em torno dos conceitos de mudança e cultura conduz, inevitavelmente, ao conceito de aprendizagem organizacional.

Numa perspetiva histórica, as primeiras investigações acerca desta temática surgiram na década de 1950, contudo, apenas foram desenvolvidas na década de 1980, em resposta aos novos desafios impostos pelo mercado. Argyris e Schon (1978), Peter Senge (1990) e Arie de Geus (1997) são alguns dos autores de referência, defendendo que a instabilidade e a incerteza levariam as organizações a procurar novas formas de atuação no mercado, através da alteração de mentalidades, de forma dar resposta aos problemas organizacionais.

A aprendizagem organizacional, afastando-se das práticas tradicionais é aquela que “transforma a estratégia, a estrutura e a cultura da empresa num sistema de aprendizagem” (Stahl, Nyhan & D'Aloja, 1993, citado por Domingues, 2003:398)

Richards e Goh (1995) desenvolveram uma investigação com o objetivo de diagnosticar a capacidade de aprendizagem organizacional, através da análise de cinco dimensões, conforme mostra o quadro 2.

Quadro 2 - Cinco dimensões da capacidade de aprendizagem organizacional

Dimensões da capacidade de aprendizagem organizacional	Caracterização
Clareza de missão e dos objetivos	Esta dimensão pretende aferir em que medida é que os membros da organização têm um claro entendimento da missão da organização e consideram que contribuem para a atingir.
Liderança e facilitação	Esta dimensão pretende aferir em que medida é que as chefias conseguem proporcionar um clima de abertura e de desafio.
Experimentação e recompensas	Esta dimensão pretende aferir em que medida é que a organização incentiva e apoia a experimentação e de que modo é que este apoio é traduzido ao nível das recompensas que são dadas aos membros da organização.
Transferência de conhecimentos	Esta dimensão pretende aferir em que medida é que a organização tem sistemas que permitem que os seus membros interajam com as falhas dos outros.
Equipas de trabalho e resolução	Esta dimensão pretende aferir em que medida é que a organização recorre e estimula o trabalho de equipa.

Fonte: Richards e Goh (1995), citado por Fernandes (2005)

A aprendizagem organizacional caracteriza-se assim pela forma como as empresas organizam os “saberes em procedimentos, normas e mesmo valores que coordenam as suas atividades através dos quais procuram garantir uma eficiência baseada nas competências dos RH” (Bento, 1999, citado por Parente, 2003:214).

Neste contexto, e embora a Teoria da Burocracia, a Teoria da Administração Científica, a Teoria das Relações Humanas, a Abordagem Sistémica e Contingencial em muito tenham contribuído e continuem a contribuir para o desenvolvimento da Sociologia das Organizações, os modelos racionais são, progressivamente, substituídos por modelos que privilegiam o conhecimento, a inovação, a mudança, a aprendizagem e o papel dos indivíduos enquanto dinamizadores e produtores de desenvolvimento organizacional na medida em que “para se desenvolver, aumentar as suas capacidades produtivas, os seus recursos de competências, as suas forças de reação à concorrência económica e técnica do mercado, a empresa teve sempre de contar com a vitalidade do conjunto humano dos seus trabalhadores” (Sainsaulieu, 2001:15).

É neste quadro conceptual, no qual está inserida a gestão de recursos humanos, que as pessoas passam a ser consideradas o principal recurso estratégico das organizações, com

capacidade e habilidade para responder eficazmente às alterações ocorridas no meio envolvente, redefinindo estratégias e renovando a cultura organizacional, através do desenvolvimento de novas aprendizagens e de competências essenciais para fazer frente ao atual contexto de instabilidade e incerteza.

Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Com a inexistência de um corpo teórico próprio, a GRH evoluiu através da articulação das teorias organizacionais e comportamentais (Bilhim, 2007; Serrano, 2010). A Teoria Organizacional define-se como um conjunto relacionado e integrado de conceitos, princípios e hipóteses, que tem como objetivo “identificar as componentes das organizações e explicar como elas se relacionam entre si” (Lisboa *et al*, 2011:51). A Teoria Comportamental, cujos principais seguidores são Herbert Simon (1947) e Douglas McGregor (1960), procura entender o comportamento individual e interpessoal dentro da organização.

A abordagem clássica, a teoria das relações humanas, a abordagem sistémica e contingencial são algumas das teorias organizacionais que deram o seu contributo para o desenvolvimento da GRH. O aparecimento e fim de cada abordagem são difíceis de precisar com rigor, existindo períodos em que diferentes abordagens coexistem e interagem (Lisboa *et al*, 2011).

No âmbito da abordagem clássica das organizações, Frederick Taylor¹ (1911), Henry Fayol² (1916) ou Max Weber³ (1966), constituem alguns dos autores de referência.

¹ Fundador da Teoria da Administração Científica, Taylor sustenta que o homem se deve adaptar à máquina, defendendo a aplicação de quatro princípios nas organizações: i) desenvolvimento e uso de métodos científicos para determinar o meio mais eficiente de trabalhar; ii) seleção científica e desenvolvimento progressivo do trabalhador; iii) reunião da ciência do trabalho com a seleção científica e a formação dos trabalhadores; iv) constante e íntima cooperação da gestão e do trabalhador (Bilhim, 2004:43).

² Com o foco na estrutura hierárquica das organizações, Fayol defende que a gestão assenta num conjunto de princípios gerais: i) divisão do trabalho; ii) autoridade; iii) disciplina; iv) unidade de comando; v) unidade de direção; vi) subordinação de interesses; vii) remuneração; viii) centralização; ix) cadeia de comando; x) ordem; xi) equidade; xii) estabilidade; xiii) iniciativa; xiv) espírito de corpo (Bilhim, 2004:44).

³ Considerado fundador da Sociologia das Organizações, o autor desenvolveu a Teoria da Burocracia, a qual considera a forma ideal de organização. A organização burocrática apresenta como princípios: i) sistema formal de regras e regulamentos; ii) racionalidade; iii) divisão do trabalho; iv) hierarquização da autoridade; v) seleção de pessoas baseada na competência técnica; vi) conduta formal e impessoal; vii) mediação do desempenho dos indivíduos através de regras e controlos bem definidos; viii) especialização da administração (Lisboa *et al*, 2011: 68).

As suas teorias sobre o funcionamento da organização e sobre o comportamento humano nas organizações centram-se numa perspetiva racional e economicista (*homo economicus*). Neste quadro conceptual, a motivação do homem para o trabalho resume-se à obtenção de recompensas materiais ou ao cumprimento de regras formais. Esta conceção constrói uma visão redutora do papel do indivíduo, na medida em que não olha para as organizações como sistemas sociais e humanos, nem considera a organização informal (Serrano, 2010), padronizando as tarefas e considerando apenas a função administrativa da organização (*the one best way*).

Esta abordagem perspetiva assim a organização como um sistema fechado e com poucas variáveis (as quais são conhecidas e previsíveis) e caracteriza-se, para além da resistência à inovação, pela dificuldade em se adaptar à mudança “rotinizando os processos administrativos como a máquina rotiniza a produção” (Bilhim, 2004: 39). A abordagem clássica das organizações considera as pessoas máquinas de trabalho, e entende a criatividade humana como inconveniente, desvalorizando o contributo das pessoas para o desenvolvimento organizacional.

A atribuição de importância ao indivíduo nas organizações e o reconhecimento da organização informal surge entre as I e II Guerras Mundiais. Na década de 1930, Elton Mayo⁴ (1933) levou a cabo uma investigação nas fábricas da Western Electric em Hawthorne, Chicago, na qual procurou identificar as causas na variação da produtividade dos trabalhadores. Mayo (1933) viria a concluir, entre outros aspetos, que não eram apenas as condições físicas que influenciavam a produtividade, mas também fatores de natureza afetiva e psicológica, pois os indivíduos não produziam somente pelos incentivos económicos, mas também pelas necessidades de realização pessoal e profissional ou aceitação no grupo (Toledo, 1978; Friedberg, 1995).

Opondo-se aos pressupostos da Teoria Clássica, a Escola das Relações Humanas, alicerçada nos contributos de Elton Mayo (1933) e Kurt Lewin (1935), destaca-se pela sua crescente preocupação com a motivação, liderança e participação, ao mesmo tempo que desenvolve técnicas de gestão que viriam a refletir-se na GRH, como seja a gestão

⁴ Fundador e líder do movimento das relações humanas, os estudos de Elton Mayo contribuíram significativamente para o desenvolvimento das áreas de Gestão de Recursos Humanos e Desenvolvimento Organizacional, entre outras áreas (Lisboa *et al*, 2011).

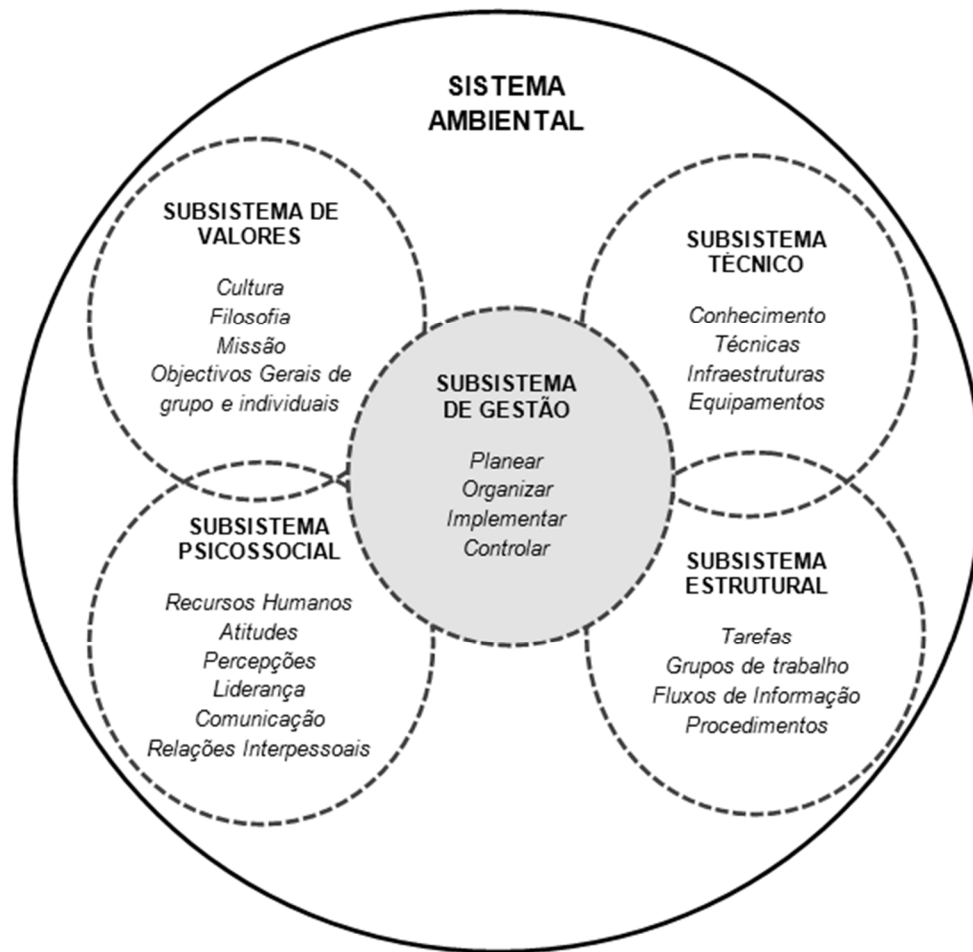
por objetivos, o desenvolvimento organizacional ou a análise transacional (Rocha, 1997).

A abordagem das relações humanas apresenta como principais pressupostos a substituição da concepção do *homo economicus* pelo *homo social*, a valorização dos processos sociais e de grupo no estudo das organizações, a relevância do papel do líder para a motivação e satisfação do grupo de trabalho, considerando o elemento humano e não apenas a eficiência como critério de avaliação organizacional (Cunha *et al*, 2007).

Ambicionando a humanização das organizações, a Teoria das Relações Humanas coloca a ênfase na valorização da organização informal, nos grupos sociais, na comunicação, na motivação, na liderança, na participação e na satisfação no trabalho. Contudo, predomina ainda o pressuposto de que “o homem é um instrumento a ser usado pela organização, ao invés de se encarar a organização como um instrumento do homem” (Chiavenato, 1985: 16).

A abordagem sistêmica das organizações, desenvolvida a partir da década de 1950, apresenta uma visão global da organização e explora a sua relação com o ambiente. Contrariamente às teorizações que concebem a organização como um sistema fechado (Ferreira, 2001), a abordagem sistêmica renova a definição de organização, a qual se apresenta como um sistema complexo e variado pois, “à medida que a dimensão do sistema aumenta, aumenta também a sua variedade e, conseqüentemente, surge a complexidade” (Serrano, 2012: 7). Esta abordagem reflete assim a interação entre o ambiente interno e externo, considerando que os “subsistemas que formam uma organização são interligados e inter-relacionados enquanto o suprassistema ambiental interage com os subsistemas e com a organização como um todo” (Chiavenato, 1997: 152), conforme mostra a figura 3.

Figura 3 - A organização como um sistema



Fonte: Hampton (1992), citado por Lisboa *et al* (2011:99)

De acordo com a abordagem sistémica, os decisores organizacionais não devem apenas atuar dentro dos limites do organograma tradicional, mas sim “subordinar o seu departamento à empresa como um todo” através da comunicação com os restantes membros da organização e outras organizações (Sotomayor *et al*, 2013: 62).

A abordagem contingencial, situada na década de 1970, é um desenvolvimento da Teoria dos Sistemas, segundo a qual, “as estruturas organizacionais variam em função dos respetivos ambientes técnicos e, por sua vez, a *performance* organizacional depende da capacidade de adaptação aos constrangimentos ambientais” (Scott, 2004, citado por Serrano, 2012:8). Sustentando uma abordagem mais ampla das organizações, a Teoria da Contingência “incumbiu-se de absorver rapidamente a preocupação com a tecnologia ao lado da preocupação com o ambiente” (Chiavenato: 1985: 17) não descurando as pessoas, as tarefas e a estrutura, concebendo assim a organização como um conjunto de

variáveis “interrelacionadas e interdependentes” resultando num todo unificado (Bilhim, 2004:50). Esta abordagem defende também que todos os membros da organização devem participar na resolução de problemas e os líderes devem ser capazes de criar uma visão de futuro, entendida e partilhada em toda a organização (Sotomayor *et al*, 2013).

O desenvolvimento organizacional (DO), entendido como um desdobramento prático e operacional da Teoria Comportamental, surge na década de 1960, através da junção de um conjunto de ideias sobre a organização, o ambiente e o homem, por meio de um enfoque sociológico e motivacional (Faria, 2002). Rompendo com os pressupostos da Teoria Clássica, apresenta como características basilares a ênfase nas pessoas, a preocupação com o comportamento organizacional e o estudo do comportamento humano.

Considerada uma das técnicas mais conhecidas para implementar a mudança, o DO teve a sua origem em quatro condições (Bennis, 1969 citado por Bilhim, 2004: 430): i) a transformação rápida e inesperada da envolvente organizacional; ii) o aumento de tamanho das organizações, fazendo com que o volume das atividades tradicionais não seja suficiente para sustentar o crescimento; iii) a crescente e gradual complexidade da tecnologia, exigindo a integração entre atividades e pessoas altamente especializadas, e com competências muito diferenciadas; iv) a mudança no comportamento de gestão, em virtude de um novo conceito de homem.

Apresentando como principais pilares teóricos os conceitos e métodos das ciências do comportamento, e com o intuito de melhorar a eficácia organizacional, o DO está diretamente ligado ao conceito de mudança (Chiavenato, 1997). Neste sentido, o DO assenta em seis pressupostos básicos: i) o conceito de organização; ii) conceito de cultura organizacional; iii) o conceito de mudança organizacional; iv) necessidade de contínua adaptação e mudança; v) interação entre a organização e a envolvente; vi) interação entre o indivíduo e a organização; objetivos individuais e organizacionais; e vii) alvos de mudança (Bilhim, 2004: 430).

Atento ao capital humano da organização, o DO apresenta assim características comuns às do Desenvolvimento de Recursos Humanos, na medida em que ambos visam melhorar a eficácia dos indivíduos, das relações de trabalho e a eficácia organizacional (Chiavenato, 1997:545). Todavia, nem sempre os recursos humanos foram considerados

elementos estratégicos das organizações. Uma breve análise histórica da evolução da função recursos humanos mostra que, entre todas as funções organizacionais, a função pessoal foi aquela que sofreu transformações progressivas de forma mais acentuada (Bilhim, 2007).

A primeira fase da função, temporalmente situada entre finais do século XIX e os anos 1960, designada administração de pessoal (Besseyers des Horts, 1987; Serrano 2010) é marcada, quer do ponto de vista conceptual quer das práticas adotadas, pela abordagem clássica da organização. Nesse contexto, predomina a visão do *homo economicus*, uma conceção do indivíduo no trabalho muito próxima dos pressupostos da Teoria X (McGregor, 1960). A função obedece a lógicas quantitativas, é dominada por procedimentos administrativos e burocráticos e os trabalhadores eram sinónimo de custos para a organização.

Com a segunda fase da função (1960 – 1980), designada gestão do pessoal, entra-se num novo paradigma sustentado por uma “lógica qualitativa” (Serrano, 2010:10), o qual obedece agora a preocupações humanistas e sociais. “Sob a orientação humanista, a possibilidade de conciliação entre objetivos económicos e sociais e a conceção do pessoal como um custo começa a ceder a favor da conceção do pessoal como um recurso” (Serrano, 2010:11). É ainda nesta fase que se dão os primeiros passos na profissionalização da função com a criação das primeiras Direções de Pessoal.

A GRH surge como a terceira fase da função, a partir da década de 1980. Esta conceção desenvolve-se como sendo uma “resposta estrutural e de gestão às alterações produzidas no ambiente das empresas” (Sainsaulieu, 1993). Perante tais alterações contextuais e face à multiplicidade de fatores a ter em conta no processo de tomada de decisão, aumenta a perceção de que o desempenho dos dirigentes é decisivo para a organização. Neste contexto, multiplica-se o interesse pela análise das suas tarefas, tal como anteriormente aconteceu com as tarefas de execução, e investe-se nos métodos de seleção para encontrar dirigentes com “elevado potencial” e nos princípios de decisão em grupo (Serrano, 2010: 13)

Por volta dos anos 1990 começa a desenhar-se uma visão contemporânea da função (Besseyer des Horts, 1987) – a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH).

Esta quarta fase da função reflete a “consciencialização crescente de que o social e o económico estão fortemente imbricados” (Peretti, 2007: 8). A GERH distancia-se da visão quantitativa e coletiva da anterior abordagem e propõe uma GRH qualitativa e individual. O movimento de individualização da GRH privilegia a “gestão previsional das competências” (Gilbert, 1999) e a noção de competência torna-se central, ou seja, as empresas tornam-se mais atentas ao conteúdo dos empregos do que ao seu volume (Serrano, 2010: 14).

Neste processo de afirmação e de desenvolvimento da função Recursos Humanos (RH), o Desenvolvimento de RH nem sempre teve a mesma posição nem foi valorizado da mesma forma. No entanto, parece evidente que à medida que as organizações se tornam mais complexas e enfrentam cada vez mais desafios de natureza diversa, o papel do Desenvolvimento de RH vai sendo progressivamente reforçado no discurso teórico e empresarial e nas práticas de formação, aperfeiçoamento e gestão de competências.

Harbison e Myers (1964) foram pioneiros na definição do conceito de Desenvolvimento de RH, o qual apresentam como um processo de aperfeiçoamento de conhecimentos, competências e capacidades de todos os membros de uma organização.

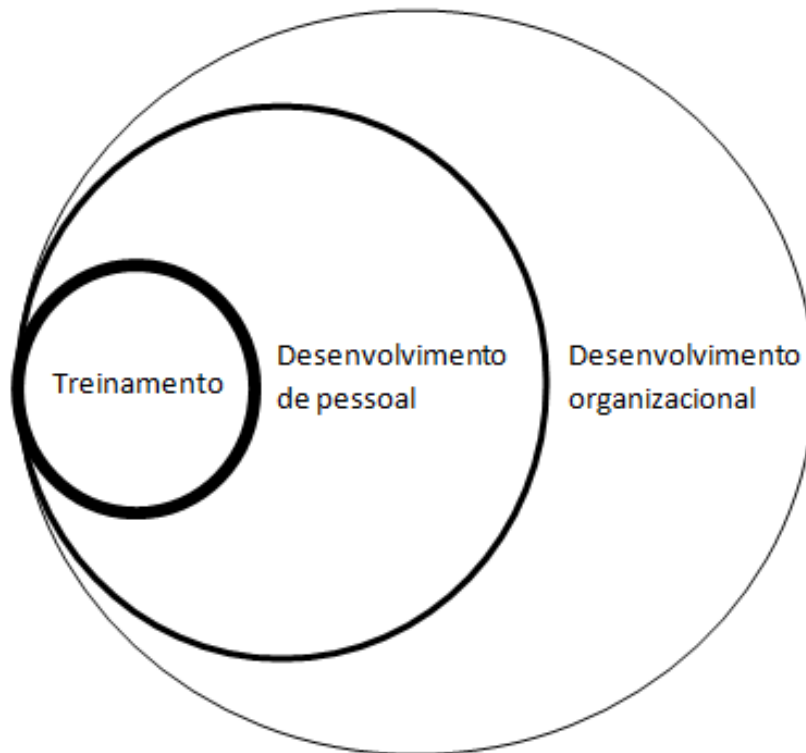
De acordo com Chalofsky (1992), citado por McGuire e Molbjerg (2011) o Desenvolvimento de RH é o estudo do aumento das capacidades de aprendizagem de indivíduos, grupos, coletividades e organizações através do desenvolvimento e aplicação de intervenções de aprendizagem, visando a otimização do crescimento e eficácia humana e organizacional.

Mais recentemente, este termo surge diretamente relacionado com as funções de formação, desenvolvimento de carreiras e organizacional, sendo potenciado pela capacidade dos indivíduos realizarem novas aprendizagens, obter novos conhecimentos, modificar atitudes e comportamentos através da atualização ou renovação de competências (Slotte *et al*, 2004 citado por McGuire e Molbjerg, 2011).

Chiavenato (1997:501) entende o conceito como a “capacidade de aprender novas habilidades, captar informações, adquirir novos conhecimentos, modificar atitudes e comportamentos, bem como desenvolver conceitos e abstrações” e acrescenta que o processo de desenvolvimento de pessoas não é possível sem as atividades de treino,

desenvolvimento de pessoas e DO. Os dois primeiros aspetos focam-se na aprendizagem ao nível individual, enquanto o DO, mais amplo, está focado no modo como as organizações aprendem e se desenvolvem. Este último só acontece em detrimento dos dois primeiros, conforme a figura 4.

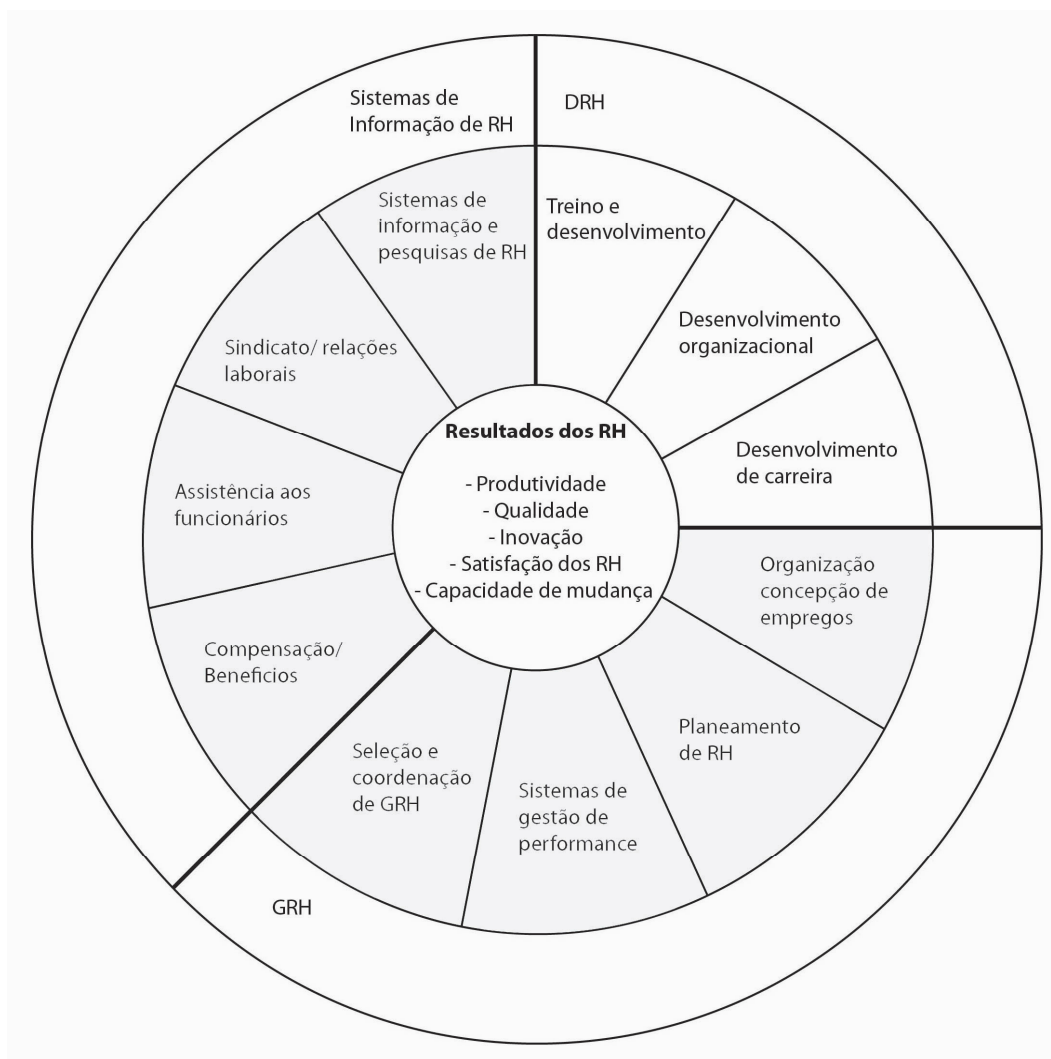
Figura 4 - Os estratos de treinamento, desenvolvimento de pessoal e desenvolvimento organizacional



Fonte: Chiavenato (2004:396)

Exigindo a necessidade de encarar os recursos humanos como elementos indispensáveis para o DO, esta perspectiva de evolução contínua reflete a alteração de mentalidades, tendo em conta a mutabilidade da envolvente externa das organizações. Prova disso é a evolução da sua esfera de atuação, bem como a sua influência na estratégia da organização (Cabral-Cardoso, 2000). A roda dos recursos humanos, desenvolvida por McLagan (1989) apresenta assim a interação entre as funções de Desenvolvimento de RH, de GRH e dos Sistemas de Informação de RH, e a forma como estas convergem para os resultados dos RH, conforme mostra a figura 5.

Figura 5 - Roda dos recursos humanos



Fonte: McLagan (1989), citado por McGuire e Molbjerg (2011: 6)

Entendido como um processo que envolve a aprendizagem e a formação, e com o intuito de melhorar as relações interpessoais na equipa (Armstrong, 1999), o Desenvolvimento de RH é responsável pela criação e implementação de ferramentas que impulsionam o progresso profissional, focando-se na ação, no desenvolvimento da capacidade de agir e no aperfeiçoamento da capacidade de influenciar e trabalhar com os restantes membros da organização (Vince, 2003 citado por McGuire & Molbjerg, 2011).

Neste sentido, as ferramentas de Desenvolvimento de RH assumem, gradualmente, um papel muito significativo dentro das organizações, existindo uma crescente preocupação com o desempenho dos trabalhadores, no que se refere às competências e produtividade

dos mesmos. A utilização de técnicas de Desenvolvimento de RH pressupõe assim i) uma utilização sistemática e planeada da formação; ii) a adoção de políticas de desenvolvimento permanente; iii) a criação e manutenção de organizações que aprendem; iv) a relação entre formação e realização/*performance*; e, por último, v) a atenção à gestão do desenvolvimento e ao planeamento das carreiras (Bilhim, 2007:69-73).

É neste cenário, em que o universo organizacional tem sido alvo de grandes mudanças, que as pessoas são cada vez mais um elemento chave para o desenvolvimento das empresas e, conseqüentemente, para o alcance de uma maior produtividade e competitividade entre as organizações. Nesta perspetiva, a GERH ocupa-se essencialmente da “articulação e ajustamento entre as pessoas que trabalham na organização e as necessidades estratégicas da mesma, assegurando a total utilização dos recursos humanos disponíveis” (Bilhim, 2007:69).

No plano teórico e discursivo, parece haver algum consenso em torno da ideia de que o potencial humano pode ser um elemento diferenciador nas organizações. Admite-se que os indivíduos são um recurso valioso, cujo desempenho é imprescindível para os resultados organizacionais. Porém, a importância atribuída ao fator humano nas organizações nem sempre foi reconhecida da mesma forma.

A ideia de investir em capital humano foi inicialmente desenvolvida por Adam Smith (1776). O autor percebeu que “as diferenças entre as maneiras de trabalhar dos indivíduos com diferentes níveis de educação e formação refletiam as diferenças nos retornos necessários para cobrir as despesas com a aquisição dessas qualificações” (Baron & Armstrong, 2010:19).

Contudo, a teoria do capital humano apenas se desenvolve a partir do final da II Guerra Mundial, mais especificamente nos finais da década de 1950 e início dos anos 1960, com os trabalhos de Becker (1975) e Schultz (1981), entre outros autores da Escola de Chicago.

Começa a atribuir-se uma maior importância ao fator do conhecimento e educação, surgindo um maior investimento nas pessoas, percebendo-se que o desenvolvimento dos países está dependente da qualidade e não da quantidade do seu potencial humano e do

nível de qualificação dos seus trabalhadores. A prioridade deve ser, por isso, o investimento em educação e formação (Becker, 1975). Scultz (1981) acrescenta que o investimento em pessoas qualificadas pode melhorar significativamente as perspetivas económicas das organizações.

Progressivamente são identificados os fatores capazes de dar resposta às necessidades das organizações assumindo-se que “o recurso económico básico não é mais o capital, nem os recursos naturais, nem a mão-de-obra. Ele será o conhecimento. As atividades centrais de criação de riqueza não serão nem a alocação de capital para usos produtivos, nem a mão-de-obra – teoria económica dos séculos XIX e XX, clássica, marxista, keynesiana ou neoclássica. Hoje, o valor é criado pela produtividade e pela inovação, que são aplicações do conhecimento no trabalho” (Drucker, 2001, citado por Lara, 2005). O capital humano, com o seu conhecimento, assume um papel fundamental nas empresas originando uma vasta diversidade de definições.

McGuire e Holberg (2011:6) definem o capital humano como um conjunto de conhecimentos, habilidades, capacidades e experiências que os indivíduos trazem para a organização, sendo estes, com as suas competências individuais, elementos chave para o desenvolvimento da competitividade organizacional. Assim, a formação do capital humano de uma organização assume uma importante função no DO pois é através da mesma que os indivíduos se conseguem adaptar às mudanças e renovar as suas competências (Sainsaulieu, 1993:5).

O conceito tem causado, ao longo do tempo, um grande impacto na *performance* das organizações em comparação com outros fatores. De acordo com Tamkin (2005), citado por (Frederick, 2009:7) o capital humano é a chave determinante para a criação de valor numa organização pois corresponde a toda a capacidade, conhecimento e experiência individuais dos empregados e responsáveis da organização (Edvinson & Malone 1999, citado por Câmara *et al*, 2010).

As pessoas, enquanto elementos estratégicos das organizações, possuem habilidades, comportamentos, energia pessoal e tempo, sendo estes os elementos chave para a criação do capital humano nas organizações (Davenport, 2001). Cada vez menos o investimento se dá nas máquinas e mais no conhecimento dos indivíduos, os quais são considerados condição essencial para se atingir a produtividade (Matos & Lopes, 2008).

É no conhecimento, valor acrescentado que as pessoas dão às organizações, “que reside o elemento de diferenciação das empresas e a verdadeira base da vantagem competitiva” (Chatzkel, 2004, citado por Baron & Armstrong, 2007: 15).

Nesta perspetiva, o capital humano, a capacidade produtiva que está embutida nas pessoas, é reconhecido como um dos contributos mais importantes para o crescimento económico, produtor de desenvolvimento e de “competências de excelência” (*skills premium*, no original) tanto para os indivíduos como para as organizações (Bassi & McMurrer, 2009:7).

Gestão de Competências e Liderança

O conceito de competência, que deriva do final da idade média, associado à linguagem jurídica, estava associado à capacidade dos indivíduos para analisar e julgar determinados assuntos. Só mais tarde, numa perspetiva mais genérica, o conceito foi utilizado para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho tornando-se parte integrante do vocabulário da gestão de recursos humanos a partir dos anos 1980, a par da fase da gestão de pessoal sendo considerado, de acordo com Câmara, Guerra e Rodrigues (2010:340) “a mais importante inovação na GRH, nos últimos 30 anos.”

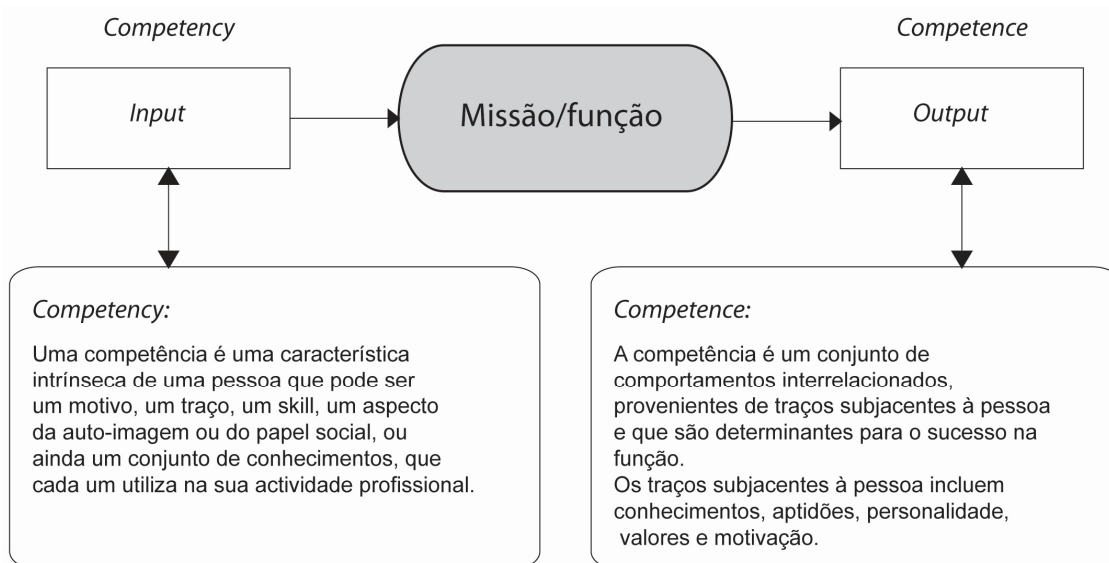
A ênfase no indivíduo, indispensável para o crescimento organizacional, deu origem a vários estudos e abordagens sobre este conceito. McClelland (1973) define competência como um traço subjacente a um indivíduo, diretamente relacionado ao desempenho superior de uma função. O autor acrescenta ainda que um bom desempenho não está associado a um elevado quociente de inteligência (QI) mas sim a características pessoais. Segundo Boyatzis (1982:21) uma competência é entendida como “uma característica intrínseca de uma pessoa que resulta em efetiva ou superior *performance* na realização de uma atividade”. Na mesma linha, Spencer e Spencer (1993) definem competência como uma característica individual que está casualmente relacionada ao bom desempenho de uma função. Esta perspetiva, defendida pela escola americana, analisa a competência como um *input*, através da utilização do termo *competency*. Segundo a abordagem *soft*, uma competência compreende o conjunto de conhecimentos

de um indivíduo acerca de um domínio específico e o saber-fazer, o qual corresponde à demonstração desse mesmo conhecimento.

Por outro lado, a perspectiva Europeia encara a competência como um *output* (*competence*), apresentando como autores de referência Boterf (1994) e Zarifian (2001), entre outros, os quais definem competência como um conjunto de comportamentos que facilitam o correto desempenho de determinadas ações, perspetivando a competência como “realidades em ato e, como tal, visíveis, observáveis e, naturalmente, mensuráveis” (Ceitil, 2010:34). Numa perspectiva *hard*, o conceito de competência refere-se ao entendimento que um indivíduo tem de si mesmo enquanto membro de um grupo, os seus traços de personalidade, motivações e forças internas que, em conjunto, geram os seus comportamentos no trabalho (Bilhim, 2007; Almeida & Rebelo, 2011).

Ceitil (2010:177) defende a abordagem das competências num “contínuo conceptual de *competency* para *competence*” conforme mostra a figura 6.

Figura 6 - *Competency e Competence*



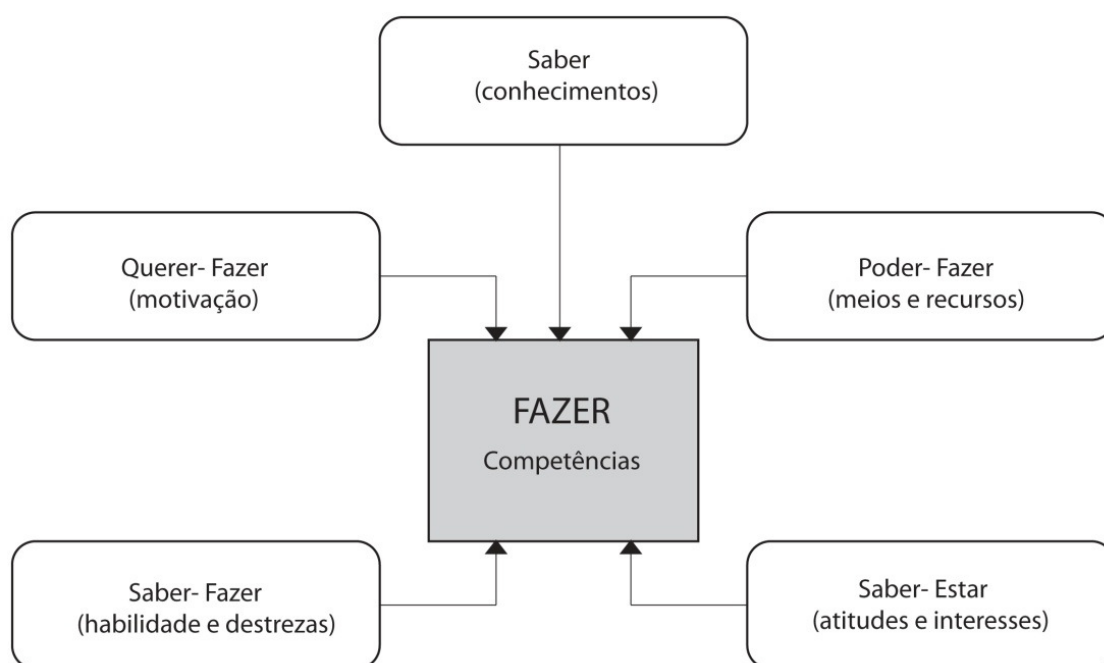
Fonte: Ceitil (2010:177)

Bilhim (2007:239) defende assim que para definir o conceito de competência, será necessário adaptá-lo ao seu contexto considerando-a “uma característica subjacente de um indivíduo e que tem uma relação de causa efeito com o desempenho médio ou superior de uma função.” Athey e Orth (1999), citado por Cunha *et al* (2010: 549) entendem o conceito como um “conjunto de dimensões observáveis de desempenho,

incluindo conhecimentos, capacidades, atitudes e comportamentos individuais, bem como capacidades coletivas da equipa, do processo e da organização, que estão ligadas a elevado desempenho e permitem à organização obter vantagem competitiva sustentável.”

Neste contexto, as organizações, de acordo com as suas especificidades, devem procurar identificar quais as competências relevantes para o seu desenvolvimento e sucesso, tendo em conta os seguintes cinco componentes, conforme a figura 7.

Figura 7 - Cinco Componentes da Competência



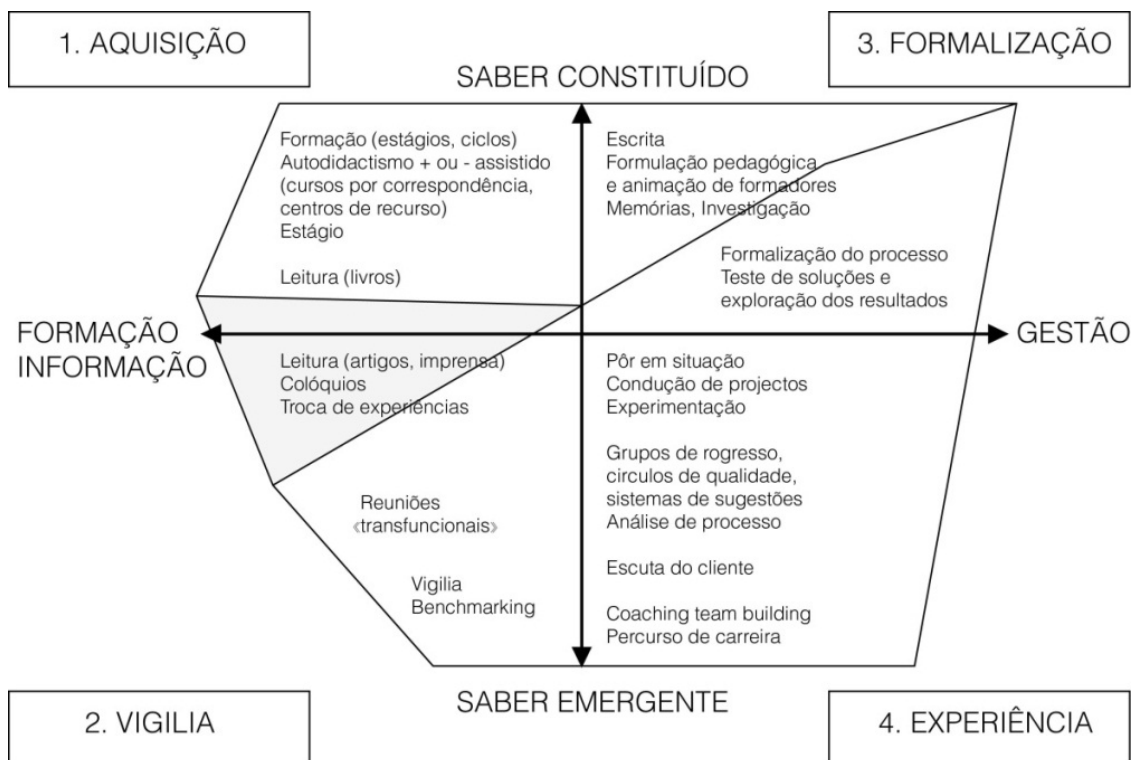
Fonte: Ceitil (2010: 110)

Neste sentido, as competências podem ser entendidas como um conjunto de atributos que o indivíduo desenvolve de forma a melhorar o seu desempenho organizacional na medida em que o atual mercado e os processos de produção de novas formas de organização impõem o desenvolvimento de competências pois “um sistema baseado em competências será de longe superior a um sistema tradicional” (Oiry & d’Iribarne, 2001:7). Assumem assim um importante papel na gestão de recursos humanos pois “a elaboração de políticas e práticas de recursos humanos possibilitam a prospeção e identificação de competências com o objetivo de desenvolver as competências necessárias para a implementação da estratégia da organização” (Ceitil, 2010: 112).

Desta forma, é urgente dotar os recursos humanos de competências capazes de responder adequadamente às rápidas mudanças que ocorrem no sistema organizacional, mais concretamente na GRH, na medida em que “criar o caos a partir da ordem constitui a chave da sobrevivência tanto pessoal como organizacional (Ceitil, 2010: 199). Desta forma, as competências profissionais podem ser entendidas como uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, experiências e comportamentos exercidos num contexto preciso (Zarafian, 2001: 15).

Na mesma linha, e numa perspetiva de evolução contínua, identificar e desenvolver as competências essenciais, permitirá à organização atingir os objetivos almejados (Gogniat, 2002:329). Torna-se assim fundamental efetuar uma gestão integrada das competências com as políticas estratégicas da organização, cabendo aos decisores e líderes a importante tarefa de definir a forma de aquisição e desenvolvimento de competências e implementar políticas, de forma a potenciar o desenvolvimento do seu capital humano, conforme mostra a figura 8.

Figura 8 - Posicionamento dos diferentes modos de aquisição das competências



Fonte: Meignant (1999), citado por Lopes e Picado (2010:57)

O saber constituído é assim um saber já existente, enquanto o saber emergente diz respeito ao conhecimento que é produzido diariamente na organização, de forma a dar resposta às situações inesperadas. O contexto atual de formação e desenvolvimento de competências privilegia o saber emergente, deixando para trás as formas tradicionais de formação (Eixo 1 e 3). Nesta perspetiva, a formação de hoje está inserida num “contexto em que se desenvolvem as organizações que aprendem, onde as situações formativas estão intimamente ligadas com as situações a resolver no momento” (Lopes & Picado, 2010:57).

Neste contexto e em função das constantes mutações no tecido organizacional, a GRH ocupa um papel central, promovendo a adequação “das competências do colaborador aos objetivos da organização e à evolução do ambiente de trabalho” (Ceitil, 2010:192). Deixando para trás o modelo clássico, onde as funções da GRH eram como um «puzzle», no qual as “peças se encaixavam harmoniosamente num todo”, o critério de eficácia organizacional está atualmente voltado para as pessoas, seus comportamentos e competências (Pereti, 2007:63).

Neste contexto, os decisores organizacionais são hoje elementos de destaque e que em muito contribuem para o desenvolvimento organizacional, sendo responsáveis pela “*performance* das pessoas das quais depende a sua própria” (Drucker, 1992:160). Este cenário de constante transformação exige dos profissionais a capacidade de liderar, gerir, motivar, direcionar e desenvolver habilidades ao nível dos recursos humanos, os quais fomentam o desenvolvimento da própria organização.

Desta forma, e para alcançar os resultados pretendidos, os profissionais devem “posicionar-se no sentido de contribuir para a definição dos objetivos da organização e não se contentar em servir de correia de transmissão entre a direção e os trabalhadores” (Deaglio, 1991, citado por Almeida, 2005: 7).

Na mesma linha, Cunha *et al.*, (2010: 444) defendem que os decisores organizacionais, para além de administrar, precisam de liderar pois “têm pessoas a seu cargo e necessitam, para serem eficazes, de liderá-las, ou seja, de comunicar com elas, de motiva-las, de empenhá-las, de desenvolver as suas forças e canalizá-las para benefícios dos próprios indivíduos e das organizações” devendo assim possuir um conjunto de competências, conforme apresenta o quadro 3.

Quadro 3 - Competências potencialmente mais relevantes para a eficácia dos líderes

Competências	Incluem	Pertinências das competências
Técnicas	Conhecimentos acerca do modo de realizar as tarefas especializadas da unidade organizacional. Capacidade para usar as técnicas e equipamentos que permitem realizar tais atividades.	Permitem conhecer as técnicas e equipamentos que os subordinados usam para executar o trabalho. Ajudam a planear e organizar o trabalho. Permitem compreender e dirigir os subordinados com funções especializadas. Permitem monitorar e avaliar o desempenho dos colaboradores. Permitem lidar com disrupções no fluxo de atividades (e.g. avarias, defeitos, acidentes). Facultam o conhecimento dos produtos e processos da concorrência, de modo a compreender as próprias forças e fraquezas e, assim, fazer melhor planeamento estratégico.
Interpessoais	Conhecimentos acerca do comportamento humano e processos de grupo; capacidade para compreender as atitudes, sentimentos e motivos de outras pessoas; sensibilidade social; capacidade de comunicação	A empatia, perspicácia social, charme, tato, diplomacia, fluência verbal e persuasão são essenciais para desenvolver e manter relações de cooperação com pares, superiores, subordinados, clientes, fornecedores. A perçetividade social permite identificar as necessidades, objetivos e exigências dos vários <i>stakeholder</i> e, assim, tomar decisões integradoras e implementáveis. São igualmente relevantes para selecionar e usar as estratégias de influência mais adequadas a cada alvo. São também essenciais para a capacidade de ouvir com atenção, empatia, e cortesia os problemas pessoais, queixas e críticas. São ainda importantes para a negociação e a resolução bem-sucedida de conflitos. Ajudam a lidar com pessoas de diferentes culturas.
Conceptuais (cognitivas)	Capacidade analítica, pensamento lógico, capacidade de conceptualizar relações complexas e ambíguas, pensamento divergente, intuição, raciocínio indutivo e dedutivo.	Permitem analisar eventos, reconhecer tendências, detetar oportunidades e problemas potenciais, antecipar mudanças, decifrar constrangimentos. Ajudam a identificar relações complexas e a desenvolver soluções criativas para problemas inéditos e complexos. Permitem compreender como se inter-relacionam as diversas partes da organização e, assim, decifrar modos eficazes de coordenação. Ajudam a identificar fatores críticos de sucesso. Permitem tomar decisões em ambientes ambíguos (incerteza, informação escassa).

Fonte: Gregersen *et al* (1998), Yukl (1998)), Marshall-Mies *et al* (2000), Mumford *et al* (2000), Zacaro *et al* (2000), citado por Cunha *et al* (2007:345).

Tubbs e Schulz (2006), citado por Rego *et al.*, (2004) fizeram uma outra classificação detalhada ao nível das competências que estes profissionais devem possuir, conforme apresenta o quadro 4.

Quadro 4 - Meta competências e competências de liderança global

Compreensão do contexto global	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conhecimento da organização e do seu negócio no seu todo 2. Uso da Teoria dos Sistemas 3. Uso eficaz da tecnologia (e.g. novas tecnologias da informação e comunicação) 4. Sensibilidade global 5. Compensação eficaz 6. Práticas éticas
Atitudes	<ol style="list-style-type: none"> 7. Visão 8. Inclusividade e respeito pela diversidade 9. Capacidade para lidar com a adversidade 10. Confiança em si próprio e nos outros
Liderança «a força motriz»	<ol style="list-style-type: none"> 11. Capacidade de inspirar os outros 12. Luta contra as práticas ineficazes 13. Construção da confiança 14. Ajustamento da liderança às exigências da situação 15. Delegação 16. Avaliação dos outros 17. Mentoria 18. Sensibilidade e empatia 19. Capacidade para ver as <i>nuances</i> das alternativas, e não apenas os extremos 20. Servir como modelo de atuação
Comunicação	<ol style="list-style-type: none"> 21. Inteligência emocional 22. Escuta ativa 23. Não-defensividade 24. Uso eficaz da linguagem 25. Uso eficaz da linguagem corporal 26. Capacidade de entrevistar eficazmente 27. Capacidade de negociação 28. Capacidade de fazer apresentações orais
Inovação e criatividade	<ol style="list-style-type: none"> 29. Desenvolvimento de um clima organizacional inovador 30. Melhoria da tomada de decisão criativa 31. Capacidade de usar as ideias «estranhas» que funcionam 32. Evitamento da indecisão baseada em velhos paradigmas 33. Reenquadramento da aprendizagem 34. Encorajamento das pessoas para que usem e desenvolvam as aptidões criativas
Condução da mudança	<ol style="list-style-type: none"> 35. Criação de mudança transformacional 36. Desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem contínua 37. Construção de mecanismos de apoio que criem e sustentem os esforços de mudança 38. Gestão do processo de mudança 39. Desenvolvimento de agentes de mudança 40. Encorajamento da mudança individual 41. Encorajamento da mudança estrutural
Trabalho de equipa e «seguidança»	<ol style="list-style-type: none"> 42. Foco 43. Resolução apropriada de problemas 44. Desenvolvimento de uma cultura orientada para a equipa 45. Desenvolvimento de incentivos e sistemas de compensação baseados na equipa 46. Gestão do próprio chefe 47. Compreensão e uso da política organizacional 48. Apoio aos outros membros da equipa 49. Utilização do <i>empowerment</i> 50. Desenvolvimento de equipas autogeridas

Fonte: Tubbs e Schulz (2006), citado por Cunha *et al* (2010:447-448)

Contudo, as competências enunciadas não devem ser interpretadas como universais a todos os líderes, na medida em que os contextos variam e podem tornar algumas competências mais relevantes que outras e também porque deve ser tido em conta a dimensão da organização, a estrutura organizacional, o grau de centralização da autoridade e as características culturais (Boyatzis, 1982; Cunha *et al.*, 2010).

Neste sentido, num mercado onde as competências assumem, cada vez mais, uma importância acrescida para o crescimento e desenvolvimento organizacional, as organizações devem identificar e promover o desenvolvimento de metodologias que permitam i) identificar com clareza as competências organizacionais necessárias à empresa para o alcance dos seus objetivos; ii) identificar com clareza as competências organizacionais e individuais presentes na empresa; iii) descrever essas competências de acordo com a sua importância ou sua importância estratégica para a empresa (competências-chave); iv) e finalmente, gerir essas competências, ou seja, controlar ou desenvolver de acordo com os interesses estratégicos da empresa (Rossi, 2002:301).

Difícilmente atingidas de forma autónoma, as competências podem ser treinadas e desenvolvidas (Donnelly, Gibson & Ivancevich, 2000: 345).

***Coaching* e Desenvolvimento de Recursos Humanos**

O conceito de *coaching*, de origem inglesa, surge da palavra francesa *coche*, que significa carruagem. O termo, equiparado a um meio de transporte, é uma prática que conduz um indivíduo de um determinado local até ao destino desejado (Rego, Cunha, Oliveira & Marcelino, 2004). A prática de *coaching* é considerada “tão antiga quanto a própria humanidade” pois já Sócrates dialogava com os seus discípulos com o intuito de lhes desenvolver determinadas competências (Krausz, 2007: 21). O método socrático consistia em apresentar temas de forma a estimular ideias através de perguntas, tendo como objetivo o desenvolvimento daqueles que o rodeavam, os seus discípulos (Rego *et al.*, 2004). Também Jesus Cristo, “para além das suas dimensões espiritual e divina, possuía um talento especial para ensinar, guiar homens e formar espíritos e mentes” (Curry, 2004 citado por Cunha *et al.*, 2010:484).

Atualmente o *coaching* pode ser entendido como uma prática que, para além de desenvolver habilidades e competências, tem como objetivo principal ajudar as pessoas a se dedicarem e a se entusiasmarem no cumprimento dos seus objetivos (Porché & Niederer, 2002). É também considerado a forma mais simples e efetiva de assegurar a aprendizagem contínua das pessoas numa organização, tornando-se essencial e vantajoso para as empresas reconhecerem a importância da implementação deste processo (Chiavenato, 2002).

O *coaching* surge assim de uma evolução do papel do mentor/professor, indivíduo sábio que transmite a sua sabedoria e aprendizagem para o desenvolvimento do seu formando/aluno (Stevens, 2005 citado por Barosa-Pereira, 2006), sendo considerado um método eficaz que promove o desenvolvimento de competências pessoais e profissionais.

O *coaching* parte assim de sete grandes pressupostos: i) os indivíduos sabem mais do que pensam que sabem; ii) os indivíduos possuem recursos nem sempre aproveitados para elevar a sua *performance*; iii) as perguntas adequadas e estimulantes produzem resultados mais satisfatórios que ordens; iv) os erros podem ser encarados como oportunidades de aprendizagem; v) as metas desafiantes despoletam o melhor de cada indivíduo; vi) toda a aprendizagem é precedida de uma experimentação e vii) querer é o primeiro passo para fazer (Krausz, 2007: 26).

Baseada nestes pressupostos, a prática de *coaching* propõe-se trazer para o desempenho diário o melhor das pessoas, através de um processo de acompanhamento constante, orientado para a ação, que visa melhorar resultados e comportamentos (Câmara *et al.*, 2010).

Neste sentido, podem distinguir-se três tipos de *coaching*:

i) *Coaching* de indivíduos - tem como objetivo melhorar a vida de um indivíduo a nível pessoal, interpessoal e profissional (Zeus & Skiffington, 2000: 6).

ii) *Coaching* de equipas - destina-se a organizações que pretendam crescer e desenvolver o seu potencial e o potencial dos seus trabalhadores, através do desenvolvimento da missão, dos objetivos e da equipa de trabalho da organização. Ao

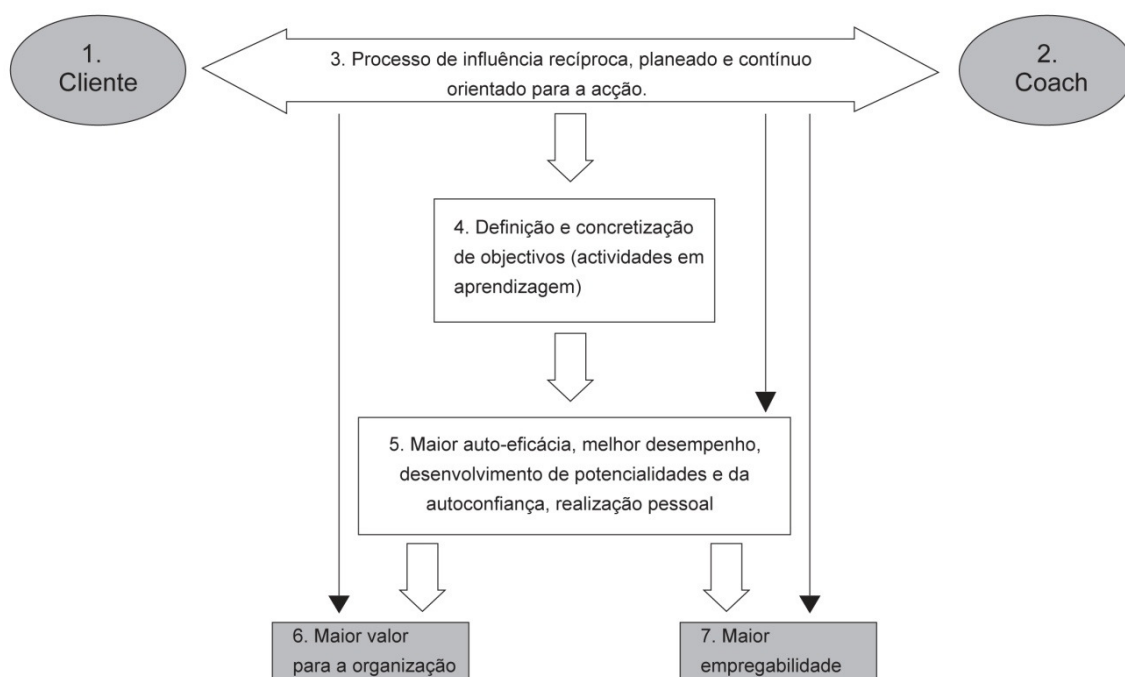
nível da equipa são trabalhadas competências interpessoais e de comunicação, a gestão de tempo, o equilíbrio de questões da vida profissional e pessoal, a comunicação ou a gestão de conflitos.

iii) *Coaching* de organizações - procura identificar as falhas e os obstáculos para a eficiência organizacional, promove o desenvolvimento do pensamento estratégico e do planeamento empresarial, com o intuito de aumentar a produtividade e a quota de mercado da organização (Zeus & Skiffington, 2000). Este tipo de *coaching* está exclusivamente direcionado para os decisores e tem como objetivos o desenvolvimento de competências ao nível da liderança, a promoção da motivação, a redução do conflito, o estímulo da criatividade, assim como o desenvolvimento da capacidade de negociação do gestor, permitindo assim uma redução considerável dos níveis de *stress* nas equipas e o desenvolvimento organizacional (Cunha *et al.*, 2010).

O *coaching* de organizações promove um conjunto alargado de benefícios pois este processo permite ao executivo o desenvolvimento de habilidades, nomeadamente, “maior nível de autoconhecimento e autoconfiança, maior facilidade na definição dos objetivos, maior clareza nas estratégias a adotar, aperfeiçoamento da capacidade de liderança, delegação de tarefas e formação de equipas.” Espera-se que estas habilidades, devidamente aplicadas, modifiquem o desempenho do próprio executivo e que, por sua vez, se possam refletir no desempenho dos trabalhadores de modo a alcançar o desenvolvimento da própria organização (Minor, 2003: 21).

O *coaching* é assim um processo de influência que pode ser caracterizado de acordo com sete aspetos, conforme mostra a figura 9.

Figura 9 - Os elementos essenciais do *coaching*



Fonte: Rego *et al.* (2004:40)

Neste processo, o *coach*⁵ e o *coachee*⁶ estabelecem um acordo mútuo, planeado e contínuo tendo em vista o alcance de uma meta. Durante as sessões são definidos e organizados objetivos, objetivando obter uma maior eficácia, desempenho e desenvolvimento de potencialidades, promovendo assim o desenvolvimento organizacional e uma maior empregabilidade.

Neste sentido, o *coach* tem como missão apoiar o *coachee* na definição e concretização dos seus objetivos pessoais e/ou profissionais, utilizando as atividades do *coachee* como situações de reflexão e aprendizagem, com vista a melhorar a autoeficácia, o desempenho, o desenvolvimento, a autoconfiança e a realização pessoal e profissional. Desta forma, o *coaching* pode ser explicado como um processo continuado e planeado de aperfeiçoamento e superação profissional, baseado na “aprendizagem-ação” (Rego *et al.*, 2004:45).

⁵ *Coach* é o “agente que põe em prática um processo de *coaching*. Aquele que guia, conduz e acompanha o *coachee* no seu desenvolvimento e autodescoberta. É um indivíduo com um perfil específico, qualificado para o desempenho da atividade, e reconhecido pelos pares como profissional de *coaching*” (Barosa-Pereira, 2008:182).

⁶ *Coachee* é o “sujeito destinatário dum programa de *coaching*. É o indivíduo que, voluntariamente pretende desenvolver-se, promovendo ações de autodescoberta, autoconhecimento e autovalorização, no sentido de fazer emergir potencialidades para o seu desempenho profissional” (Barosa-Pereira, 2008:182).

Independentemente do tipo, qualquer processo de *coaching* é composto por várias etapas. No quadro 5, apresentam-se cinco etapas do *coaching*. Note-se que as etapas apresentadas não devem ser lidas como sequenciais, mas sim com a flexibilidade necessária para se adaptar ao *coachee* e à situação em concreto.

Quadro 5 - As etapas técnicas do *coaching*

Etapa	Algumas questões chave
<p>1. Plano de ação</p>	<p>O que se pretende alcançar? Até quando? Como? Porquê estes objetivos e não outros? Que indicadores comportamentais servirão para avaliar o progresso? É possível recorrer a indicadores quantitativos? Quem avaliará os resultados?</p>
<p>2. Revisão do progresso</p>	<p>O que tem mudado no comportamento do cliente? Essas mudanças são percebidas pelos seus colaboradores como benéficas? Existem obstáculos à mudança? Como ultrapassá-los?</p>
<p>3. Celebração</p>	<p>Atribuímos suficiente importância aos sucessos? Ter-nos-emos focalizado excessivamente nos fracassos ou nos pontos negativos? Refletimos sobre o significado e o impacto dos sucessos? Convidamos os outros a partilhar o êxito?</p>
<p>4. Aprendizagem com as dificuldades</p>	<p>Costumamos enfatizar a crítica repreensiva do comportamento do cliente? As sessões de <i>coaching</i> são diretivas? São repletas de provocações mútuas? Há excesso de defesa? Ou, pelo contrário, o ambiente é de confiança e abertura psicológica?</p>
<p>5. Desligamento</p>	<p>O que foi alcançado e porquê? O que não foi alcançado e porquê? Como prolongar e desenvolver autonomamente os resultados do <i>coaching</i>? Que plano pode ser concretizado autonomamente pelo cliente?</p>

Fonte: Rego *et al.* (2004:156)

Neste quadro conceptual, o *coaching* surge como um método que impulsiona o crescimento do potencial humano e suas habilidades. Ao assumir um papel predominante no aperfeiçoamento de competências, é considerado um método eficaz na condução dos indivíduos para o sucesso organizacional pois as organizações dependem “em grande medida, da capacidade de estimular o desenvolvimento dos membros da

organização” (Rego *et al.*, 2004:118) apresentando diferenças em relação a outras práticas, conforme mostra a figura 10.

Figura 10 - Diferença entre algumas práticas de desenvolvimento pessoal e profissional e a prática de *coaching*

		<i>Coaching</i>	
Práticas	<i>Formação</i>	<ul style="list-style-type: none"> Operacional; Integrado na cultura da empresa; Destinado a qualquer nível hierárquico; O grupo é trabalhado em conjunto; Transmissão de conhecimentos do formador; Poderá ser imposta. 	<ul style="list-style-type: none"> Funcional; Apenas se faz quando é solicitado; Destinado ao desenvolvimento de líderes; Personalizado; Reflexão sobre conhecimentos e experiências do destinatário; Um acto completamente voluntário.
	<i>Mentoring</i>	<ul style="list-style-type: none"> Transferência de saber (beneficiário - destinatário); Centrado na cultura organizacional e nos aspectos operacionais da empresa; Sujeito passivo, recebendo as instruções de como trabalhar numa determinada organização; 	<ul style="list-style-type: none"> Transferência de saber adquirido pelo destinatário (beneficiário - empresa); Introdução na empresa de mais valias baseadas em aprendizagens do destinatário; Actor, com papel interventivo no desenvolvimento da organização.
	<i>Consultoria</i>	<ul style="list-style-type: none"> Poderão dar conselhos específicos e indicar vantagens e desvantagens numa escolha; Utilizada para imputar conhecimentos e experiências; Pode trabalhar com diferentes actores para dar retorno à organização. 	<ul style="list-style-type: none"> Não dão conselhos, nem apresentam a sua opinião; Trabalha-se sobre os conhecimentos e experiências do(s) destinatário(s); Trabalha com um indivíduo ou grupo de indivíduos o(s) qual(is) reflete(m) sobre comportamento(s) particular(es).
	<i>Psicoterapia</i>	<ul style="list-style-type: none"> Observa o indivíduo como um todo, não especificando qualquer sector da sua vida; A sua duração pode ser muito longa; Não é necessário estabelecer previamente os objectivos que se pretende alcançar; Mexe com a estrutura psíquica; Faz a ligação entre a situação passada e o momento presente. 	<ul style="list-style-type: none"> Embora se tenha em consideração o indivíduo como um todo, está centrado na vida profissional; A duração do programa não ultrapassa os 12 meses; Tem objectivos precisos e previamente definidos; Apenas trabalha aspectos comportamentais; Não interessa a causa de determinado comportamento, mas sim a sua compreensão presente.
	<i>Aconselhamento</i>	<ul style="list-style-type: none"> Analisa os resultados em conjunto com o cliente e indica quais as alternativas possíveis perante o perfil do cliente; Dá conselhos sobre o caminho a seguir. 	<ul style="list-style-type: none"> Analisa os resultados em conjunto com o cliente, mas caberá ao cliente encontrar as suas próprias soluções; Provoca uma tomada de consciência que conduz a uma tomada de decisão pelo cliente.

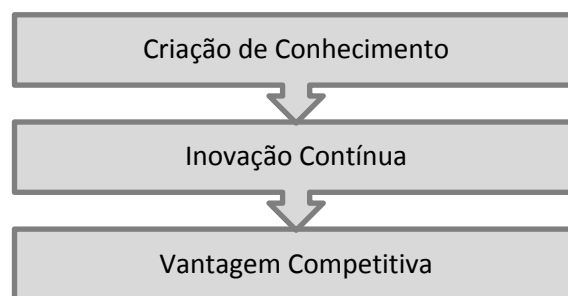
Fonte: Barosa-Pereira (2008:28)

A formação, tradicionalmente considerada um custo sem retorno, evoluiu para um novo paradigma, ao qual se deve a tendência crescente para o Desenvolvimento de RH. Este, por sua vez, deve conduzir as pessoas, as organizações e as sociedades a uma maior capacidade de adaptação e de resposta aos desafios atuais.

Desenvolvida nas empresas a partir da década de 1970, a formação tinha como fim, promover a adaptação dos trabalhadores ao desenvolvimento da organização. Só mais tarde, em finais da década de 1980, a formação adquire um novo estatuto, sendo considerada uma ferramenta de DO e de GRH (Serrano, 2009).

Devidamente integrada e alinhada com a estratégia organizacional, a formação promove uma dinâmica única na forma de atuação da organização, tendo em conta os seus objetivos de negócio (Câmara *et al*, 2010) contribuindo para uma maior eficiência e eficácia organizacional, através de uma “melhoria de desempenho das funções exercidas ou a exercer” (Cardim 2009:1). Rebelo (2003) acrescenta que a formação corrige desempenhos individuais, despoletando efeitos ao nível da produtividade do trabalho e da competitividade das organizações. Nesta perspetiva, a criação de conhecimento promove inovação e conduz ao desenvolvimento da vantagem competitiva da organização, conforme mostra a figura 11.

Figura 11 - Conhecimento como recurso competitivo



Nonaka e Takeuchi (1995: 6)

A aquisição de conhecimentos, que no seu mais alto nível, envolve a formação e o uso da heurística, auxiliam a organização na definição e resolução de problemas organizacionais (Fleury & Oliveira, 2001:162). Cardim (2009) acrescenta que a formação dirigida às organizações apresenta como principal enfoque o aperfeiçoamento profissional de ativos, através do desenvolvimento de competências e atualização de conhecimentos, de forma a dar resposta a problemas e falhas no exercício da função.

Entende-se por desenvolvimento o processo pelo qual “todos os indivíduos aumentam não só as suas competências e capacidades, mas também as do meio em que vivem e das instituições e recursos que possuem” (Silvestre, 2003:35). Neste sentido, o investimento no saber e no conhecimento estimulam o desempenho dos recursos humanos que, predispostos a melhorar e aperfeiçoar as suas habilidades e competências, constituem o suporte para o desenvolvimento da vantagem competitiva da organização.

Contudo, num cenário marcado por uma nova maneira de pensar o indivíduo e a organização, os projetos de formação tradicionais não conseguem responder adequadamente aos novos desafios organizacionais. Neste sentido, os “programas de desenvolvimento de liderança e os programas de *coaching* são progressivamente mais utilizados e solicitados pelas organizações de maior sucesso” (Rego *et al*, 2004:300). O quadro 6 facilita o entendimento das diferenças entre a aplicação da formação e do *coaching*, apresentando-se o último como uma prática, entre outros aspetos, que em função dos objetivos do cliente, produz resultados mais duradouros para a organização.

Quadro 6 - *Coaching versus* formação convencional

	Formação (professor/formador)	<i>Coaching</i>
Objetivos do cliente	Impostos	Os próprios
Enfoque	Conhecimentos teóricos	Conhecimentos práticos e desenvolvimento de hábitos
Método de exposição	Académica, magistral	Perguntas que dinamizam a aprendizagem, induzem reflexão e ajudam o cliente a definir os objetivos que deseja e como pretende alcançá-los.
Qualidade de participantes	Variável	Um só cliente
Motivação	Extrínseca	Intrínseca
Ferramentas de trabalho	Textos, explicações, casos e exercícios	Dados reais, objetivos, ferramentas de gestão, aprender-fazendo
Perguntas	Avaliativas	Apoiantes, reflexivas, maiêuticas
Aplicações	Genéricas	Concretas para o enfoque do negócio e a aquisição de competências
Duração dos efeitos	De curta duração	De longa duração
Acompanhamento	Não existe	Periódico (e.g., semanal)
Relação entre o cliente e o “prestador” do serviço	Tendencialmente distante, por vezes anónima	Proximidade, confiança, partilha de dificuldades
Avaliação	Escala estandardizada (e.g., zero a vinte)	Em função dos objetivos específicos do cliente

Fonte: Elorza (2003), citado por Rego *et al* (2004: 73)

Contrariamente à formação, e numa perspetiva de aprendizagem com vista à ação, o *coach* não ensina, o *coach* facilita a tomada de consciência, a identificação do potencial, a obtenção ou reforço da autoestima, a definição de objetivos, a elaboração e monitorização de planos para a performance do seu *coachee* (Catalão & Penim, 2011:5).

Por utilizar metodologias que se distinguem da formação e do *coaching*, o *mentoring* caracteriza-se por um processo pelo qual “o orientando adquire conhecimento, experiência e orientação para a sua carreira e para a vida com a ajuda e o apoio de um mentor” (Chiavenato, 2002:153). Numa perspetiva evolutiva o conceito esteve sempre presente na história da humanidade, desde a Antiguidade, contudo, apenas surge em contexto organizacional na década de 1990, sendo desde então considerado um dos melhores métodos para impulsionar o crescimento individual (Chiavenato, 2002; Shea, 2002).

Neste sentido, o *coaching* e o *mentoring* contemplam uma metodologia de gestão, a qual se apresenta orientada para todas as áreas de negócio, partindo do pressuposto de que “a melhoria de hoje implica, também, pensar na produtividade de amanhã” (Nigro,2005:100). Contudo, existem diferenças entre estas duas práticas, conforme apresenta o quadro 7.

Quadro 7 - As diferenças básicas entre *Coaching* e *Mentoring*

<i>Coaching</i>	<i>Mentoring</i>
Condução ativa da pessoa pelo superior imediato	Orientação profissional por alguma pessoa da organização
Estilo de liderança e supervisão	Estilo de desenvolvimento de carreira
Foco no curto prazo e no cotidiano	Foco no longo prazo e no futuro
Relação entre líder e subordinado	Relação entre protetor e protegido
Impulso no trabalho atual	Impulso no encareiramento futuro

Fonte: Chiavenato (2002:132)

Por outro lado, a consultoria, inicialmente caracterizada por conselhos e sugestões, tem a sua génese na época da Era Glaciar (Weiss, 2011). Mais recentemente, e em contexto organizacional, o consultor é um “profissional que dá pareceres sobre problemas sentidos na organização. Através de uma análise fundamentada da situação exposta por

um cliente e problema existente, o consultor dá explicações sobre o estado presente do caso apresentado, e propõe alternativas para mudanças efetivas” (Barosa-Pereira, 2008:183)

Contudo, entre as práticas de DRH (formação, *mentoring*, consultoria) que visam a otimização do crescimento e eficácia individual e organizacional, o *coaching* apresenta as seguintes vantagens: i) uma ferramenta voltada para a ação; ii) concretizada através de uma relação entre duas entidades, sendo que uma delas ou ambas poderão ser uma pessoa ou um conjunto organizado de pessoas; iii) que visa o aperfeiçoamento e a superação profissional e pessoal de cada um dos beneficiários; iv) recorrendo-se de aprendizagens anteriores que promovem um potencial não utilizado; v) que é planeada pelos intervenientes num momento preciso; vi) mas deverá ser continuada pelo destinatário no seu dia-a-dia, mesmo após a conclusão do programa; vii) que visa, em primeira linha, aumentar a produtividade no trabalho desenvolvido pelo destinatário; viii) proporcionando qualidade de vida (Barosa-Pereira, 2008: 26).

Nesta perspetiva, o *coaching* é um processo que, para além do desenvolvimento de habilidades, facilita na resolução de problemas, com o objetivo de alcançar resultados positivos para a organização.

Assumindo o Desenvolvimento de RH como um processo de aperfeiçoamento de conhecimentos, competências e capacidades de todas as pessoas numa organização (Harbison & Nilyers, 1964,citado por McGuire & Holberg, 2011:4) o *coaching* será uma das ferramentas mais eficazes para que o mesmo seja alcançado. Esta ferramenta de Desenvolvimento de RH impulsiona o aperfeiçoamento de competências dos indivíduos, perspetivando-os como seres únicos, providos de talentos e capacidades exclusivas que precisam do *coaching* para maximizar o seu potencial (Nigro, 2005).

O método de funcionamento do *coaching* baseia-se, essencialmente, na melhoria do desempenho do executivo, que se irá refletir no desempenho dos seus funcionários, atingindo o desenvolvimento da própria organização (Minor, 2003: 21).

As ferramentas de *coaching* auxiliam o decisor organizacional ao nível do seu autoconhecimento. É imprescindível que este conheça o seu papel, identifique as suas competências estando ciente de quais precisarão de ser treinadas. Nesta perspetiva, o

executivo é um ser aprendente, que terá de se adaptar às sucessivas mudanças do tecido organizacional, analisando sempre as “condições atuais e futuras da empresa” de forma a conseguir desenvolver a sua equipa, impulsionando a sua organização para o sucesso (Chiavenato, 1985: 99).

Os programas de *coaching* reconhecem assim a necessidade de auxiliar os profissionais executivos no desenvolvimento de competências e na superação de dificuldades, através da adoção de uma abordagem experimental da aprendizagem (McGuire & Molbjerg, 2011) pois é no valor acrescentado que as pessoas concedem às organizações “que reside o elemento de diferenciação das empresas e a verdadeira base da vantagem competitiva” (Chatzkel, 2004 citado por Baron & Armstrong, 2007: 15).

Organizações que recorrem à prática do *coaching* não temem a mudança, têm um elevado desempenho e encaram a transformação como uma oportunidade para definir e realizar melhor os seus objetivos (Rego *et al.*, 2004: 152).

É neste cenário que o conteúdo do papel dos decisores organizacionais incorpora cada vez mais tarefas e responsabilidades. Para além de gerir, espera-se também que liderem, motivem e promovam o desenvolvimento das suas equipas mostrando autoconfiança, determinação e assertividade em todas as suas decisões. Neste contexto, as expectativas sobre o seu desempenho vão para além do “solucionador de problemas” e estendem-se à capacidade de ser também o construtor da capacidade da equipa em resolver problemas (Bradford & Cohen, 1985: 232).

Metodologia

Procedimentos metodológicos

A presente investigação encontra-se dividida em dois momentos.

Numa fase inicial da investigação são estudados profissionais de RH que tenham concluído o curso de *coaching* numa determinada entidade formadora, oriundos de diversas organizações.

Nesta primeira fase a entrevista é utilizada com objetivos exploratórios para, posteriormente, recolher informação qualitativa junto de *coaches* profissionais, com o intuito de perceber qual o contributo do *coaching* para o desenvolvimento de pessoas e organizações.

Os profissionais de RH e os *coaches* que contribuíram para o desenvolvimento desta investigação foram contactados por correio eletrónico, através do qual foi solicitada a sua participação, explicando-se os objetivos da pesquisa, bem como a importância do seu contributo.

Para a realização das entrevistas foram marcados dias e horas, tendo os participantes sido informados da necessidade de gravação das mesmas, sob pena de perda de informação e tempo.

No que diz respeito ao local de realização das entrevistas, 6 decorreram nas instalações da organização onde os *coaches* exercem as suas funções, 2 num local público designado para o efeito e 1 na residência do entrevistado. Todas as entrevistas foram efetuadas presencialmente, à exceção de 1, efetuada via *online*, através de videoconferência, dada a impossibilidade de reunirmos presencialmente.

Foi garantida a confidencialidade da identidade dos participantes assim como das respetivas organizações.

O discurso dos entrevistados foi alvo de análise de conteúdo e o excerto desses mesmos discursos foi usado ao longo do trabalho. Trata-se, portanto, de uma investigação de natureza qualitativa, não representativa da população.

Seleção de casos de estudo

Para o primeiro momento da investigação a construção da amostra obedeceu aos seguintes critérios:

- i) Foi distinguida uma empresa formadora;
- ii) Foram identificados os profissionais de recursos humanos, ativos no mercado de trabalho, que tenham frequentado e concluído o curso de *coaching* entre 2005 e 2011.

Com o objetivo de aplicar entrevistas semiestruturadas a profissionais da área, foi solicitado à entidade formadora, em março de 2013, que estabelecesse contato com os seus ex-formandos, profissionais de RH, oriundos de várias organizações. Os profissionais interessados em participar responderiam favoravelmente à entidade formadora, permitindo a divulgação do seu contato. Posteriormente seriam contactados por mim, através de correio eletrónico, para o agendamento da data da entrevista.

Neste sentido, responderam favoravelmente à entidade formadora quatro profissionais:

- No final de maio de 2013 um dos entrevistados respondeu favoravelmente, com o qual foi marcada entrevista para o início do mês de junho de 2013;
- Em junho de 2013 outro dos entrevistados respondeu favoravelmente, contudo, foi necessário reforçar o pedido de participação, tendo a entrevista sido realizada em julho de 2013;
- Em julho de 2013 dois profissionais também responderam favoravelmente à entidade formadora, contudo não foi possível marcar a entrevista pois, apesar dos vários apelos de participação, houve uma total ausência de resposta aos *e-mails* enviados.

Desta forma, em julho de 2013 contávamos com duas entrevistas realizadas, ambas presenciais e com a duração média de 1 hora:

A entrevista A ocorreu no dia 6 de junho de 2013, num espaço público, escolhido para o efeito, com a duração de 00:56:56.

A entrevista B foi realizada no dia 2 de julho de 2013, no local de trabalho do entrevistado, com a duração de 00:57:16.

O segundo momento da investigação centra-se em *coaches* profissionais, oriundos de diversas áreas e organizações, procurando conhecer os contributos da formação e aplicabilidade do *coaching* no seu desempenho diário.

Neste sentido, a amostra obedeceu aos seguintes critérios:

- i) Os entrevistados serem *coaches* profissionais;
- ii) Profissionais ativos no mercado de trabalho;
- iii) Exercerem funções ligadas ao desenvolvimento de pessoas (não exclusivamente profissionais de RH)

Desta forma, pretende-se dar resposta à seguinte pergunta de partida:

Qual o impacto do *coaching* no desenvolvimento de recursos humanos nomeadamente, na aquisição e desenvolvimento de competências, na melhoria de desempenhos e como estes influenciam os resultados organizacionais?

Neste sentido, o presente estudo tem como objetivo geral identificar as potencialidades do *coaching* enquanto prática de desenvolvimento de recursos humanos. Para operacionalizar este objetivo, definiram-se os seguintes objetivos específicos:

- i) Caracterizar o *coaching* enquanto prática de desenvolvimento de recursos humanos;
- ii) Identificar os benefícios do *coaching* no desenvolvimento de executivos;
- iii) Reconhecer as principais vantagens do *coaching* para as organizações;
- iv) Identificar as diferenças entre o *coaching* e outras práticas de desenvolvimento de recursos humanos.

Numa fase inicial, os nomes e respetivo endereço de correio eletrónico dos entrevistados surgiu através de uma rede informal de contatos e pesquisa na internet. Posteriormente, cada *coach* foi convidado a indicar outro, de forma a tornar a amostra mais aleatória.

Neste sentido, foram contactados 11 *coaches*, tendo sido agendada e aplicada entrevistas a 8, as quais tiveram a duração média de 1 hora:

A entrevista C ocorreu no dia 12 de julho de 2013, na residência do entrevistado, com a duração de 01:04:38.

A entrevista D decorreu no dia 16 de julho de 2013, nas instalações de trabalho do entrevistado, com a duração de 00:55:09.

A entrevista E teve lugar no dia 18 de julho de 2013, nas instalações de trabalho do entrevistado com a duração de 00:48:31.

A entrevista F decorreu no dia 19 de julho de 2013, nas instalações de trabalho do entrevistado, com a duração de 01:15:47.

A entrevista G decorreu no dia 19 de julho de 2013, nas instalações de trabalho do entrevistado, com a duração de 00:57:30.

A entrevista H teve lugar no dia 19 de julho de 2013, num espaço público, escolhido para o efeito, com a duração de 00:20:27.

A entrevista I decorreu no dia 25 de julho de 2013, através de videoconferência, com a duração de 00:41:35.

A entrevista J teve lugar no dia 30 de julho de 2013, nas instalações de trabalho do entrevistado, com a duração de 00:23:42.

Construção de guiões de entrevista

Para a elaboração do guião das entrevistas semiestruturadas, recorreu-se a informações obtidas através de conversas informais, com *coaches* e pesquisa na literatura.

Para o primeiro momento da pesquisa foi elaborado o Guião de Entrevista aos Profissionais de RH (Apêndice 1) que se encontra dividido em 3 partes:

- i) Dados pessoais;
- ii) Caracterização da empresa onde é profissional de RH;
- iii) O contributo da formação em *coaching*.

O referido guião visa identificar os benefícios da formação em *coaching* para os profissionais de RH, assim como as principais competências adquiridas.

Com base na análise dos discursos do primeiro momento da investigação foi elaborado o Guião de Entrevista *Coaches* (Apêndice 2), o qual se encontra dividido em 4 partes:

- i) Dados pessoais;
- ii) Caracterização da empresa na qual exerce a sua função;
- iii) O contributo da formação em *coaching*;
- iv) *Coaching*: Aplicabilidade.

Este guião visa, por um lado, identificar as vantagens da formação em *coaching* e compreender de que forma esses conhecimentos são operacionalizados em contexto organizacional, como também caracterizar o *coaching* enquanto prática de DRH.

Modo de análise de dados

As entrevistas foram transcritas tendo em conta o seguinte processo: i) Numa primeira fase transcrever o que se entende na audição, deixando espaços brancos nas passagens em que a audição não é clara; ii) Numa segunda fase, rever a gravação e preencher manualmente “as brancas”. O discurso oral dos entrevistados foi mantido na íntegra, por considerarmos que “simples, sem arranjo, não torna o discurso inteligível depois de escrito” (Guerra, 2006:70).

Após esta primeira fase, procedeu-se à leitura das transcrições e categorização da informação visando “calcular e comparar frequências de certas características previamente agrupadas em categorias significativas” (Quivy, 1998:228)

Neste sentido, foi feita uma grelha para categorização das entrevistas referentes ao primeiro momento da investigação (Apêndice 3) e uma outra grelha para as entrevistas do segundo momento da investigação (Apêndice 4), nas quais a primeira coluna apresenta a letra da entrevista, a segunda e terceira coluna apresentam informações da categoria e subcategoria, respetivamente, a terceira coluna identifica a questão colocada aos entrevistados, na quarta coluna é transcrito um excerto do discurso dos entrevistados e, por último, na quinta coluna, são elaboradas sinopses cujo objetivo é: i) reduzir o montante de material a trabalhar identificando o corpus central da entrevista; ii) permitir o conhecimento da totalidade do discurso, mas também das suas diversas componentes; iii) facilitar a comparação longitudinal das entrevistas e, por último, iv) ter a perceção da saturação das entrevistas (Guerra, 2006:73).

O *Coaching* e o Desenvolvimento de Recursos Humanos

Este capítulo apresenta os principais resultados da investigação, recorrendo a excertos dos discursos dos entrevistados, assim como efetuada uma síntese da discussão dos resultados.

Caraterização dos entrevistados

A distribuição por escalões etários evidencia que a maioria dos entrevistados tem entre 30 e 40 anos de idade, 7 são do sexo feminino e 3 do sexo masculino. Verifica-se também que o grau académico predominante é a licenciatura e a área académica mais referida é a psicologia.

Constatamos igualmente que a maioria dos *coaches* entrevistados exerce mais que uma função, contudo, esta conclusão foi verificada através da análise dos discursos dos entrevistados, na medida em que não consta no guião de entrevista e, como tal, não foi colocada de forma direta aos entrevistados.

Relativamente às funções exercidas, a maioria dos entrevistados, embora seja *coach*, não exerce a profissão em contexto formal e apenas 4 o fazem enquanto profissionais independentes.

Constatamos também que os entrevistados exercem, maioritariamente, as suas funções na área da formação, ensino, consultoria e cargos de direção.

No que diz respeito aos anos de experiência na função, e visto a maioria exercer mais do que uma função, foi solicitado aos entrevistados que indicassem o número de anos na principal função ou naquela que exercem há mais tempo. Neste sentido, a maioria apresenta mais de 10 anos de experiência na função. Atualmente, o inquirido F, cujo cargo indicado é Diretor de RH, encontra-se numa fase de transição entre as funções de Diretor de RH, com mais de 20 anos de experiência, para Consultor de RH, a qual exerce há poucos meses. Neste sentido, para presente investigação, privilegiámos unicamente o cargo de Diretor de RH.

Dos 10 inquiridos, a maioria concluiu o curso de *coaching* entre 2011 e 2012.

Relativamente aos anos de experiência enquanto *coach*, a maioria possui entre 2 a 6 anos de experiência, em contexto formal.

Da análise do quadro 8, podemos observar uma síntese dos dados apresentados:

Quadro 8 - Síntese da caracterização dos entrevistados

Ent	Idade	Sexo	Grau académico/Área	Função	Nº funções	Anos de experiência na função	Conclusão Curso	Anos de experiência (coach)
A	29	M	Licenciatura em GRH	Consultor de RH	1	7	2011	N/A
B	46	F	Licenciatura em Psicologia	Diretor de RH	1	18	2011	N/A
C	41	F	Licenciatura em Psicologia	Diretor Geral/Coach	2	4	2007	6
D	33	F	Licenciatura em Psicologia	Coach/Docente/Formador	3	10	2012	1
E	35	F	Doutoramento Economia da Empresa	Docente/Investigador	2	21	2012	0
F	49	F	Mestrado em Psicologia	Diretor de RH/Consultor/Docente	3	20	2008	4
G	34	F	Licenciatura em Psicologia	Coach/Consultor/Docente/Formador	4	14	2007	2
H	38	M	Licenciatura em Gestão de Empresas	Partner	1	3	2012	0
I	41	F	Licenciatura em Engenharia Mecânica	Diretor Departamento/Coach	2	16	2012	2
J	32	M	Licenciatura em GRH	Assistente de RH	1	6	2011	2

Fonte: Elaboração própria com base na análise do discurso dos entrevistados

Caraterização das organizações

Relativamente à caracterização das organizações, a maioria dos entrevistados exerce as suas funções em organizações nacionais. Também nesta categoria, o inquirido F relata a sua experiência em duas organizações, uma nacional e uma multinacional, enquanto Diretor de RH. Contudo, considerámos a mais recente, a qual é uma organização nacional.

Quanto à área de negócio da organização, a maioria atua na área de recursos humanos, ensino/formação e *coaching*.

O setor de atividade em todas as organizações é o setor Terciário.

Relativamente ao número de trabalhadores internos da organização, 7 das organizações conta com menos de 250 funcionários internos e 3 organizações, com mais de 300 funcionários.

Havendo uma relação direta entre *coaching* e funções relacionadas com o desenvolvimento de pessoas, a maioria dos entrevistados tem como principais funções a área do recrutamento e seleção, o *executive search*, a conceção de aulas/formação, a gestão de equipas e a gestão de talentos, a par de tarefas administrativas inerentes a cada função.

Quanto às funções que ocupam mais tempo aos entrevistados, as tarefas administrativas, coordenação de equipas e implementação/gestão de projetos são as mais indicadas.

Da análise do quadro 9, podemos observar uma síntese dos dados apresentados:

Quadro 9 - Síntese da caracterização dos entrevistados

Org.	Caract.	Área de negócio	Sector de actividade	Nr. Trabalhadores >250	Principais funções	Funções (tempo)
A	Mult.	Executive Search	Terciário	8	Executive Search/ Executive coaching/Gestão de talentos	Delivery/ Coordenação e Supervisão
B	Mult.	Banca	Terciário	122	Gestão Ad. de RH/Gestão de Processos e Orçamento	GARH: Supervisão/Gestão de Processos
C	Nac.	Coaching	Terciário	1	Gestão da empresa/Implementação de projetos	Implementação de projetos
D	Nac.	Coaching	Terciário	1	Conceção da formação/Coaching	Conceção e planeamento da área de actividade
E	Nac.	Ensino/formação	Terciário	320	Preparação de aulas/Investigação	Preparação de aulas
F	Nac.	Handling	Terciário	2500	Gestão de processos/ Gestão Ad. de RH	Gestão Adm. (70%)/Desenv. de Rh (30%)
G	Nac.	Ensino/formação	Terciário	1	Conceção da formação/Monitoria	Monitoria
H	Mult.	Executive Search	Terciário	7	Gestão Comercial/Gestão de projetos/Executive Coaching	Gestão Comercial/Executive Search (entrevistas)
I	Nac.	Desenvolvimento de software	Terciário	120	Gestão da empresa/Gestão de equipas	Gestão de equipas
J	Nac.	Tecnologias de informação	Terciário	800	Gestão Ad. de RH/Gestão da formação/Gestão de equipas	Gestão Administrativa de RH

Fonte: Elaboração própria com base na análise do discurso dos entrevistados

Relativamente ao nível de importância que a organização atribui aos seus recursos humanos, as opiniões estão divididas entre Muita Importância (5) e Importância Razoável (4), conforme mostra o quadro 10.

Quadro 10 - Nível de importância atribuída aos RH

Entrevista	Nível importância RH
A	4
B	5
C	N/A
D	N/A
E	4
F	3
G	N/A
H	5
I	5
J	4

Fonte: Elaboração própria com base na análise do discurso dos entrevistados

1=Pouca	2=Relativamente pouca	3=Moderada	4=Razoável	5=Muita
---------	-----------------------	------------	------------	---------

No que concerne à política de recursos humanos das várias organizações denota-se que em 3 organizações é orientada para as áreas de Desenvolvimento de RH (formação técnica e comportamental, foco no mérito e desenvolvimento de competências) e 3 para a estratégia (desenvolvimento de políticas direcionadas para o cliente e para a tarefa). Na política de emprego, é valorizado o contrato de trabalho.

No que respeita à adequabilidade da política de RH, a maioria dos entrevistados considera a política de recursos humanos adequada, tendo em conta as características da organização.

O contributo da formação em *coaching*

Questionados acerca de como surgiu o interesse por *coaching*, 5 dos inquiridos referem que surgiu no desenvolvimento do seu percurso profissional e 3 do seu percurso académico.

Relativamente à iniciativa de tirar o curso de *coaching*, em todos os entrevistados, foi própria.

As principais expectativas enunciadas em relação à formação remetem para o desenvolvimento de competências, a aprendizagem de metodologias e o reconhecimento do *coaching* enquanto prática de desenvolvimento, conforme mostra o quadro 11.

Quadro 11 - Expetativas em relação à formação

Entrevista	Expetativas
A, C, D, E, F, J	Aprender/Desenvolver competências
E, F, G, H	Desenvolver metodologias e ferramentas de trabalho
I	Reconhecimento do <i>Coaching</i> enquanto prática eficaz

Fonte: Elaboração própria com base na análise do discurso dos entrevistados

Quanto à formação corresponder às expetativas, 6 referem que correspondeu e 3 acrescentam que o curso superou as expectativas.

As principais competências adquiridas na formação foram a comunicação, a escuta e a empatia, conforme apresenta o quadro 12.

Quadro 12 - Principais competências adquiridas

Competências
Assertividade
Compromisso
Comunicação
Confiança
Escuta
Envolvimento para a ação
Empatia
Foco
Metodológicas
Presença (aqui e agora)
Ver sob outra perspectiva
Sistematização de conhecimentos
<i>Coach</i> atitude

Fonte: Elaboração própria com base na análise do discurso dos entrevistados

Relativamente à aplicação das competências na execução das tarefas, e tendo em conta as especificidades de cada contexto organizacional, os entrevistados apresentam várias áreas de aplicação de competências, conforme mostra o quadro 13.

Quadro 13- Aplicação das competências na execução das tarefas

Aplicabilidade
Forma de comunicar
Relacionamento interpessoal (envolvimento)
Envolvimento com a ação
Maior consciência individual
Maior responsabilização
Maior perspicácia
Forma de lecionar
Forma de escutar o outro
Acompanhar sem intervir
Aplicação de metodologias
Definição/Estabelecimento de objetivos
Evitar juízos de valor
Assumir compromissos
Desenvolvimento da <i>Coach</i> atitude

Fonte: Elaboração própria com base na análise do discurso dos entrevistados

Questionados se a formação em *coaching* alterou a forma de atuação e desempenho, a maioria dos entrevistados afirma que o curso alterou a sua forma de atuação, ao nível da comunicação, da capacidade de foco e da capacidade de dar *feedback* à equipa, conforme se pode constatar:

“Dar mais importância ao que é dito, à forma como é dito e à criação de envolvimento em compromissos comuns”

(Entrevista C, pergunta 23)

“Estar mais disponível para me manter concentrada ou para me concentrar em objetivos, ou melhor, em resultados, além dos objetivos é os resultados que eu quero obter.”

(Entrevista D, pergunta 23)

“Dou melhor *feedback*, mesmo quando é um *feedback* que, de alguma forma, tem impacto na vida profissional das pessoas, ou seja, estou a falar em avaliação de desempenho, por exemplo. Dou melhor *feedback* e escuto melhor... muito melhor.”

(Entrevista I, pergunta 23)

Neste sentido, os entrevistados acrescentam que comunicam e agem de forma diferente, estão mais confiantes e concentrados nos seus objetivos e na capacidade de conduzir o outro e não aconselhar o outro, conforme mostra o quadro 14.

Quadro 14 - Principais alterações

Principais alterações
Dar mais importância ao que é dito
Dar mais importância à forma como é dito
Criação de envolvimento em compromissos comuns
Maior capacidade de concentração em objetivos, tendo em vista os resultados (ação)
Segurança
Calma e tranquilidade
Acompanhar sem intervir
Relação com os outros (nível profissional)
Maior confiança
Capacidade de dar feedback
Escuta
Aplicação de técnicas

Fonte: Elaboração própria com base na análise do discurso dos entrevistados

Quanto à área de atuação, é determinada pelo próprio. A maioria dos entrevistados admite trabalhar em *coaching*, em sentido holístico, logo de seguida segue-se o *coaching* executivo, com 2 respostas. 1 dos entrevistados pratica, em simultâneo, o *coaching* executivo e de equipa, e outro, *coaching* individual e executivo.

Coaching: Aplicabilidade

Na definição de *coaching*, a maioria dos entrevistados refere-se ao *coaching* como um processo que promove o desenvolvimento individual e de equipas e que atua ao nível da melhoria de desempenhos. O quadro 15 contém excertos das definições enunciadas por cada um dos entrevistados.

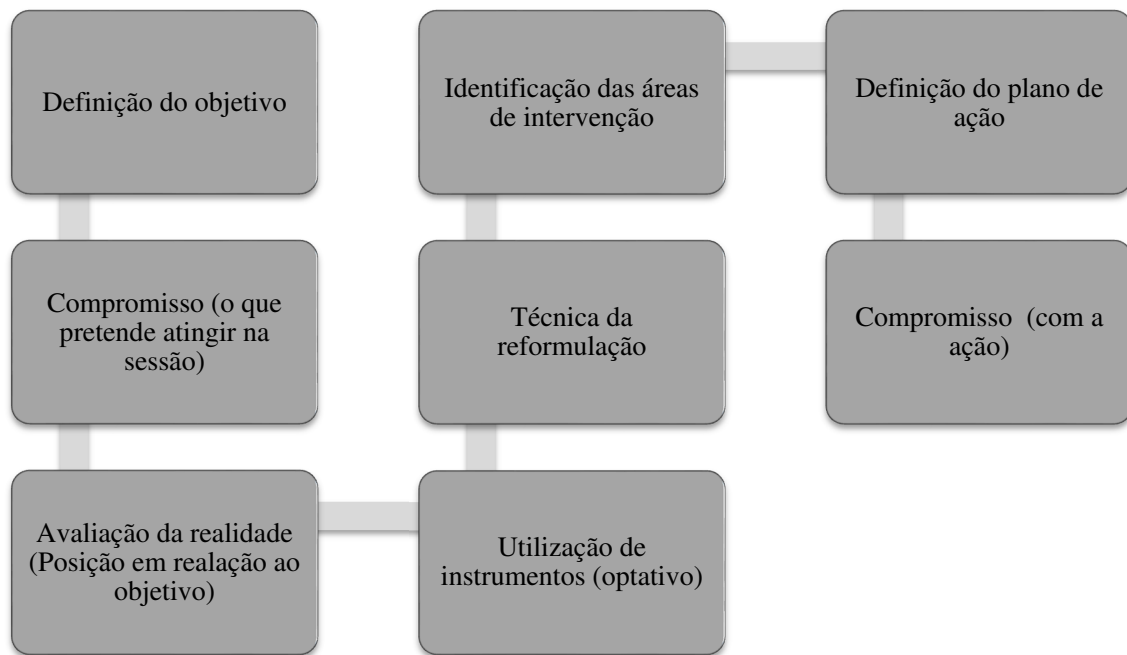
Quadro 15 - Definição de *coaching*

Entrevista	Definições
C	“É uma relação de parceria entre um <i>coach</i> e um <i>coachee</i> , em que o grande objetivo é conduzir o <i>coachee</i> . Conduzir numa relação de parceria total, em que eu não estou a transferir conhecimento, não estou a introduzir julgamento, não estou a dar conselhos, não! Eu estou a acompanhar aquela pessoa no seu processo de desenvolvimento com o objetivo da criação de mais ação e do atingir de objetivos que a pessoa tem para a sua vida, tanto pessoal como profissional, superando-se, ou seja, que vá para além das suas expectativas, encontrando em si respostas que nunca tinha pensado que existiam. Diria mais, a utilização plena dos seus recursos, todos os recursos que a pessoa adquire ao longo da vida e nem sequer tem consciência deles.”
D	“O <i>coaching</i> é um processo individualizado dirigido a pessoas e/ou equipas e foca-se em facilitar que as pessoas identifiquem, definam e cumpram objetivos, que são objetivos fora do comum nas suas vidas.”
E	“Uma relação de <i>coaching</i> , é uma relação de curta duração virada para objetivos mais operacionais.”
F	“ <i>Coaching</i> é a arte de soprar as brasas. Imagine o que são brasas que estão ali quase a apagar-se. E aquilo que nós fazemos é apenas soprar. Portanto, ajudar a levantar novamente toda aquela energia, e a fazer com que a pessoa sinta realmente o potencial que tem. É uma arte de ajudar os outros a se potenciar, ajudar os outros a voar.”
G	“Ajudar aquela pessoa a conseguir encontrar as estratégias para melhorar o seu desempenho e os resultados que obtém.”
H	“É um instrumento de desenvolvimento de competências, estruturado, à medida, com uma objetividade um bocado cirúrgica e é provavelmente o instrumento mais poderoso que pode haver.”
I	“É um processo em que existe uma parceria entre duas pessoas, o <i>coach</i> e o cliente ou o <i>coach</i> e o <i>coachee</i> em que o <i>coach</i> ajuda ou apoia o cliente a atingir resultados extraordinários.”
J	“É um processo de desenvolvimento de competências.”

Fonte: Elaboração própria com base na análise do discurso dos entrevistados

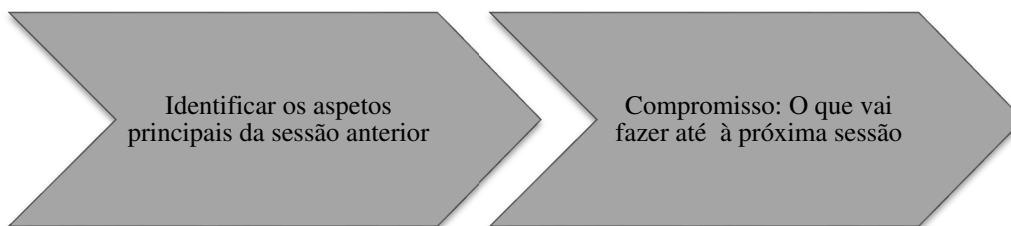
Relativamente às etapas de uma sessão de *coaching*, após a análise de conteúdo das respostas, foram apurados três tipos de explicação, na medida em que, no decorrer das entrevistas, a maioria dos entrevistados indicou a sequência de uma sessão, outros contudo, foram mais além e caracterizaram o que acontece entre sessões e ainda houve quem acrescentasse a sequência de um processo de *coaching*. Contudo, todos os entrevistados referiram que uma sessão e um processo de *coaching* não têm etapas rígidas e pré-estabelecidas e a sequência apresentada é alterada em função dos objetivos do *coachee* e da situação em concreto. Neste sentido, a figura 12 apresenta a sequência de uma sessão, a figura 13, entre sessões e a figura 14 sequência de um processo de *coaching*.

Figura 12 - Sequência da Sessão



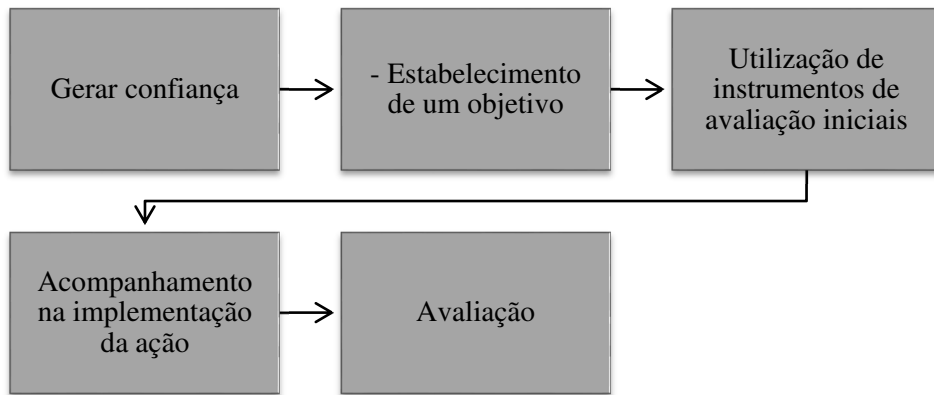
Fonte: Elaboração própria com base na análise do discurso dos entrevistados

Figura 13 - Entre sessões



Fonte: Elaboração própria com base na análise do discurso dos entrevistados

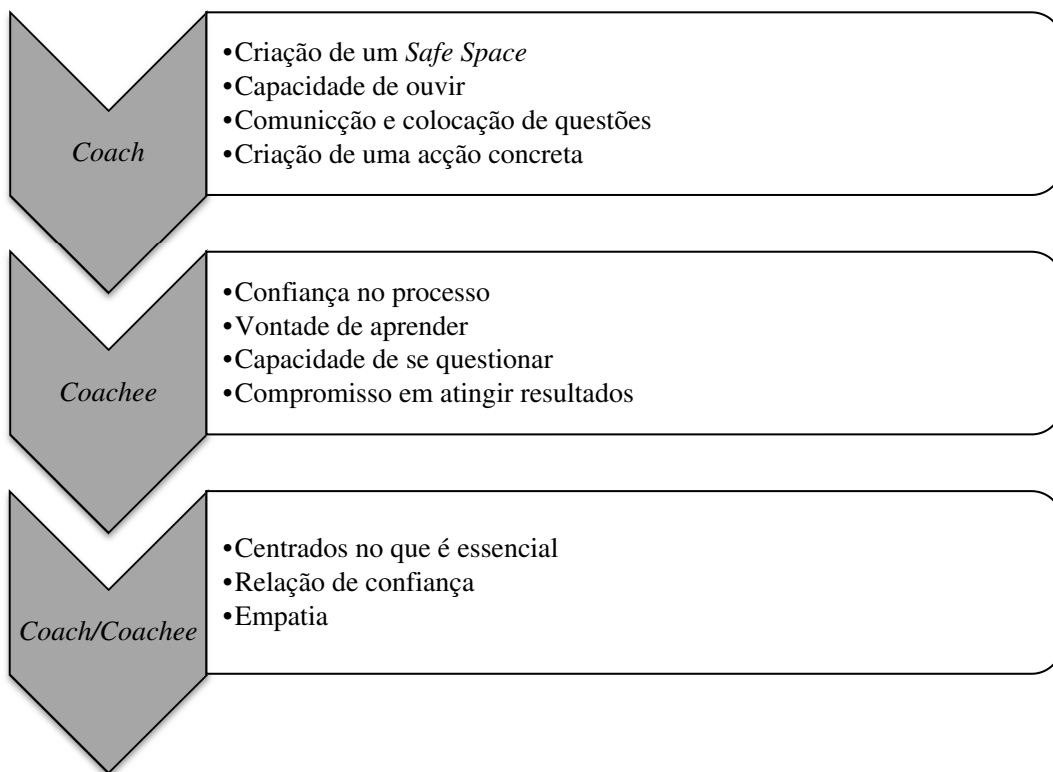
Figura 14 - Sequência do processo



Fonte: Elaboração própria com base na análise do discurso dos entrevistados

Relativamente aos fatores que contribuem para o sucesso de uma sessão de *coaching*, a tônica é colocada no *coach*, no *coachee* e na relação entre ambos, conforme apresenta a figura 15.

Figura 15 - Fatores que contribuem para o sucesso de uma sessão de *coaching*



Fonte: Elaboração própria com base na análise do discurso dos entrevistados

No que diz respeito às vantagens do *coaching* para as organizações, a maioria dos entrevistados começa por indicar as vantagens para os indivíduos e equipas para, posteriormente, referir os benefícios que o *coaching* produz ao nível dos resultados organizacionais. No quadro 16, e após análise dos discursos, as respostas foram organizadas de forma a ser apresentado uma lista com as principais vantagens enunciadas.

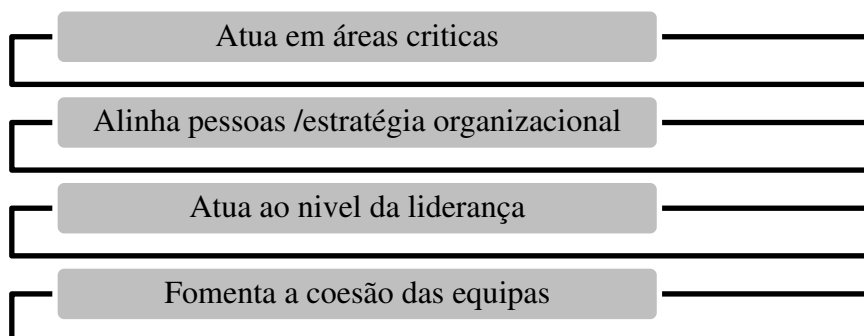
Quadro 16 - Vantagens do *coaching* para as organizações

Vantagens	
Indivíduos/Equipas	Organizacional
Comunicação de <i>feedback</i>	Crescimento/desenvolvimento organizacional
Compromisso /Mobilização para a ação	Resultados organizacionais
Capacidade de foco	Aumento da produtividade
Motivação/Melhoria de desempenhos	Permanência no mercado
Resolução de problemas	Identificação dos recursos mais eficazes
Desenvolvimento Competências	Otimização de processos internos

Fonte: Elaboração própria com base na análise do discurso dos entrevistados

Questionados se as organizações que recorrem ao *coaching* estão melhor preparadas para fazer face aos desafios da atual realidade económica, de acordo com a maioria, a resposta é afirmativa na medida em que o *coaching* pode atuar em áreas críticas da organização, no alinhamento entre pessoas e estratégia organizacional, no desenvolvimento de líderes e na coesão e desenvolvimento de equipas, as quais assumem um papel determinante para o desenvolvimento organizacional e adaptação da organização ao meio envolvente, conforme mostra a figura 16.

Figura 16 - *Coaching* e a atual realidade económica



Fonte: Elaboração própria com base na análise do discurso dos entrevistados

Questionados acerca de como o *coaching* auxilia as organizações na mudança social e organizacional, a ênfase, uma vez mais, está colocada na capacidade de aprendizagem, foco e disponibilidade mental (aptidão mental para questionar e encontrar as melhores soluções) para fazer face aos constrangimentos causados pelo meio envolvente, conforme mostra a figura 17.

Figura 17 - Mudança social e organizacional



Fonte: Elaboração própria com base na análise do discurso dos entrevistados

Relativamente ao *coaching* ser um processo que gera resultados rápidos, ao nível do desempenho das pessoas, mas também de receita organizacional, a maioria defende que sim.

“Acho que sim. Eu acho que o *coaching* começa-se logo a ver... eu acho, muito sinceramente. Começa logo a apresentar resultados.”

(Entrevista F, pergunta 31)

“É, em tudo, desempenho, lucro... tudo. Todos os processos para nós são medidos ao nível do ROI.”

(Entrevista G, pergunta 31)

Contudo, e embora seja considerado rápido, alguns dos entrevistados acrescentam que o *coaching* é um processo de transformação e, enquanto tal, não deve ser entendido de forma rígida, pois o *coaching* é um processo que se adapta a cada indivíduo e os indivíduos não apresentam o mesmo tempo de resposta:

“Rápidos? Não sei. Porque lá está, para haver transformação de comportamentos é preciso algum tempo. As pessoas não mudam num estalar de dedos não é? E depois também depende do envolvimento... Enfim... Depende do rápido.”

(Entrevista J, pergunta 31)

Eu diria que depende do conceito de rápido. (...) a nossa metodologia pressupõe programas de *coaching* tipicamente de 6 meses. (...) cada pessoa é uma pessoa, cada processo tem a sua agenda com os seus constrangimentos. É preciso dar tempo ao tempo e de fato, pressupõe mudar de crenças, as crenças depois influenciam atitudes, atitudes influenciam comportamentos. Por isso, com algum tempo, pelo menos.

(Entrevista H, pergunta 31)

Procurou-se também clarificar se as organizações de maior dimensão recorrem com maior frequência a processos de *coaching*. Na opinião dos entrevistados, a resposta é afirmativa. Quanto às causas, os entrevistados indicam a disponibilidade económica como principal fator, seguindo-se fatores sociais, ao nível da mentalidade das pessoas e, por último, fatores culturais, mais especificamente, organizações que apresentam uma cultura organizacional flexível:

“Porque...financeiramente tem mais flexibilidade para investir naquilo que não conhecem e em instrumentos que ainda não conhecem, e por essa razão acabam por reconhecer mais rapidamente as vantagens do *coaching* do que os outros.”

(Entrevista A, pergunta 32.1)

“Porque as empresas de maior dimensão também têm meios económicos diferentes para definir instrumentos e estratégias porque se considera muito hoje que pode ser... que o *coaching* pode ser um bom instrumento de gestão, de apoio à gestão.”

(Entrevista E, pergunta 32.1)

“Não quer dizer que não haja pequenas e médias empresas a recorrer ao *coaching* porque há, mas normalmente as grandes, também, quando percebem que aquilo lhes é útil têm maior disponibilidade para que o processo se estenda a mais pessoas na organização, disponibilidade ao nível de cultura organizacional, de mentalidade e de custos... e de disponibilidade financeira também.”

(Entrevista G, pergunta 32.1)

“Eu acho que recorrem por causa dos recursos financeiros e também por estarem mais preparadas para saberem o que existe. Há muita gente que nunca ouviu falar de *coaching* e as PME’s se calhar nunca ouviram falar.”

(Entrevista I, pergunta 32.1)

Quanto aos valores praticados por sessão de *coaching* serem muito elevados e, embora as opiniões estejam muito divididas, a maioria não concorda, porque efetivamente o *coaching* compensa o investimento:

“Não acho que o processo seja...vou-lhe dar um exemplo, eu gasto 4000€ de doutoramento por ano, por ano, quantas vezes é que eu estou com o meu orientador? E um processo de *coaching* num ano não custa 4000€, se calhar custa metade. Neste momento toda a gente acha caro tudo, mas não acho que estejam inflacionados, tendo em conta a situação que nós estamos. Acho que as pessoas, e as pessoas que solicitam valores mais baixos, correndo o risco de dizer alguma coisa que ofenda alguém, mas eu diria que, de facto ainda não se aperceberam do valor que o *coaching* dá e das potencialidades que o *coaching* traz, ou do valor que adiciona quando se faz *coaching* por isso é que dão valores menores.”

(Entrevista C, pergunta 33)

“É assim, eu posso-lhe dizer que já paguei... não quero estar enganada mas eu acho que à volta dos 1000 €/hora, isto há uns anos atrás. Eu acho que agora os preços devem estar mais baixos, mas eu acho que ainda continuam a estar elevados mas não tem nada a ver com aquilo que era. Neste momento rondará os 250€/hora, 200€/hora, enfim... mas se calhar ainda continuam a estar um pouco elevados porque neste momento existe uma contração muito grande.”

(Entrevista F, pergunta 33)

“Não é um produto barato. Em todos os programas há um ROI do programa, sim, o investimento compensa.”

(Entrevista G, pergunta 33)

“Eu não vejo (...) eu vejo um processo de *coaching* não como um preço por sessão mas como um processo que tem resultados e um processo transformacional (...) se formos ver à sessão... vamos lá, é caro. Se formos ver ao processo, ao processo contínuo e aos

resultados que se teve, em comparação com outro tipo de processos, eu não considero caro. Embora os preços que se fazem, também são muito diferentes, atenção... são muito diferentes. A ICF também tem esses estudos, mas por exemplo em Portugal, do que eu sei, há *coaches* que eu não sei que tipo de formação têm, atenção, porque também há muita formação e formação muito diferente, há *coaches* que em *coaching* pessoal fazem 50€ a sessão e também há *coaches* em Portugal a levar 600€, portanto os preços são muito díspares.”

(Entrevista I, pergunta 33)

“Há um grande investimento da empresa, sem dúvida, mas há resultados, nitidamente. Portanto, não... eu posso dizer que considero que é um investimento compensatório”

(Entrevista J, pergunta 33)

Relativamente às principais motivações que levam as organizações a contratar um programa de *coaching*, de acordo com os entrevistados prendem-se com motivos económicos e desempenho dos colaboradores. Contudo, há quem acrescente:

“Normalmente tem a ver com a comunicação em si (...) com a melhoria da liderança. (...) na universidade não se aprende a liderar, nas empresas, quando as pessoas vão para a empresa, as pessoas não sabem liderar. O que é que acontece? As pessoas incorporam modelos de liderança que têm a ver com aqueles que...que a sua experiência lhes dita (...) e está aí o meu modelo de liderança. Não há um trabalho de autoconsciência sobre o que é que é liderar, e portanto eu diria que as organizações, aquilo que mais procuram é ajudar que os seus líderes tenham um desempenho melhor enquanto líderes porque nunca fizeram esse trabalho de autoconsciência. Portanto o *coaching* é...aparece-me como um...como solicitação nesse sentido, e também de elevados potenciais, portanto de pessoas que as organizações querem reter nas organizações e que querem ajudar a explorar, querem ajudar a explorar o... ajudar a que eles explorem ainda mais as suas potencialidades e sim...seria talvez as áreas que motivam mais, sim.”

(Entrevista C, pergunta 34)

Relativamente ao *coaching* ser uma mais-valia para líderes, a maioria defende que sim, na medida em que, ao serem pessoas com responsabilidade acrescida no seu contexto organizacional, melhoram desempenhos, tornam-se pessoas mais confiantes, desenvolvem competências, as quais se refletem no desenvolvimento da equipa.

Contudo, o líder tem que estar disponível para passar por este processo de transformação e reconhecer que a aprendizagem não se esgota no exercício das suas funções:

“Porque os líderes são pessoas que precisam de tomar decisões e não têm com quem falar sobre todas essas questões e eu acho que o *coaching* é uma ajuda fantástica a essas pessoas que não são seres perfeitos, enquanto profissionais. E eu acho que o *coaching* é uma ajuda fantástica a essas pessoas, têm que demonstrar muito mais tranquilidade nas suas opções, nas suas decisões. Simultaneamente ajuda-os também a superarem-se a eles próprios e encontrar outros caminhos para conseguirem chegar aos objetivos que eles pretendem. Provavelmente não para todos os executivos, porque existirá aqueles que acham que sabem tudo. E há muitos executivos que acham que sabem tudo, já não há nada para aprender.”

(Entrevista F, pergunta 35.1)

Um dos entrevistados acrescenta ainda que o *coaching* é uma mais-valia para todas as pessoas, e é por motivos económicos que as organizações contratam serviços de *coaching* para os seus líderes:

“O *coaching* não é especial para líderes, o *coaching* devia ser para toda a gente. O investimento que é feito no líder é que poder ter maior de retorno porque vai-se multiplicar por todas as pessoas que estão à volta na organização.”

(Entrevista C, pergunta 35.1)

As principais competências que o *coaching* desenvolve no líder, segundo a análise de discurso dos entrevistados são a capacidade de comunicação, objetividade e autoconhecimento, conforme mostra o quadro 17.

Quadro 17 - Competências que o *coaching* desenvolve no líder

Competências
Capacidade de foco
Comunicação
Questionamento
Autoconhecimento
Confiança
Inteligência emocional

Fonte: Elaboração própria com base na análise do discurso dos entrevistados

Contudo, estas competências devem ser lidas de forma flexível e numa perspetiva geral, pois cada pessoa é única e as competências que se desenvolvem num determinado líder não são, necessariamente, as que serão desenvolvidas noutra:

“Isso depende das competências que nós coloquemos na agenda de um programa de *coaching*. Isso depende do líder. Lógico que se supostamente é para ser à medida, portanto há líderes em que eu vou focar, imaginemos, uma agenda de *coaching* colocada em processos de tomada de decisão. Outros que eu vou colocar em processos de motivação. Outros vou colocar na visão estratégica e no envolvimento da equipa nas decisões. Outros vou focar na delegação. Outros vou colocar na gestão de conflitos e na... Também na interação interdepartamental. Isto é, cada caso é um caso, cada realidade é uma realidade.”

(Entrevista H, pergunta 36)

Relativamente a como estas competências se refletem na gestão de equipas e organizações, os entrevistados admitem que os colaboradores ficam mais comprometidos com a ação e com os resultados e que existe uma melhoria ao nível dos desempenhos.

“De uma maneira simples, este líder torna-se uma pessoa que inspira de facto as ações das pessoas, as inspira e as motiva. As inspira a definirem objetivos, a alcançarem objetivos, a serem melhores, cada vez melhores a fazerem.”

(Entrevista D, pergunta 36.1)

“ (...) ter esta atitude de *coach*, não quer dizer que tenha de fazer um programa formal de *coaching* com cada um dos membros da sua equipa, em equipas de grande dimensão seria complicado. Agora se eu tiver aqui um... *mindset*, uma forma de atuar orientada a desenvolver pessoas, eu seguramente tenho que ter a noção que... imaginemos que tenho 10 pessoas, tenho aqui 3 pessoas que são perfeitamente seniores e que se calhar precisam de menos tempo e tenho aqui 2 pessoas que levam um pouco mais de... Imaginemos... conflituosas que precisam trabalhar *soft skills* em termos de comunicação e de gestão de expectativas, tenho aqui 2 juniores que têm que ser alinhados em muitas outras questões, isto é fazer uma análise casuística e situacional para efetivamente perceber o que é eu posso dar, aliás, para saber o que é que eu posso dar a cada membro da minha equipa.”

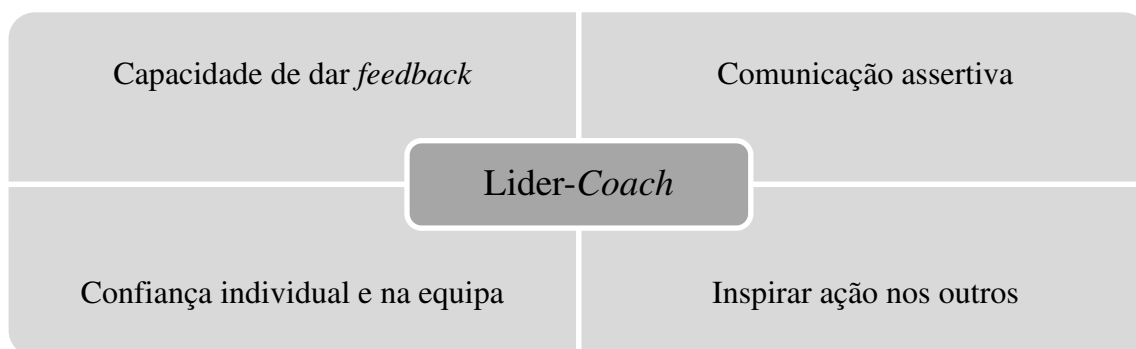
(Entrevista H, pergunta 36.1)

“Como é que se refletem? Então o líder, verdadeiro líder é seguido pelos seus colaboradores, e portanto se o líder sofre um processo transformacional, é evidente que toda a equipa também... As pessoas melhoram desempenhos, ficam mais motivadas e para mim, é função do líder consegui-lo, portanto... é por aí, melhores desempenhos, melhores resultados, sim.”

(Entrevista J, pergunta 36.1)

Questionados acerca das principais vantagens e desvantagens do *coaching* como modelo de liderança (líder-*coach*), de acordo com os entrevistados, as vantagens resumem-se a uma comunicação mais assertiva, a autoconfiança e confiança na sua equipa e a capacidade de inspirar ação nos outros, conforme mostra a figura 18:

Figura 18 - *Coaching* como modelo de liderança (líder *coach*)



Fonte: Elaboração própria com base na análise do discurso dos entrevistados

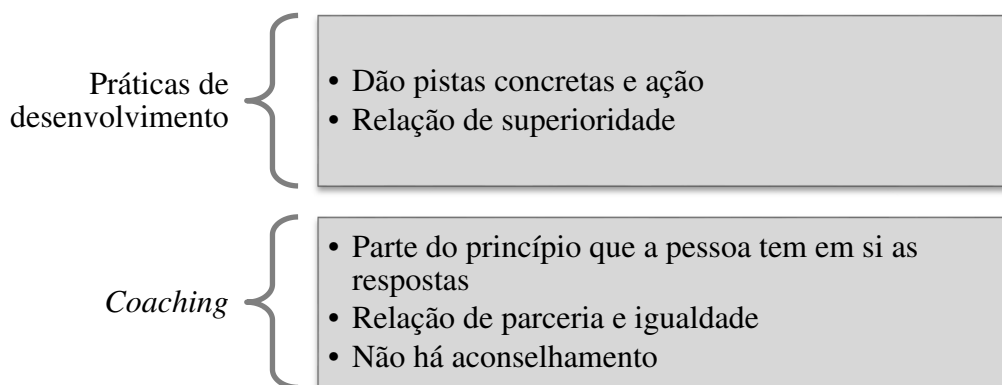
Contudo, um dos entrevistados acrescenta ainda:

“Eu não diria que o *coaching* é um modelo de liderança. O *coaching* é uma ferramenta que está ao serviço do líder para que ele próprio se torne melhor líder e mais do que isso, melhor pessoa. (...) Mas o *coaching* não é o mesmo que liderança. Mas às vezes um bom *coach* não é um bom líder. Agora o líder pode e deve utilizar ferramentas de *coaching*, mas não tem que ser o único a utiliza-las e isto também é algo que às vezes é interessante observar nas equipas, porque há pessoas que não sendo líderes podem ser bons *coaches*.”

(Entrevista G, pergunta 37)

Quanto às diferenças entre o *coaching* e outras práticas de desenvolvimento, a maioria dos inquiridos refere que o *coaching* difere de outras práticas de desenvolvimento por ser uma relação de parceria e igualdade, ao invés de uma relação de superioridade, conforme mostra a figura 19.

Figura 19 - *Coaching* e outras práticas de desenvolvimento



Fonte: Elaboração própria com base na análise do discurso dos entrevistados

Neste sentido, as principais diferenças entre as diferentes práticas, de acordo com a análise do discurso dos entrevistados são:

“ (...) estamos numa relação de parceria e de igualdade, enquanto, no *mentoring* por exemplo, a pessoa é mais *expert* do que o *mentee*, não é? Na formação, o formador é mais *expert* do que o formando, aqui não, é uma relação completa de igualdade, em que se acredita que a pessoa, conseguirá por si, não é, eventualmente identificando recursos necessários para adicionar valor, pode ir buscar à formação, pode ir buscar a pessoas dentro da organização que saibam mais da organização do que ela, há este, há esta, portanto, por isso é que pode haver um benefício de articular as varias praticas mas sempre com vista à ação concreta, que a pessoa descubra de acordo com o seu quadro de referência, não é.”

(Entrevista C, pergunta 38)

“Consultoria é alguém na organização, é focada numa área de negócio, a consultoria é um serviço especializado em... percebe muito da tua área de negócio e dão-te uns conselhos, etc... portanto a consultoria é, eu percebo muito bem e considero-me um perito na área de negócio e portanto dou conselhos sobre como melhorar naquela área de negócio. O *coaching* não faz isto, não dá conselhos, não é?”

No caso do *mentoring*, o *mentoring*, por definição, um mentor é alguém que percebe muito daquele cargo, há muitos anos, por exemplo, vai-se aposentar não é, vem um novo e eu vou treiná-lo, prepara-lo para exercer aquele cargo. Acaba por ser muito à semelhança da consultoria mas é um trabalho em que eu vou adaptar o outro aquela função que eu já conheço há muitos anos, não é? Aquela organização (...) uma condição do mentor é ter o mesmo cargo, a mesma função do *mentee* não é? No caso do *coaching*, alias, até por comparação com a consultoria e com o *mentoring* o *coaching* é muito...os *coaches* consideram que causa até alguma entropia no trabalho deles, eles serem da mesma área que o seu *coachee* porque está a pagar ali o trabalho não é?

A formação, lá está, é assim... eu chego e digo assim: Tenho aqui um conjunto de conteúdos, é assim que se faz, é assim que não se faz, etc. Pronto, agora amanhem-se. Ah...e quando se fala em *coaching*, tu até podes introduzir alguns conteúdos, tu partilhas coisas que tu julgas interessante, adequado, podes até sugerir um livro ao teu *coachee*, agora os assuntos que estão na mesa são os assuntos da vida desta pessoa, e isso é que está em primeiro plano. Em primeiro plano não estão conteúdos de formação, e portanto esta é uma grande distinção.”

(Entrevista D, pergunta 38)

Relativamente à complementaridade do *coaching* com outras práticas de desenvolvimento, todos os inquiridos referem que as práticas podem e devem ser complementadas:

“São, sem dúvida. E acho que... e hoje em dia falo cada vez mais do *blended coaching*, o *blended coaching* é uma mistura do *coaching* com outras práticas e é assim, cada vez mais os consultores estão a utilizar técnicas de *coaching* para o *delivery*, cada vez mais na formação estamos a falar de competências de *coaching*, acaba por depois se confundir um bocadinho.”

(Entrevista C, pergunta 39)

“Claro que sim. Eu posso ter competências ao nível da formação para... eu posso fazer *coaching* para desenvolver outras *softskills*, eu posso fazer consultoria se tiver problemas em administrar, mais complexos e ter aqui uma equipa de especialistas, de *expertises* para a solucionar. É claramente uma vantagem.”

(Entrevista H, pergunta 39)

“Podem, claro que sim. Traz vantagens conforme o objetivo do projeto ou do processo, mas são complementares. Por exemplo se num processo de *coaching* a pessoa para atingir um resultado pode precisar de fazer uma formação, pode precisar de ter *mentoring* numa competência técnica...”

(Entrevista I, pergunta 39)

No que diz respeito à caracterização da realidade portuguesa em relação ao *coaching* as opiniões não são unânimes, conforme mostra a quadro 18.

Quadro 18 - Caracterização da realidade portuguesa

Conhecimento geral	Desconhecimento geral
Perceção da sua funcionalidade	Ideias pouco fundamentadas
Aceitação	Conceito demagogo
Curiosidade	Processo exotérico

Fonte: Elaboração própria com base na análise do discurso dos entrevistados

Neste sentido, podemos concluir, através da análise dos discursos, que ainda não existe um conhecimento profundo daquilo que é o *coaching* e dos resultados que produz. Um dos entrevistados acrescenta ainda que:

“Não conheço a realidade portuguesa, em termos pragmáticos, do contato que eu tenho com as empresas, o *coaching* é uma coisa que ninguém sabe muito bem o que é, e portanto há varias concepções a propósito disto e às vezes mesmo com técnicos de recursos humanos. Posso até dizer, e da minha experiência, os técnicos de recursos humanos não vêm esta ferramenta assim de uma forma tão positiva. Nalguns casos, a perceção que eu tenho é que não sabem a diferença entre o *coaching* e a formação, por exemplo. E se eu não percebo a diferença entre uma coisa e outra, e quando falamos em *coaching* e comparamos por exemplo o preço do *coaching* com o da formação, porque gastar mais dinheiro? E isto é... há exceções como é evidente mas é muito frequente porque a perceção é: Ah isto é uma coisa para ajudar as pessoas mas nós não sabemos muito bem o que é que daqui resulta e agora estamos também alguma situação de contenção em termos financeiros, portanto também não gastamos dinheiro assim...sem

mais nem menos. Há empresas que são recetivas, há outras que não estão, como também não são nada recetivas para a formação nem nada que desenvolva... mas é uma área que não está clara e que não é vista ainda como grande benefício. Até para os próprios *coaches*, porque na verdade, apesar de haver cada vez mais *coaches* no mercado, a percepção que eu tenho neste momento é que há muitos cursos de certificação e muito pouca gente a utilizar essa certificação. Na minha turma, quando eu fiz a certificação, nós éramos 32 ou 33 e para aí 4 ou 5 de nós é que trabalhamos nesta área. Há muita oferta, há muitas empresas de consultoria que oferecem *coaching* mas a verdade é que... não sei, não tenho a certeza se é uma coisa muito clara até para os próprios profissionais.”

(Entrevista G, pergunta 40)

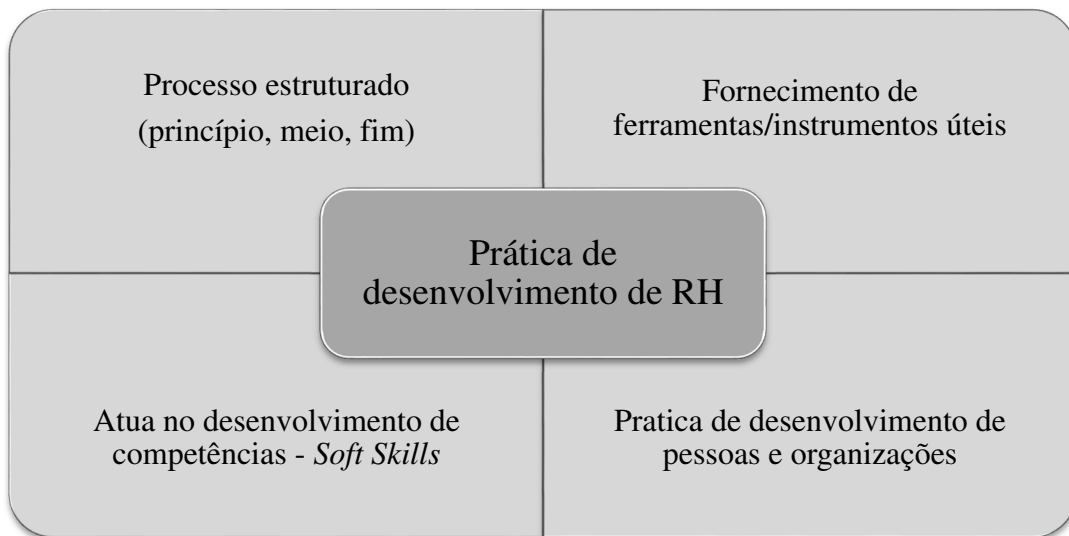
Segundo Rego *et al* (2004), o *coaching* é “uma moda de ingresso tardio em Portugal. Neste sentido foi solicitado aos entrevistados um comentário a esta afirmação, os quais, na grande maioria, não concordam defendendo que o *coaching* surgiu no momento certo. Um dos entrevistados acrescenta:

“Eu acho que as coisas acontecem no tempo que têm que acontecer, incomoda-me mais o mercado estar tão disseminado, tão mais... ou melhor... o mercado está muito disseminado e o conhecimento baseado em evidências sobre esta prática não acompanha a disseminação na prática, porque nós estamos numa prática não regulamentada. Eu posso chegar ali fora, a minha mãe chega ali fora, coloca uma placa a dizer “Sou *Coach*” e as pessoas acreditam. E não há ninguém que impeça, não é?”

(Entrevista D, pergunta 41)

Relativamente ao *coaching* enquanto prática de desenvolvimento de RH, todos os entrevistados defendem que o *coaching* é um processo de desenvolvimento pessoal e profissional estruturado, que atua ao nível do desenvolvimento de competências, fornecendo ferramentas úteis para a obtenção de resultados individuais e, conseqüentemente organizacionais, conforme mostra a figura 20.

Figura 20 - *Coaching* enquanto prática de desenvolvimento de RH



Fonte: Elaboração própria com base na análise do discurso dos entrevistados

“Ah, sim. Nesta perspectiva do desenvolvimento do indivíduo e até de equipas e tem todo o sentido ser pensado como uma prática de desenvolvimento de pessoas não é? É uma relação de ajuda que visa o desenvolvimento do indivíduo a todos os níveis, a vida é um conjunto não é? Alias, uma relação de *coaching* mesmo no trabalho não consegue ignorar situações pessoais que a pessoa esta a ter na vida e que estão a afetar o seu trabalho. E se a pessoa esta numa relação de *coaching*, o *coach* não vai poder ignorar essa dimensão... é uma prática de conhecimento dos indivíduos.”

(Entrevista E, pergunta 42)

“Eu diria que é uma prática de desenvolvimento de pessoas, e sendo que a preocupação dos recursos humanos também é permitir que as pessoas consigam melhores resultados pode ser uma ferramenta que os recursos humanos utilizem.”

(Entrevista G, pergunta 42)

Síntese da discussão dos resultados

As transformações do meio envolvente, a elevada competitividade organizacional e a imposição da necessidade das organizações se adaptarem ao atual contexto económico, sob pena de não sobreviverem, está a levar profissionais executivos a repensarem os seus principais modos de atuação e desempenho. Neste sentido, estratégias empresariais

focadas no processo e no *one best way* são tendencialmente substituídas por estratégias focadas no desenvolvimento do capital humano, tornando-se cada vez mais evidente que os recursos humanos são o maior recurso que a organização dispõe para a criação de valor. É neste contexto de mudança que o papel dos líderes organizacionais deve ser repensado, deixando para trás as tradicionais formas de atuação, dando lugar à aprendizagem de novas práticas mais eficazes e mais adaptadas aos novos e sucessivos desafios do mercado. Com efeito, é necessário desenvolver quadros organizacionais capazes de melhorar a eficiência da organização, os quais devem ser estimulados através da aprendizagem e de práticas de desenvolvimento de competências, despoletando assim o desenvolvimento da sua equipa. Atuando ao nível do desenvolvimento de competências e habilidades dos decisores organizacionais, o *coaching* surge como um processo que promove um conjunto alargado de benefícios para pessoas e organizações.

Neste sentido, e de forma a dar resposta aos objetivos da investigação, será efetuado o cruzamento da informação obtida através da pesquisa na literatura com a análise dos discursos dos entrevistados.

O *coaching* enquanto prática de desenvolvimento de RH

O *coaching* é uma prática de desenvolvimento de recursos humanos, que atua ao nível do desenvolvimento de competências, especificamente, as *soft skills*. O método de funcionamento do *coaching* baseia-se, essencialmente, na melhoria do desempenho do executivo, que se irá refletir no desempenho da sua equipa, atingindo o desenvolvimento da própria organização (Minor, 2003: 21).

O método de funcionamento é caracterizado pelo estabelecimento “uma relação de parceria entre um *coach* e um *coachee*, em que o grande objetivo é conduzir o *coachee*. Conduzir numa relação de parceria total, em que eu não estou a transferir conhecimento, não estou a introduzir julgamento, não estou a dar conselhos. Eu estou a acompanhar aquela pessoa no seu processo de desenvolvimento com o objetivo da criação de mais ação e do atingir de objetivos que a pessoa tem para a sua vida, tanto pessoal como profissional, superando-se, ou seja, que vá para além das suas expectativas, encontrando em si respostas que nunca tinha pensado que existiam” (Entrevista C, pergunta 25). Desta forma, e entendido como uma prática, continuada e planeada, cujo objetivo

principal é a alteração de comportamentos, o *coaching* promove o desenvolvimento individual e organizacional, num contexto de transformação e aprendizagem contínuas cujo principal objetivo é ajudar as pessoas a se dedicarem e a se entusiasmarem no cumprimento dos seus objetivos (Cunha *et al*, 2010; Porché & Niederer, 2002) sendo assim considerado um “instrumento de desenvolvimento de competências, estruturado, à medida, com uma objetividade um bocado cirúrgica e é provavelmente o instrumento mais poderoso que pode haver” (Entrevista H, pergunta 25).

Contudo, para uma melhor caracterização desta prática, procurámos evidenciar como se desenvolve uma sessão de *coaching*. A literatura acerca desta temática contempla várias etapas e fases, as quais devem ser entendidas de forma flexível, no decorrer de uma sessão de *coaching* (Rego *et al.*, 2004; Krauz, 2007). Na mesma linha, e de acordo com o discurso dos entrevistados, uma sessão de *coaching* não possui etapas rígidas sendo um processo que deve ser ajustado a cada *coachee*, contudo é possível identificar uma sequência que vai desde:

- i) A definição dos objetivos com o *coachee*;
- ii) O compromisso, isto é, o empenho do *coachee* em atingir os objetivos;
- iii) A avaliação da realidade, isto é, a posição do *coachee* perante os objetivos definidos;
- iv) A aplicação de instrumentos, os quais são optativos;
- v) A técnica da reformulação;
- vi) A identificação das áreas de intervenção;
- vii) A definição do plano de ação;
- viii) O compromisso com a ação.

Para o sucesso de uma sessão e, por conseguinte, de um processo de *coaching*, a tónica deve ser colocada no profissionalismo do *coach* e na abertura e predisposição do *coachee* para o processo de aprendizagem e de transformação. A relação entre ambos deve ter como base a confiança e a empatia, na qual *coach* e *coachee* devem estar centrados no que é essencial, o desenvolvimento do *coachee*.

Desta forma, e com o foco na ação e nos resultados, podemos afirmar que o *coaching* é uma prática de desenvolvimento de recursos humanos, que atua ao nível do desenvolvimento de competências que, por sua vez, e através de um processo transformacional, origina melhorias de desempenho, as quais se traduzem em crescentes resultados organizacionais.

Entre as diversas competências que se desenvolvem durante a formação em *coaching*, de acordo com a análise do discurso dos entrevistados, a comunicação, a escuta ativa e a empatia foram as mais enunciadas na medida em que “a criação de empatia com o outro, o envolvimento, ajuda-nos a comunicar melhor, a escutar melhor” (Entrevista J, pergunta 21). Neste sentido, a forma de comunicar altera-se, é desenvolvido um maior nível de autoconfiança, a par de uma maior capacidade em identificar objetivos, tanto a nível pessoal como profissional “como mãe, como mulher, como filha, como amiga, como profissional. Mudei tudo, não mudei, estou a mudar tudo. É um processo transformacional! Eu passei a tornar-me uma pessoa muito mais... Não imediatamente consciente de mim mas com uma responsabilização de mim própria e de mim própria nas relações muito maior, que me permite estar atenta, de uma forma mais perspicaz, talvez, à gestão que eu faço da comunicação com os outros. E isso tem uma influência brutal em todas as áreas da minha vida” (Entrevista D, pergunta 21).

É nesta perspetiva de evolução que as práticas de Desenvolvimento de RH, mais especificamente o *coaching*, assumem um papel muito significativo dentro das organizações, contribuindo para elevar desempenhos e estimular a criação e renovação de competências em todos os níveis hierárquicos da organização “o que implica a capacidade para aprender novas competências e rapidamente mudar o que os empregados fazem” (Cunha *et al*, 2010:565).

Identificar os benefícios do *coaching* no desenvolvimento de executivos

McGuire e Molbjerg (2011), Rego *et al* (2004) entre outros autores, indicam inúmeros benefícios que o *coaching* proporciona no desenvolvimento de líderes, nomeadamente no desenvolvimento de competências, na superação de dificuldades e na adoção de uma abordagem experimental da aprendizagem, a qual é operacionalizada através de perguntas. Na mesma linha, Diniz (2011:130) defende que “a grande mudança no paradigma da liderança acontece quando o líder para de dizer aos subordinados como

fazer as coisas e começa a perguntar.” Neste contexto, as competências que o *coaching* desenvolve num líder, de acordo com a análise do discurso dos entrevistados, são: i) a forma de comunicar, ii) uma maior capacidade de foco, iii) um maior nível de autoconfiança e iv) a capacidade de ouvir o outro pois “o *coaching* ajuda a pessoa a desenvolver o seu potencial, desenvolver muito uma maior autoconfiança, e uma maior capacidade para o exercício de funções de liderança, uma maior capacidade para ouvir o outro e ouvir o outro é uma capacidade de liderança fundamental que é muito pouco praticada nas nossas empresas” (Entrevista E, pergunta 36). Contudo, as competências enunciadas devem ser sempre entendidas numa perspetiva geral, pois cada executivo é único e as competências que se desenvolvem num determinado líder não são, necessariamente, as que são desenvolvidas noutra.

Diniz (2011) defende ainda que o líder, para além da experiência enquanto *coachee*, pode também ser líder *coach*, o qual “será, com certeza, aquele que suporta a sua equipa e faz com que sua equipa avance, pois o líder-*coach* é aquele que prepara, que acompanha, mas depois quem atua efetivamente e quem brilha é a equipa” (Entrevista F, pergunta 37) porque “este líder torna-se uma pessoa que inspira de fato as ações das pessoas, as inspira e as motiva. As inspira a definirem objetivos, a alcançarem objetivos, a serem melhores, cada vez melhores a fazerem” (Entrevista D, pergunta 36.1). Neste sentido, a utilização do *coaching* no exercício da liderança, promove o desenvolvimento de competências que, devidamente aplicadas, alteram o desempenho do próprio líder, o qual se reflete no desempenho da equipa e da organização (Minor, 2003).

Reconhecer as principais vantagens do *coaching* para as organizações

Na literatura, vários autores defendem que o *coaching* promove um conjunto alargado de benefícios atuando no desenvolvimento de competências, nomeadamente, a comunicação, isto é, a transmissão de mensagens de forma assertiva, capazes de gerar entendimento e *feedback* por parte do interlocutor, um maior autoconhecimento e autoconfiança e uma maior capacidade de definir e traçar objetivos pessoais e profissionais, os quais, indiscutivelmente, se irão refletir ao nível do desenvolvimento organizacional, nomeadamente no aumento da produtividade, na identificação dos recursos mais eficazes, na otimização de processos internos e nos resultados organizacionais, pois “se uma organização adotar toda uma estrutura de *coaching* essa organização terá muito mais potencialidades para crescer, para se desenvolver, para

permanecer nos mercados. Portanto se uma pessoa estiver num processo de *coaching* poderá conseguir de uma forma mais consciente encontrar o seu equilíbrio para que tenha mais benefícios pessoais, a atingir tudo aquilo que pode dar naquele lugar, e de uma forma equilibrada, porque se eu estiver equilibrado, se eu souber o que quero, sou muito mais produtivo, aumenta a produtividade individual. Mas também em termos de organização, o *coaching* aparece agora porque é cada vez mais necessário gerir pessoas com muita informação. Antigamente as pessoas não tinham acesso a tanta informação como têm hoje em dia. Nós vivemos na era da informação e pretende-se que se caminhe para a era da comunicação, eu penso que ainda não chegámos lá, ainda não conseguimos comunicar todos bem, se não, não havia as confusões que há. Só que as pessoas, estas pessoas novas, as pessoas são muito mais qualificadas mas depois elas não sabem utilizar os recursos que trazem, e o *coaching*, o que ajuda, é a identificar quais são os recursos desta panóplia de informação que as pessoas têm, quais são os recursos que de facto são eficazes, são úteis para se utilizar num determinado momento” (Entrevista A, pergunta 28).

Neste sentido podemos constatar que, para além do desenvolvimento de líderes e equipas, o *coaching* auxilia, igualmente, as organizações na adaptação à mudança social e organizacional. Com efeito, organizações que recorram ao *coaching* estão melhor preparadas para fazer face aos atuais desafios da realidade económica pois “as pessoas transformam-se quando passam por um processo de *coaching* e acho que isso diz tudo. E obviamente que a organização, aqui em termos de mudança de mentalidades e resultados, só tem a ganhar” (Entrevista J, pergunta 30). Desta forma, procurou-se identificar quais as principais motivações que levam as organizações a recorrer a processos de *coaching* e, segundo os entrevistados, centram-se no aumento de desempenhos e no fator económico, visto o *coaching* ser considerado um processo capaz de gerar resultados rápidos, ao nível da *performance* dos colaboradores e de receita organizacional, contudo, há que ter em conta as especificidades de cada individuo e de cada organização na medida em que “cada pessoa é uma pessoa, cada processo tem a sua agenda com os seus constrangimentos” (Entrevista H, pergunta 28).

Na mesma linha, e se o *coaching* combina um conjunto alargado de benefícios, sendo mesmo encarado como uma prática imprescindível para o desenvolvimento de indivíduos e organizações, é pertinente compreender o porquê da grande maioria das empresas ainda não ter recorrido a esta prática. Com efeito, o custo associado a um

processo de *coaching* é o principal motivo enunciado pelos entrevistados, pois nem todas as organizações possuem capacidade económica capaz de fazer face aos valores apresentados. Contudo, a maioria dos entrevistados defende que organizações que invistam em *coaching* serão compensadas na medida em que “não é um produto barato, mas em todos os programas há um ROI. Sim, o investimento compensa” (Entrevista G, p. 33). Um dos entrevistados alerta ainda para o facto de os valores não estarem tabelados, e portanto diferentes *coaches* podem apresentar valores muito distintos “por exemplo em Portugal, do que eu sei, há *coaches* que, eu não sei que tipo de formação têm, atenção, porque também há muita formação e formação muito diferente, mas há *coaches* que em *coaching* pessoal fazem 50€ a sessão e também há *coaches* em Portugal a levar 600€, portanto os preços são muito díspares” (Entrevista I, pergunta 33).

Neste sentido, e tendo em conta a disparidade entre valores, a maioria dos entrevistados admite que as organizações de maior dimensão recorrem com mais frequência a processos de *coaching*. Os principais motivos são a disponibilidade financeira e maior flexibilidade para experimentar novas práticas de desenvolvimento do seu capital humano na medida em que “financeiramente tem mais flexibilidade para investir naquilo que não conhecem e em instrumentos que ainda não conhecem, e por essa razão acabam por reconhecer mais rapidamente as vantagens do *coaching* do que os outros” (Entrevista C, pergunta 32.1).

No que respeita à aceitação da sociedade portuguesa em relação ao *coaching*, as opiniões dos entrevistados estão divididas entre os que acham que já existe um conhecimento mais aprofundado acerca desta prática e os que afirmam que a maioria das pessoas possui ideias ainda muito pouco fundamentadas em relação ao *coaching* pois “ há uma grande perceção de que o *coaching* é algo muito exotérico, é uma coisa assim exotérica, não querem saber, isto é coisa de espiritualidade, portanto não pode funcionar. Como não nos estão a ensinar nada, não pode funcionar” (Entrevista I, pergunta 40).

Neste sentido, e através da análise dos discursos, conclui-se que ainda não existe um conhecimento aprofundado que é o *coaching* e dos resultados que produz, contudo, é unânime que esta prática se encontra em crescimento na nossa sociedade pois cada vez mais organizações que recorrem a processos de *coaching*, para além de serem consideradas organizações mais inteligentes, no sentido de identificarem as vantagens

do *coaching*, são também organizações que caminham para a construção de uma gestão mais sustentável.

O *coaching* e outras práticas de desenvolvimento de RH

Num cenário marcado por uma nova maneira de pensar o indivíduo e a organização, as práticas tradicionais de desenvolvimento de recursos humanos não conseguem, de forma isolada, responder adequadamente aos novos desafios organizacionais.

Neste sentido, proceder-se-á a uma clarificação de algumas das práticas de desenvolvimento de recursos humanos, as quais serão comparadas ao *coaching*, de forma a serem delineadas as principais diferenças:

i) “A consultoria é, eu percebo muito bem e considero-me um perito nesta área de negócio e portanto dou conselhos sobre como melhorar esta área de negócio” (Entrevista D, pergunta 38).

ii) “O *mentoring* tem muito a ver com ter passado a experiência, não é? E eu como mentor sou uma referência para alguém. Isso é muito importante sobretudo, quando nos estamos em contextos organizacionais onde temos gente mais experiente e gente menos experiente” (Entrevista G, pergunta 38).

iii) “A formação, eu chego e digo assim: Tenho aqui um conjunto de conteúdos, é assim que se faz, é assim que não se faz” (Entrevista D, pergunta 38).

Desta forma, “a diferença entre formação, *mentoring* e consultoria é que dão pistas concretas de ação e o *coaching* não dá, o *coaching* parte do princípio que a pessoa tem em si as respostas e que não é preciso adicionarmos, ou darmos indicações concretas de como a pessoa fazer, não é? E também estamos numa relação de parceria e de igualdade, enquanto, no *mentoring* por exemplo, a pessoa é mais *expert* do que o *mentee*, não é? Na formação, o formador é mais *expert* do que o formando, aqui não, é uma relação completa de igualdade” (Entrevista C, pergunta 38). Na mesma linha, Catalão e Penim (2011:5) acrescentam que o “*coach* não ensina, o *coach* facilita a tomada de consciência, a identificação do potencial, a obtenção ou reforço da autoestima, a definição de objetivos, a elaboração e monitorização de planos para a *performance* do seu *coachee*.” Assim, enquanto na consultoria, *mentoring* e formação, existe o aconselhamento e a transferência de conhecimento, no *coaching*, o *coachee* está

em primeiro plano, numa relação de igualdade que visa o alcance de objetivos e desenvolvimento do *coachee*.

Todavia, todas as práticas de desenvolvimento servem diferentes propósitos, sendo considerado vantajoso a complementaridade entre as mesmas. Neste sentido “o *blended coaching* é uma mistura do *coaching* com outras práticas e é assim, cada vez mais os consultores estão a utilizar técnicas de *coaching* para o *delivery*, cada vez mais na formação estamos a falar de competências de *coaching*, acaba por depois se confundir um bocadinho” (Entrevista C, pergunta 39). Deste modo constata-se que é vantajoso a utilização de várias práticas de Desenvolvimento de RH em simultâneo na medida em que as organizações que identifiquem, de acordo com o seu propósito, qual ou quais as praticas que melhor se adaptam à sua realidade são, claramente, organizações mais capazes para fazer face aos atuais constrangimentos do mercado. Contudo, o desconhecimento acerca das práticas existentes, em especial o *coaching*, origina diferentes formas de atuação porque “a perceção que eu tenho é que não sabem a diferença entre o *coaching* e a formação, por exemplo. E se eu não percebo a diferença entre uma coisa e outra, e quando falamos em *coaching* e comparamos por exemplo o preço do *coaching* com o da formação, porquê gastar mais dinheiro?” (Entrevista G, pergunta 40).

Desta forma, e apesar de ainda existir um desconhecimento geral do que é o *coaching*, este processo não é considerado, pelos entrevistados, uma “moda de ingresso tardio em Portugal” (Rego, 2004:35) mas sim uma prática que apareceu no nosso país no tempo certo e que ainda se está a desenvolver pois “as coisas acontecem no tempo que têm que acontecer, incomoda-me mais o mercado estar tão disseminado, tão mais... Ou melhor... O mercado está muito disseminado e o conhecimento baseado em evidências sobre esta prática não acompanha a disseminação na prática, porque nós estamos numa prática não regulamentada. Eu posso chegar ali fora, a minha mãe chega ali fora, coloca uma placa a dizer “sou *coach*” e as pessoas acreditam. E não há ninguém que impeça não é?” (Entrevista D, pergunta 41).

Numa fase de crescimento e aceitação no nosso país, o *coaching* é considerado uma prática de desenvolvimento de recursos humanos que apresenta um impacto significativo no desenvolvimento individual e organizacional.

Conclusão

A análise das teorias organizacionais e da função recursos humanos mostra que, numa perspectiva evolutiva, as pessoas passaram a constituir um recurso estratégico para as organizações, ao invés de um recurso operacional. Neste sentido, as preocupações com as atividades de natureza meramente administrativas são alargadas para preocupações mais focadas no desenvolvimento dos recursos humanos da organização.

A globalização, os avanços tecnológicos e a competitividade do meio envolvente exigem assim recursos humanos formados e preparados para dar resposta às imprevisíveis transformações do mercado, onde a aprendizagem não é uma opção mas sim “uma condição de sobrevivência e desenvolvimento” (Cunha *et al*, 2010: 393).

Entendido como um processo que envolve a aprendizagem e a formação, e com o intuito de melhorar as relações interpessoais na equipa (Armstrong, 1999), o Desenvolvimento de RH é responsável pela criação e implementação de ferramentas que impulsionam o progresso profissional, focando-se na ação, no desenvolvimento da capacidade de agir e no aperfeiçoamento da capacidade de influenciar e trabalhar com os restantes membros da organização (Vince, 2003 citado por McGuire & Molbjerg, 2011).

Neste contexto, as práticas de desenvolvimento de recursos humanos assumem, gradualmente, um papel muito significativo dentro das organizações, contribuindo para elevar desempenhos individuais e organizacionais, sendo essencial potenciar o desenvolvimento do capital humano, o principal recurso das empresas, na medida em que organizações aprendentes, que apostam no desenvolvimento do seu capital intelectual são, sem dúvida, organizações mais preparadas para fazer face aos desafios, criando vantagem competitiva.

O *coaching* surge assim como uma prática de desenvolvimento de competências, cuja principal missão consiste em evidenciar o melhor das pessoas, através um processo de acompanhamento contínuo. Desta forma, torna-se fundamental que os executivos tomem consciência da importância do *coaching* para a melhoria do seu desempenho, para contextualizar a mudança e para implementar a transformação. Neste sentido, o *coaching* atua como um “poderoso energizante da organização” (Rego *et al.*, 2004:297).

A partir dos resultados obtidos, podemos concluir que o *coaching* é definido como uma prática fundamental para o desenvolvimento de competências, que atua ao nível das *soft skills*, nomeadamente, a capacidade de comunicação, de escuta e de empatia, as quais são operacionalizadas através de uma maior capacidade de foco e de autoconfiança, da atribuição de uma maior importância aquilo que é dito e à forma como é dito e, por último, melhor capacidade de escutar e dar *feedback*. Neste sentido, o *coaching*, ao ser aplicado em quadros executivos, na impossibilidade de ser aplicado a todos os colaboradores da organização, contribui para a transformação e superação de líderes e equipas, estimulando a criação e renovação de competências, através de uma abordagem experimental da aprendizagem, atuando como prática que facilita a superação de dificuldades e adaptação à mudança.

Entendido como uma prática com uma objetividade cirúrgica, o *coaching* apresenta-se como um processo que não tem etapas rígidas e pré-estabelecidas, as quais podem ser alteradas em função dos objetivos do *coachee*. Contudo, para o sucesso de uma sessão de *coaching*, a tônica deve ser colocada no profissionalismo do *coach*, na confiança e vontade de aprender do *coachee*, entre os quais deve existir uma relação de empatia e foco no que é essencial.

No que concerne às organizações, o *coaching* é encarado como um processo que, embora apresente valores elevados, compensa o investimento, na medida em que promove o aumento da produtividade individual e, conseqüentemente, melhora os resultados organizacionais.

Concluimos também que as organizações de maior dimensão recorrem com mais frequência a processos de *coaching*. As principais razões apontadas são, por um lado, a flexibilidade financeira, na medida em que as organizações de maior dimensão possuem uma maior capacidade para investir em instrumentos que não conhecem e, por esse motivo acabam por reconhecer mais rapidamente as vantagens do *coaching* e, por outro lado, a disponibilidade para a mudança cultural e social, pois as organizações de maior dimensão estão mais recetivas em experimentar novas práticas de desenvolvimento de recursos humanos.

Quando comparado a outras práticas de Desenvolvimento de RH, tais como o *mentoring*, a consultoria e a formação, o *coaching* é encarado como um processo que apresenta uma relação de parceria e igualdade entre *coach* e *coachee*, enquanto, as

restantes práticas se caracterizam por uma relação de superioridade do mentor, consultor e formador perante o *mentee*, cliente e formando, respetivamente.

Neste sentido, o *coaching* é uma prática de desenvolvimento de recursos humanos que promove o desenvolvimento individual e organizacional, apresentando fortes perspectivas de reconhecimento perante a nossa sociedade, sendo considerada uma prática em desenvolvimento em Portugal. O quadro 19 apresenta uma síntese dos resultados apresentados.

Quadro 19 - O *coaching* enquanto prática de desenvolvimento de recursos humanos

Caraterização do <i>coaching</i>	<p>Atua ao nível do desenvolvimento de competências (<i>Soft Skills</i>)</p> <p>Promove o desenvolvimento individual através de um processo transformacional</p> <p>Prática focada na ação e nos resultados (abordagem experimental da aprendizagem)</p> <p>Apresenta-se como um processo com etapas flexíveis, sem etapas rígidas e pré-estabelecidas</p>
Benefícios do <i>coaching</i> no desenvolvimento de executivos	<p>Estimula a criação e renovação de competências</p> <p>Facilita a superação de dificuldades</p> <p>Atua no desenvolvimento e transformação de líderes (e consequentemente equipas)</p> <p>Promove a melhoria de desempenhos</p>
Vantagens do <i>coaching</i> para as organizações	<p>Facilita a identificação dos recursos mais eficazes para o desenvolvimento organizacional</p> <p>Auxilia as organizações na adaptação à mudança</p> <p>Fomenta o aumento da produtividade</p>
<i>Coaching</i> e outras práticas de DRH	<p>Distingue-se por uma relação de parceria e igualdade entre <i>coach</i> e <i>coachee</i> (contrariamente a outras práticas que se caracterizam por uma relação de superioridade)</p> <p>Não fornece pistas concretas de ação (o <i>coachee</i> tem em si as respostas)</p> <p>Existência de vantagens em complementar as diferentes práticas, tendo em conta os objetivos organizacionais.</p>

Fonte: Elaboração própria com base na análise do discurso dos entrevistados

Bibliografia

Argyris, Chris & Schon, Donald (1978). *Organizational Learning: A theory of actionperspective*. Reading, Mass: Addison-Wesley.

Almeida, Paulo (2005). *Trabalho, serviço e serviços: contributos para a sociologia do trabalho*. Porto: Edições Afrontamento.

Almeida, Paulo & Rebelo, Glória (2011). *A Era da Competência – Um novo paradigma para a Gestão de Recursos Humanos e o Direito do Trabalho*. 2ª ed. Lisboa: Editora RH.

Armstrong, Angela (1999). *A handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.

Baron, Angela & Armstrong, Michael (2007). *Gestão do capital humano: Gerar valor acrescentado através das pessoas*. Lisboa: Instituto Piaget.

Barosa-Pereira, Alexandra (2006). *Coaching – Estudo sobre a prática dos coaches em Portugal*. Évora: Universidade de Évora. Tese de mestrado.

Barosa-Pereira, Alexandra (2008). *Coaching em Portugal. Teoria e prática*. Lisboa: Edições Silabo.

Bassi, Laurie & McMurrer, Daniel (2009). “Employers’ Perspectives on the Roles of Human Capital Development and Management in Creating Value”, Organisation for Economic Cooperation and Development, Education Working Paper, n.º 18.

Becker, Gary (1975). *Human Capital: A theoretical and empirical analysis*. 2ª ed. Chicago: The University of Chicago Press.

Bernoux, Philippe (s/d). *A sociologia das organizações*. Porto: RÉ S Editora.

Besseyre des Horts, Charles-Henri (1987). *Typologies des pratiques de gestion des ressources humaines*. *Revue Française de Gestion*. 65: 149-155.

Bihim, João (2004). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*. 3ª ed. Lisboa: ISCSP

Bilhim, João (2007). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. 3ª ed. Lisboa: ISCSP.

Le Boterf, Guy (1994). *De la compétence: essai sur un attracteur étrange*. Paris: Éditions d'Organisation.

Boyatzis, Richard E. (1982). *The Competent manager: A model for effective performance*. Nova Iorque: John Wiley & Sons.

Bradford, David L. & Cohen, Alan R. (1985). *Excelência empresarial: como levar as organizações a um alto padrão de desempenho*. São Paulo: Editora Harper & Row do Brasil.

Cabral-Cardoso, Carlos (2000). *Gestão de Recursos Humanos: Evolução do conceito, perspectivas e novos desafios*. In Cunha, Miguel Pina, *Teoria Organizacional – Perspetivas e Prospetivas* (pp. 225-249). Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Câmara, Pedro; Guerra, Paulo & Rodrigues, Joaquim (2010). *Novo humanator: Recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Cardim, José Casqueiro (2009). *Gestão da formação nas organizações: A formação na prática e na estratégia das organizações*. Lisboa: Lidel.

Carvalho, José Crespo & Filipe, José Cruz (2010). *Manual de estratégia: Conceitos, prática e roteiro*. Lisboa: edições Sílabo.

Catalão, João & Penim, Ana (2011). *Ferramentas de coaching*. 5ª ed. Lisboa: Lidel.

Ceítíl, Mário (2010). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. Lisboa: Edições Sílabo.

Chiavenato, Idalberto (1985). *Administração: teoria, processo e prática*. São Paulo: McGraw-Hill.

Chiavenato, Idalberto (1997). *Recursos Humanos*. 4ª ed. São Paulo: Editora Atlas.

Chiavenato, Idalberto (2002). *Construção de Talentos: Coaching & Mentoring*. Rio de Janeiro: Editora Campus.

Chiavenato, Idalberto (2004). *Recursos Humanos. O Capital humano das organizações*. 8.ª ed. São Paulo: Editora Atlas.

Cunha, Miguel Pina; Rego, Arménio; Cunha, Rita Campos & Cabral-Cardoso, Carlos (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. 6.^a ed. Lisboa: Editora RH.

Cunha, Miguel Pina; Rego, Arménio; Cunha, Rita Campos; Cabral-Cardoso, Carlos; Marques, Carlos Alves & Gomes, Jorge (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, 2^a ed., Lisboa: Edições Sílabo.

Davenport, Thomas (2001). *Capital Humano: O que é e por que as pessoas investem nele*. São Paulo: Nobel.

Domingues, Leonel (2003). *A gestão de recursos humanos e o desenvolvimento social das empresas*. Lisboa: ISCSP.

Donnelly, James; Gibson, James & Ivancevich, John (2000). *Administração: Princípios de gestão empresarial*. Amadora: McGraw-Hill.

Drucker, Peter (1992). *Gerindo para o futuro*. Lisboa: Difusão Cultural.

Faria, José Carlos (2002). *Administração: Teoria e Aplicações*. São Paulo: Pioneira Thomson.

Fayol, Henry (1916) *General principles of management*. In Henry Fayol, *General and Industrial Management*. London: Sir Isaac Pitman and Sons.

Fernandes, Alexandra (2005). *A tipologia da aprendizagem organizacional: Teorias e estudos*. Lisboa: Livros horizonte.

Ferreira, José Maria Carvalho (2001). *Manual de psicossociologia das organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.

Frederick, W., Richard (2009). “Recent Developments in Intellectual Capital Reporting and their Policy Implications”, Organisation for Economic Cooperation and Development, Education Working Paper n.º 17.

Fleury, Maria Tereza & Oliveira Jr, Moacir de Miranda (2001). *Gestão estratégica do conhecimento: Integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas.

Friedberg, Erhard (1995). *O poder e a regra - Dinâmicas da ação organizada*. Lisboa: Instituto Piaget.

Friedmann, Georges & Naville, Pierre (1970). *Traité de Sociologie du Travail*. (3^a ed.). Paris: Armand Colin.

Guerra, Isabel (2006). Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: Sentidos e formas de uso. Estoril: Principia Editora.

Geus, Arie (1997). *The living company/growth: Learning and longevity in business*. London: Nicholas Brealey Publishing.

Gilbert, Patrick (1999). La gestion prévisionnelle des ressources humaines: Histoire et perspectives. *Revue Française de Gestion*, 124:66-75.

Gogniat, Stéphanie (2002). “Vers une démarche d’identification des compétences stratégiques d’entreprise”. *Revue économique et sociale. Bulletin de la société d’études économiques et sociales*, n° 4.

Gomes, Duarte (2000). *Cultura Organizacional. Comunicação e Identidade*. Coimbra: Quarteto Editora.

Gratton, Linda (2003). *Estratégia viva: colocar as pessoas no coração de empresa*. Porto: Ambar.

Handel, Michael J. (Ed.) (2003). *The Sociology of Organizations. Classic, Contemporary and Critical Readings*. London: Sage Publications Ltd.

Harbison, Frederick H. & Myers, Charles A. (1964). *Education, Manpower and Economic Growth: Strategies of Human Resources Development*. USA: McGraw-Hill.

Kilmann, Ralph H., Saxton, Mary J., Serpa, Roy, and Associates. (1985). *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bass.

Krausz, Rosa R. (2007). *O Coaching executivo: A conquista da liderança*. São Paulo: Nobel.

Lara, Consuelo (2005). *A atual gestão do conhecimento: A importância de avaliar e identificar o capital humano nas organizações*. São Paulo: Nobel Editora.

Le Boterf, Guy (1994). *De la compétence: essai sur un attracteur étrange*. Paris: Éditions d’Organisation.

- Lewin, Kurt (1935). *A dynamic theory of personality*. New York: McGraw-Hill.
- Lisboa, João; Coelho, Arnaldo; Coelho, Filipe & Almeida, Filipe (2011). *Introdução à gestão de organizações*. 3. Ed. Porto: Vida Económica.
- Lopes, Albino & Picado, Luís (2010). *Conceção e gestão da formação profissional continua: Da qualificação individual à aprendizagem*. Lisboa, Edições Pedagogo.
- Matos, Florinda & Lopes, Albino (2008). *Gestão do capital intelectual: A nova vantagem competitiva das organizações. Comportamento organizacional e gestão*, Vol. 14, n.º 2, 233-245.
- Mayo, Elton (1933). *The human problems of an industrial civilization*. New York: Macmillan Company.
- McClelland, David (1973). *Testing for competence rather than for "intelligence"*. *American Psychologist*, 28, 1-14.
- McGregor, Douglas (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: MacGraw-Hill.
- McGuire, David & Molbjerg, Kenneth (2011). *Human resource development*. London: Sage Publications.
- Minor, Marianne (2003). *Coaching para o desenvolvimento: Habilidades para gerentes e líderes de equipes*. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark.
- Neves, José (2000). *Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos*. Lisboa: Editora RH.
- Nigro, N. (2005). *Guia do coaching e do mentoring: Como aumentar a produtividade, promover o talento e encorajar o sucesso*. Lisboa: Monitor.
- Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka (1995). *The knowledge creating company: How japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Oiry, Ewan & d'Iribarne, Alain (2001). "La notion de compétence : continuités et changements par rapport à la notion de qualification." *Sociologie du Travail* vol. 43 pp. 49-66.

Parente, Cristina (2003). “Construção Social das Competências Profissionais: Dois Estudos de Caso em Empresas Multinacionais do setor Metalomecânico.” Porto: Faculdade de Letras da Universidade do Porto. Tese de Doutoramento.

Peretti, Jean.-Marie (2007). *Recursos Humanos*. 3.^a ed. Lisboa: Sílabo.

Porché, Germaine & Niederer, Jed (2002). *Coaching: o apoio que faz as pessoas brilharem*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora.

Quivy, Raymond & Campenhoudt, Luc Van (1998). Manual de investigação em ciências sociais: Trajetos. 2.^a ed. Lisboa: Gradiva publicações.

Rebello, Glória (2003). *Emprego e contratação laboral em Portugal. Uma análise sócio-económica e jurídica*. Lisboa: RH Editora.

Rocha, J. A. Oliveira (1997). *Gestão de recursos humanos*. Lisboa: Editorial Presença.

Rego, Arménio, Cunha, Miguel Pina, Oliveira, Carlos & Marcelino, Ana (2004). *Coaching para executivos*. Lisboa: Escolar Editora.

Rossi, Mathias (2002) “Vers une démarche d’identification des compétences stratégiques d’entreprise“. *Revue économique et sociale. Bulletin de la société d’études économiques et sociales*, nº 4.

Sainsaulieu, Renaud (1993). “Fondements sociologiques et perspectives pour la gestion des ressources humaines en entreprise”, *Socius, Working Papers*, nº 1/93.

Sainsaulieu, Renaud (2001). *Sociologia da Empresa: Organização, Cultura e Desenvolvimento*. Lisboa: Instituto Piaget.

Shea, Gordon (2002). *Mentoring: How to develop successful mentor behavior*. 3^a Ed. USA: Crisp Learning.

Senge, Peter (1990). *Fifth discipline : The art and practice of the learning organization*. New York : Doubleday.

Spencer, Lyle & Spencer, Signe (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.

Serrano, Maria Manuel (2009). “Estratégias e Práticas de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos. Estudos de caso numa rede de empresas. ” Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa. Tese de Doutoramento.

Serrano, Maria Manuel (2010). “A Gestão de Recursos Humanos: Suporte Teórico, Evolução da Função e Modelos”, SOCIUS - Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações, Working Papers, n.º 1/2010.

Serrano, Maria Manuel (2012). “Perspetivas Teóricas sobre a Relação das Organizações com o Meio Ambiente”, SOCIUS - Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações, Working Papers, n.º 2/2012.

Schneider, Benjamin; Brief, Arthur & Guzzo, Richard (1996). Creating a climate and culture for sustainable organizational change. *Organizational Dynamics*, Vol. 24, pp. 7-19.

Silvestre, Carlos Alberto (2003). *Educação/formação de adultos como dimensão dinamizadora do sistema educativo/formativo*. Lisboa: Instituto PIAGET.

Simon, Herbert (1997). *Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas*. 2.ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas. *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. 4ed. in 1997, The Free Press.

Smith, Adam (1776). *The wealth of nations*. Oxford: Clarendon Press.

Smollan, Roy & Sayers, Janet (2009). “Organizational culture, change and emotions: A qualitative study”, *Journal of Change Management*. Vol. 9, p.p. 435-457.

Sotomayor, Ana Maria; Rodrigues, Jorge & Duarte, Manuela (2013). *Princípios de gestão das organizações*. Lisboa: Rei dos Livros.

Schultz, Theodore W. (1981). *Investing in people: The economics of population quality*. California: University of California.

Taylor, Frederick (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper and Brothers.

Teixeira, Sebastião (1998). *Gestão das organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.

Toledo, Flávio (1978). *Administração de pessoal: Desenvolvimento de recursos humanos*. 5ª ed. São Paulo: Editora Atlas.

Weber, Max (1966). *Os fundamentos da organização burocrática: Uma construção do tipo ideal*. In E. Campos (Org), *Sociologia da burocracia* (pp. 16-27). Rio de Janeiro: Zahar Editores.

Weiss, Alan (2011). *The consulting bible: Everything you need to know to create and expand a seven-figure consulting practice*. New York: John Wiley & Sons.

Zarifian, Philipe (2001). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.

Zeus, Perry & Skiffington, Suzanne (2000). *The Complete Guide to Coaching at Work*. Australia: McGraw-Hill Professional.

Apêndices

Apêndice1
Guião de Entrevista aos Profissionais de Recursos Humanos

Guião de Entrevista aos Profissionais de Recursos Humanos

Dados pessoais

1. Idade:
2. Sexo:

Masculino	<input type="checkbox"/>
Feminino	<input type="checkbox"/>

3. Grau académico:

> 12º ano de escolaridade	<input type="checkbox"/>	
12º ano ou equivalente	<input type="checkbox"/>	
Curso profissional. Qual?	<input type="checkbox"/>	
Bacharelato. Qual?	<input type="checkbox"/>	
Licenciatura. Qual?	<input type="checkbox"/>	
Mestrado. Qual?	<input type="checkbox"/>	
Doutoramento. Qual?	<input type="checkbox"/>	

4. Qual a função que exerce atualmente?
5. Número total de anos de experiência enquanto profissional de Recursos Humanos.
6. A experiência na função foi adquirida na atual empresa ou também noutras organizações?
7. Ano de conclusão da formação em *coaching*.

Caracterização da empresa onde é PRH

8. A organização na qual exerce a sua profissão é:

Nacional	<input type="checkbox"/>
Multinacional	<input type="checkbox"/>

9. Qual a principal área de negócio da empresa? (Ex: Banca, Seguros, Saúde, etc.)
10. Qual o setor de atividade da empresa?

Primário (agricultura)	<input type="checkbox"/>
Secundário (indústria)	<input type="checkbox"/>
Terciário (serviços)	<input type="checkbox"/>

11. Indique o número de trabalhadores internos da empresa.
12. No organograma da empresa, onde se situa o Departamento de Recursos Humanos?
13. Enquanto profissional de RH quais são as suas funções?
14. Entre as funções que referiu, quais lhe ocupam mais tempo?
15. E quais as que exerce com mais autonomia?
16. Participa nas decisões estratégicas da empresa? De que forma? Em que ocasiões?
17. Numa escala de 1 a 5, como classifica a importância que a sua empresa atribui aos RH?

1 = Pouca

2 = Relativamente pouca

3 = Moderada

4 = Razoável

5 = Muita

18. Como define a política de GRH na sua empresa?
19. Qual a política de emprego que existe na sua empresa?
20. Na sua opinião é a política adequada ou se tivesse capacidade de decisão optaria por outro modelo?

O contributo do *Coaching* para o desenvolvimento de recursos humanos

21. De quem foi a iniciativa de frequentar a formação em *coaching* (o próprio, a organização ou ambos)? Quais as principais motivações?
22. Que tipo de formação fez (individual, equipas, organizações ou o conjunto)?
23. Que expectativas existiam (suas e da empresa) em relação à formação?
24. A formação correspondeu às expectativas?
25. Quais as principais competências adquiridas?
26. Como aplicou as competências adquiridas na formação em *coaching* no seu contexto organizacional, ou seja, à execução das suas tarefas?
27. Em que áreas específicas da sua atividade aplicou as competências adquiridas na formação em *coaching*?
28. Quais foram as principais dificuldades que encontrou na aplicação dessas competências, da parte dos trabalhadores e das chefias?
29. Como classifica essas reações?
30. Pode afirmar que houve alteração dos comportamentos e das práticas de trabalho? Que evidências tem? Especifique.
31. Que novas competências adquiriram os trabalhadores?
32. A formação alterou o seu modo de atuação e desempenho? O que faz de forma diferente?
33. A formação contribuiu para uma melhor adaptação da empresa à mudança? Se sim, de que forma?
34. Na sua opinião, a promoção de um ambiente favorável à realização e desenvolvimento dos colaboradores facilita o aperfeiçoamento das competências necessárias para o crescimento organizacional? Porquê?
35. Os resultados obtidos compensaram o investimento? Em que medida?
36. Considera o *coaching* uma prática de desenvolvimento de recursos humanos? Porquê?

Apêndice 2
Guião de entrevista *Coaches*

Guião de entrevista *Coaches*

Dados Pessoais

1. Idade:
2. Sexo:

Masculino	<input type="checkbox"/>
Feminino	<input type="checkbox"/>

3. Grau académico:

> 12º ano de escolaridade	<input type="checkbox"/>
12º ano ou equivalente	<input type="checkbox"/>
Curso profissional. Qual?	<input type="text"/>
Bacharelato. Qual?	<input type="text"/>
Licenciatura. Qual?	<input type="text"/>
Mestrado. Qual?	<input type="text"/>
Doutoramento. Qual?	<input type="text"/>

4. Qual a função que exerce atualmente?
5. Número de anos na função:
6. Ano de conclusão do curso de *coaching*:
7. Número de anos de experiência enquanto *coach*:

Caracterização da empresa

8. A organização na qual exerce a sua profissão é:

Nacional	<input type="checkbox"/>
Multinacional	<input type="checkbox"/>

9. Qual a principal área de negócio da empresa?
10. Qual o setor de atividade da empresa?

Primário (agricultura)	<input type="checkbox"/>
Secundário (indústria)	<input type="checkbox"/>
Terciário (serviços)	<input type="checkbox"/>

11. Número de trabalhadores internos da empresa.
12. Quais as suas principais funções?
13. Entre as funções que referiu, quais lhe ocupam mais tempo?
14. Numa escala de 1 a 5, como classifica a importância que a sua empresa atribui aos RH?

1 = Pouca	<input type="checkbox"/>
2 = Relativamente pouca	<input type="checkbox"/>
3 = Moderada	<input type="checkbox"/>
4 = Razoável	<input type="checkbox"/>
5 = Muita	<input type="checkbox"/>

15. Como define a política de GRH da sua empresa?
16. Considera a adequada? Porquê?

O contributo da formação em coaching

17. Como surgiu o interesse por *coaching*?
18. De quem foi a iniciativa de frequentar o curso de *coaching* (o próprio, a organização, ou ambos)?
19. Que expectativas existiam em relação ao curso?
20. O curso correspondeu às expectativas?
21. Quais as principais competências adquiridas no curso?
22. Como aplicou as competências adquiridas na execução das suas tarefas?
23. O curso alterou o seu modo de atuação e desempenho? Em que medida?
24. No *coaching*, qual a sua principal área de atuação (Individual, executivo...)?

Coaching: Aplicabilidade

25. Como define *coaching*?
26. Quais são as etapas de uma sessão de *coaching*?
27. No seu entender, quais os fatores que contribuem para o sucesso de uma sessão de *coaching*?
28. E quais as principais vantagens do *coaching* para as organizações?
29. As organizações que recorram ao *coaching* estão melhor preparadas para fazer face aos atuais desafios da conjuntura económica? Se sim, de que forma?
30. Em que medida o *coaching* auxilia as organizações na adaptação à mudança social e organizacional?
31. O *coaching* é um processo capaz de gerar resultados rápidos (desempenho rh e lucros)?
32. Considera que organizações de maior dimensão recorrem mais ao *coaching*? Se sim, porquê?
33. Considera que os preços por sessão estão muito elevados?
34. De uma forma global, quais as principais motivações que levam as empresas a recorrer ao *coaching*?
35. Considera que o *coaching* é uma mais-valia para os executivos/líderes de organizações? Porquê?
36. Quais as competências que o *coaching* desenvolve num executivo/líder tendo em conta a melhoria da sua performance? E como estas se refletem na gestão de equipas e organizações?
37. Quais as vantagens e desvantagens do *coaching* como modelo de liderança? Especifique.
38. Na sua opinião, quais as principais diferenças entre o *coaching* e outras práticas de desenvolvimento pessoal e profissional (Consultoria, Mentoring, formação)?
39. Considera que estas práticas podem ser complementares?
40. Como caracteriza a realidade portuguesa em relação ao conhecimento e recetividade do *coaching*? Especifique.
41. Há autores que defendem que o *coaching* é uma “moda de ingresso tardio em Portugal”. Concorda com esta afirmação?
42. O *coaching* é uma prática de desenvolvimento de recursos humanos? De que forma?

Apêndice 3
Grelha de análise de conteúdo - PRH

Grelha de análise de conteúdo - Profissionais de Recursos Humanos

Ent.	Categoria	Subcat.	Pergunta	Excerto	Notas
A	Dados pessoais	Idade	Q1: Idade	29 anos	29
B		Idade	Q1: Idade	46	46
A		Sexo	Q2: Sexo	Masculino	Masculino
B		Sexo	Q2: Sexo	Feminino	Feminino
A		Grau académico	Q3: Grau académico	Licenciatura	Licenciatura
B		Grau académico	Q3: Grau académico	Licenciatura	Licenciatura
A		Área académica	Q3.1: Área académica	Gestão de Recursos Humanos	Gestão de Recursos Humanos
B		Área académica	Q3.1: Área académica	Psicologia	Psicologia
A		Função exercida	Q4: Qual a função que exerce atualmente?	Consultor (a) de RH	Consultor (a) de RH
B		Função exercida	Q4: Qual a função que exerce atualmente?	Eu sou Diretora de RH	Diretor(a) de RH

A		Anos de experiencia	Q5: Número total de anos de experiência enquanto profissional de Recursos Humanos	7 anos	7
B		Anos de experiencia	Q5: Número total de anos de experiência enquanto profissional de Recursos Humanos	18 Anos aproximadamente	18
A		Experiencia adquirida na atual ou outras organizações	Q6:A experiência na função foi adquirida na atual empresa ou também noutras organizações?	Em outras	Em outras
B		Experiencia adquirida na atual ou outras organizações	Q6:A experiência na função foi adquirida na atual empresa ou também noutras organizações?	Em várias	Em outras
A		Conclusão Curso	Q7: Ano de	2011	2011

		de <i>Coaching</i>	conclusão da formação em <i>coaching</i>		
B		Conclusão Curso de <i>Coaching</i>	Q7: Ano de conclusão da formação em <i>coaching</i>	2011	2011
A	Caracterização da empresa onde é PRH	Caracterização da organização	Q8: A organização na qual exerce a sua profissão é:	Multinacional	Multinacional
B		Caracterização da organização	Q8: A organização na qual exerce a sua profissão é:	Multinacional	Multinacional
A		Área de negócio	Q9: Qual a principal área de negócio da empresa?	A principal é o <i>Executive Search</i> , que é a pesquisa direta de executivos no mercado	<i>Executive Search</i>
B		Área de negócio	Q9: Qual a principal área de negócio da empresa?	Banca	Banca
A		Setor de atividade	Q10: Qual o setor de atividade da	Terciário	Terciário

			empresa?		
B		Setor de atividade	Q10: Qual o setor de atividade da empresa?	Terciário	Terciário
A		Nr. Trabalhadores internos	Q11: Indique o número de trabalhadores internos da empresa:	Neste momento são 8, depois existem mais uma serie de externos que colaboram com a organização.	8
B		Nr. Trabalhadores internos	Q11: Indique o número de trabalhadores internos da empresa:	Somos 122 internos	122
A		Departamento de RH_Organograma	Q12: No organograma da empresa, onde se situa o Departamento de Recursos Humanos?	Na prática, em termos de estrutura, não existe um departamento de Rh, existem pessoas que fazem as funções de Rh. Então, aquilo que sucede é, o próprio Diretor geral assume as principais responsabilidades em termos de políticas de recursos humanos internas da organização, e em termos de situações mais administrativas, aquilo que acontece é que a maioria das situações são externalizadas através de <i>outsourcing</i> , empresas de contabilidade que nos fazem os processos mais administrativos, processamento de salários, informação relevante para a segurança social, etc., ou o relatório único, por exemplo.	Não se aplica
B		Departamento de	Q12: No	Reporta ao Diretor geral.	Reporta ao Diretor geral

		RH_Organograma	organograma da empresa, onde se situa o Departamento de Recursos Humanos?		
A		Departamento de RH_Organograma : Área de atuação	Q12.1: Considera que o lugar que ocupa corresponde à sua efetiva área de atuação?	Não se aplica	Não se aplica
B		Departamento de RH_Organograma : Área de atuação	Q12.1: Considera que o lugar que ocupa corresponde à sua efetiva área de atuação?	Sim. O que me está a perguntar é se o que eu faço de fato corresponde ao posicionamento...então sim.	Sim
A		Descrição de funções	Q13: Enquanto profissional de RH quais são as suas funções?	<i>Executive search, Executive coaching</i> , Gestão de talentos	<i>Executive search, Executive coaching</i> , Gestão de talentos
B		Descrição de funções	Q13: Enquanto profissional de RH quais são as suas	Recrutamento e a gestão do orçamento dos recursos humanos, a remuneração, a parte administrativa, por exemplo tudo o que tem a ver com...aqui com o edifício, estes temas de logística, e organização de	Recrutamento, Gestão do orçamento Gestão de processos

			funções?	processos.	(Logística) Gestão administrativa de RH
A		Descrição de funções Tempo	Q14. Entre as funções que referiu, quais lhe ocupam mais tempo?	Eu na prática então... estou em quatro áreas, ou seja, atuo na área em termos de <i>executive search</i> , atuo na área daquilo que nós chamamos o <i>delivery</i> ; Na área da gestão de talento, na pratica vou fazendo tudo, desde o desenvolvimento desses questionários, os que já foram desenvolvidos e aqueles que todos os anos vamos continuar a desenvolver conforme vamos detetando que existem novas oportunidades, à operacionalização, ou seja, desde, ter uma ideia, desenha-los no papel, passa-los para um Excel para ver se funciona ou não, depois contactar os nossos parceiros informáticos para desenvolvê-los, testa-los e faze-los com o cliente; Na área de <i>coaching</i> , desenvolvemos questionários 360º, que também sou responsável por fazer alguns e por coordenar as minhas colegas de forma a conseguir tê-los a tempo e horas, por isso eu diria que me vou dividindo um bocadinho um pouco apoio em termos de organização.	- <i>Delivery (executive search)</i> -Desenvolvimento de questionários (Gestão de talentos) -Coordenação, Supervisão e desenvolvimento de questionários (<i>Coaching</i>)
B		Descrição de funções Tempo	Q14. Entre as funções que referiu, quais lhe ocupam mais tempo?	Eu supervisiono, mas eu não supervisiono só, trabalho, também meto as mãos na massa; São os temas que não têm diretamente a ver com recursos humanos, os processos. Mas são esses os temas que me ocupam mais tempo, os outros são mais de supervisionar;	Supervisão (gestão administrativa de RH) Processos (logística)

A		Descrição de funções Autonomia	Q15. E quais as que exerce com mais autonomia?	<i>Coaching</i> , com total autonomia pois a partir do momento que somos responsáveis pelo projeto, temos autonomia total, aliás, nem poderia ser de outra forma; Em termos de <i>executive search</i> , diria também que a autonomia, se não é total, é quase total; Depois, tudo o que sejam, aquele tratamento que falei em termos de questionário, de entrevistas, em termos operacionais, com total autonomia, ah... Obviamente aí sob coordenação de que é o gestor do projeto.	- <i>Coaching</i> - <i>Executive search</i> - Desenvolvimento de questionários e realização de entrevistas
B		Descrição de funções Autonomia	Q15. E quais as que exerce com mais autonomia?	Tenho autonomia mas é partilhado, não avanço sozinha percebe? Tenho autonomia em termos de <i>budget</i> , temos um orçamento, por exemplo eu tenho autonomia para a formação.	Gestão do orçamento (formação)
A		Participação nas decisões estratégicas	Q16. Participa nas decisões estratégicas da empresa?	Sim, efetivamente sim	Sim
B		Participação nas decisões estratégicas	Q16. Participa nas decisões estratégicas da empresa?	Sim.	Sim
A		Participação nas decisões estratégicas (forma)	Q16.1 De que forma?	...desde logo de início a gestão foi muito participada	Assessoria à equipa de gestão (Gestão Participada)

B		Participação nas decisões estratégicas (forma)	Q16.1 De que forma?	<p>Portanto, eu faço parte da equipa de gestão.</p> <p>... Os diretores e <i>managers</i> desta casa, ah... fazem parte, nós somos uma equipa de gestão.</p> <p>... Aquilo que é feito internamente... ah... é decidido pela equipa de gestão.</p> <p>Em trabalhos em grupo, trabalho de <i>vising</i>.</p>	<p>Assessoria à equipa de gestão (Gestão Participada)</p> <p>-Exercícios específicos ao nível estratégico</p>
A		Participação nas decisões estratégicas (ocasiões)	Q 16.2 Em que ocasiões?	<p>Quando temos um projeto novo, sentamo-nos e tentamos perceber sempre...ok... quais é que são os prós e os contras, a própria gestão de trabalho, se existe uma altura em que não temos tanto tempo para isso, eu tenho autonomia perfeita e confiança com o Diretor Geral para o chamar ou para falar com ele e dizer-lhe...ok, estamos a precisar de um ponto de situação, estamos a precisar de parar aqui, de reorganizar, por isso nesse aspeto eu diria que...existe aqui uma participação muito próxima;</p> <p>Entrevistador: Na definição e redefinição de processos ao nível da estratégia...</p> <p>Entrevistado: Completamente, planos.</p>	<p>- Surgimento de um novo projeto;</p> <p>- Necessidade de definir ou redefinir planos de ação</p>
B		Participação nas decisões estratégicas (ocasiões)	Q 16.2 Em que ocasiões?	<p>...plano de desenvolvimento para a empresa ... definir um plano de ação esse plano de ação, é visto por toda a gente... toda a gente dá o seu contributo.</p> <p>...é feito por um conjunto de pessoas, é feito mais ao nível mais ah... estratégico, pode ser feito por uma equipa pequena, mas no fundo,</p>	<p>- Definição de um plano de ação ao nível estratégico</p>

				decide-se uma missão, uma visão, tenta-se encontrar um caminho, uma direção, um plano de ação, e vai-se do que é mais... hum... global para uma coisa mais específica.	
A		Nível de importância atribuída aos RH	Q17. Numa escala de 1 a 5, como classifica a importância que a sua empresa atribui aos RH?	Eu diria 4, só não digo 5 porque acho sempre que se pode tratar melhor as pessoas (risos), pode mimar-se um bocadinho mais e cuidar um bocadinho mais não é?	4
B		Nível de importância atribuída aos RH	Q17. Numa escala de 1 a 5, como classifica a importância que a sua empresa atribui aos RH?	5	5
A		Definição da Política de RH	Q18. Como define a política de GRH na sua empresa?	Totalmente orientada ao cliente... Também orientada à tarefa	- Orientada para o cliente - Orientada para a tarefa
B		Definição da Política de RH	Q18. Como define a política de GRH na sua empresa?	Está alinhado com... com os recursos humanos do banco, mas pelas suas especificidades... tem a ver com a área técnica... a área tecnológica ah...; Pessoas internas que nós fazemos a gestão das carreiras; Nós estamos preocupados com o banco naturalmente e com as coisas que se fazem no banco e estamos muito alinhados com o banco;	- Orientação para a tarefa - Recrutamento interno: ascensão na carreira

A		Política de emprego	Q19. Qual a política de emprego que existe na sua empresa?	Aquilo que sucede é normalmente uma entrada com um contrato, que depois ao fim de um ano, normalmente os contratos são de um ano, e depois existe a possibilidade de, a possibilidade não, a passagem aos quadros da organização; estágios curriculares; prestação de serviços; ...estágios curriculares.	- Contratos a termo - Contratos sem termo - Prestação de serviços - Estágios
B		Política de emprego	Q19. Qual a política de emprego que existe na sua empresa?	...temos as pessoas com contrato de efetividade as pessoas entram com um contrato ah.. sem termo, com período experimental porque, porque as pessoas já estão muito estáveis ou testadas, quando eu vou buscar alguém que está a trabalhar cá dentro da empresa já a conheço, não lhe vou oferecer um contrato de seis meses mais seis meses mais seis meses. ... já fomos buscar pessoas à rua, ao mercado que entraram com contrato a termo mas é um caso ou outro, os estagiários que entram com contrato a termo certo e depois chegam ao fim nunca rescindem contrato com ninguém, não faz parte da nossa política.	- Contrato sem termo - Contrato a termo - Estágios
A		Adequabilidade da Política de emprego	Q20. Na sua opinião é a política adequada ou se tivesse capacidade de decisão optaria por outro modelo?	Eu acho que para a estrutura que temos sinceramente que acho que é adequada. Sinceramente acho que sim...acho que se adequa porque nós sobrevivemos e vamos crescendo porque somos flexíveis e nós nunca podemos ter uma estrutura muito maior do que ... este número de pessoas porque a estrutura de custos aumentaria bastante e estes negócios flutuam bastante em termos mensais e o maior perigo é a gestão de <i>cash flow</i> .	Sim
B		Adequabilidade	Q20. Na sua opinião	Sim, sim, sim.	Sim

		da Política de emprego	é a política adequada ou se tivesse capacidade de decisão optaria por outro modelo?	Não podia ser melhor aqui... Não consigo proporcionar melhor do que isto, é o melhor que podemos dar às pessoas.	
A	O contributo da formação em <i>coaching</i>	Iniciativa de tirar o Curso de <i>Coaching</i>	Q21. De quem foi a iniciativa de frequentar a formação em <i>coaching</i> (o próprio, a organização ou ambos)?	O próprio	O próprio
B		Iniciativa de tirar o Curso de <i>Coaching</i>	Q21. De quem foi a iniciativa de frequentar a formação em <i>coaching</i> (o próprio, a organização ou ambos)?	Foi minha	O próprio
A		Iniciativa de tirar o Curso de <i>Coaching</i> :	Q22. Quais as principais motivações?	Desenvolver as minhas competências nessa área.	Desenvolvimento de competências

		Principais motivações			
B		Iniciativa de tirar o Curso de <i>Coaching</i> : Principais motivações	Q22. Quais as principais motivações?	<p>... Tivemos aqui uma diretora geral que veio para dar resposta aqui a um projeto muito grande em que as pessoas tiveram durante muito tempo muito ocupadas e esse projeto havia ah.. um seguimento diário permanente de manha e à noite, as pessoas estavam sujeitas a grande stress. Então isso dava, dá sempre direito a gestão de conflitos, a problemas ah.. <i>stress</i> continuo e foi implementado aqui dentro um..uma..um plano de <i>coaching</i>.</p> <p>Ah... .pronto e então depois ela entretanto foi para o México foi, ela continuou a trabalhar connosco no México, está como diretora geral, e tínhamos pago a formação, foi pago aqui pelo orçamento dos recursos humanos tínhamos pago e estava ali um bocadinho ia-se perder não é, um tempo, e pronto tinha alguma curiosidade e queria implementar também, entretanto depois aquilo acabou com o projeto, e queria implementar e queria estar um bocadinho mais por dentro do que se fazia em <i>coaching</i>, quer dizer queria perceber mais os conceitos eu sou de psicologia, percebia o que é que se fazia mas conhecer melhor e, foi assim, portanto juntei o útil ao agradável.</p>	<p>Dar continuidade à implementação de práticas de <i>coaching</i> ;</p> <p>Aprofundar conhecimentos;</p>
A		Tipo de formação	Q23. Que tipo de formação fez (individual, equipas, organizações ou o	O curso está dividido em três, eu fiz os três.	Indivíduos, equipas e organizações

			conjunto)?		
B		Tipo de formação	Q23. Que tipo de formação fez (individual, equipas, organizações ou o conjunto)?	Sim, sim fiz tudo.	Indivíduos, equipas e organizações
A		Expectativas em relação à formação	Q24. Que expetativas existiam (suas e da empresa) em relação à formação?	<p>Da minha empresa existia a expetativa de eu ficar com uma certificação para poder utilizar mais um <i>coach</i> certificado, acho que de forma muito direta é isso.</p> <p>Da minha, existia realmente a expetativa de poder realmente aprender e realmente ser testado na certificação para me sentir, pelo menos com as bases necessárias para poder conseguir efetivamente começar a fazer parcerias e começar a ajudar as outras pessoas.</p>	<p>Da organização: Certificação</p> <p>Individual: Aprender, desenvolver os conhecimentos e ferramentas necessárias para ajudar os outros.</p> <p>(link to Q25 - aprender em termos de ferramentas)</p>
B		Expectativas em relação à formação	Q24. Que expetativas existiam (suas e da empresa) em relação à formação?	<p>... Dentro da empresa sou mais uma gestora do que ah..não, a empresa não espera que eu vá adquirir competências para vir fazer <i>coaching</i>, não é para isso que me pagam não é, para isso temos o consultor. Eu diria que a empresa em si não tinha muitas expetativas relativamente ao <i>coaching</i>, ...já eu em relação ao <i>coaching</i> ah.. Diria que não tinha expetativas muito elevadas porque ah.. diria que sabia mais ou menos ao que é que ia e encontrei.</p>	<p>Da organização: Sem expectativas relevantes</p> <p>Individual: Sem expectativas relevantes</p>

A		A formação correspondeu às expectativas	Q25. A formação correspondeu às expectativas?	O curso em si, da forma como foi desenvolvido, acho que até superou, e em termos daquilo que eu pensava aprender em termos de ferramentas foi aquilo que eu tinha expectativa.	Superou (link para Q24)
B		A formação correspondeu às expectativas	Q25. A formação correspondeu às expectativas?	Sim	Sim
A		Principais competências adquiridas	Q26. Quais as principais competências adquiridas?	<p>Aqui o individual vai estar muito ligado com as organizações</p> <p>Claramente, sistematizar conhecimentos ou o conceito de noções que eu tinha muito dispersado, nomeadamente o que é que é o desenvolvimento de uma <i>coach</i> atitude, o que é que é isso e qual é que é a importância da empatia, o desenvolvimento da confiança de uma relação com outra pessoa, a importância da escuta ativa, como é trabalhar com isso em termos de vantagens, não só para nós mas para o outro, a questão de estarmos totalmente disponíveis, como é que nós podemos estar totalmente disponíveis para o outro, o também tirarmos as expectativas da nossa cabeça porque se nós partirmos para uma relação, uma parceria de <i>coach</i> com expectativas nós estamos a guiar a pessoa e não estamos a desenvolver o potencial.</p> <p>A nível de equipas serviu para ter outras ideias de abordagem a equipas, de perceber que se pode trabalhar equipas de outra forma, ah...de perceber que se podem trabalhar equipas ao mesmo tempo que indivíduos, ou seja, que podemos trabalhar a equipa como um todo e</p>	<p>Individual: Sistematização de conhecimentos; <i>coach</i> atitude; empatia; confiança; escuta ativa; disponibilidade para o outro; retirar expectativas.</p> <p>Equipa: Formas de abordagem à equipa;</p> <p>Organizacional: Argumento de venda; melhoria de resultados.</p> <p>Equipas (Equipa como um todo):</p>

				<p>depois trabalhar individualmente essas pessoas e as vantagens que isso tem, ou seja, mesmo que o trabalho depois seja orientado numa lógica individual, poder juntá-lo em equipas, o que é que isso traz de vantagens à organização.</p> <p>A nível organizacional tem muito a ver com a questão pessoal, mas a nível organizacional tem a ver muito em, qual é que é a vantagem de ter colaboradores a passar por processos de <i>coaching</i>.</p> <p>... Acho que me ajudou a sistematizar mais, porque deu mais confiança que sistematizando conseguiria obter ainda mais resultados.</p>	<p>DI DE DO</p> <p>-Desenvolvimento individual (competências individuais)</p> <p>- Desenvolvimento da equipa</p> <p>-Desenvolvimento da organização (resultados, performance, vantagem de ter colaboradores em processo de <i>coaching</i>)</p> <p>(Link Q32)</p>
B		Principais competências adquiridas	Q26. Quais as principais competências adquiridas?	<p>Eu não ia à procura muito de adquirir competência, não ia muito à procura desse tipo de.. Ia à procura mais do conhecimento geral do <i>coaching</i>.</p> <p>...em termos individuais não sei se consigo operacionalizar isso em termos de competências, foi mais um uma, questões de energia e motivacional que na altura ajudaram-me aqui no trabalho também.</p> <p>...em termos de competências propriamente dito destacar-lhe uma, não consigo tivemos imensos exercícios que de facto ficaram na memória e que eu percebo que aquilo tem muita utilidade para mim.</p> <p>...mas não, em termos do curso em si destacar algumas competências não consigo.</p>	<p>Sem aquisição de competências relevantes.</p> <p>Desenvolvimento de uma maior energia motivação no desempenho profissional.</p> <p>Aprendizagem de ferramentas (exercícios) com aplicabilidade diária</p>

A		Aplicação das competências na execução das tarefas	Q27. Como aplicou as competências adquiridas na formação em <i>coaching</i> no seu contexto organizacional, ou seja, à execução das suas tarefas?	<p>... Sobretudo tentar desenvolver mais o <i>coach</i> atitude na relação, dentro do trabalho, ah... Tentei sobretudo também, acho que já ligava particularmente às palavras, ou seja aquilo que se dizia, comecei a ligar mais, a forma como se diz. E acho que também ajuda a relativizar muito as coisas.</p> <p>Porque não é só formação, é depois também aquilo que nos vai obrigando a mexer, ah... que do outro lado temos pessoas, que também têm problemas como nós, que também têm expectativas, estão chateadas, estão zangadas e ajuda-nos, nessa história de desenvolver empatia, ajuda-nos a desenvolver também uma empatia/compaixão, compaixão não é ter pena de coitadinhos, compaixão é sentir com, com as outras pessoas em termos da organização.</p> <p>... Em termos de ambiente, em termos de clima, ter mais uma noção de grupo, mais coeso em termos de equipa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento da <i>coach</i> atitude - Comunicação (escolha das palavras) - Empatia (sentir com...) - Ambiente e clima organizacional - Coesão grupo/equipa
B		Aplicação das competências na execução das tarefas	Q27. Como aplicou as competências adquiridas na formação em <i>coaching</i> no seu contexto organizacional, ou seja, à execução das suas tarefas?	<p>... É complicado quer dizer, eu diria que é mais que ah... aquilo que nós aprendemos por lá em termos de <i>coaching</i>, há pequenas coisas que se vai aplicando, mas.. eu diria que isto também já vem muito de dentro não é, a pessoa depois... vem de dentro... eu diria que não melhorei muito em termos de gestão de equipa;</p> <p>... Portanto quando me pergunta como é que eu apliquei o que eu queria mesmo entender era.. para o <i>coaching</i>, era perceber de que forma eu podia ajudar as pessoas em termos individuais no seu desenvolvimento, com planos de <i>coaching</i> que nós estamos neste momento a fazer.</p> <p>... Sou a pessoa que lanço o programa que ajudo os meus colegas, chefes</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Facilitar do desenvolvimento de indivíduos. - Identificar/selecionar os membros da organização que participarão no programa de <i>coaching</i>.

				de equipa ou diretores ou managers, ajudo a identificar quem são as pessoas que vão participar no programa.	
A		Áreas específicas em que foram aplicadas as competências adquiridas	Q28. Em que áreas específicas da sua atividade aplicou as competências adquiridas na formação em <i>coaching</i> ?	<p>... Recrutamento e seleção, principalmente nas entrevistas ajuda porque consegue-se compreender um bocadinho melhor a outra pessoa e também ajuda na nossa atitude perante a outra pessoa, fazer <i>coaching</i> é diferente de estar numa entrevista, mas a atitude por exemplo que se tem de ter e a postura por exemplo do <i>executive search</i> é diferente de uma postura de uma entrevista dentro de (...) departamento de recursos humanos.</p> <p>... Na questão da gestão de equipas, em termos, e independentemente de eu também ter responsabilidades de gestão direta, tirando a estagiária que lá está que sou eu que tenho a responsabilidade de coordenar e apoiar o trabalho dela, é uma responsabilidade formal, não está escrita mas é uma responsabilidade transmitida diretamente, e tenho essa responsabilidade e faço-o, nesse aspeto tenho... efetivamente que tenho desenvolvido mais, nesse aspeto. No resto em concreto, como não, como são coisas que desenvolvo para clientes e não, em termos internos, não se aplica tanto.</p>	<p>Recrutamento (<i>executive search</i>):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compreensão (compreender melhor o outro) - Atitude <p>Gestão de equipas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Orientação - Supervisão
B		Áreas específicas em que foram aplicadas as competências adquiridas	Q28. Em que áreas específicas da sua atividade aplicou as competências adquiridas na	<p>...por exemplo o exercício de <i>vising</i>, aplicamos na gestão estratégica.</p> <p>... Formação muito, até porque o plano de desenvolvimento de <i>coaching</i> que nós temos está dentro, está inserido e vai buscar orçamento aqui a esta área.</p>	<p>Gestão estratégica: <i>Vising</i></p> <p>Formação</p> <p>Gestão do programa de <i>coaching</i> .</p>

			formação em <i>coaching</i> ?		
A		Dificuldades na aplicação das competências	Q29. Quais foram as principais dificuldades que encontrou na aplicação dessas competências, da parte dos trabalhadores e das chefias?	<p>... Normalmente o estarmos viciados na negatividade, acharmos que as coisas por terem sido assim no passado, vão sempre ser assim e que as coisas não dependem de nós. Isso normalmente, mais dos meus colegas, mais a esse nível.</p> <p>Do nível hierárquico superior, as resistências são obviamente mais a diretividade, ou seja, mais um bocadinho como eu quero e tem de ser assim e basicamente, qualquer influência, qualquer atitude <i>coach</i>, seja o que for, esbarra até aí, ou seja, o limite, a amplitude vai até aí.</p>	<p>Trabalhadores: Foco na negatividade; Resistência à mudança;</p> <p>Chefias: Diretividade (poder, uma única direção)</p>
B		Dificuldades sentidas na aplicação das competências	Q29. Quais foram as principais dificuldades que encontrou na aplicação dessas competências, da parte dos trabalhadores e das chefias?	<p>... Tudo o que tem a ver com o <i>coaching</i> não tenho, não há dificuldades, as pessoas são muito abertas ao programa.</p> <p>... Tudo o que tem a ver com <i>coaching</i> cá dentro permitem-lhe ter algum espaço para eles desenvolverem e crescerem, aprenderem, não lhe posso dizer que alguma vez tenha tido alguma dificuldade relativamente a alguma coisa que tenha a ver com <i>coaching</i>.</p>	- Não encontrou quaisquer dificuldades
A		Classificação das reações	Q30. Como classifica essas reações?	<p>Medo... resistência... Mas a palavra-chave é medo.</p> <p>Entrevistador: Medo de mudar, de arriscar...</p>	- Medo/resistência à mudança

		(dificuldades)		Entrevistado: Sim, nos temos um bocadinho...,	
B		Classificação das reações (dificuldades)	Q30. Como classifica essas reações?	Não aplicável	Não aplicável
A		Alteração dos comportamentos	Q31. Pode afirmar que houve alteração dos comportamentos e das práticas de trabalho?	Da empresa, acho que... Acho que em termos do desenvolvimento das pessoas, em termos da abertura das pessoas, um bocadinho... ... Sim mas um ano já dá para muita coisa. Ah, nesse aspeto sim. Ah...sim, sim, nesse aspeto acho que sim. Se bem que normalmente ouço muito, ainda ouço muito, para ti é tudo fácil, ainda ouço muito essa expressão	Da organização: Sim Individual: Sim
B		Alteração dos comportamentos	Q31 Pode afirmar que houve alteração dos comportamentos e das práticas de trabalho?	Sim. Sim. Nós temos evidencias escritas pelos próprios	Sim.
A		Alteração dos comportamentos (evidencias)	Q31.1 Que evidencias tem? Especifique.	Da empresa, acho que... Acho que em termos do desenvolvimento das pessoas, em termos da abertura das pessoas, um bocadinho... pensarmos de forma aberta ... Na forma como comunico... mas nem sempre consigo ter a mesma calma em todas as circunstâncias, e muitas vezes até é, tenho a noção perfeita que muitas vezes a forma como nós comunicamos é tão importante quanto o conteúdo. E é uma coisa que obviamente tenho que	- Desenvolvimento das pessoas: - Pensar abertamente - Comunicação - Autoconfiança

				trabalhar também. ... E pode ter ajudado um bocadinho, nesse reforçar de confiança	
B		Alteração dos comportamentos (evidencias)	Q31.1 Que evidencias tem? Especifique.	... o que lhes peço é para me dizerem um bocadinho para justificar o <i>coaching</i> , nós gastamos algum dinheiro nisto não é, é um investimento ... Olha tu és um <i>manager</i> no papel mas devias era ser um projeto manager porque não tens competências de gestão, não, foi o próprio que identificou isso durante aquelas sessões que foi fazendo. ... O facto de comparecerem, não haver faltas isso são tudo indicadores que nos dizem que aquilo resulta e que a pessoa está a encontrar ali o que procura e nós também.	- Resultados - Identificação das principais competências. - Ausência de faltas - Interesse pela prática (equipa)
A		Competências adquiridas (trabalhadores)	Q32 Que novas competências adquiriram os trabalhadores?	As outras pessoas estão um bocadinho mais despertas, um bocadinho mais conscientes, Auto conscientes, e esse trabalho ajudou a isso. ... Conscientes no sentido em que o que é que as atitudes deles provocam (...) conseguem analisar as coisas vistas um bocadinho mais de fora, ok? ... Acho que me ajudou a sistematizar mais, porque deu mais confiança que sistematizando conseguiria obter ainda mais resultados. (link to: 26) E acho que isso também ajuda com as outras pessoas, porque as coisas ficam um bocadinho mais organizadas	- Autoconsciência (atitude) - Capacidade de análise - Capacidade de organização (foco)
B		Competências adquiridas (trabalhadores)	Q32 Que novas competências adquiriram os trabalhadores?	... Cada caso é um caso, mas tem muito a ver com o auto conhecimento, com a comunicação, com competências de liderança ... Auto confiança e motivação. Tem muito a ver com energias do próprio, mas há pessoas que também vão trabalhar lá coisas muito	- Autoconhecimento - Autoconfiança - Motivação - Comunicação (técnicas de

				específicas como técnicas de apresentação que muitas pessoas que não...muitas vezes está associado a outras coisas, não é, tem a ver com confiança	apresentação) - Liderança
A		Alteração de atuação e desempenho	Q33 A formação alterou o seu modo de atuação e desempenho?	Sim	Sim
B		Alteração de atuação e desempenho	Q33 A formação alterou o seu modo de atuação e desempenho?	Alterar não, não quer dizer, não.	Não
A		Alteração de atuação e desempenho (o que faz diferente)	33.1 O que faz de forma diferente?	<p>... Por um lado me deu mais confiança para poder preparar e fazer este tipo de trabalho, ou seja, para mim próprio também obviamente mais estruturado, muitas vezes confiar mais no processo, ou seja, também a necessidade de que não tenho de ter as coisas tão bem organizadas ao milímetro mas que, permitiu-me definir os passos principais e confiar que tenho competências para conseguir chegar lá.</p> <p>... As ferramentas foram importantes, mas sobretudo na confiança, em relação a mim, tenho mais confiança no contacto com as pessoas, para resolver mais problemas, na parte da capacidade de poder trabalhar, sem termos que preparar tanto as coisas porque confiamos um bocadinho mais nos nossos recursos. Influenciar os outros, ai ajudou, mobilizar os</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão do trabalho - Forma de resolução de problemas - Capacidade de influenciar os outros - Capacidade de mobilizar os outros para a ação - Comunicar (reformulação)

				outros para a ação, a comunicação também acho que melhorou, na perspetiva de ser mais clara, ou mais orientada, até para a própria forma de descascar o problema, da reformulação.	
B		Alteração de atuação e desempenho (o que faz diferente)	33.1 O que faz de forma diferente?	<p>...talvez algumas ferramentas, alguns exercícios que depois aplicamos aqui.</p> <p>... Nem tanto a prática mas alguns conceitos</p> <p>... Técnicas de controlo do <i>stress</i>, controlo da ansiedade, mas são técnicas, ferramentas específicas.</p> <p>... Portanto o que para mim veio ali de novo são técnicas, algumas ferramentas específicas, que não conhecia ou que percebo perfeitamente como é que funcionam mas não, não tinham um nome para mim ou não estavam estruturadas e fui buscar algumas e, e deparei-me com umas coisas que depois levaram a ir procurar mais informação sobre..., sobre...mas ah.. agora estou a tentar trazer cá para dentro que acho que são ferramentas muito valiosas para as pessoas no dia-a-dia, na gestão do <i>stress</i>, e de facto encontrei ali algumas coisas que ajudam as pessoas, são pequenas coisas no dia-a-dia que podem fazer a diferença para te controlares quando estás a fazer uma apresentação e de repente alguém te faz uma pergunta mais difícil e consegues controlar</p>	- Utilização de técnicas/ferramentas de <i>coaching</i> (controlo de <i>stress</i> e ansiedade)
A		Adaptação da empresa à mudança	Q34 A formação contribuiu para uma melhor adaptação da empresa à mudança?	Sim	Sim

B		Adaptação da empresa à mudança	Q34 A formação contribuiu para uma melhor adaptação da empresa à mudança?	Ah sim, muito.	Sim
A		Adaptação da empresa à mudança (forma)	Q34.1 De que forma?	... Eu estou mais adaptado às mudanças e eu faço parte da empresa (risos)	- No processo de transformação (mental)
B		Adaptação da empresa à mudança (de que forma)	Q34.1 De que forma?	...nós tivemos.. uma mudança muito grande aqui dentro... na forma de trabalhar. Portanto o <i>coaching</i> ajudou-me muito a esse processo de transformação.	- No processo de transformação (mental) - Na forma de trabalhar
A		Ambiente de incentivo ao desenvolvimento dos colaboradores contribui para o DO	Q35 Na sua opinião, a promoção de um ambiente favorável à realização e desenvolvimento dos colaboradores facilita o aperfeiçoamento das competências necessárias para o crescimento organizacional?	Sim, a resposta é sim Alias, como estávamos há bocadinho a falar de algumas limitações da empresa, acho que é uma das coisas claramente que a empresa tem que melhorar, nesse aspeto, porque a própria empresa tem que ser mais proactiva, tem que trabalhar de forma diferente a relação com os colaboradores no seu desenvolvimento para promover e facilitar esse tipo de aprendizagem.	Sim - Facilitação de novas aprendizagens

B		Ambiente de incentivo ao desenvolvimento dos colaboradores contribui para o DO	Q35 Na sua opinião, a promoção de um ambiente favorável à realização e desenvolvimento dos colaboradores facilita o aperfeiçoamento das competências necessárias para o crescimento organizacional?	... As pessoas que estão felizes conseguem resultados melhores, não é.	Sim - Pessoas felizes, melhores resultados.
A		Relação investimento/resultados	Q36 Os resultados obtidos compensaram o investimento?	Sim, a resposta é sim	Sim
B		Relação investimento/resultados	Q36 Os resultados obtidos compensaram o investimento?	A resposta é positiva, sim	Sim.
		Relação investimento/resultados (em que medida)	Q36.1 Em que medida?	Na medida em que estou a desenvolver essas competências, as competências que fui aprender, em termos de ação, estou a aplicá-las, também já as apliquei fora do local de trabalho, ou seja, a nível pessoal. E a nível de resultados organizacionais, a nível económico...	Individual: - Desenvolvimento de competências - Aplicabilidade (ação)

				Sim, acho que sim. Primeiro porque tem mais, de forma muito direta, muito economicista... Sim porque tem mais um recurso interno, que é pago com salario e que não é pago a preço extra para fazer uma função	Organizacional: - Redução de custos (caso a empresa precise de um <i>coach</i>) - Resultados organizacionais
		Relação investimento/resultados (em que medida)	Q36.1 Em que medida?	... a formação em <i>coaching</i> passa muito pelo auto conhecimento por encontrar formas para lidar com determinadas situações. .. Testar-se, conhecer os outros, portanto havendo possibilidade todos deviam passar por isso, principalmente as chefias. ... dar algumas ferramentas às pessoas ah.. sobre <i>coaching</i> , sobre liderança enquanto <i>coach</i> .	- Autoconhecimento - Novas formas de lidar com diferentes situações
		<i>Coaching</i> enquanto prática de DRH	Q37 Considera o <i>coaching</i> uma pratica de desenvolvimento de recursos humanos? Porquê?	Sim, mas...	Sim
		<i>Coaching</i> enquanto prática de DRH	Q37 Considera o <i>coaching</i> uma pratica de desenvolvimento de recursos humanos? Porquê?	Sim	Sim
		<i>Coaching</i> enquanto prática	Q37.1 Porque?	Sim, mas...o que é que é este mas? Primeiro depende da formação, claramente depende da formação, mas para mim...eu não escolhi esta	- Processo de desenvolvimento continuo

		de DRH (porquê)		<p>formação por acaso, estas pessoas por acaso.</p> <p>É um processo de desenvolvimento contínuo.</p>	(faz referencia à importância da formação)
		<p><i>Coaching</i></p> <p>enquanto prática de DRH (porquê)</p>	Q37.1 Porque?	Permite o desenvolvimento das pessoas	- Permite o desenvolvimento de pessoas.

Apêndice 4
Grelha de análise de conteúdo - *Coaches*

Grelha de análise de conteúdo - *Coaches*

Ent.	Categoria	Subcat.	Pergunta	Excerto	Notas
C	Dados pessoais	Idade	Q1: Idade	41	41
D		Idade	Q1: Idade	33	33
E		Idade	Q1: Idade	35	35
F		Idade	Q1: Idade	49	49
G		Idade	Q1: Idade	34	34
H		Idade	Q1: Idade	38	38
I		Idade	Q1: Idade	41	41
J		Idade	Q1: Idade	32	32
C		Sexo	Q2: Sexo	Feminino	Feminino
D		Sexo	Q2: Sexo	Feminino	Feminino
E		Sexo	Q2: Sexo	Feminino	Feminino
F		Sexo	Q2: Sexo	Feminino	Feminino
G		Sexo	Q2: Sexo	Feminino	Feminino
H		Sexo	Q2: Sexo	Masculino	Masculino
I		Sexo	Q2: Sexo	Feminino	Feminino
J		Sexo	Q2: Sexo	Masculino	Masculino
C		Grau académico	Q3: Grau académico	Mestrado	Mestrado

D		Grau académico	Q3: Grau académico	Licenciatura	Licenciatura
E		Grau académico	Q3: Grau académico	Doutoramento	Doutoramento
F		Grau académico	Q3: Grau académico	Mestrado	Mestrado
G		Grau académico	Q3: Grau académico	Licenciatura	Licenciatura
H		Grau académico	Q3: Grau académico	Licenciatura	Licenciatura
I		Grau académico	Q3: Grau académico	Licenciatura	Licenciatura
J		Grau académico	Q3: Grau académico	Licenciatura	Licenciatura
C		Área académica	Q3.1: Área académica	Psicologia do Desenvolvimento Profissional	Psicologia do Desenvolvimento Profissional
D		Área académica	Q3.1: Área académica	Psicologia	Psicologia
E		Área académica	Q3.1: Área académica	Economia da empresa	Economia da empresa
F		Área académica	Q3.1: Área académica	Psicologia do Desenvolvimento Profissional	Psicologia do Desenvolvimento Profissional
G		Área académica	Q3.1: Área	Psicologia	Psicologia

			académica		
H		Área académica	Q3.1: Área académica	Gestão de Empresas	Gestão de Empresas
I		Área académica	Q3.1: Área académica	Engenharia Mecânica	Engenharia Mecânica
J		Área académica	Q3.1: Área académica	GRH	Gestão de Recursos Humanos
C	Esta questão não foi colocada no guião, surgiu porque a maioria dos entrevistados exercem várias funções em simultâneo.	Exerce mais que uma função	Q4. Exerce mais que uma função?	Sim	Sim
D		Exerce mais que uma função	Q4. Exerce mais que uma função?	Sim	Sim
E		Exerce mais que uma função	Q4. Exerce mais que uma função?	Sim	Sim
F		Exerce mais que uma função	Q4. Exerce mais que uma função?	Sim	Sim
G		Exerce mais que uma função	Q4. Exerce mais que uma função?	Sim	Sim

H		Exerce mais que uma função	Q4. Exerce mais que uma função?	Não	Não
I		Exerce mais que uma função	Q4. Exerce mais que uma função?	Sim	Sim
J		Exerce mais que uma função	Q4. Exerce mais que uma função?	Não	Não
C		Funções exercidas	Q4.1 Qual (ais)?	Por que eu sou tudo...mas tudo bem...sou diretora geral de uma empresa, <i>coach</i> .	- Diretor geral - <i>Coach</i> profissional
D		Funções exercidas	Q4.1 Qual (ais)?	Eu sou docente (...) e sou <i>coach</i> profissional e formadora	- Docente universitária - Formador - <i>Coach</i> profissional
E		Funções exercidas	Q4.1 Qual (ais)?	Essencialmente docente universitária e investigadora	- Docente universitária - Investigador
F		Funções exercidas	Q4.1 Qual (ais)?	Neste momento sou consultora e sou professora. (...) Tenho sido é Diretora de Recursos Humanos, durante toda a minha vida	- Consultor - Docente universitária - Diretor de RH (ex)
G		Funções exercidas	Q4.1 Qual (ais)?	Isso é muito difícil... entre professora, formadora, consultora, <i>coach</i> .	- Docente universitária - Formador - Consultora - <i>Coach</i> profissional

H		Funções exercidas	Q4.1 Qual (ais)?	<i>Partner</i>	<i>Partner</i>
I		Funções exercidas	Q4.1 Qual (ais)?	Eu exerço duas funções, como trabalhadora por conta de outrem sou Diretora de um Departamento, diretora de um departamento de qualidade e como freelancer e também com marca própria sou <i>Coach</i> profissional.	- Diretor de Departamento - <i>Coach</i> profissional
J		Funções exercidas	Q4.1 Qual (ais)?	Assistente de RH	Assistente de RH
C		Anos de experiência (na principal função ou naquela que exerce há mais tempo)	Q5 Numero de anos na função (na principal função ou naquela que exerce há mais tempo)?	4 anos	- Diretora geral - 4
D		Anos de experiência (na principal função ou naquela que exerce há mais tempo)	Q5 Numero de anos na função (na principal função ou naquela que exerce há mais tempo)?	Desde 2003 que sou docente e formadora, também <i>coach</i> desde...desde o início de 2012.	- Docente universitária - 10 - Formadora - 10 - <i>Coach</i> profissional - 1
E		Anos de experiência (na principal função ou naquela que exerce há mais tempo)	Q5 Numero de anos na função (na principal função ou naquela	Docente e investigadora, desde 1992.	- Docente universitária - 21 - Investigadora - 21

			que exerce há mais tempo)?		
F		Anos de experiência (na principal função ou naquela que exerce há mais tempo)	Q5 Numero de anos na função (na principal função ou naquela que exerce há mais tempo)?	Como professora, para aí uns 15 anos (...) . Como consultora tenho tido algumas atividades ao longo da minha vida mas a que eu tenho sido é Diretora de Recursos Humanos, durante toda a minha vida, mais de 20 anos tenho sido e neste momento estou numa fase, enfim, de alguma transição de Diretora de Recursos Humanos para Consultoria.	- Docente universitária - 15 - Diretora de RH (ex) - +20
G		Anos de experiência (na principal função ou naquela que exerce há mais tempo)	Q5 Numero de anos na função (na principal função ou naquela que exerce há mais tempo)?	Desde os 20 anos	- Formadora - 14
H		Anos de experiência (na principal função ou naquela que exerce há mais tempo)	Q5 Numero de anos na função (na principal função ou naquela que exerce há mais tempo)?	Nesta função, nós começamos a empresa em maio de 2010, portanto, foi há 3 anos.	<i>Partner</i> – 3 anos
I		Anos de experiência (na principal função ou naquela que exerce há mais tempo)	Q5 Numero de anos na função (na principal função ou naquela	Na primeira, deixe-me fazer as contas, 16 anos. Como <i>coach</i> há dois anos, aproximadamente.	- Diretora de Departamento de Qualidade - 16 - <i>Coach</i> profissional – 2

			que exerce há mais tempo)?		
J		Anos de experiência (na principal função ou naquela que exerce há mais tempo)	Q5 Numero de anos na função (na principal função ou naquela que exerce há mais tempo)?	Número de anos? 6, 5, não, 6... 6 anos.	Assistente de RH – 6 anos
C		Conclusão Curso de <i>Coaching</i>	Q6 Ano de conclusão da formação em <i>coaching</i>	2007	2007
D		Conclusão Curso de <i>Coaching</i>	Q6 Ano de conclusão da formação em <i>coaching</i>	2012	2012
E		Conclusão Curso de <i>Coaching</i>	Q6 Ano de conclusão da formação em <i>coaching</i>	2012	2012
F		Conclusão Curso de <i>Coaching</i>	Q6 Ano de conclusão da formação em <i>coaching</i>	2008	2008
G		Conclusão Curso de <i>Coaching</i>	Q6 Ano de conclusão da formação em <i>coaching</i>	2007	2007

H		Conclusão Curso de <i>Coaching</i>	Q6 Ano de conclusão da formação em <i>coaching</i>	2012	2012
I		Conclusão Curso de <i>Coaching</i>	Q6 Ano de conclusão da formação em <i>coaching</i>	2012	2012
J		Conclusão Curso de <i>Coaching</i>	Q6 Ano de conclusão da formação em <i>coaching</i>	2011	2011
C		Anos de experiência enquanto <i>coach</i>	Q7 Número de anos de experiência enquanto <i>coach</i> .	6	6
D		Anos de experiência enquanto <i>coach</i>	Q7 Número de anos de experiência enquanto <i>coach</i>	1	1
E		Anos de experiência enquanto <i>coach</i>	Q7 Número de anos de experiência enquanto <i>coach</i>	0	0
F		Anos de experiência enquanto <i>coach</i>	Q7 Número de anos de experiência enquanto <i>coach</i>	4	4
G		Anos de experiência enquanto <i>coach</i>	Q7 Número de anos de experiência enquanto <i>coach</i>	2	2

H		Anos de experiência enquanto <i>coach</i>	Q7 Número de anos de experiência enquanto <i>coach</i>	0	0
I		Anos de experiência enquanto <i>coach</i>	Q7 Número de anos de experiência enquanto <i>coach</i>	2	2
J		Anos de experiência enquanto <i>coach</i>	Q7 Número de anos de experiência enquanto <i>coach</i>	2	2
C	Caracterização da empresa	Caracterização da organização	Q8: A organização na qual exerce a sua principal profissão é:	Nacional	Nacional
D		Caracterização da organização	Q8: A organização na qual exerce a sua principal profissão é:	Nacional	Nacional
E		Caracterização da organização	Q8: A organização na qual exerce a sua principal profissão é:	Nacional	Nacional
F	Foi dada a informação de duas empresas nas	Caracterização da organização (na última organização)	Q8: A organização na qual exerce a sua principal profissão é:	Nacional	Nacional

	quais a entrevistada havia exercido as suas funções				
F	Foi dada a informação de duas empresas nas quais a entrevistada havia exercido as suas funções	Caracterização da organização (na primeira organização)	Q8: A organização na qual exerce a sua principal profissão é:	Multinacional	Multinacional
G		Caracterização da organização	Q8: A organização na qual exerce a sua principal profissão é:	Nacional	Nacional
H		Caracterização da organização	Q8: A organização na qual exerce a sua principal profissão é:	Multinacional	Multinacional
I		Caracterização da organização	Q8: A organização na qual exerce a sua principal profissão é:	Nacional	Nacional
J		Caracterização da organização	Q8: A organização na qual exerce a sua principal profissão é:	Nacional	Nacional

C		Área de negócio	Q9: Qual a principal área de negócio da empresa?	<i>Coaching</i>	<i>Coaching</i>
D		Área de negócio	Q9: Qual a principal área de negócio da empresa?	Desenvolvimento pessoal e profissional	Desenvolvimento pessoal e profissional
E		Área de negócio	Q9: Qual a principal área de negócio da empresa?	Ensino e educação	Ensino e educação
F	Foi dada a informação de duas empresas nas quais a entrevistada havia exercido as suas funções	Área de negócio (na última organização)	Q9: Qual a principal área de negócio da empresa?	<i>Handling</i>	<i>Handling</i>
F	Foi dada a informação de duas empresas nas quais a entrevistada havia exercido as suas funções	Área de negócio (na primeira organização)	Q9: Qual a principal área de negócio da empresa?	Montagem de autorrádios	Montagem de autorrádios

G		Área de negócio	Q9: Qual a principal área de negócio da empresa?	<i>Executive coaching</i>	<i>Executive coaching</i>
H		Área de negócio	Q9: Qual a principal área de negócio da empresa?	<i>Executive search</i>	<i>Executive search</i>
I		Área de negócio	Q9: Qual a principal área de negócio da empresa?	Desenvolvimento de <i>software</i>	Desenvolvimento de <i>software</i>
J		Área de negócio	Q9: Qual a principal área de negócio da empresa?	Tecnologias de informação	Tecnologias de informação
C		Setor de atividade	Q10: Qual o setor de atividade da empresa?	Terciário	Terciário
D		Setor de atividade	Q10: Qual o setor de atividade da empresa?	Terciário	Terciário
E		Setor de atividade	Q10: Qual o setor de atividade da empresa?	Terciário	Terciário
F	Foi dada a informação de duas empresas nas	Setor de atividade (na última organização)	Q10: Qual o setor de atividade da empresa?	Terciário	Terciário

	quais a entrevistada havia exercido as suas funções				
F	Foi dada a informação de duas empresas nas quais a entrevistada havia exercido as suas funções	Setor de atividade (na primeira organização)	Q10: Qual o setor de atividade da empresa?	Secundário	Secundário
G		Setor de atividade	Q10: Qual o setor de atividade da empresa?	Terciário	Terciário
H		Setor de atividade	Q10: Qual o setor de atividade da empresa?	Terciário	Terciário
I		Setor de atividade	Q10: Qual o setor de atividade da empresa?	Terciário	Terciário
J		Setor de atividade	Q10: Qual o setor de atividade da empresa?	Terciário	Terciário

C		Nr. Trabalhadores internos	Q11: Indique o número de trabalhadores internos da empresa (principal função):	1	1
D		Nr. Trabalhadores internos	Q11: Indique o número de trabalhadores internos da empresa (principal função):	1	1
E		Nr. Trabalhadores internos	Q11: Indique o número de trabalhadores internos da empresa (principal função):	320	320
F	Foi dada a informação de duas empresas nas quais a entrevistada havia exercido as suas funções	Nr. Trabalhadores internos (na última organização)	Q11: Indique o número de trabalhadores internos da empresa (principal função):	2500	2500
F	Foi dada a	Nr. Trabalhadores	Q11: Indique o	380	380

	informação de duas empresas nas quais a entrevistada havia exercido as suas funções	internos (na primeira organização)	número de trabalhadores internos da empresa (principal função):		
G		Nr. Trabalhadores internos	Q11: Indique o número de trabalhadores internos da empresa (principal função):	1	1
H		Nr. Trabalhadores internos	Q11: Indique o número de trabalhadores internos da empresa (principal função):	7	7
I		Nr. Trabalhadores internos	Q11: Indique o número de trabalhadores internos da empresa (principal função):	120	120
J		Nr. Trabalhadores internos	Q11: Indique o número de trabalhadores internos da empresa (principal	800	800

			função):		
C		Descrição de funções (tarefas)	Q12: Quais são as suas principais funções?	Eu sou tudo dentro da empresa (...) Quais são as minhas principais funções, então é a de gerir e implementar projetos.	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão da empresa - Implementação de projetos
D		Descrição de funções (tarefas)	Q12: Quais são as suas principais funções?	Sou formadora, sou <i>coach</i> , sou no fundo tudo aquilo que existe dentro, não estamos a falar de uma empresa, estamos a falar de prestação de serviços, não é? No meu caso, e em termos de organização em si, o que eu faço é tudo, eu giro tudo aquilo que tem a ver com a minha atividade profissional.	<ul style="list-style-type: none"> - Conceção da formação - <i>Coaching</i>
E		Descrição de funções (tarefas)	Q12: Quais são as suas principais funções?	Ensino e investigação	<ul style="list-style-type: none"> - Ensino - Investigação
F	Relata, em simultâneo, a experiência em duas organizações (DRH)	Descrição de funções (tarefas)	Q12: Quais são as suas principais funções?	Como Diretora de Recursos Humanos, independentemente da organização, pois as funções são praticamente idênticas, estamos a falar de uma gestão de processos que tem a ver com recrutamento e seleção, formação, análise e comunicação de funções, tudo o que tem a ver com a área de gestão administrativa de recursos humanos, tudo a parte dos pagamentos dos salários, tudo o que são obrigações para a fiscalidade face à Segurança Social. E depois a gestão de outros processos de desenvolvimento de recursos humanos, como seja, tudo aquilo que tem a ver com análise de potencial, dos próprios trabalhadores, tudo o que tem a ver com carreiras, enfim... tudo o que tem a ver com questões de motivação, liderança, são áreas também de uma forte intervenção.	<p>Gestão de processos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recrutamento e seleção - Formação - Análise e comunicação das funções <p>Gestão administrativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Processamento de salários - Obrigações fiscais <p>Desenvolvimento de RH:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestão de talentos

					<ul style="list-style-type: none"> - Gestão de carreiras - Motivação - Liderança
G		Descrição de funções (tarefas)	Q12: Quais são as suas principais funções?	Conceção da formação e monitoria.	<ul style="list-style-type: none"> - Conceção da formação - Monitoria
H		Descrição de funções (tarefas)	Q12: Quais são as suas principais funções?	Diria que é tudo um pouco. Ah...Gestão comercial, gestão de clientes, gestão de projetos, ah...recrutamento também o faço, ações internas dentro das empresas, <i>executive coaching</i> .	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão comercial - Gestão de clientes - Gestão de projetos - Recrutamento - <i>Executive coaching</i> - Ações a nível interno da empresa
I		Descrição de funções (tarefas)	Q12: Quais são as suas principais funções?	Eu sou responsável pelo sistema de gestão da empresa, qualidade, inovação, ambiente, responsabilidade social. Também sou responsável por um conjunto de pessoas que fazem testes de <i>software</i> e por um conjunto de pessoas que fazem documentação de <i>software</i> e pertencem ao Conselho de Gestão da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de gestão da empresa (nível da qualidade, inovação, ambiente, responsabilidade social) - Responsável pela equipa de desenvolvimento de <i>software</i>
J		Descrição de funções (tarefas)	Q12: Quais são as suas principais funções?	(...) o recrutamento e seleção, toda aquela parte administrativa dos RH, como os salários, férias, baixas... e depois, em conjunto com outro colega, a gestão da formação e coordenação da equipa.	<ul style="list-style-type: none"> - Recrutamento e seleção - Gestão administrativa de RH - Gestão da formação - Coordenação da equipa
C		Descrição de funções	Q13. Entre as	Quais me ocupam mais tempo, a implementação dos projetos, graças a	<ul style="list-style-type: none"> - Implementação de projetos

		Tempo	funções que referiu, quais lhe ocupam mais tempo?	Deus tem sido o que me ocupa mais tempo neste momento.	
D		Descrição de funções Tempo	Q13. Entre as funções que referiu, quais lhe ocupam mais tempo?	Conceção da área de atividade, tudo o que tem a ver com o planeamento estratégico das ações que eu vou desenvolver no terreno, junto dos clientes e, portanto a conceção do trabalho que vou fazer com eles.	- Conceção e planeamento da área de atividade
E		Descrição de funções Tempo	Q13. Entre as funções que referiu, quais lhe ocupam mais tempo?	Ensino, preparação de aulas	- Preparação de aulas
F	Relata, em simultâneo, a experiencia em duas organizações (DRH)	Descrição de funções Tempo	Q13. Entre as funções que referiu, quais lhe ocupam mais tempo?	É assim, quer numa empresa quer noutra, tudo aquilo que tem a ver com a gestão dos direitos e deveres dos trabalhadores, naturalmente são sempre as questões que tomam conta do trabalho de um Diretor de recursos humanos, ou seja, tudo o que tem a ver com as relações laborais, relações com sindicatos, comissão de trabalhadores, tudo o que tem a ver com problemas ao nível de pagamentos, horas extraordinárias, salários, tudo o que tem a ver com as implicações legais dos funcionários, dos contratos de trabalho, renovações, etc... são sempre as atividades que têm obrigatoriamente de ser feitas e que, naturalmente que terá mais importância do ponto de vista da execução, não quer dizer que seja importante do ponto de vista do desenvolvimento das pessoas, não e? Regra geral, se calhar 60% da atividade em todas essas tarefas e depois se calhar 40% ou 30% são mais em torno do pensar o que é que é	- Gestão dos direitos e deveres dos trabalhadores (relações laborais, relações com sindicatos, Comissão de trabalhadores) Gestão administrativa (pagamentos, horas extraordinárias, salários, contratos de trabalho) Média de 60% do tempo nestas atividades

				<p>a gestão de recursos humanos numa perspetiva de futuro e numa perspetiva de desenvolvimento das pessoas que é algo que é um bocadinho típico de nós gestores de recursos humanos pensarmos sempre que é fundamental nos distribuirmo-nos entre o desenvolvimento social, entre o desenvolvimento de recursos humanos e entre, aquilo que podemos dizer, a gestão administrativa de recursos humanos, questões de contrato de trabalho, direitos e deveres. E devia haver aqui um equilíbrio entre estes três grandes setores, equilíbrio em termos de tempo, a verdade é que existe aqui uma... a lei é de tal maneira forte em Portugal e se calhar noutros países que há um olhar para os recursos humanos, muitas vezes é muito vulgar passar pelas áreas das obrigações legais, tudo o que tem a ver com os procedimentos de salários, etc, etc... porque, de facto, a carga administrativa, a legislação que nós temos que cumprir, acaba por sei imensa e o nosso foco acaba por estar muito pouco nessa área. Isto é algo que é comum a todos os DRH independentemente do tipo de organização.</p>	<p>Desenvolvimento de Rh (desenvolvimento social, GRH)</p> <p>Média de 30% do tempo nestas atividades</p>
G		Descrição de funções Tempo	Q13. Entre as funções que referiu, quais lhe ocupam mais tempo?	<p>Monitoria, neste momento porque eu já há muito tempo que trabalho nesta área, já não tenho muito trabalho em termos de conceção. Ou quando são áreas novas que eu acho interessantes</p>	- Monitoria
H		Descrição de funções Tempo	Q13. Entre as funções que referiu, quais lhe ocupam mais tempo?	<p>A parte comercial, entrevistas de <i>executive search</i>.</p>	<p>- Gestão comercial</p> <p>- <i>Executive search</i> (entrevistas)</p>
I		Descrição de funções	Q13. Entre as	<p>Talvez a gestão das pessoas, da equipa</p>	- Gestão de equipas

		Tempo	funções que referiu, quais lhe ocupam mais tempo?		
J		Descrição de funções Tempo	Q13. Entre as funções que referiu, quais lhe ocupam mais tempo?	A parte administrativa, sem dúvida...	Gestão administrativa de RH
C		Nível de importância atribuída aos RH	Q14. Numa escala de 1 a 5, como classifica a importância que a sua empresa atribui aos RH?	Não se aplica	Não se aplica
D		Nível de importância atribuída aos RH	Q14. Numa escala de 1 a 5, como classifica a importância que a sua empresa atribui aos RH?	Não se aplica	Não se aplica
E		Nível de importância atribuída aos RH	Q14. Numa escala de 1 a 5, como classifica a importância que a sua empresa atribui aos RH?	4	4 = Razoável
F	Foi dada a informação de duas empresas nas	Nível de importância atribuída aos RH (na última organização)	Q14. Numa escala de 1 a 5, como classifica a importância que a sua empresa	3	3 = Moderada

	quais a entrevistada havia exercido as suas funções		atribui aos RH?		
F	Foi dada a informação de duas empresas nas quais a entrevistada havia exercido as suas funções	Nível de importância atribuída aos RH (na primeira organização)	Q14. Numa escala de 1 a 5, como classifica a importância que a sua empresa atribui aos RH?	4	4 = Razoável
G		Nível de importância atribuída aos RH	Q14. Numa escala de 1 a 5, como classifica a importância que a sua empresa atribui aos RH?	Não se aplica	Não se aplica
H		Nível de importância atribuída aos RH	Q14. Numa escala de 1 a 5, como classifica a importância que a sua empresa atribui aos RH?	5	5 = Muita
I		Nível de importância atribuída aos RH	Q14. Numa escala de 1 a 5, como classifica a importância que a sua empresa atribui aos RH?	5	5 = Muita
J		Nível de importância atribuída aos RH	Q14. Numa escala de 1 a 5, como	4	4= Razoável

			classifica a importância que a sua empresa atribui aos RH?		
C		Definição da Política de RH	Q15. Como define a política de GRH na sua empresa?	Não se aplica	Não se aplica
D		Definição da Política de RH	Q15. Como define a política de GRH na sua empresa?	Não se aplica	Não se aplica
E		Definição da Política de RH	Q15. Como define a política de GRH na sua empresa?	Imagino que procura ser algumas das regras <i>standard</i> , algumas das regras que identifica como sendo corretas mas também trabalha muito com uma base de informalidade. Oscila entre aqueles que são os modelos teóricos vigentes para as políticas de gestão de recursos humanos. Há uma hierarquia, mas funciona muitas vezes pela via da informalidade, dos conhecimentos.	<ul style="list-style-type: none"> - Atua de acordo com os modelos teóricos vigentes da GRH - Estrutura hierárquica - Recrutamento pela via da informalidade
F	Relata, em simultâneo, a experiência em duas organizações (DRH)	Definição da Política de RH	Q15. Como define a política de GRH na sua empresa?	<p>(...) A política de recursos humanos tem a ver com a forma como a empresa quer tratar os seus colaboradores e eu acho que... quer de uma empresa, quer de outra, a política, enfim...podemos dizer que era relativamente próxima.</p> <p>(...) Acho que as políticas eram desenvolvidas em vários setores, portanto, contratar os melhores, contratar de forma justa, formar, não só nas áreas técnicas como também nas áreas comportamentais, formar para o futuro, basicamente e havia sempre uma tônica em que estavam</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Contratação dos melhores profissionais - Contratação justa - Formação (áreas técnicas e comportamentais) - Justiça e equidade interna - Orientação para acrescentar valor à organização

				presentes as questões da justiça e equidade interna, que são fundamentais, associadas ao que são as boas praticas de gestão de recursos humanos, uma orientação para adicionar valor à organização, planos de curto prazo, longo e de médio prazo. (colocar na transcrição planos)	- Valores de curto, médio e longo prazo.
G		Definição da Política de RH	Q15. Como define a política de GRH na sua empresa?	Não se aplica	Não se aplica
H		Definição da Política de RH	Q15. Como define a política de GRH na sua empresa?	Numa frase, focada no mérito e no desenvolvimento constante das competências dos colaboradores.	- Focada no mérito dos colaboradores - Focada no desenvolvimento de competências dos colaboradores
I		Definição da Política de RH	Q15. Como define a política de GRH na sua empresa?	Olhe nós costumamos dizer que é o nosso único ativo porque pertencendo ao setor de serviços e desenvolvimento de <i>software</i> , tudo o resto é fácil, a única coisa que é mais difícil são as pessoas. Nós temos uma política de recrutamento bastante apertada, nos para já estamos sempre em recrutamento, nos temos estado em crescimento permanente, nos últimos 9, 10 anos temos tido uma taxa de crescimento de pessoas de cerca de 20% ao ano. Fazemos um recrutamento bastante apertado, portanto vamos ao mercado, fazemos testes de aptidão, damos muita importância principalmente às <i>soft skills</i> porque como temos... nos trabalhamos num nicho de mercado e tudo o que as pessoas poderão aprender a mais, aprendem dentro da empresa, a parte mais técnica, a competência mais técnica... portanto damos muito mais importância à	- Focada nas pessoas e desenvolvimento de competências - Recrutamento com base no mérito (comportamental) - Formação (área técnicas) - Contrato de trabalho (não há prestadores de serviços nem trabalho temporário)

				<p>aptidão para as funções, portanto as pessoas fazem testes de aptidão, fazem testes psicológicos, têm entrevistas, normalmente entram com um ano de contrato, mas um ano que nos permite dar a formação inicial, que quando estamos por exemplo a falar de um programador a formação inicial demora cerca de 4 meses, para darmos a formação inicial para a pessoa começar a produzir com alguma qualidade e normalmente passam aos quadros. Portanto a maior parte das pessoas estão nos quadros e muitas delas, porque nos estamos sempre em recrutamento e muitas delas ainda estão nesse ano de contrato. Não temos ninguém a recibo verde, nem em trabalho temporário.</p>	
J		Definição da Política de RH	Q15. Como define a política de GRH na sua empresa?	<p>(...) Apostamos muito no recrutamento interno... As pessoas estão cá, conhecemos o seu potencial, já conhecem as regras da casa e estão devidamente adaptadas ao ambiente. Valorizamos quem trabalha na nossa empresa... temos um conjunto de regalias para os nossos trabalhadores, ah... por exemplo ao nível da saúde. A responsabilidade social também faz parte da nossa cultura e... E apostamos na formação, no desenvolvimento, valorizamos as ideias e quem as desenvolve. Fomentamos esse tipo de pensamento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Recrutamento interno - Regalias sociais - Responsabilidade social - Formação
C		Adequabilidade da Política de RH	Q16. Considera adequada? Porquê?	Não se aplica	Não se aplica
D		Adequabilidade da Política de RH	Q16. Considera adequada?	Não se aplica	Não se aplica

			Porquê?		
E		Adequabilidade da Política de RH	Q16. Considera adequada? Porquê?	É difícil explicar o que é adequado, eu creio que o que por vezes acontece, que ao não se seguir um plano de recrutamento e seleção de acordo com aquelas que são as etapas corretas, podemos deixar de fora pessoas que poderiam ser mais competentes do que aquelas que efetivamente vão para lá. Mas também há uma vantagem em termos de custos, em termos de...se de facto é uma pessoa que se conhece e que já deu algumas provas de confiança pode revelar-se uma boa escolha, muitas vezes revela-se na experiência. Portanto isto do adequado é um bocadinho relativo. O adequado será seguir os modelos não é? teóricos... Mas depois quando não se seguem, por vezes também as coisas correm melhor ou pior.	Não sabe - Recrutamento informal apresenta vantagens em termos de custos e tempo.
F	Relata, em simultâneo, a experiência em duas organizações (DRH)	Adequabilidade da Política de RH	Q16. Considera adequada? Porquê?	Sim, quer dizer...eu acho que sim... dada a situação de cada empresa.	Sim.
G		Adequabilidade da Política de RH	Q16. Considera adequada? Porquê?	Não se aplica	Não se aplica
H		Adequabilidade da Política de RH	Q16. Considera adequada? Porquê?	Sim, claro. É a política implementada desde início... (risos). Eu acho que é evidente, no fundo acho que qualquer empresa focada no mérito, no desenvolvimento das pessoas e das suas competências, acho que contribui diretamente para os resultados. Permite manter as pessoas	Sim.

				<p>mobilizadas, com a sensação que se estão a desenvolver e realmente focadas no que é importante. Na falta de melhor, não conheço outra melhor e acho que isto já diz tudo.</p>	
I		Adequabilidade da Política de RH	Q16. Considera adequada? Porquê?	<p>Sim, sim... tendo em conta a área de negócio da empresa tem mesmo de ser assim.</p>	<p>Sim.</p>
J		Adequabilidade da Política de RH	Q16. Considera adequada? Porquê?	<p>Sim, penso que sim. Porque é aquela se adapta à nossa realidade, às nossas características e, pelo menos até agora, tem funcionado muito bem. É claro que há sempre aspetos a melhorar e a desenvolver, mas isso vai-se construindo ao longo do tempo e experiência. Se nós percebermos que uma dada política, em algum aspeto não está a funcionar bem, então aí juntamo-nos e... ah... reunimos, sempre com o objetivo de fazer melhor claro. Mas lá está, isto são pormenores porque a nível geral, sim... é que a melhor se adequa.</p>	<p>Sim.</p> <p>- Adaptada às características da organização</p>
C	O contributo da formação em <i>coaching</i>	Interesse por <i>coaching</i>	Q17. Como surgiu o interesse por <i>coaching</i> ?	<p>... foi no mestrado de psicologia de desenvolvimento profissional, que o professor falou que havia um tema que estava a surgir agora e perguntou quem é que estaria interessado em investigar sobre o tema.</p> <p>Na altura ninguém se chegou à frente e depois eu fiz uma viagem e levei umas coisas sobre <i>coaching</i> e comecei a ler sobre isso e achei que tinha a ver comigo e com o meu percurso profissional.</p>	<p>- Percurso académico (professor)</p> <p>- Interesse pela temática</p>
D		Interesse por <i>coaching</i>	Q17. Como surgiu o interesse por	<p>... O interesse em <i>coaching</i> surgiu-me durante a universidade, quando eu</p>	<p>- Percurso académico</p>

			<i>coaching?</i>	estava a fazer a minha licenciatura em Psicologia ... o professor falou-me de um método de trabalho, uma perspetiva... um pressuposto diferente. ... Que a psicologia tem todo o interesse e tem toda a utilidade a ajudar pessoas que já são muito boas a serem excelentes. E isso era <i>coaching</i> . E quando eu ouvi isto, nunca mais me lembrei de nada e esqueci tudo o resto e agarrei-me a isto.	(professor) - Interesse pela temática
E		Interesse por <i>coaching</i>	Q17. Como surgiu o interesse por <i>coaching?</i>	Surgiu mais numa perspetiva de formação na altura, surgiu uma possibilidade que depois não se concretizou de poder trabalhar na área da consultoria, e foi nesta perspetiva que eu fui tirar o curso, nesta lógica mais pragmática.	- Percurso profissional - Oportunidade de carreira
F		Interesse por <i>coaching</i>	Q17. Como surgiu o interesse por <i>coaching?</i>	... Portanto eu tirei o mestrado em Psicologia e Desenvolvimento profissional um grupo de trabalho que tinha também à frente o professor (X) que trabalhava muito nessa área. ... Entretanto houve uma colega minha de mestrado, que acabou por fazer um projeto e eu a partir daí comecei a ter algum interesse. Entretanto acompanhei muito bem o percurso dela... teve muito a ver com as influências dela, porque ela depois acaba por publicar o livro, começa a trabalhar em <i>coaching</i> e convida-me para eu ser <i>coachee</i> . E obviamente que, com essa experiência a pessoa fica completamente rendida aquilo que são os benefícios do <i>coaching</i> porque é de facto algo que é fantástico para um autoconhecimento e para conseguirmos delinear com muita firmeza aquilo que nos queremos para o futuro, é um espaço privilegiado para isso.	- Percurso académico - Experiência enquanto <i>coachee</i>
G		Interesse por <i>coaching</i>	Q17. Como surgiu o interesse por	... Foi uma consequência muito natural de quem vem da área da	- Percurso profissional

			<i>coaching?</i>	<p>formação, sempre trabalhei nesta área e especificamente na formação comportamental, num contexto empresarial.</p> <p>... E portanto o <i>coaching</i> surgiu como uma ferramenta que conseguiu promover a mudança numa perspetiva de médio/longo prazo.</p> <p>... A formação contribui para a aquisição de ferramentas, nalguns casos elas são aplicadas mas no que diz respeito à mudança de comportamento não há muita eficácia, não é muito elevada e se isto acontece por um lado, também é verdade que as empresas continuavam a insistir na necessidade das pessoas mudarem comportamentos</p>	<p>(formação)</p> <p>- Ferramenta facilitadora de mudança</p> <p>(link to 38)</p>
H		Interesse por <i>coaching</i>	Q17. Como surgiu o interesse por <i>coaching</i> ?	<p>A nível pessoal, o interesse por <i>coaching</i> surgiu há alguns anos, eu geria a minha própria empresa de desenvolvimento de competências. Fazemos ações de formação e apercebi-me que poderia ser melhorada a formação em sala. E portanto trabalhamos ao nível da empresa, no desenvolvimento de executivos e o <i>coaching</i> pareceu-nos, desde o início, uma ferramenta muito cirúrgica para o desenvolvimento de competências. O interesse foi a partir daí e começamos a meter as mãos na massa.</p>	<p>- Percurso profissional (formação)</p> <p>- Desenvolvimento de competências</p>
I		Interesse por <i>coaching</i>	Q17. Como surgiu o interesse por <i>coaching</i> ?	<p>O interesse pelo <i>coaching</i> surgiu quando eu comecei a gerir estas pessoas, que foi acerca de 6 anos, 5, 6 anos...</p> <p>... E quando comecei a gerir as pessoas tive acesso também eu a <i>coaching</i>, fui <i>coachee</i> e na altura achei um processo muito interessante e ficou-me sempre o bichinho.</p> <p>... E o que eu gosto mesmo no meu trabalho é a parte do</p>	<p>- Percurso profissional</p> <p>- Desenvolvimento de pessoas</p>

				desenvolvimento das pessoas e quando comecei a gostar mais dessa área decidi e ai foi a título completamente pessoal procurar formação, fazer formação e dedicar-me a esta área.	
J		Interesse por <i>coaching</i>	Q17. Como surgiu o interesse por <i>coaching</i> ?	Bom... Juntando as peças, penso que foi em conversa com uns.. colegas, quando surgiu o tema do <i>coaching</i> . Achei interessante, comecei a pesquisar, aprofundei e... cheguei a uma daquelas conclusões de... é isto.. eu quero isto para mim, interessa-me. Achei que fazia falta para o meu crescimento, tanto a nível pessoal como profissional. E penso que... sim, basicamente foi isso.	- Percurso profissional
C		Iniciativa de tirar o Curso de <i>Coaching</i>	Q18. De quem foi a iniciativa de frequentar a formação em <i>coaching</i> (o próprio, a organização ou ambos)?	Minha	Minha
D		Iniciativa de tirar o Curso de <i>Coaching</i>	Q18. De quem foi a iniciativa de frequentar a formação em <i>coaching</i> (o	Minha	Minha

			próprio, a organização ou ambos)?		
E		Iniciativa de tirar o Curso de <i>Coaching</i>	Q18. De quem foi a iniciativa de frequentar a formação em <i>coaching</i> (o próprio, a organização ou ambos)?	Minha	Minha
F		Iniciativa de tirar o Curso de <i>Coaching</i>	Q18. De quem foi a iniciativa de frequentar a formação em <i>coaching</i> (o próprio, a organização ou ambos)?	Minha	Minha
G		Iniciativa de tirar o Curso de <i>Coaching</i>	Q18. De quem foi a iniciativa de frequentar a formação em <i>coaching</i> (o	Minha	Minha

			próprio, a organização ou ambos)?		
H		Iniciativa de tirar o Curso de <i>Coaching</i>	Q18. De quem foi a iniciativa de frequentar a formação em <i>coaching</i> (o próprio, a organização ou ambos)?	Minha	Minha
I		Iniciativa de tirar o Curso de <i>Coaching</i>	Q18. De quem foi a iniciativa de frequentar a formação em <i>coaching</i> (o próprio, a organização ou ambos)?	Minha	Minha
J		Iniciativa de tirar o Curso de <i>Coaching</i>	Q18. De quem foi a iniciativa de frequentar a formação em <i>coaching</i> (o	Minha	Minha

			próprio, a organização ou ambos)?		
		Que tipo de formação fez (substituída por: Qual a sua área de atuação (p.24). Só a entrevista C tem esta questão e vamos incluí-la como resposta à pergunta 24.	Que tipo de formação fez? (Dada a resposta, substituímos a pergunta). Ver p. 24	<i>Coaching</i> é <i>coaching</i> e o resto é conversa...deixe-os falar. Uma pessoa quando faz <i>coaching</i> , faz <i>coaching</i> . Nós somos <i>coaches</i> , temos uma determinada metodologia, seguimos determinadas competências para sermos <i>coaches</i> . Depois, em termos de mercado, é a comercialização dos nossos serviços, aí é que nos dividimos em nichos, porque obviamente a linguagem que eu tenho para os executivos será diferente daquela que eu tenho para uma perda de peso, não é?	
C		Expetativas em relação à formação/ Iniciou este curso porque...	Q19. Que expetativas existiam (suas e da empresa) em relação à formação?	... quero ser <i>coach</i> (risos) e preciso de me qualificar para ser <i>coach</i>	- Aprender (Ser <i>coach</i> profissional)
D		Expetativas em relação à formação	Q19. Que expetativas existiam (suas e da empresa) em relação à formação?	... Aprender muito sobre a gestão de pessoas, sobre o desenvolvimento de pessoas, sobre <i>coaching</i> Quando entrei para o curso de <i>coaching</i> já estava em processo de doutoramento há uns anos, o processo de doutoramento é muito só, é muito isolado não é? E eu tinha, queria mesmo estar num espaço onde eu	- Aprender (gestão e desenvolvimento de pessoas) - Espaço de reflexão e partilha

				pensasse e refletisse sobre aquele tema com mais pessoas, de uma forma mais sistemática e as duas coisas juntaram-se. Aprender muito e partilhar	
E		Expetativas em relação à formação	Q19. Que expetativas existiam (suas e da empresa) em relação à formação?	... Ficar a conhecer melhor, em termos metodológicos e operacionais como é que se pode desenvolver uma relação de ajuda no âmbito do <i>coaching</i> E depois também de ter algumas ferramentas para trabalhar numa perspetiva de formação nessa área.	- Desenvolver metodologias e ferramentas de trabalho - Aprender (conhecimentos de <i>coaching</i> , enquanto relação de ajuda)
F		Expetativas em relação à formação	Q19. Que expetativas existiam (suas e da empresa) em relação à formação?	... Eu conseguir ser uma melhor gestora de pessoas. Eu queria ter outras ferramentas para poder acompanhar pessoas, nomeadamente a minha equipa, ou outros profissionais da organização.	- Aprender (gestão e desenvolvimento de pessoas) - Desenvolver metodologias e ferramentas de trabalho
G		Expetativas em relação à formação	Q19. Que expetativas existiam (suas e da empresa) em relação à formação?	... De ter ferramentas de trabalho, de ter metodologias de trabalho.	- Desenvolver metodologias e ferramentas de trabalho.
H		Expetativas em relação à formação	Q19. Que expetativas existiam (suas e da empresa) em relação à formação?	Eu já... já fazia <i>coaching</i> antes, ah... ou se calhar tinha algumas aptidões pessoais ou alguns traços de personalidade que me permitem ser empático, ser assertivo e ser aqui um <i>coach</i> quase informal, mas achei que era importante desenvolver um método, de metodologias, de etapas, de... de instrumentos específicos.	- Desenvolver metodologias e ferramentas de trabalho.
I		Expetativas em relação à formação	Q19. Que expetativas existiam (suas e da empresa) em relação à formação?	... Era mais para ver se era realmente aquilo que eu queria e realmente eu sabia que queria, de alguma maneira dedicar-me a uma área menos técnica. De alguma maneira tinha chegado a um ponto de viragem na minha vida profissional e queria dedicar-me a uma área menos técnica,	- Reconhecer o <i>coaching</i> enquanto prática de desenvolvimento de pessoas

				mais dedicada ao desenvolvimento das pessoas, ao desenvolvimento profissional e pessoal, mas mais dedicada ao desenvolvimento profissional e então fui só para ver se era aquilo, se era o <i>coaching</i> Foi muito por curiosidade, o primeiro módulo.	
J		Expetativas em relação à formação	Q19. Que expetativas existiam (suas e da empresa) em relação à formação?	Acima de tudo queria melhorar a minha forma de comunicar com a minha equipa... ser mais assertivo, controlar melhor as minhas emoções... Acho que também me ajudou muito na capacidade de gestão de tempo... Ser mais objetivo, sabe? A capacidade de foco é essencial.	Aprender/Desenvolver competências (Melhoraria da comunicação, Assertividade, Controlo emocional, Foco)
C		A formação correspondeu às expectativas	Q20. A formação correspondeu às expectativas?	Sim, muito.	Sim.
D		A formação correspondeu às expectativas	Q20. A formação correspondeu às expectativas?	Não, superou (risos)	Superou
E		A formação correspondeu às expectativas	Q20. A formação correspondeu às expectativas?	O curso correspondeu às expetativas neste sentido, em que eu fiquei a perceber como é que se desenvolve uma relação de <i>coaching</i> .	Sim.
F		A formação correspondeu às expectativas	Q20. A formação correspondeu às expectativas?	Sim, sim, totalmente.	Sim.
G		A formação	Q20. A formação	...do ponto de vista da metodologia não. Quanto à questão do	Nível metodológico: Não

		correspondeu às expectativas	correspondeu às expectativas?	desenvolvimento pessoal, ai sim.	Nível do desenvolvimento pessoal: Sim
H		A formação correspondeu às expectativas	Q20. A formação correspondeu às expectativas?	Claramente. Claramente que correspondeu.	Sim
I		A formação correspondeu às expectativas	Q20. A formação correspondeu às expectativas?	Sim, no desenvolvimento pessoal correspondeu.	Sim.
J		A formação correspondeu às expectativas	Q20. A formação correspondeu às expectativas?	Penso que superou até (risos).	Superou
C		Principais competências adquiridas	Q21 Quais as principais competências adquiridas no curso?	<p>... É sobretudo a comunicação.</p> <p>Nós conseguimos comunicar de uma forma mais eficiente (...) Aprendi a comunicar comigo mesma, aprendi a comunicar na gestão de equipas, a minha empresa é só uma pessoas mas a minha empresa trabalha em parceria com muitas pessoas não é?</p> <p>É a comunicação e o compromisso, está a ver?! A forma de envolver os outros no compromisso e na nossa comunicação, isto é, através da comunicação nos conseguimos criar um maior envolvimento e um foco para a ação.</p> <p>Claro que a empatia é uma das competências essenciais para que isso aconteça, não é?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicação - Compromisso - Empatia - Envolvimento com a ação - Presença (aqui e agora)

				<p>Portanto, qualquer pessoa que esteja a ser acompanhada por um processo de <i>coaching</i> consegue estar muito mais aqui e agora, a presença, que eu há bocadinho esqueci, que é uma competência fundamental, no <i>coaching</i> é o aqui e agora, a presença em <i>coaching</i>, não é, eu acho que conseguimos estar mais <i>fullness</i>.(link to: 28)</p>	
D		Principais competências adquiridas	Q21 Quais as principais competências adquiridas no curso?	<p>... É a confiança, não estou a falar de autoconfiança, se bem que ela está implícita, mas o gerar uma relação com confiança e gerar confiança no outro e eu confiar no outro e a comunicação.</p> <p>Confiança e comunicação são duas competências-chave que eu considero que desenvolvi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Confiança - Comunicação
E		Principais competências adquiridas	Q21 Quais as principais competências adquiridas no curso?	<p>Quando a pessoa tira um curso de <i>coaching</i> eu sinto que se desenvolvem enormes competências de comunicação...</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicação
F		Principais competências adquiridas	Q21 Quais as principais competências adquiridas no curso?	<p>... Eu consegui perceber a diferença entre... o que é que era saber ouvir, o que é que é saber ouvir mesmo, a escuta ativa. Acho que não tinha, não sabia exatamente o que é que era isso. (...) mas a tal escuta ativa, estar na pele do outro é um exercício que exige de facto outras capacidades porque é necessário mergulhar muito no outro, para conseguir perceber exatamente aquilo que o outro está a sentir e... Isso acho que foi muito importante, a escuta ativa.</p> <p>... A capacidade de compreender aquilo que esta à nossa volta numa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Escuta ativa - Capacidade de ver sob outra perspetiva

			<p>perspetiva diferente. Portanto aquilo que o <i>coach</i> faz é ajudar o <i>coachee</i> a mudar a sua perspetiva das coisas, a pessoa não muda. A questão é essa, a pessoa não muda, a pessoa continua a ser ela própria, a forma como olha para as coisas é de uma forma diferente. E eu de fato acho que é de fato o grande segredo do <i>coaching</i>. Uma pessoa que está, enfim... está a olhar para uma determinada situação de forma negativa e nos vamos ajuda-lo a olhar para essa situação de uma forma diferente, em que essa pessoa pode até ser um mais-valia nessa situação, essa pessoa pode colher benefícios dessa situação e basicamente nós não mudamos as situações, nem mudamos as pessoas, mudamos apenas a perspetiva. E essa mudança de perspetiva faz com que a própria pessoa sinta que está no caminho, que acredita que é essa a solução, sendo a pessoa obviamente a encontrar o seu próprio caminho.</p> <p>Portanto o <i>coaching</i> é fazer com que..., nós não damos soluções, nos não damos caminhos, nós apenas reorientamos o olhar, e a pessoa de repente olha de forma diferente para uma determinada coisa e percebe que então é por ali não é?</p> <p>É qualquer coisa assim... não sei consegui fazer explicar, se outros <i>coaches</i> já tinham falado um bocadinho sobre este lado mas acho que é isso, é um lado que... eu acho que um verdadeiro <i>coach</i> é aquele que consegue tocar a campainha do <i>coachee</i>, e às vezes ele consegue ter essa perceção porque... é dar esse <i>feedback</i>, às vezes nem tanto, mas se ele consegue fazer com que o outro tenha lá dentro uma campainha e diga:</p>	
--	--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

				Epá isto..., quer dizer é fantástico. (Link to: 25)	
G		Principais competências adquiridas	Q21 Quais as principais competências adquiridas no curso?	... Capacidade para ouvir e formular perguntas.	- Escuta ativa (capacidade de ouvir) - Comunicação (formulação de perguntas)
H		Principais competências adquiridas	Q21 Quais as principais competências adquiridas no curso?	... Saber diagnosticar bem as necessidades de um projeto de <i>coaching</i> , saber estruturar um projeto de <i>coaching</i> . Eu diria que basicamente, em grande parte é metodológico, em termos de estruturação, basicamente.	- Nível metodológico (diagnosticar e estruturar um projeto de coaching)
I		Principais competências adquiridas	Q21 Quais as principais competências adquiridas no curso?	... A escuta empática, e não é só escutar, é escutar como sendo o outro, é escutar colocando-nos nos sapatos dele, vendo com os óculos dele, no lugar dele, não nos interessa tanto, e a escuta ativa é mais isso, perceber exatamente aquilo que ele está a dizer de uma forma cognitiva, interessamos sentir como ele está a sentir, quando está a dizer. Dai a escuta empática. A competência de perguntar, de dar <i>feedback</i> , de gerir o silêncio sem incómodo, de perceber congruências e incongruências entre o que a pessoa diz e o que sente como está o seu corpo, e o que vê ao nível da linguagem corporal, perceber melhor a linguagem corporal do outro e a expressão, a emoção. ... Mas isso tem tudo a ver com escuta e comunicação.	- Escuta empática - Comunicação (verbal e não verbal)
J		Principais	Q21 Quais as	Acho que a título pessoal mudei... não, melhorei. Porque na realidade	- Escuta

		competências adquiridas	principais competências adquiridas no curso?	não mudei quem sou, continuo a ser eu (risos), apenas melhorei aspetos da minha pessoa, e penso que é isso que o <i>coaching</i> nos ensina e que... é aquilo que transmitimos ao <i>coachee</i> , passa um pouco por aí. Aprendemos a escutar melhor, a comunicar melhor... ah... um maior foco... penso que é isso. E isto vai ajudar no trabalho com os outros. A criação de empatia com o outro, o envolvimento ajuda-nos a comunicar melhor, a escutar melhor. Desenvolvemos objetivos de forma assertiva, penso que é isso...	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicação - Foco - Empatia- - Assertividade
C		Aplicação das competências na execução das tarefas	Q22. Como aplicou as competências adquiridas na formação em <i>coaching</i> no seu contexto organizacional, ou seja, à execução das suas tarefas?	<p>Toda a minha vida mudou... ... a comunicação, o envolvimento do outro, o envolvimento para a ação, tudo isso faz parte de competências, que nós adquirimos com o <i>coaching</i> e que depois começamos a aplicar no nosso dia-a-dia.</p> <p>Sim de facto a comunicação... nós vamos aprendendo a ser <i>coaches</i> porque aquilo te de ser um processo de maturação, não é, de que nós vamos aprendendo e criando alguma maturidade no <i>coaching</i>...</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Forma de comunicar - Envolvimento com o outro - Envolvimento com a ação
D		Aplicação das competências na execução das tarefas	Q22. Como aplicou as competências adquiridas na formação em	<p>Vou dar um exemplo, como mãe, como mulher, como filha, como amiga, como profissional. Mudei tudo, não mudei, estou a mudar tudo. É um processo transformacional.</p> <p>Eu passei a tornar-me uma pessoas muito mais...não imediatamente consciente de mim mas com uma responsabilização de mim própria e de</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Consciência individual - Maior responsabilização - Mais perspicaz

			<i>coaching</i> no seu contexto organizacional, ou seja, à execução das suas tarefas?	mim própria nas relações muito maior, que me permite estar atenta, de uma forma mais perspicaz, talvez, à gestão que eu faço da comunicação com os outros. E isso tem uma influência brutal em todas as áreas da minha vida.	- Forma de comunicar
E		Aplicação das competências na execução das tarefas	Q22. Como aplicou as competências adquiridas na formação em <i>coaching</i> no seu contexto organizacional, ou seja, à execução das suas tarefas?	... Trabalho um bocadinho para estar ao nível das respostas de compreensão de empática. E então, também a maneira como dou a matéria mudou um bocadinho, porque... Não lhes dou nada como certezas absolutas, mas como construções teórico-ideológicas. Acho que aprendi muita coisa a esse nível, de uma maneira de estar.	- Forma de lecionar (respostas de compreensão empáticas)
F		Aplicação das competências na execução das tarefas	Q22. Como aplicou as competências adquiridas na formação em <i>coaching</i> no seu contexto organizacional, ou seja, à execução	... Estava muito mais desperta a todas estas questões da escuta ativa, do poder acompanhar sem intervir, alguns acompanhamentos dentro da própria equipa, portanto acho que tinha uma atitude mais de reflexão sobre as coisas que iam acontecendo ... Por isso em termos reais eu acho que competência, competências, de uma forma mais otimizada, sinto que não as aplico no dia-a-dia, mas sinto que as coisas estão cá e facilmente são mobilizáveis conforme as necessidades.	- Forma de escutar os outros - Acompanhar sem intervir - Aplicação das competências conforme as situações.

			das suas tarefas?		
G		Aplicação das competências na execução das tarefas	Q22. Como aplicou as competências adquiridas na formação em <i>coaching</i> no seu contexto organizacional, ou seja, à execução das suas tarefas?	... Introduzi algumas ferramentas de <i>coaching</i> , houve alguns aspetos que nos trabalhamos que também inclui no meu dia-a-dia, nomeadamente ao nível da definição de objetivos, pensar um bocadinho como é que eu vou fazer as coisas, quem é que me poderia ajudar, qual é o estado em que eu estou. Mas na altura não introduzi assim tanta coisa nova, ou seja, em mim própria não, foi mais num contexto de formação.	- Introdução de ferramentas/metodologias de <i>coaching</i> - Definição de objetivos (pensar como fazer, quem pode ajudar, qual a situação atual)
H		Aplicação das competências na execução das tarefas	Q22. Como aplicou as competências adquiridas na formação em <i>coaching</i> no seu contexto organizacional, ou seja, à execução das suas tarefas?	... Basicamente começando a tratar os meus projetos de <i>coaching</i> com esse... com essa metodologia	- Introdução de ferramentas/metodologias de <i>coaching</i>
I		Aplicação das competências na execução das tarefas	Q22. Como aplicou as competências	... de uma forma geral eu sou uma pessoa que neste momento faz muito menos juízos, tento-me por no sapato do outro, ou seja, percebo melhor que não há verdades, ou então há muitas, que é a verdade de cada um.	- Fazer menos juízos de valor - Escuta empática

			adquiridas na formação em <i>coaching</i> no seu contexto organizacional, ou seja, à execução das suas tarefas?	... eu na minha vida profissional sou líder (...) ok tenho que fazer escuta empática	
J		Aplicação das competências na execução das tarefas	Q22. Como aplicou as competências adquiridas na formação em <i>coaching</i> no seu contexto organizacional, ou seja, à execução das suas tarefas?	Penso que comecei a ver com outros olhos, percebe? Ah... a forma como nos relacionamos com os outros, como comunicamos com os outros, os compromissos, ou no estabelecimento de metas e objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> - Relações interpessoais - Forma de comunicar - Estabelecimento de objetivos - Assumir compromissos
C		Alteração de atuação e desempenho	Q23 A formação alterou o seu modo de atuação e desempenho?	... Nesse aspeto, dar mais importância aquilo que é dito, à forma como é dito e à criação de envolvimento em compromissos comuns.	<p>Sim:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dar mais importância aquilo que é dito - Dar mais importância à forma como é dito - Criação de envolvimento em

					compromissos comuns.
D		Alteração de atuação e desempenho	Q23 A formação alterou o seu modo de atuação e desempenho?	<p>... Estar mais disponível para me manter concentrada ou para me concentrar em objetivos, ou melhor, em resultados, além dos objetivos é os resultados que eu quero obter.</p> <p>... Por outro lado, a segurança, desenvolver a segurança em mim, a calma e maior tranquilidade em fazer as coisas. Eu ainda hoje sou, um dos meus principais desafios é para de correr contra o tempo, parar de correr, e ainda hoje me sinto sempre em falta com tudo e com todos.</p>	<p>Sim:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Maior capacidade de concentração em objetivos, tendo em vista os resultados (ação). - Segurança - Calma e tranquilidade
E		Alteração de atuação e desempenho	Q23 A formação alterou o seu modo de atuação e desempenho?	<p>... Ou seja, eu não sou... não tenho muita tendência nem para ser intrusiva nem para estar a direcionar as pessoas para aqui ou para ali.</p> <p>... Não direciono... as que as pessoas é que têm de perceber o seu potencial. Acho mesmo, não direciono, não... e...acho que, portanto, esta forma de trabalhar do <i>coaching</i>, penso que, se eu conseguir aplicar, isto de alguma forma ajuda também as pessoas... que estão à minha volta, não é... Melhora também a relação com elas.</p>	<p>Sim:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acompanhar sem intervir
F		Alteração de atuação e desempenho	Q23 A formação alterou o seu modo de atuação e desempenho?	... Comunicação	<p>Sim:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicação
G		Alteração de atuação e desempenho	Q23 A formação alterou o seu modo de atuação e desempenho?	(...) sobretudo a forma como trabalhei com as pessoas na formação, no desempenho desta atividade.	<p>Sim:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relação com os outros (nível profissional)
H		Alteração de atuação e	Q23 A formação	De um modo genérico não alterou.	Não.

		desempenho	alterou o seu modo de atuação e desempenho?		
I		Alteração de atuação e desempenho	Q23 A formação alterou o seu modo de atuação e desempenho?	... Talvez antes disto tudo ficava sempre na dúvida se tinha tomado a melhor decisão, se tinha sido... mas isto também, mais confiança. Mais houve coisas que mudaram... dou melhor <i>feedback</i> , mesmo quando é um <i>feedback</i> que de alguma forma tem impacto na vida profissional das pessoas, ou seja, estou a falar em avaliação de desempenho, por exemplo. Dou melhor <i>feedback</i> e escuto melhor... muito melhor.	Sim - Maior confiança - Dar <i>feedback</i> - Escuta
J		Alteração de atuação e desempenho	Q23 A formação alterou o seu modo de atuação e desempenho?	Sim, claro. A comunicação, a interação com os outros. Introduzindo algumas ferramentas de e técnicas no meu dia-a-dia. Basicamente foi isso.	Sim - Relação com os outros (nível profissional) - Comunicação - Aplicação de técnicas
C		Área de atuação	Q24 No <i>coaching</i> , qual a sua principal área de atuação?	<i>Coaching</i> .	- <i>Coaching</i>
D		Área de atuação	Q24 No <i>coaching</i> , qual a sua principal área de atuação?	Isso para mim não faz sentido, eu chamo <i>coaching</i> profissional.	- <i>Coaching</i>
E		Área de atuação	Q24 No <i>coaching</i> ,	<i>Executive coaching e team coaching</i> , estas duas vertentes.	- <i>Executive coaching</i>

			qual a sua principal área de atuação?		- <i>Team coaching</i>
F		Área de atuação	Q24 No <i>coaching</i> , qual a sua principal área de atuação?	Individual e executivo.	- <i>Individual coaching</i> - <i>Executive coaching</i>
G		Área de atuação	Q24 No <i>coaching</i> , qual a sua principal área de atuação?	<i>Executive coaching</i> , claramente.	- <i>Executive coaching</i>
H		Área de atuação	Q24 No <i>coaching</i> , qual a sua principal área de atuação?	Claramente <i>Executive coaching</i> , mais alargado em <i>business coaching</i> .	- <i>Executive coaching</i>
I		Área de atuação	Q24 No <i>coaching</i> , qual a sua principal área de atuação?	É mais individual, na área pessoal e profissional. ... o meu tipo de <i>coaching</i> é muito holístico, portanto eu não separo muito o que é pessoal, profissional, tento de alguma forma ir a todas as áreas da vida, que a pessoa reflita sobre todas as áreas da sua vida.	- <i>Coaching</i>
J		Área de atuação	Q24 No <i>coaching</i> , qual a sua principal área de atuação?	<i>Coaching</i> , em geral. No meu caso, não distingo dessa forma.	- <i>Coaching</i>

C	<p><i>Coaching:</i> Aplicabilidade</p>	Definição de <i>coaching</i>	Q25 Como define <i>coaching</i> ?	<p>Então o <i>coaching</i> é a criação, é uma relação de parceria entre um <i>coach</i> e um <i>coachee</i> não é, em que o grande objetivo é conduzir o <i>coachee</i>. Conduzir numa relação de parceria total, não é, em que eu não estou a transferir conhecimento, eu não estou a introduzir julgamento, eu não estou a dar conselhos, não! Eu estou a acompanhar aquela pessoa no seu processo de desenvolvimento, portanto com o objetivo da criação de mais ação e do atingir de objetivos que a pessoa tem para a sua vida, tanto pessoal como profissional, superando-se, ou seja, que vá para além das suas expectativas, encontrar em si respostas que nunca tinha pensado que existiam. Diria mais, a utilização plena dos seus recursos, todos os recursos que a pessoa adquire ao longo da vida e nem sequer tem consciência deles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Relação de parceria - Acompanhamento do <i>coachee</i> no seu processo de desenvolvimento - Visa a ação/atingir os objetivos - Superação a nível pessoal e profissional - Utilização plena dos recursos
D		Definição de <i>coaching</i>	Q25 Como define <i>coaching</i> ?	<p>O <i>coaching</i> é um processo individualizado (...) dirigido a pessoas e/ou equipas, estamos a falar em contexto profissional, em contexto organizacional (...) e foca-se em facilitar que as pessoas identifiquem, definam e cumpram objetivos, que são objetivos fora do comum nas suas vidas.</p> <p>Então o <i>coaching</i> existe para assistir as pessoas a melhorarem continuamente e a se superarem, portanto os objetivos em <i>coaching</i> não são quaisquer uns, mas sim coisas que trazem muito significado à vida das pessoas. E <i>coaching</i> é isso, é ajudar as pessoas a atingir resultados, resultados que as transcendem, aquilo que se chamem resultados extraordinários, não é que eu goste muito desta palavra, e que com isso, no caso de estarmos a falar de ajuda-las a trabalhar no seu contexto de</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Processo individualizado - Dirigido a pessoas e/ou equipas - Focado na identificação e cumprimento de objetivos - Superação a nível pessoal e profissional

				<p>trabalho, se tivermos a falar disso, é esperado de alguma forma, obviamente que isso traga resultados para a organização, resultados positivos para a sua organização.</p> <p>O <i>coaching</i> tem sido muito desenvolvido em cargos de liderança, e de facto as pessoas que exercem cargos de liderança têm uma responsabilidade acrescida sobre si, e são também mais sós, porque estão também mais sós no topo das organizações, pelo que faz muito sentido que elas tenham esta oportunidade de desenvolvimento.</p>	
E		Definição de <i>coaching</i>	Q25 Como define <i>coaching</i> ?	<p>... é uma relação de ajuda.</p> <p>Uma relação de <i>coaching</i>, é uma relação de curta duração (...) virada para objetivos mais operacionais</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Relação de ajuda - Objetivos operacionais
F		Definição de <i>coaching</i>	Q25 Como define <i>coaching</i> ?	<p><i>Coaching</i> é... é a arte de soprar as brasas. Portanto é... imagine o que são brasas que estão ali ainda... quase a apagar-se, não? E aquilo que nós fazemos é apenas soprar. Portanto, ajudar a levantar novamente toda aquela energia, e a fazer com que a pessoa sinta realmente o potencial que tem. Eu acho que é uma arte de ajudar os outros a... a se potenciar, ajudar os outros a... a voar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Relação de ajuda - Desenvolve o potencial
G		Definição de <i>coaching</i>	Q25 Como define <i>coaching</i> ?	<p>Tem muito a ver com o ajudar aquela pessoa a conseguir encontrar as estratégias para melhorar o seu desempenho e os resultados que obtém.</p> <p>... cada pessoa é uma pessoa e essa pessoa está focalizada em atingir determinados objetivos que nós definimos logo à partida, quando iniciamos o processo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Relação de ajuda - Melhoria de desempenho e resultados - Foco em objetivos

H		Definição de <i>coaching</i>	Q25 Como define <i>coaching</i> ?	É um instrumento de desenvolvimento de competências, estruturado, à medida, com uma objetividade um bocado cirúrgica e é provavelmente o instrumento mais poderoso que pode haver.	<ul style="list-style-type: none"> - Instrumento de desenvolvimento de competências - Estruturado - Com uma objetividade cirúrgica - Poderoso
I		Definição de <i>coaching</i>	Q25 Como define <i>coaching</i> ?	É um processo em que existe uma parceria entre duas pessoas, o <i>coach</i> e o cliente ou o <i>coach</i> e o <i>coachee</i> em que o <i>coach</i> ajuda ou apoia o cliente a atingir resultados extraordinários.	<ul style="list-style-type: none"> - Processo de parceria - Relação de ajuda - Resultados extraordinários
J		Definição de <i>coaching</i>	Q25 Como define <i>coaching</i> ?	(...) É um processo de desenvolvimento de competências.	<ul style="list-style-type: none"> - Processo de desenvolvimento de competências.
C		Sessão de <i>coaching</i> (etapas)	Q26 Quais são as etapas de uma sessão de <i>coaching</i> ?	<p>Bom, uma coisa é certa, há sempre um momento inicial onde são estabelecidos as razões, regras, um acordo base para iniciar o processo, portanto o que é que vai acontecer durante esse tempo de sessão e no final tem que haver uma conclusão, um plano de ação, alguma coisa que, e ação entendida como, não só com o fazer mas também com o ser, não é?</p> <p>Para mim, no meu modelo há o foco no positivo para iniciarmos a ação, há a criação de... estabelecimento de todo um acordo, que vamos trabalhar na sessão, depois há o desenvolvimento, não e, a criação de</p>	<p>Há sempre um momento inicial onde são estabelecidas razões/regras:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Foco no positivo - Estabelecimento de um acordo (trabalhado na sessão) - Desenvolvimento (despertar de consciências) - Acordo de compromisso

			<p>consciências, do despertar de consciência, de descoberta, para depois finalizar num acordo de compromisso para a ação.</p> <p>Entrevistador: são 4 as etapas?</p> <p>Entrevistado: Não, não categorize, mas porque é que temos de categorizar, é um processo, é um... é assim, a minha escola não tem etapas, a minha escola não tem modelos (...), agora etapas, 3, não sei se são 3? Ou 3, ou 4 ou 5 (...) nos não temos que seguir um modelo, não temos que seguir umas etapas, não temos...está a ver... quando há...quando mais maduro estiver um <i>coach</i>, quanto mais maturidade no <i>coaching</i> nós tivermos, isso pressupõe que cada vez mais isso seja feito de forma a fluir sem que haja...esse tipo de etapas é se eu quiser fazer um plano de ação, eu vou fazer um plano de ação, vou ali e tal, então vamos lá, primeira parte (risos), o que é que quer, eu quero isto, muito bem, então e que recursos é que tem para fazer isso, ou o que é que tens como obstáculo, então e depois de definires isso, quando é que queres ter isto pronto. Eu nisto, consigo identificar etapas, no processo de autodescoberta eu não sei o que é que vou descobrir não é, cada sessão é uma incógnita, eu posso preparar muito bem as minhas sessões mas chego lá e o <i>coachee</i> diz, ah não sei que, aconteceu-me não sei o que, e eu poderia trabalhar isto...e eu já não...portanto esta coisa de haver etapas...é um processo de autodescoberta, em que, que é uma relação em que estamos os dois, <i>coach</i> e <i>coachee</i> numa posição de... descoberta os dois, uma continuidade.</p>	<p>para a ação (ação com o fazer mas também com o ser)</p> <p>- Não há etapas no processo de descoberta</p> <p>- Etapas existem no plano de ação: o que é que quer?</p> <p>Que recursos é que tem para fazer isso? Ou o que é que tem como obstáculo? Então e depois de definir isso, quando é que quer ter isto pronto?</p>
--	--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

D		Sessão de <i>coaching</i> (etapas)	Q26 Quais são as etapas de uma sessão de <i>coaching</i> ?	<p>Uma sessão de <i>coaching</i> não tem obrigatoriamente etapas, pode haver metodologias de trabalho em que há uma tendência para isso mas a sequencia que eu vou dizer é uma sequência que pode acontecer numa sessão, pode acontecer em duas sessões, pode completar-se numa sessão, duas sessões, num processo.</p> <p>É essencial nós ajudarmos a pessoa a estabelecer um objetivo e portanto esta é a primeira grande questão, a par de gerar confiança. Então, mas a primeira questão do ponto de vista do trabalho operacional de <i>coaching</i> é o estabelecimento de um objetivo, e um objetivo, não é qualquer um objetivo, lá está, tem este critério e que na escola em que eu estudei tem uma outra particularidade, nos preferimos definir objetivos para o ser, mais para o ser, menos para o fazer. Porquê? Porque são objetivos mais profundos e portanto, quando eu consigo ajudar as pessoas a cumprirem objetivos mais profundos, dou mais garantias de que eles se sustentam após o processo terminado. Esta é uma parte importante, para estabelecer objetivos pode haver aqui um momento em são usados alguns instrumentos de avaliação iniciais, como um 360°, como instrumentos de personalidade, mas pronto, isto é optativo não é? Pode acontecer ou não. e depois temos uma fase em que é a fase em que acompanhamos a pessoa na implementação de ações que a ajudam a cumprir o objetivo e obviamente a monitorizar, portanto uma fase de acompanhamento e</p>	<p>- Não há etapas</p> <p>- Pode ser identificada uma sequência, mas esta pode acontecer numa sessão, duas sessões, num processo.</p> <p>Processo de <i>coaching</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gerar confiança - Estabelecimento de um objetivo (objetivo para o ser, menos para o fazer) - Utilização de instrumentos de avaliação iniciais (optativo) - Acompanhamento na implementação da ação (monitorizar) - Avaliação

				<p>monitorização, continuamente.</p> <p>E depois há a fase final, no fim do processo há a avaliação, normalmente em contexto organizacional faz-se uma nova avaliação, assim como houve no início, pode-se passar o mesmo instrumento no fim, para se perceber que mudanças houve, ou se houve não é?</p> <p>Mas basicamente...este.... mas eu não lhe falei das etapas da sessão , mas sim das etapas do processo .</p> <p>Agora em termos de sessão pode, é comum começar-se por definir o objetivo. E depois fazemos aquilo que o pai do <i>coaching</i> diz, estabelece o objetivo, avalias a realidade. O teu objetivo é este, neste momento. Onde é que tu achas que estás relativamente aquele objetivo? E eu posso usar milhões de instrumentos para ajudar o coachee a perceber isso não é?</p> <p>Ok, que possibilidades de ação é que tens? Tenho esta, esta e esta. Há mais alguma que tu não estejas a ver? O que é que te poderia ajudar a ver coisas que não estas a ver agora? Esta é a fase que nós lhe chamamos avaliação das oportunidades de ação. E depois há uma outra coisa que é, escolhe que ação, qual dessas hipóteses ou possibilidades queres avançar, ok, então e diz-me uma coisa, o quão estas comprometido de facto com o avançar com isto? Este é o momento do compromisso. e fecha-se a sessão com isto.</p>	<p>Sessão:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definir o objetivo - Avaliação da realidade: O teu objetivo é este, logo: Onde é que tu achas que estás relativamente aquele objetivo? Que possibilidades de ação é que tens? Há mais alguma que tu não estejas a ver? O que é que te poderia ajudar a ver coisas que não estas a ver agora? - Utilização de instrumentos de avaliação (optativo) - Escolher a ação - Compromisso
E		Sessão de <i>coaching</i> (etapas)	Q26 Quais são as etapas de uma	<p>Não há etapas porque numa sessão de <i>coaching</i> aquilo que se faz é a pessoa está ali, o <i>coach</i> e a pessoa, o cliente, que é um indivíduo que</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Não há etapas - Relação de ajuda

			sessão de <i>coaching</i> ?	precisa de ajuda.	
F		Sessão de <i>coaching</i> (etapas)	Q26 Quais são as etapas de uma sessão de <i>coaching</i> ?	Apresentação das sessões que vão decorrer, qual é que é o processo, também há explicação quanto ao papel do <i>coach</i> e quanto ao papel do <i>coachee</i> , para ficar perfeitamente claro. É também de referir quais são as regras lógicas e éticas do <i>coaching</i> a partir daí começa-se a identificar aquilo que pode ser a necessidade do <i>coachee</i> , a partir do momento em que há uma análise dessa necessidade, do <i>coachee</i> , que se utilizam depois noutras técnicas para poder chegar lá e se perceber em detalhe qual é que é o ponto, começa-se a trabalhar o <i>coachee</i> nas sessões seguintes e perceber um bocadinho a razão daqueles problemas, ou daquelas questões e encontrar soluções, portanto o <i>coachee</i> vai encontrar soluções para ultrapassar todas aquelas dificuldades e o <i>coach</i> , aquilo que vai fazendo é reformular, a técnica da reformulação, ou seja, vai questionando pegando naquilo que o <i>coachee</i> está a dizer, vai voltando a questionar... e é um processo de construção, é um processo de construção que faz com que o <i>coachee</i> consiga, de uma forma mais ou menos demorada encontrar os percursos e os caminhos para conseguir ir resolver aquelas questões que para ele são uma absoluta necessidade, de alterar... estamos sobretudo a falar de alterações do comportamento e estabelece-se depois planos de ação, compromisso e esses compromissos surgem, regra geral no final de cada uma das ações, portanto: Diz-me lá então, qual o compromisso desta sessão para a outra? É fazer isto, aquilo... Na sessão seguinte pega-se naquilo que se fez ou que não se fez	<ul style="list-style-type: none"> - Apresentação das sessões que vão decorrer e do processo - Explicação daquele que é o papel do <i>coach</i> e do <i>coachee</i> - Referir/informar as regras lógicas e éticas do <i>coaching</i> - Identificar a necessidade do <i>coachee</i> - Utilização de técnicas/instrumentos - Trabalhar as necessidades - Encontrar soluções (<i>coachee</i>) - Técnica da reformulação - Definir o caminho e percurso (plano de ação) - Compromisso <p>Entre sessões:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar os aspetos

				e vai-se continuando. Existe, regra geral, um conjunto de sessões, que podem ir por exemplo até 10 sessões de 1 hora, dependerá daquilo que está contratado pelo <i>coachee</i> e no final há um processo de avaliação dos resultados alcançados.	principais da sessão anterior - Fazer as sessões necessárias - Avaliação dos resultados alcançados
G		Sessão de <i>coaching</i> (etapas)	Q26 Quais são as etapas de uma sessão de <i>coaching</i> ?	... E em cada sessão é trabalhada uma temática. Ou melhor, a temática não é trabalhada na sessão, a temática é analisada na sessão quando o <i>coach</i> e o <i>coachee</i> estão porque isto pressupõe que ele tenha feito uma serie de atividades que lhe são atribuídas. E portanto nos quando reunimos ou quando estamos juntos já estamos numa perspetiva de olhar para o trabalho que foi feito, para a análise que a pessoa fez da situação, para as dificuldades que encontrou, como é que foi fazer aquele exercício, o que é que aquilo implicou, refletiu e às vezes aqui si, olhando um bocadinho de fora e muitas vezes, questionar a pessoa em relação a esta ou aquela opção e portanto as sessões de <i>coaching</i> começam muito por analisar todos os trabalhos de casa, entre aspas, que a pessoa à partida já tem, e pronto, e aqui são analisados mais ou menos em pormenor em termos dos objetivos que foram estabelecidos mas todos eles são analisados em termos de dificuldades e também em termos de partilha, e depois há uma fase em que nos já apresentamos o que é que vai ser feito na próxima semana. O que é que vai ter que se desenvolver, qual é a temática, qual é o objetivo daquela atividade e estarem completamente identificadas quais são as áreas de intervenção.	Sessão: - Análise da situação (que vem da sessão anterior, o trabalho de casa) - Identificação das principais necessidades - Utilização de técnicas/instrumentos - Técnica do questionamento - Identificação das áreas de intervenção - Análise da situação (que vem da sessão anterior)
H		Sessão de <i>coaching</i>	Q26 Quais são as	... Ao nível micro deve de ter para já... uma agenda e validar desde já	Sessão:

		(etapas)	etapas de uma sessão de <i>coaching</i> ?	<p>com o destinatário os objetivos dessa sessão, aquilo que se pretende atingir , ter um compromisso do que é que pretendemos atingir nessa sessão, fazer a ponte com aquilo que... tinha sido eventualmente em sessões anteriores, o que é que no fundo tinha vindo daí, que compromissos é que tinham vindo daí, <i>feedback</i> sobre aquilo que aplicou, porque nós fazemos sempre aquele... o chamado trabalho de casa entre sessões. Coloco desafios, coloco tarefas ao... à pessoa... que no fundo vai ser a minha interlocutora sobre estas.. sobre estas questões. Fimdo esse diagnóstico passamos... partimos então para a ação, ao dar um feedback daquilo que, entendo por bem dar. Eu coloco-lhe perguntas abertas, tendo então perceber de facto, como é que, evoluímos ou não evoluímos. Ah... quais são de facto os novos desafios que ela tem de fazer, ou que está a fazer esses desafios, temos que desmontar esse obstáculos através de perguntas. Pretendo no fundo... Desmistificar a realidade, para no fundo tentar perceber o que é que é perceção e o que é que é de facto importante. Pede no fundo que a pessoa se centre nas variáveis que podem influenciar... Provavelmente, se calhar pelo menos, “não perca tanto tempo ou não invista tanta energia nas variáveis que não pode influenciar. Centramo-nos a analisar as várias opções que tem. Reunimos então depois uma agenda final em termos daquilo que pode ser o modo de atuação, que é a escolha final da pessoa. E a partir daí, chegamos a uma conceção de compromisso do pode fazer durante os próximos... no intervalo de 2, 3 semanas antes da próxima sessão. Basicamente, sinto que corre-me assim em todos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Definição dos objetivos da sessão - Compromisso (o que se pretende atingir na presente sessão?) - <i>Feedback</i> (trabalho de casa entre sessões) - Colocação de perguntas - Análise das opções - Plano de ação - Compromisso (o que vai fazer até à próxima sessão)
--	--	----------	-------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

I		Sessão de <i>coaching</i> (etapas)	Q26 Quais são as etapas de uma sessão de <i>coaching</i> ?	... Começa sempre por perguntar... ou pelo <i>coachee</i> definir o que é que pretende ainda naquela sessão e pretende de uma forma muito objetiva, qual é que é o resultado que quer chegar, com que quer sair dali.	<ul style="list-style-type: none"> - Definir objetivos - Identificar qual o resultado que quer alcançar.
J		Sessão de <i>coaching</i> (etapas)	Q26 Quais são as etapas de uma sessão de <i>coaching</i> ?	As etapas?... Ah... temos que.. é necessário definir os objetivos com o <i>coachee</i> ... ah..., os objetivos que pretende alcançar e... estabelecer um plano de ação, com metas, com... e trabalhar em cada sessão para atingir os objetivos pretendidos.	<ul style="list-style-type: none"> - Definir objetivos - Identificar qual o resultado que quer alcançar. - Plano de ação
C		Fatores que contribuem para o sucesso de uma sessão de <i>coaching</i>	Q27 No seu entender, quais os fatores que contribuem para o sucesso de uma sessão de <i>coaching</i> ?	<p>Olhe acima de tudo tem que haver muita confiança, tem que haver criação de um espaço onde...ah...aquilo que nos chamamos um <i>safe space</i>, em que o cliente se sinta completamente confortável de explorar, entrar neste espaço de descoberta, portanto, está a ver, quer dizer, isto não é só, não tem só a ver com a confiança, eu posso dizer tudo o que quero dizer mediante a confiança que eu tenho em si, mas não tem a ver só com isso, tem a ver com, eu própria estar disponível ou não para me ouvir, portanto, primeiro que tudo há que criar este espaço de segurança e de confiança para o <i>coachee</i> (...)</p> <p>... é imprescindível que todas as competências de <i>coaching</i> exigidas pelo ICF por exemplo estejam presentes também, não é, desde o estabelecimento do contrato, ao estabelecimento de confiança e intimidade, intimidade no sentido de proximidade, estabelecimento, colocar questões que provoquem ou que evoquem a autodescoberta do</p>	<p><i>Coach:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Estabelecimento do contrato - Estabelecimento de confiança e intimidade (proximidade) - Criação de um <i>safe space</i> para o <i>coachee</i> (disponibilidade, exploração, descoberta) - Capacidade de ouvir (para poder colocar questões) - Colocação de questões

				<p>outro, a capacidade de ouvir para conseguir colocar essas questões, ah... a capacidade de comunicar diretamente de forma a dar um <i>feedback</i> e que haja um espelho (...) depois criar uma ação concreta, ajudar a pessoa a identificar passos para o seu crescimento e para atingir os objetivos que se propõe.</p> <p>É preciso que o <i>coach</i> esteja à vontade com qualquer uma dessas competências, sim, sem dúvida.</p>	<p>(<i>coach</i>) que potenciem a autodescoberta do <i>coachee</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de comunicar - <i>Feedback</i> - Criação do plano de ação <p>(para o <i>coachee</i> atingir os objetivos a que se propõe)</p>
D		Fatores que contribuem para o sucesso de uma sessão de <i>coaching</i>	Q27 No seu entender, quais os fatores que contribuem para o sucesso de um processo (sessão) de <i>coaching</i> ?	<p>Confiança que a pessoa tem (...)</p> <p>E depois temos uma outra questão, o engraçado aqui é que se estivermos a falar de níveis de topo na hierarquia, Diretor geral, Diretor de primeira linha da organização, são pessoas que lá está, vêm vêm este senão. Elas são pessoas que se vêm a elas próprias como altamente competentes não é? Elas são boas, se não fossem boas não eram diretores. E portanto pouco ou nada têm a aprender e o processo de <i>coaching</i> é de aprendizagem pura e dura e a primeira coisa que... o primeiro indicador que eu vejo no <i>coachee</i> de que esta pessoa está a aderir ao processo é questionar-se, ser capaz de se questionar, de se por em causa como pessoa, ser humilde. Se a pessoa resiste a isto estamos em trabalho, ela está a perder dinheiro e está a perder tempo ali (...).</p> <p>Primeira questão é a pessoa ter de confiar, tem de confiar naquele <i>coach</i>.</p>	<p><i>Coachee</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Confiança <p><i>Coach</i> Projeto</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vontade apreender (mente aberta, humildade, não resistência, do <i>coachee</i>) - Capacidade de se questionar (<i>coachee</i>)
E		Fatores que contribuem para o	Q27 No seu entender, quais os	(...) É a capacidade que a pessoa tem mesmo de entrar no universo do outro (...)	- Colocar-se no lugar do outro (<i>coachee</i>)

		sucesso de uma sessão de <i>coaching</i>	fatores que contribuem para o sucesso de um processo (sessão) de <i>coaching</i> ?		
F		Fatores que contribuem para o sucesso de uma sessão de <i>coaching</i>	Q27 No seu entender, quais os fatores que contribuem para o sucesso de um processo (sessão) de <i>coaching</i> ?	Eu acho que é sobretudo a confiança, acho que a confiança é fundamental e a confiança que o <i>coachee</i> tem no <i>coach</i> , e a confiança que o <i>coachee</i> tem no processo e a vontade que ele tem em resolver o problema porque o <i>coach</i> pode ser o melhor do mundo mas se o <i>coachee</i> está ali enfim... por estar, não está disponível para participar diretamente não vale a pena.	<p><i>Coachee:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Confiança <p><i>Coach</i> Projeto</p> <p>Vontade de aprender (total disponibilidade para participar, do <i>coachee</i>)</p>
G		Fatores que contribuem para o sucesso de uma sessão de <i>coaching</i>	Q27 No seu entender, quais os fatores que contribuem para o sucesso de um processo (sessão) de <i>coaching</i> ?	(...) Mas nos nunca arrancamos com um programa destes se a pessoa não estiver recetiva. Implica envolvimento da pessoa, implica disponibilidade para fazer coisas de uma forma diferente daquelas que eu tenho feito ate agora. Mas é para nós fundamental que os objetivos, do ponto de vista da profissão, sejam dos indivíduos mas também sejam partilhados pela organização.	<p><i>Coachee:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Vontade de aprender (recetividade, envolvimento, disponibilidade para mudar, do <i>coachee</i>) - Objetivos partilhados

					(<i>coachee</i> e pela organização)
H		Fatores que contribuem para o sucesso de uma sessão de <i>coaching</i>	Q27 No seu entender, quais os fatores que contribuem para o sucesso de um processo (sessão) de <i>coaching</i> ?	Ponto número 1 é a disponibilidade mental de... do destinatário, do <i>coachee</i> . Que é fundamental. O seu compromisso em atingir resultados. E a capacidade do <i>coach</i> , de conseguir fazer todo este trajeto com os clientes da forma mais eficiente e eficaz possível. Portanto, encaminhando a pessoa. Portanto, eu digo que os dois grandes fatores de sucesso são os dois interlocutores, <i>coach</i> e <i>coachee</i> , ambos centrados naquilo que é essencial.	- <i>Coach</i> e <i>coachee</i> centrados naquilo que é essencial <i>Coachee</i> : - Vontade de aprender (disponibilidade mental) - Compromisso em atingir resultados <i>Coach</i> : - Capacidade de ser eficiente e eficaz (encaminhamento do <i>coachee</i> para os seus objetivos)
I		Fatores que contribuem para o sucesso de uma sessão de <i>coaching</i>	Q27 No seu entender, quais os fatores que contribuem para o sucesso de um processo (sessão) de <i>coaching</i> ?	(...) Esta definição do objetivo da sessão, do resultado esperado (...). (...) Todo o ambiente, a empatia <i>coach</i> , <i>coachee</i> tem que existir.	Relação <i>Coach</i> e <i>coachee</i> (ambiente, empatia, definição de objetivos e resultados esperados)
J		Fatores que	Q27 No seu	(...) a confiança e empatia entre <i>coach</i> e <i>coachee</i> , são fundamentais.	- Confiança (<i>coach</i> e <i>coachee</i>)

		contribuem para o sucesso de uma sessão de <i>coaching</i>	entender, quais os fatores que contribuem para o sucesso de um processo (sessão) de <i>coaching</i> ?		- Empatia (<i>coach e coachee</i>)
C		Vantagens do <i>coaching</i> para as organizações	Q28 E quais as principais vantagens do <i>coaching</i> para as organizações?	<p>(...) Comunicação de <i>feedback</i>.</p> <p>(...) Se uma organização adotar toda uma estrutura de <i>coaching</i> essa organização terá muito mais potencialidades para crescer, para se desenvolver, para permanecer nos mercados.</p> <p>(...) Conseguir comunicar melhor com o outro de forma a <i>engajá-lo</i> (...) a compromete-lo na criação de um balanço, de um equilíbrio para o profissional.</p> <p>(...) Portanto se uma pessoa estiver num processo de <i>coaching</i> poderá conseguir de uma forma mais consciente encontrar o seu equilíbrio para que tenha mais benefícios pessoais, não é, a pessoa consiga atingir melhor o seu...ah...tudo aquilo que pode dar naquele lugar, não é, e de uma forma equilibrada, se eu estiver equilibrado obviamente, se eu souber o que é que quero sou muito mais produtivo, aumenta a produtividade individual, mas também em termos de organização o <i>coaching</i> aparece agora porque é cada vez mais necessário gerir pessoas com muita informação. Antigamente as pessoas não tinham acesso a</p>	<p>Organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Maiores potencialidades para crescer, desenvolver e permanecer o mercado. <p>Individual/equipas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicação de <i>feedback</i> - Equilíbrio pessoal - Benefícios pessoais - Aumento da produtividade - Necessidade de gerir pessoas com muita informação (caminha-se para a Era da Comunicação) - Identificação dos recursos mais eficazes e úteis para

				<p>tanta informação como tem hoje em dia, não é, nos vivemos na era da informação e pretende-se que se caminhe para a era da comunicação, eu penso que ainda não chegamos lá, ainda não conseguimos comunicar todos bem, se não, não havia as confusões que há.</p> <p>Só que as pessoas, estas pessoas novas não é, as pessoas são muito mais qualificadas mas depois elas não sabem utilizar os recursos que trazem, e o <i>coaching</i> o que ajuda é a identificar quais são os recursos desta panóplia de informação que as pessoas têm, quais são os recursos que de facto são eficazes, são úteis para se utilizar num determinado momento.</p> <p>Portanto, qualquer pessoa que esteja a ser acompanhada por um processo de <i>coaching</i> consegue estar muito mais aqui e agora, a presença, que eu há bocadinho esqueci, que é uma competência fundamental, no <i>coaching</i> é o aqui e agora, a presença em <i>coaching</i>, não é, eu acho que conseguimos estar mais <i>fullness</i>.</p> <p>É eu estar aqui, agora, saber exatamente o que é que eu quero fazer aqui e agora, e isto dá uma capacidade de foco, que as organizações precisam para sobreviver, para continuar neste mundo global, e quanto mais global, quando mais focada eu estiver e souber para onde é que vou, mais resultados eu tenho.</p>	<p>naquele momento</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presença (aqui e agora) - Capacidade de foco <p>(link to: 21)</p>
D		Vantagens do <i>coaching</i> para as organizações	Q28 E quais as principais vantagens do <i>coaching</i> para as	(...) Ajudar as pessoas a tornarem-se mais auto... Mais conscientes de si próprias, mais conscientes da forma como interagem com os outros, nomeadamente com as suas equipas, e logo ai... a consciência que eu ganho sobre a forma como comunico com uma equipa tem uma	<ul style="list-style-type: none"> - Pessoas mais conscientes (nível individual e com as suas equipas) - Comunicação com a equipa

			organizações?	<p>influência brutal na forma como essa equipa vai produzir, na forma como essa equipa se vai relacionar entre si, na motivação dessa equipa.</p> <p>(...) Quanto mais no topo o <i>coaching</i> for oferecido, maior é o seu impacto na organização, porque maior é a esfera de ação que o <i>coachee</i> tem (...)</p>	<p>(influencia a motivação, relacionamento e produtividade da equipa)</p> <p>- <i>Coaching</i> ao nível de topo, produz um maior impacto na organização.</p>
E		Vantagens do <i>coaching</i> para as organizações	Q28 E quais as principais vantagens do <i>coaching</i> para as organizações?	<p>(...) Estas temáticas do <i>executive coaching</i> e do <i>team coaching</i> servem para ajudar as pessoas a melhorar o seu desempenho, quer a em termos de trabalho em equipa, quer no exercício da liderança</p>	- Melhoria de desempenhos
F		Vantagens do <i>coaching</i> para as organizações	Q28 E quais as principais vantagens do <i>coaching</i> para as organizações?	<p>... É uma ferramenta cirúrgica que as organizações têm para atuar de forma muito detalhada em coisas que quer mudar. Por exemplo, imaginando que a chefia tem problemas de liderança, nos podemos colocar essa chefia na formação, pode ter não sei quantas ações de formação mas a pessoa continua na mesma não é? Ou mudamos de equipa porque pode ser problema da equipa e não da chefia, podemos fazer muitas experiencias dentro da organização mas aquele problema não é resolvido. O <i>coaching</i> é uma técnica que pode, de uma forma muito cirúrgica, atuar onde a organização quer, onde acha que é importante e apesar das sessões de coaching serem individuais, ali na sessão é um momento de grande cumplicidade entre <i>coach</i> e <i>coachee</i>, e a organização nunca pode saber o que é que ali se passa. No entanto</p>	<p>- Ferramenta cirúrgica para as organizações (atua em profundidade onde a organização pretende, onde considera importante):</p> <p>- Atingir de objetivos</p> <p>- Melhoria de desempenhos</p> <p>- Resolução de problemas</p>

				<p>quando a empresa contrata <i>coaching</i> pode ser para se cumprirem determinados objetivos,</p> <p>... Para melhorar o desempenho daquela pessoa, para a pessoa se aperceber que tem esse problema, que a organização de facto tem esse problema e por isso é uma forma muito cirúrgica de resolver problemas e com uma profundidade que numa ação de formação não se conseguem resolver. (link to 38)</p>	
G		Vantagens do <i>coaching</i> para as organizações	Q28 E quais as principais vantagens do <i>coaching</i> para as organizações?	<p>(...) As vantagens têm sempre a ver com melhorias que podem ser de ordem diversa, depende das pessoas com as quais estamos a trabalhar</p> <p>(...) Ou porque a pessoa implementou processos que tinha na gaveta há uma serie de tempo, ou porque desenvolveu um conjunto de competências, sei lá, podem as vezes ser coisas muito mais comportamentais, como acontece com frequência ao nível da comunicação, porque a pessoa não tem facilidade e comunicar com a equipa e isso não se traduz nos resultados que deveria (...)</p> <p>(...) Desde otimização de processos internos que se tornam mais eficazes, desenvolvimento de competências exploração e de autonomia das próprias equipas, o foco aqui esta centrado no dedicar tempo aquilo que nos chamamos atividades a nível de retorno, são aquelas atividades que são realmente importantes e que em principio só eu as poderei fazer, ou só eu quem esta mais capacitado para as fazer, para alem de que a pessoa no final adquire uma ferramenta de trabalho que a permite ser autónoma do ponto de vista da definição de objetivos que quer, até os conseguir alcançar e definir claramente o que é prioritário ou não na</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Otimização de processos internos - Desenvolvimento de competências e exploração de autonomia das equipas - Equilíbrio individual (varias dimensões) - Gestão de tempo (Não é trabalhar menos, mas sim trabalhar melhor para ter tempo para outras atividades)

				<p>minha função.</p> <p>(...) Trabalhamos muito o equilíbrio, nas várias dimensões da vida da pessoa, não é trabalhar menos tempo mas trabalhar melhor para ter tempo para outras áreas.</p>	
H		Vantagens do <i>coaching</i> para as organizações	Q28 E quais as principais vantagens do <i>coaching</i> para as organizações?	<p>(...) As organizações ficam com pessoas mais mobilizadas para a sua função. Com horizontes mais alargados sobre aquilo que podem fazer da sua função que é fundamental também. Fisicamente, também espiritualmente, eles podem estar mais motivados, emocionalmente estão mais comprometidas também. Porque o <i>coaching</i> também tem esta vantagem de dar aqui um contributo... de energizar um pouco as pessoas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pessoas mais mobilizadas para a função - Maior motivação - Maior comprometimento - Mais energia
I		Vantagens do <i>coaching</i> para as organizações	Q28 E quais as principais vantagens do <i>coaching</i> para as organizações?	<p>(...) O <i>coaching</i> ajuda as pessoas a atingir resultados (...)</p> <p>(...) Para além de ajudar a atingir resultados, mais do que isso ajuda a pessoa a aprender a atingir resultados. Não é só a atingir, mas a aprender a atingir. Ou seja ajuda a pessoa a perceber quais é que são as suas formas, as suas forças, os seus pontos que a ajudam a atingir resultados. Só essa aprendizagem vale e qualquer empresa onde ela trabalhe.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pessoas aprendem a atingir resultados - Atingir resultados
J		Vantagens do <i>coaching</i> para as organizações	Q28 E quais as principais vantagens do <i>coaching</i> para as	<p>Ao ser um processo de desenvolvimento de pessoas, e sendo que as organizações são compostas por pessoas, então nitidamente melhora desempenhos e isso traduz-se em resultados, claro.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Melhoria de desempenhos - Atingir resultados

			organizações?		
C		Coaching/atual realidade económica	Q29 As organizações que recorram ao <i>coaching</i> estão melhor preparadas para fazer face aos atuais desafios da conjuntura económica?	Sim.	- Sim
D		Coaching/atual realidade económica	Q29 As organizações que recorram ao <i>coaching</i> estão melhor preparadas para fazer face aos atuais desafios da conjuntura económica?	(...) Aquilo que a investigação nos diz é que o investimento que as organizações fazem em <i>coaching</i> é-lhes retornado em mais do dobro, 545% como dizia o estudo do McGovern, não é? Aquilo que me dizia um Diretor de recursos humanos, ele não fez <i>coaching</i> mas é uma empresa que multinacional que tem uma tradição grande em oferecer <i>coaching</i> aos seus executivos, e o que ele me dizia é: eu não lhe posso dizer que o <i>coaching</i> me permite ter resultados em que eu sinto a minha empresa a crescer exponencialmente, etc. Por uma razão, porque nós neste momento estamos em contraciclo de mercado. Ele quando me falou disto já estávamos em período de crise declarado e portanto... Agora, o que ele me dizia era que nos fortalece imenso para nos	- Não sabe

				tornarmos extremamente eficazes dentro daquilo que podemos ser extremamente eficazes, isso garantidamente. E ele até me dizia, o objetivo que nos temos com estas fornadas constantes de executivos que mandamos para processo de <i>coaching</i> é queremos desenvolver internamente uma cultura interna de <i>coaching</i> . No fundo, há-de chegar um momento em que eles não querem um <i>coach</i> externo, porque todos eles internamente desenvolvem... não posso dizer que são <i>coaches</i> mas o que visam são competências de <i>coaching</i> que são extremamente úteis em tudo o que fazem.	
E		<i>Coaching</i> /atual realidade económica	Q29 As organizações que recorram ao <i>coaching</i> estão melhor preparadas para fazer face aos atuais desafios da conjuntura económica?	Portanto admito que sim, que passe por ai.	- Sim
F		<i>Coaching</i> /atual realidade económica	Q29 As organizações que recorram ao <i>coaching</i> estão melhor preparadas	Mas sim, concordo em absoluto.	- Sim

			para fazer face aos atuais desafios da conjuntura económica?		
G		<i>Coaching</i> /atual realidade económica	Q29 As organizações que recorram ao <i>coaching</i> estão melhor preparadas para fazer face aos atuais desafios da conjuntura económica?	Mas eu diria que sim	- Sim
H		<i>Coaching</i> /atual realidade económica	Q29 As organizações que recorram ao <i>coaching</i> estão melhor preparadas para fazer face aos atuais desafios da conjuntura	Claramente	- Sim

			económica?		
I		<i>Coaching</i> /atual realidade económica	Q29 As organizações que recorram ao <i>coaching</i> estão melhor preparadas para fazer face aos atuais desafios da conjuntura económica?	Eu vou-lhe responder que sim por duas razões	- Sim
J		<i>Coaching</i> /atual realidade económica	Q29 As organizações que recorram ao <i>coaching</i> estão melhor preparadas para fazer face aos atuais desafios da conjuntura económica?	Sim, claro que sim.	Sim.
C		<i>Coaching</i> /atual realidade económica	Q29.1 Se sim, de que forma?	È um bocadinho o que eu disse agora, nesta pergunta (28)	- Aumento da produtividade

		(Forma)			<ul style="list-style-type: none"> - Identificação dos recursos mais eficazes e úteis para naquele momento - Maior potencialidade para crescer, desenvolver e permanecer o mercado.
D		<i>Coaching</i> /atual realidade económica (Forma)	Q29.1 Se sim, de que forma?	<p>Favorece também muito o alinhamento das pessoas face à estratégia da empresa, face aos objetivos da empresa (...) a coesão das equipas, a coesão dos departamentos.</p> <p>O <i>coaching</i> existe nas empresas para as ajudar a ser mais eficazes (...)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Alinhamento entre pessoas e estratégia empresarial - Promove a coesão da (s) equipa (s) - Promove a eficácia das organizações
E		<i>Coaching</i> /atual realidade económica (Forma)	Q29.1 Se sim, de que forma?	<p>Eu penso que depende da maneira de como o <i>coaching</i> é feito, mas se o <i>coaching</i> for feito de uma forma eficaz (...) é claro que as pessoas que colaboram com aquela organização hão-de estar mais motivadas, quanto mais não seja porque sentem que houve algum cuidado para com elas não é, por parte da organização, ao pôr um <i>coach</i> a trabalhar. E portanto nesse sentido poderão porque um dos problemas das organizações é de facto uma certa <i>taylorização</i> continua, das pessoas lá dentro e de um sentimento de desmotivação.</p> <p>Agora que é uma tendência que serve muito perspectivas mais gestionárias do que propriamente o desenvolvimento humano, isso eu</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Motivação - Perspetiva gestionária do <i>coaching</i>

				também tenho essa ideia. O <i>coaching</i> em geral tem uma perspetiva mais instrumental e gestonária do que uma perspetiva virada para o desenvolvimento das pessoas.	
F		<i>Coaching</i> /atual realidade económica (Forma)	Q29.1 Se sim, de que forma?	(...) É um bom investimento para atuar em áreas críticas ao nível da carreira das pessoas.	- Atua em áreas críticas da carreira das pessoas
G		<i>Coaching</i> /atual realidade económica (Forma)	Q29.1 Se sim, de que forma?	<p>(...) Uma empresa que não faça <i>coaching</i> é uma empresa que não está minimamente sensível para a necessidade de mudar, embora haja aquelas que querem melhorar por via dos processos, desde que as maquinas funcionem bem, isto anda tudo bem, e há aquelas que percebem que os processos podem estar muito bem desenhados mas são as pessoas que fazem os processos acontecer (risos) e que às vezes mais vale trabalharmos com as pessoas em primeiro lugar e depois então os processos vão otimizar-se em consequência do trabalho das pessoas. (...)</p> <p>Fomentando a coesão das equipas as dificuldades são ultrapassadas de outra forma (...)</p> <p>(...) Porque o líder é um exemplo, queira ou não se queira. E aquilo que nós procuramos sempre num exemplo é a coerência entre aquilo que é dito e aquilo que é feito.</p> <p>E é evidente que... a médio prazo eu ate posso querer que a equipa seja autónoma mas se ainda não é tenho que ser eu a treina-la e a prepara-la para que seja autónoma dessa maneira. Mais... eu tenho que me treinar para ser também para permitir também que a equipa seja autónoma e</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Coloca o foco nas pessoas e não no processo - Atuar na coesão de equipas - Papel do líder (coerência entre o que é dito e o que é feito) - Autonomia de líderes e equipas

				desenvolver os mecanismos que me permitirão manter a situação sob controlo sem que esteja lá permanentemente. E isso tem muito a ver com o individuo e muito pouco com o processo (risos).	
H		<i>Coaching</i> /atual realidade económica (Forma)	Q29.1 Se sim, de que forma?	... Com pessoas de facto, mais capacitadas, com os horizontes mais alargados, mais ambiciosas em relação à sua função e o impacto que podem ter. A partir daí podem ter ligação direta que cause efeito com os resultados, acho que é relativamente evidente. Não é sempre o remédio para todos os males mas seguramente que é mais um... contributo.	- Maior consciência (pessoas mais capacitadas, mais ambiciosas em relação ao impacto que pode ter a sua função) - Relação direta Pessoas/ resultados
I		<i>Coaching</i> /atual realidade económica (Forma)	Q29.1 Se sim, de que forma?	(...) As organizações que perceberam que o <i>coaching</i> pode ser uma mais-valia, (portanto o antes não é?), de alguma forma, certamente estão melhor preparadas para gerir muito melhor as suas pessoas e eu acredito que as organizações que gerem melhor as suas pessoas estão mais preparadas para qualquer questão. Depois, claro que quanto mais pessoas satisfeitas, mais competentes que saibam como... claro que estarão mais preparadas.	- Mais-valia - Relação direta pessoas/ resultados
J		<i>Coaching</i> /atual realidade económica (Forma)	Q29.1 Se sim, de que forma?	Porque ao desenvolver pessoas, desenvolve organizações... ah... melhora desempenhos. Acho que...basicamente as pessoas ficam mais motivadas, mais empenhadas e as organizações só ficam a ganhar. Agora é um investimento que nem todas fazem... claro que tenho essa noção. Há que	- Desenvolvimento de pessoas - Melhoria de desempenhos - Maior motivação - Maior empenho

				ter alguma disponibilidade económica e conhecer realmente os benefícios do <i>coaching</i> . Mas... acho que sim, que conhece, consegue sem duvida reagir com firmeza e eficácia aos desafios da atualidade.	- Maiores resultados organizacionais
C		Mudança social e organizacional (<i>Coaching</i>)	Q30 Em que medida o <i>coaching</i> auxilia as organizações na adaptação à mudança social e organizacional?	(...) o <i>coaching</i> permite que as pessoas comuniquem resultados, não é, e comuniquem com base, haja um feedback. O <i>feedback</i> é das coisas mais poderosas para uma organização crescer, mais poderosas, porque é assim, das duas uma, ou eu não tenho reconhecimento de todo, ninguém me diz o que é que eu faço bem e o que é que eu faço mal e ando aqui um bocadinho à deriva, ou há quem me aponte só o que eu faço mal e não me pergunta que é que eu posso aprender com aquilo que fiz mal, ou há aquele chefe de, ah...está tudo muito bem, não sei que...isto não é <i>feedback</i> ... <i>feedback</i> é quando há uma apresentação concreta, real daquilo que é feito e há um espelho dos factos que são observáveis. E quando isso acontece as organizações conseguem...portanto se todos utilizassem o <i>feedback</i> e uma comunicação com vista ao desenvolvimento, era brutal (...) quando eu estou num processo, as mudanças são cada vez mais constantes, não é, é aquilo que nos temos mais de constante na vida e cada vez mais, não é, as mudanças é o deixar isto, depois pensar nisto, quer dizer é uma coisa, uma pessoa nem se entende. Se eu não tiver foco, se eu não souber o que é que quero, eu fico perdida na mudança, não é? E não tenho rumo, e o <i>coaching</i> o que faz é ajudar a assegurar que pelo menos eu tenha uma direção para caminhar, mas também gerando aqui uma espécie de autoconfiança, não é? Eu	- Comunicação com <i>feedback</i> - Gerar confiança - Identificar obstáculos - Foco (para não ficar perdido na mudança)

				também ter confiança nos recursos que eu tenho, estar claramente identificado para mim quais são os obstáculos que eu vou enfrentar e o que é que posso fazer para os superar, portanto tudo isso é fundamental num processo de mudança e isso são competências que nos acabamos por descobrir no <i>coaching</i> .	
D		Mudança social e organizacional (<i>Coaching</i>)	Q30 Em que medida o <i>coaching</i> auxilia as organizações na adaptação à mudança social e organizacional?	(...) o <i>coaching</i> é um processo de implementação de mudança à bruta (risos), estou a brincar. Eu digo isto porque há uma abordagem de <i>coaching</i> que eu acho particularmente incisiva e que os grandes <i>coaches</i> conseguem implementar que é a abordagem, chamo-lhe perspetivação do <i>self</i> , que é uma abordagem muito confrontativa, em que tu és confrontado com aquilo que tu podes melhorar e que está à tua frente e tu agarra se faz favor! Isso implica tu confrontares-te com coisas que geralmente tu desvias porque, sabes que até tens aquele teu jeito, aquela maneira de dizer mas não queres pensar muito isso, não queres pensar muito em mudar. O <i>coaching</i> é mesmo isso, foca-te mesmo aí, é um espelho, olha para isso, olha para isso e vais mudar. O <i>coaching</i> é um processo de aprendizagem (...) a nossa proposta é uma mudança tão transformacional quanto possível e como é óbvio isso implica o facto de mudar.	<ul style="list-style-type: none"> - Processo de implementação de mudança - Perspetivação do <i>self</i> (abordagem confrontativa) - Processo de aprendizagem - Mudança transformacional
E		Mudança social e organizacional (<i>Coaching</i>)	Q30 Em que medida o <i>coaching</i> auxilia	Se uma relação de <i>coaching</i> potencia o desenvolvimento da pessoa e se a pessoa estiver melhor, naturalmente também estará mais preparada para responder às mudanças e aos desafios. Mas também se a pessoa sentir	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de pessoas: Relação direta com adaptação à mudança e a

			as organizações na adaptação à mudança social e organizacional?	dificuldades, se sentir perdida, sentir algumas dificuldades em gerir novos desafios... aí está um bom problema de <i>coaching</i> , uma boa situação para a contratação de um serviço de <i>coaching</i> porque é um problema de <i>coaching</i> .	novos desafios.
F		Mudança social e organizacional (<i>Coaching</i>)	Q30 Em que medida o <i>coaching</i> auxilia as organizações na adaptação à mudança social e organizacional?	(...) O <i>coaching</i> é uma das principais ferramentas que existem para se fazer mudança organizacional, aliás o ideal nessas alturas é a conciliação do <i>coaching</i> individual com o <i>coaching</i> coletivo. Muitas vezes o <i>coaching</i> de grupo, em fases de grande mudança, o <i>coaching</i> de grupo é muito importante para facilitar essa mudança social e organizacional.	- <i>Coaching</i> enquanto ferramenta facilitadora de mudança social e organizacional
G		Mudança social e organizacional (<i>Coaching</i>)	Q30 Em que medida o <i>coaching</i> auxilia as organizações na adaptação à mudança social e organizacional?	(...) Mas se eu estiver numa organização que vai mudar a sua cultura, numa determinada altura, significa que vai mudar a forma como atua, estamos a falar de comportamentos então eu tenho que também, em primeiro lugar, mudar estes meus comportamentos. (...) nós tendencialmente criamos hábitos, porque sai-nos mais económico, facilita-nos muito a vida e também criamos hábitos de comportamento. Portanto há um momento em que eu vou ter de mudar esses hábitos e há aqui um esforço acrescido. Não é complicado fazê-lo, mas é sair da nossa zona de conforto, mas depois é difícil manter esse novo comportamento pelo tempo necessário até que ele se torne um hábito. E é exatamente aqui que nos intervimos do ponto de vista de	- Mudança cultural (alteração de comportamentos)

				proporcionar à pessoa que ela repita os novos comportamentos até que isto seja algo, mais ou menos, natural para ela própria.	
H		Mudança social e organizacional (<i>Coaching</i>)	Q30 Em que medida o <i>coaching</i> auxilia as organizações na adaptação à mudança social e organizacional?	(...) As pessoas que começam a ter, maior capacidade de questionamento, de abertura à mudança, a perguntar: Porque não? E portanto numa sociedade em grande evolução ao nível de tecnologia, processos, pertença dos consumidores, etc., tivemos muitas pessoas com esse... com esse <i>mindset</i> , com essa aptidão mental de questionar e também encontra as melhores soluções. Eu acho que é o <i>mindset</i> que o <i>coaching</i> induz nas pessoas. Provavelmente a partir daí, tornar-se-ão mais... ah... mais capacitadas para a mudança, para serem proativas.	<ul style="list-style-type: none"> - Maior capacidade de questionamento - Recetividade à mudança - <i>Mindset</i> (aptidão mental para questionar e encontrar as melhores soluções) - Atitude proativa
I		Mudança social e organizacional (<i>Coaching</i>)	Q30 Em que medida o <i>coaching</i> auxilia as organizações na adaptação à mudança social e organizacional?	Se for um <i>coaching</i> realmente, holístico, que vai a todas as áreas da vida ajuda. Se for um <i>coaching</i> realmente que vá todas as áreas da vida, que a pessoa consiga abrir também a nível social, sim, eu acho que contribui para esse aspeto.	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Coaching</i> holístico contribui para a adaptação à mudança.
J		Mudança social e organizacional (<i>Coaching</i>)	Q30 Em que medida o <i>coaching</i> auxilia as organizações na adaptação à	As pessoas transformam-se quando passam por um processo de <i>coaching</i> e acho que isso diz tudo. E obviamente que a organização, aqui em termos de mudança de mentalidades e resultados, só tem a ganhar.	<ul style="list-style-type: none"> - Processo de transformação - Alteração de mentalidades - Maior capacidade de adaptação à mudança

			mudança social e organizacional?		
C		Resultados do <i>coaching</i>	Q31 O <i>coaching</i> é um processo capaz de gerar resultados rápidos (desempenho rh e lucros)?	<p>Sim.</p> <p>Entrevistador: Consegue dizer mais ou menos uma média?</p> <p>Entrevistado: Ai, não. Em termos de números nós temos, quer dizer, nós temos estudos que falam em 500% de aumento de ROI não é? Isso ai há estudos que, eu aí não diria tanto mas se calhar há voltas inteiras que se dão nas pessoas e obviamente depois nos seus resultados não é?</p> <p>É assim, um processo de <i>coaching</i> não é a curto prazo, ou seja, eu não consigo fazer uma sessão de <i>coaching</i> e ter resultados ok? Portanto, é como eu estava a dizer pressupõe-se que um processo de mudança, de hábitos, de forma de estar ocorra só ao fim de 90 dias, nunca menos, portanto, para que haja mudança, se eu sempre fui assim toda a minha vida, se foi assim que aprendi a ser, não é, e se eu me considero assim, ao nível da minha identidade, são coisas difíceis de trabalhar (...) há vários tipos de <i>coaching</i>, estamos a falar de um <i>coaching</i> que atua ao nível de transformação do ser de formas de estar, e esse nível requer muito tempo.</p> <p>Portanto isto depois depende muito dos ritmos que a pessoa tiver, Toda e qualquer pessoa que esteja disponível para o desenvolvimento, tem mudança, é inevitável, as pessoas às vezes, as vezes vou a reuniões</p>	<p>Sim, rápidos, consoante o ritmo de cada pessoa.</p> <p>Sim, rápidos, conforme a situação.</p> <p>Sim. Rápidos consoante a predisposição das pessoas e da empresa para o desenvolvimento.</p>

			<p>de comerciais, agora já nem tanto, mas houve uma altura que os clientes, ou os possíveis clientes tinham a mania de perguntar, que é, então diga-me lá qual é a sua margem de não sucesso não é? O que é, quais foram as percentagens de processos que foram insucesso? Não há! Não há, é impossível, mas não é porque sou muito boa, nem porque o <i>coaching</i> é muito bom. É porque qualquer pessoa para ir para <i>coaching</i> tem que estar disponível para se desenvolver, só o simples faço, o conceito de, eu estou disponível para o desenvolvimento já diz tudo não é, já diz que a pessoa vai mudar, ponto! Portanto é impossível não haver resultados, está a ver, imediatos e rápidos. Agora, obviamente que situações mais estruturantes e que fazem parte da, daí...é mais complicado, quer dizer também depende do cliente não é, depende das funções do cliente, de vez em quando, há clientes que são mais...por exemplo, se eu trabalhar com pessoas da área de recursos humanos, não é, em termos de recursos humanos, que a pessoa seja mesmo de recursos humanos, é um processo fácil, agora se eu trabalhar com um financeiro que não tem a mínima atenção, até pode ter, até pode ter, eu estou aqui a generalizar e estou aqui a criar julgamentos, mas sem categorizar neste nível, há pessoas que são mais <i>left brain</i>, que estão mais com o cérebro esquerdo, são mais racionais e que é mas difícil se calhar para eles trabalhar e conseguirem ver a estes níveis. Mas a minha resposta seria, qualquer pessoa que se predisponha ao desenvolvimento, ou a organização como um todo.</p> <p>Portanto tem que haver um alinhamento, tanto na parte do</p>	
--	--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

				<p>desenvolvimento da pessoa como depois na organização ao receber esta pessoa com novas competências e isso às vezes é que pode atrasar, agora se tudo estiver conciliado, e se nós tivéssemos processos de <i>coaching</i> em que se procurasse ver, portanto de uma forma holística não é, de ver todos os processos, tudo o que está envolvido, e agir... isto é a mesma coisa, desculpe a comparação com organizações, mas é a mesma coisa, sabe porque é que os toxicodependentes, na maior parte das vezes, não conseguem ter sucesso? Porque as famílias depois não estão habituadas, não estão preparadas para receber aquele novo toxicodependente, com novos hábitos. E aqui é exatamente a mesma coisa, nos trabalhamos uma pessoa, mas a organização depois não está habituada, preparada para receber esta nova pessoa, eles querem milagres, mas depois não estão preparados para ver a nova pessoa, e somente nesses casos é que não há transformação.</p> <p>Se eu tiver a trabalhar a nível, ou mesmo diretores de primeira linha, administradores, não tiverem nem aí, não se envolverem neste processo, não vale a pena. Há aqui, eu diria, sim, pode haver, e os resultados são tão mais rápidos quanto a envolvimento do lado da empresa for conseguida nesta, neste sentido.</p>	
D		Resultados do <i>coaching</i>	Q31 O <i>coaching</i> é um processo capaz de gerar	Eu acho que ele é capaz de gerar resultados rápidos, o que não significa que sejam sustentáveis. Resultados? Na primeira sessão de <i>coaching</i> , a primeira sessão de <i>coaching</i> chegas ao fim e perguntas: o que é que levas	- Sim. Cada sessão produz resultados (o que é que leva daqui?)

			<p>resultados rápidos (desempenho rh e lucros)?</p>	<p>daqui? Levo isto, isto e isto. Levo uma consciência de que eu afinal eu faço as coisas melhor do que achava. Consideras isto um resultado? Sim, não é. O <i>coaching</i> alicerça-se em perguntas, os <i>coaches</i> têm muito a mania de falar em perguntas poderosas, o <i>coaching</i> é essencialmente feito de perguntas, e são perguntas para tu pensares, para tu pensares sobre ti, e não sobre ou outros. Com o objetivo de te ajudar a pensar a tua reflexão e a tua capacidade de entenderes, o que é que está de facto a acontecer na tua vida, o que é que queres que aconteça na tua vida, etc... e muitas vezes as pessoas...epá ainda não tinha pensado nisso...</p> <p>E de facto, como nos estamos muito comprometidos com os resultados, é muito importante que haja este reconhecimento e nos perguntarmos: O que é que levas daqui? O que é que hoje levaste?</p> <p>Entrevistador: E ao nível dos lucros?</p> <p>Entrevistado: Porquê? Isso é importante? O que as organizações dizem é que não é. Eu fiz essa pergunta a várias pessoas, a várias pessoas que compraram, a varias empresas que compraram o processo para os seus colaboradores e perguntava: Então e afinal, como é que avalia aqui o retorno financeiro? Financeiro, não sei, não estou preocupado com isso, eu vejo as mudanças a acontecer à minha volta, vejo que é tudo para melhor.</p>	<p>- Rápidos, mas podem não ser sustentáveis.</p> <p>Lucro: As empresas não valorizam esse aspeto.</p>
E		Resultados do <i>coaching</i>	Q31 O <i>coaching</i> é	Eu penso que sim, que pode gerar, aliás eu já disse que assisti a uma	Sim, desempenho e lucro.

			um processo capaz de gerar resultados rápidos (desempenho rh e lucros)?	entrevista que houve ali resultados rápidos. E se gera resultados rápidos em termos de desempenho automaticamente gerará também... (...) Maior desempenho e a maior motivação das pessoas, à partida está ligada a um maior desempenho da empresa.	
F		Resultados do <i>coaching</i>	Q31 O <i>coaching</i> é um processo capaz de gerar resultados rápidos (desempenho rh e lucros)?	Acho que sim. Eu acho que o <i>coaching</i> começa-se logo a ver... eu acho, muito sinceramente. Começa logo a apresentar resultados.	Sim, rapidamente apresenta resultados.
G		Resultados do <i>coaching</i>	Q31 O <i>coaching</i> é um processo capaz de gerar resultados rápidos (desempenho rh e lucros)?	É, em tudo, desempenho, lucro... tudo. Todos os processos para nos são medidos ao nível do ROI. Basta por exemplo até agarrar e coisas tão simples como a gestão do tempo, vamos imaginar que eu perco 15 minutos por dia a fazer um atarefa pouco significativa para a missão da minha função, se eu perco todos os dias 15 minutos, ora ao fim do mês estaremos a falar de muitas horas e normalmente estamos a falar de executivos que são as pessoas mais bem pagas na organização. (...) Mas como o nosso programa tem principio, meio e fim, em termos temporais normalmente anda à volta de 3 meses, depois há um ou outro ajuste.	Sim, desempenho e lucro

H		Resultados do <i>coaching</i>	Q31 O <i>coaching</i> é um processo capaz de gerar resultados rápidos (desempenho rh e lucros)?	Eu diria que dependo do conceito de rápido. (...) A nossa metodologia pressupõem programas de <i>coaching</i> tipicamente de 6 meses. (...) Cada pessoa é uma pessoa, cada processo tem a sua agenda com os seus constrangimentos. Mas eu diria que... rápido, rápido não. É preciso dar tempo ao tempo e de facto, pressupõe mudar de crenças, as crenças depois influenciam atitudes, atitudes influenciam comportamentos. Por isso, com algum tempo, pelo menos.	Depende do conceito de rápido. - Consoante o ritmo de cada pessoa (implica mudar crenças, comportamentos)
I		Resultados do <i>coaching</i>	Q31 O <i>coaching</i> é um processo capaz de gerar resultados rápidos (desempenho rh e lucros)?	O que é que é rápido? (risos) É assim, eu acho que o <i>coaching</i> , se for para gerar um resultado muito rápido nalguma coisa poderá não ser o <i>coaching</i> o melhor processo, nalguma coisa específica ok? Eu vejo o <i>coaching</i> como um processo transformador e como qualquer processo transformador tem que ir por etapas e tem que se aprender, temos que nos aprender a transformar.	- Depende do conceito de rápido - Processo transformacional
J		Resultados do <i>coaching</i>	Q31 O <i>coaching</i> é um processo capaz de gerar resultados rápidos (desempenho rh e lucros)?	Ah... rápidos? Rápidos, não sei. Porque lá está, para haver transformação de comportamentos... ah... não sei mas é preciso algum tempo. As pessoas não mudam num estalar de dedos não é... e depois também depende do envolvimento... Enfim... depende do rápido.	- Depende do conceito de rápido - Processo transformacional (comportamentos)

C		Dimensão da organização/ <i>Coaching</i>	Q32 Considera que organizações de maior dimensão recorrem mais ao <i>coaching</i> ?	Sim	Sim
D		Dimensão da organização/ <i>Coaching</i>	Q32 Considera que organizações de maior dimensão recorrem mais ao <i>coaching</i> ?	Não sei. Eu considero que as organizações de maior dimensão têm tendência a ter um coach interno, Mas não sei qual é a causa, nem sei qual é a consequência.	Não sei.
E		Dimensão da organização/ <i>Coaching</i>	Q32 Considera que organizações de maior dimensão recorrem mais ao <i>coaching</i> ?	Sim, creio que sim	Sim
F		Dimensão da organização/ <i>Coaching</i>	Q32 Considera que organizações de maior	Eu acho que sim	Sim

			dimensão recorrem mais ao <i>coaching</i> ?		
G		Dimensão da organização/ <i>Coaching</i>	Q32 Considera que organizações de maior dimensão recorrem mais ao <i>coaching</i> ?	Na nossa prática sim	Sim
H		Dimensão da organização/ <i>Coaching</i>	Q32 Considera que organizações de maior dimensão recorrem mais ao <i>coaching</i> ?	Eventualmente sim	Sim
I		Dimensão da organização/ <i>Coaching</i>	Q32 Considera que organizações de maior dimensão recorrem mais ao <i>coaching</i> ?	Segundo os estudos que eu tenho lido da ICF sim, pronto isto é um dado, acho que sim	Sim

J		Dimensão da organização/ <i>Coaching</i>	Q32 Considera que organizações de maior dimensão recorrem mais ao <i>coaching</i> ?	Penso que sim... penso que sim, pelo menos do meu conhecimento.	Sim
C		Dimensão da organização/ <i>Coaching</i>	Q32.1 Se sim, porquê?	<p>Porque...financeiramente tem mais flexibilidade para investir naquilo que não conhecem e em instrumentos que ainda não conhecem, e por essa razão acabam por reconhecer mais rapidamente as vantagens do <i>coaching</i> do que os outros (...)</p> <p>Porque há muito mais alinhamento entre aquilo que a pessoa está a adquirir e a tomar consciência, do que propriamente a formação. Na formação o que é que acontece, muitas vezes na formação, dá-se competências às pessoas mas depois as pessoas não sabem como é que hão-de implementar no seu dia-a-dia, não é? Há aqui um,...eu diria até, se houvesse um envolvimento não é, um investimento em formação com <i>coaching</i>, o investimento era menor até no <i>coaching</i> e podia ser uma coisa que... portanto a pergunta era...sim porque têm mais margem para experimentarem e depois aperceberem-se das principais vantagens.</p>	<p>- Fatores económicos</p> <p>- Maior flexibilidade para experimentar novas práticas</p> <p>(link to: 38)</p>
D		Dimensão da	Q32.1 Se sim,	Não se aplica	Não se aplica

		organização/ <i>Coaching</i>	porquê?		
E		Dimensão da organização/ <i>Coaching</i>	Q32.1 Se sim, porquê?	Porque as empresas de maior dimensão também têm meios económicos diferentes para definir instrumentos e estratégias porque se considera muito hoje que pode ser... que o <i>coaching</i> pode ser um bom instrumento de gestão, de apoio à gestão.	- Fatores económicos - Reconhecimento do <i>coaching</i> enquanto prática de apoio à gestão
F		Dimensão da organização/ <i>Coaching</i>	Q32.1 Se sim, porquê?	(...) são organizações grandes mas também têm...são saudáveis do ponto de vista económico não é? Portanto eu acho que isso também está ligado.	- Fatores económicos (organizações saudáveis do ponto de vista económico)
G		Dimensão da organização/ <i>Coaching</i>	Q32.1 Se sim, porquê?	Não quer dizer que não haja pequenas e médias empresas a recorrer ao <i>coaching</i> porque há, mas normalmente as grandes, também, quando percebem que aquilo lhes é útil têm maior disponibilidade para que o processo se estenda a mais pessoas na organização, disponibilidade ao nível de cultura organizacional, de mentalidade e de custos... e de disponibilidade financeira também.	- Fatores económicos (disponibilidade financeira) - Fatores culturais (cultura organizacional) - Fatores sociais (mentalidade)
H		Dimensão da organização/ <i>Coaching</i>	Q32.1 Se sim, porquê?	(...) Uma questão de muitas delas terem processos... mais bem estruturados a nível de gestão do capital humano. Eventualmente também estarem mais capacitadas financeiramente. E talvez por uma questão de... eventualmente como o <i>coaching</i> também... está hoje em dia, em voga, em termos de comunicação... mais a... mais aderem rapidamente, aquilo que está em voga. Mas quer me parecer que rapidamente vai ser... vai ser ultrapassado por uma nova realidade, em que qualquer empresa, seja qual for a sua dimensão, poderá recorrer ao <i>coaching</i> , poderá ter programas de <i>coaching</i> .	- Processos bem estruturados (Gestão do Capital Humano) - Conceito em crescimento

I		Dimensão da organização/ <i>Coaching</i>	Q32.1 Se sim, porquê?	E eu acho que recorrem por causa dos recursos financeiros e também por estarem mais preparadas para saberem o que existe. Há muita gente que nunca ouviu falar de <i>coaching</i> e as PME se calhar nunca ouviram falar.	- Fatores económicos - Maior flexibilidade para experimentar novas práticas
J		Dimensão da organização/ <i>Coaching</i>	Q32.1 Se sim, porquê?	Ah... porque têm mais recursos económicos talvez.	- Fatores económicos
C		Valor por sessão	Q33 Considera que os preços por sessão estão muito elevados?	<p>Não.</p> <p>Entrevistador: Preços elevados tendo em conta a atual realidade económica...</p> <p>Entrevistado: Sabe quanto é que eu gasto por ano para me formar? Uma pequena fortuna! Ah... e portanto, o que me pagam por sessão, atendendo ao facto... eu estou dedicada aquela pessoa, não é? (...) 8, 12 sessões, o que for espalhadas ao longo de um período de tempo, a pessoa pode telefonar as vezes que quiser, pode-me mandar os e-mails que quiser, pode...portanto há um processo de acompanhamento contínuo que é feito com aquela pessoa, há uma dedicação aquela pessoa, aquela pessoa está a ser trabalhada individualmente e isto tudo envolve muito tempo meu, não é?</p> <p>E portanto para o número de clientes que eu estou disponível, que eu sou capaz de dar..., mais qualidade, com uma relação direta em termos do que eu invisto em termos da minha formação é encontrar um valor, não é?</p> <p>Porque é que... vamos lá ver...porque é que uma pessoa compra um Clio</p>	<p>- Não</p> <p>- Os valores estão equilibrados</p> <p>- Investimento económico elevado (<i>coach</i>)</p> <p>- Disponibilidade e dedicação e acompanhamento contínuo (<i>coach/coachee</i>)</p> <p>- Processo individualizado</p> <p>- <i>Coaching</i> acrescenta valor</p>

				<p>e outra compra um BMW, a função é a mesma ora numa situação económica como nos vivemos porque é que as pessoas não compram só Clios? A questão é a mesma! As pessoas vão pagar BMWs porquê? Porque oferece-lhes outras garantias que o Clio não me oferece, ponto! E portanto, esta diferenciação tem sempre que haver, nós estamos muito bem, já estivemos melhor, eu acho que neste momento os valores de <i>coaching</i> até estão equilibrados em Portugal.</p> <p>Não acho que o processo seja...vou-lhe dar um exemplo, eu gasto 4000€ de doutoramento por ano, por ano, quantas vezes e que eu estou com o meu orientador? E um processo de <i>coaching</i> num ano não custa 4000€, se calhar custa metade.</p> <p>Neste momento toda a gente acha caro tudo, mas não acho que estejam inflacionados, tendo em conta a situação que nos estamos. Acho que as pessoas, e as pessoas que solicitam valores mais baixos, correndo o risco de dizer alguma coisa que ofenda alguém, mas eu diria que, de facto ainda não se aperceberam do valor que o <i>coaching</i> dá e das potencialidades que o <i>coaching</i> traz, ou do valor que adiciona quando se faz <i>coaching</i> por isso é que dão valores menores.</p>	
D		Valor por sessão	Q33 Considera que os preços por sessão estão muito elevados?	Não incluída no guião	Não incluída no guião
E		Valor por sessão	Q33 Considera	(...) São muito díspares no mercado e que são bastante variáveis (...)	Não sabe / Valores são

			que os preços por sessão estão muito elevados?	<p>(...) a ideia que eu tenho é que surgiu a moda do <i>coaching</i>, há imensas pessoas a fazer isto e portanto há muita poeira no ar, mas quando esta moda começar a passar, a poeira vai assentar e então o <i>coaching</i> vai começar a encontrar um rumo mais concreto, uma definição mais clara e até mais organizado do que é, o tipo de custos que implica uma relação de <i>coaching</i>.</p> <p>(...) Há gente muito boa no mercado que consegue excelentes resultados e há gente que não sabe bem o que está a fazer e anda aí... é um grande caminho a percorrer.</p>	<p>variáveis</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inexistência de tabela - Bons <i>coaches</i> apresentam excelentes resultados (causa-efeito)
F		Valor por sessão	Q33 Considera que os preços por sessão estão muito elevados?	<p>É assim, eu posso-lhe dizer que já paguei... não quero estar enganada mas eu acho que à volta dos 1000 €/hora, isto há uns anos atrás. Eu acho que agora os preços devem estar mais baixos, mas eu acho que ainda continuam a estar elevados mas não tem nada a ver com aquilo que era. Neste momento rondará os 250€/hora, 200€/hora, enfim... mas se calhar ainda continuam a estar um pouco elevados porque neste momento existe uma contração muito grande.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sim. - Continuam elevados, embora os valores já estejam mais baixos. <p>Exemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Passado (1000€/hora) - Presente (250€/hora)
G		Valor por sessão	Q33 Considera que os preços por sessão estão muito elevados?	<p>Não é um produto barato (...) em todos os programas há um ROI do programa, sim, o investimento compensa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Não, o investimento compensa (ROI)

H		Valor por sessão	Q33 Considera que os preços por sessão estão muito elevados?	<p>(...) Discuto sempre valores (...) correspondem ao valor acrescentado que queremos dar às pessoas.</p> <p>Uma pessoa, um líder executivo de uma empresa que multiplique os seus esforços na utilização das pessoas, que consiga delegar, que consiga ter mais visão estratégica, e se calhar tenho aqui uma relação causa-efeito de, uma faturação na sua área de negócio de 500 mil ou de 1 milhão ou 2 milhões, eu diria que é o processo mais barato do mundo. Portanto, é tudo uma questão de valor. Há alguns que serão caros em relação ao valor que aportam depois no final, há alguns que são extremamente baratos. Depende.</p>	<p>- Depende</p> <p>- Relação causa-efeito (resultados)</p>
I		Valor por sessão	Q33 Considera que os preços por sessão estão muito elevados?	<p>Eu não vejo (...) eu vejo um processo de <i>coaching</i> não como um preço por sessão mas como um processo que tem resultados e um processo transformacional.</p> <p>(...) Se formos ver á sessão... vamos lá, é caro. Se formos ver ao processo, ao processo continuo e aos resultados que se teve, em comparação com outro tipo de processos, eu não considero caro. Embora os preços que se fazem, também são muito diferentes, atenção... são muito diferentes. A ICF também tem esses estudos, mas por exemplo em Portugal, do que eu sei, há <i>coaches</i> que eu não sei que tipo de formação têm, atenção, porque também há muita formação e formação muito diferente, há <i>coaches</i> que em <i>coaching</i> pessoal fazem 50€ a sessão e também há <i>coaches</i> em Portugal a levar 600€, portanto os preços são</p>	<p>Sim, à sessão</p> <p>Não, ao processo</p> <p>- Valores são variáveis</p> <p>- Relação causa-efeito (resultados)</p>

				muito díspares.	
J		Valor por sessão	Q33 Considera que os preços por sessão estão muito elevados?	Há um grande investimento da empresa, sem dúvida, mas há resultados, nitidamente. Portanto, não... eu posso dizer que considero que é um investimento compensatório (risos).	- Não, o investimento compensa (resultados)
C		Motivações	Q34 De uma forma global, quais as principais motivações que levam as empresas a recorrer ao <i>coaching</i> ?	Normalmente tem a ver com a comunicação em si (...) com a melhoria da liderança. (...) Na universidade não se aprende a liderar, nas empresas, quando as pessoas vão para a empresa, as pessoas não sabem liderar. O que é que acontece? As pessoas incorporam modelos de liderança que têm a ver com aqueles que...que a sua experiência lhes dita (...) e está aí o meu modelo de liderança. Não há um trabalho de autoconsciência sobre o que é que é liderar, e portanto eu diria que as organizações, aquilo que mais procuram é ajudar que os seus líderes tenham um desempenho melhor enquanto líderes porque nunca fizeram esse trabalho de autoconsciência. Portanto o <i>coaching</i> é...parece-me como um...como solicitação nesse sentido, e também de elevados potenciais, portanto de pessoas que as organizações querem reter nas organizações e que querem ajudar a explorar, querem ajudar a explorar o... ajudar a que eles explorem ainda mais as suas potencialidades e sim...seria talvez as áreas que motivam mais, sim.	<ul style="list-style-type: none"> - Melhoria da comunicação - Melhoria da liderança - Melhoria de desempenho - Retenção de talentos - Motivos económicos

				Entrevistador: E depois a parte económica não é? Entrevistado: Sim... a receita.	
D		Motivações	Q34 De uma forma global, quais as principais motivações que levam as empresas a recorrer ao <i>coaching</i> ?	Um dos meus estudos é exatamente sobre isso, e o que as empresas dizem é que é para ajudar indivíduos a desenvolverem o seu potencial. Mas acho que em boa parte há uma intenção remediativa por detrás de um pedido de <i>coaching</i> , não posso dizer que existe sempre mas existe. Quanto mais não seja coisas do género, nos temos a nossa equipa, é boa, o nosso líder é bom mas ele esta a ficar com um desgaste tremendo porque estamos numa fase crucial e eu noto um grande desgaste nele. Vamos-lhe oferecer <i>coaching</i> para o ajudar... Não estou a dizer que é um mau executivo, mas pode acontecer isto por fatores externos e eu entendo isto como um aspeto remediativo. Outra situação pode acontecer e às vezes acontece é o próprio presidente ou o Diretor geral pedir para si, por não ter ninguém que o escute internamente, ou até também acontece porque nos vivemos numa cultura que é muito, em que é esperado que o líder, ou pelo menos o líder acha que deve ser visto como alguém que não tem dúvidas, que não mostra fraquezas e portanto o <i>coach</i> pode ser alguém com quem ele fale e que o ajuda a refletir e a tomar decisões. A outra situação, também remediativa, é quando há, quando a pessoa está a descarrilar e portanto vamos lá corrigir os maus comportamentos.	- Desenvolvimento de potencial - Intenções remediativas (desgaste do líder, correção de maus comportamentos) - Auxiliar o líder na tomada de decisão
E		Motivações	Q34 De uma forma global, quais as principais	Para mim, nesta perspetiva, é quase sempre gestonária (...) A motivação creio que é a mesma, quase sempre melhorar o desempenho, o desempenho da pessoa, o desempenho da equipa ou fazer	- Motivos económicos - Melhoria de desempenho - Marketing interno

			motivações que levam as empresas a recorrer ao <i>coaching</i> ?	algum marketing interno, que somos tão sofisticados que até fazemos estas coisas.	
F		Motivações	Q34 De uma forma global, quais as principais motivações que levam as empresas a recorrer ao <i>coaching</i> ?	(...) A criação de uma cultura de suporte e de acompanhamento das pessoas. Eu acho que isso pode construir um bocadinho o ADN da organização, e que no fundo é uma política que ajuda muito nessa construção, e aquilo que me parece é que o <i>coaching</i> ainda não é conhecido suficientemente nas organizações, eu acho que é preciso que as organizações passem pela experiência para perceberem... o <i>coaching</i> ainda não é bem compreendido e por isso ainda existe um largo caminho a traçar para que as organizações sintam o <i>coaching</i> como necessidade. Outra das motivações poderá também passar por motivos económicos.	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de uma cultura de suporte e de acompanhamento de pessoas - Motivos económicos
G		Motivações	Q34 De uma forma global, quais as principais motivações que levam as empresas a recorrer ao <i>coaching</i> ?	Necessidades que a organização tem para as quais não encontrou soluções até ao momento. Há algumas necessidades que são do ponto de vista organizacional, mas que, quando nós identificamos que aquilo está relacionado com o comportamento das pessoas, nomeadamente, os líderes de topo em primeiro lugar (...) nos conciliarmos a nossa vida pessoal com a nossa vida profissional, ou que não estamos a conseguir alinhar com aquilo que a organização pretende... portanto há de facto uma necessidade organizacional que não tem a ver com o processo, e nos	<ul style="list-style-type: none"> - Necessidades para as quais a organização não encontrou soluções: - Alinhamento entre a vida pessoal e organizacional - Cumprimento de objetivos - Cultura organizacional (alteração de comportamentos)

				<p>vamos decompor essa necessidade e perceber que ela tem que começar algures nas pessoas, e começa... mesmo naquelas coisas que nós assumimos que estão fora do nosso controlo. Por exemplo, numa reunião, diretores diziam-me que os seus clientes não pagam, que lhes estão a dever, etc... após algumas perguntas viemos a perceber que os clientes não pagam porque a empresa o permite, é uma questão cultural a empresa permitir que os clientes não paguem logo... e portanto isto não está fora do nosso controlo, foi a empresa que sempre permitiu esta situação.</p>	
H		Motivações	<p>Q34 De uma forma global, quais as principais motivações que levam as empresas a recorrer ao <i>coaching</i>?</p>	<p>(...) Quando sentem que querem desenvolver as competências dos seus líderes, dos seus gestores, e sentem que...vão mexer com coisas...profundas como atitudes, comportamentos, crenças, que não sejam... que não se vai lá com os processos de formação genérica. Já não se vai lá com os processos de formação genérica, como por exemplo mandar uma pessoa para a universidade fazer uma... uma pós-graduação, ou um programa avançado de gestão, como há muitas por aí, ou a formação tradicional intraempresa/interempresa. E portanto são afirmações que é sempre bom acrescentar, mas não alteram substancialmente... os comportamentos, aquilo que é a atitude das pessoas, em contexto profissional. E portanto, o que leva as empresas a perceber isto, é que tem que se investir no <i>coaching</i>, para de facto as pessoas mudarem. Quando as empresas compreendem isso, sim... apostam no <i>coaching</i>.</p>	<p>- Desenvolvimento de competências (área comportamental) - Alteração de comportamentos em contexto profissional</p>

I		Motivações	Q34 De uma forma global, quais as principais motivações que levam as empresas a recorrer ao <i>coaching</i> ?	De uma forma global (...) são sempre processos de mudança...ou quase sempre processos de mudança na empresa. Mudança organizacional, novas pessoas ou no âmbito de processos de mudança ou então no âmbito de ... ou então porque existem questões que foram consideradas negativas em alguns líderes.	<ul style="list-style-type: none"> - Processos de mudança organizacional - Questões de liderança
J		Motivações organizacionais	Q34 De uma forma global, quais as principais motivações que levam as empresas a recorrer ao <i>coaching</i> ?	Motivações... ah... acho que é desenvolver competências, melhorar desempenhos e depois também a obtenção de resultados organizacionais. Penso que sejam as principais.	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de competências - Melhorar desempenhos - Motivos económicos
C		O <i>coaching</i> como uma mais-valia para líderes	Q35 Considera que o <i>coaching</i> é uma mais-valia para os	Sim. Para toda a gente. O <i>coaching</i> deveria ser algo obrigatório (risos).	Sim, para toda a gente.

			executivos/líderes de organizações?		
D		O <i>coaching</i> como uma mais-valia para líderes	Q35 Considera que o <i>coaching</i> é uma mais-valia para os executivos/líderes de organizações?	Sim	Sim
E		O <i>coaching</i> como uma mais-valia para líderes	Q35 Considera que o <i>coaching</i> é uma mais-valia para os executivos/líderes de organizações?	Eu creio que sim	Sim
F		O <i>coaching</i> como uma mais-valia para líderes	Q35 Considera que o <i>coaching</i> é uma mais-valia para os executivos/líderes de organizações?	Sim	Sim

G		O <i>coaching</i> como uma mais-valia para líderes	Q35 Considera que o <i>coaching</i> é uma mais-valia para os executivos/líderes de organizações?	Sem dúvida.	Sim
H		O <i>coaching</i> como uma mais-valia para líderes	Q35 Considera que o <i>coaching</i> é uma mais-valia para os executivos/líderes de organizações?	Claramente.	Sim
I		O <i>coaching</i> como uma mais-valia para líderes	Q35 Considera que o <i>coaching</i> é uma mais-valia para os executivos/líderes de organizações?	Sim, definitivamente.	Sim
J		O <i>coaching</i> como uma mais-valia para líderes	Q35 Considera que o <i>coaching</i> é uma mais-valia	Sim, penso que sim.	Sim

			para os executivos/líderes de organizações?		
C		O <i>coaching</i> como uma mais-valia para líderes	Q35.1 Porquê?	E então ah... a liderança, portanto é necessário o <i>coaching</i> , o <i>coaching</i> ajuda que cada pessoa pense no seu percurso. Obviamente que o <i>coaching</i> poderá fazer mais sentido para os líderes porque, porque investir nos líderes, se a empresa comprar <i>coaching</i> para os seus líderes, pode...pode multiplicar, portanto se o líder começar, souber bem o que é que quer em termos de liderança, isso vai-se espalhar para baixo, não é? Portanto só em termos de investimento é que faz mais sentido ser um líder porque pode contagiar não é? Pode começar...normalmente o líder pressupõe, depois começa também ele a utilizar o <i>coaching</i> como modelo para a sua própria prática, portanto, isto pode ser vantajoso nesse sentido. Não é, o <i>coaching</i> não é especial para líderes, o <i>coaching</i> devia ser para toda a gente. O investimento que é feito no líder é que poder ter maior de retorno porque vai-se multiplicar por todas as pessoas que estão à volta na organização.	<ul style="list-style-type: none"> - Pensar no seu percurso (líder) - <i>Coaching</i> como modelo para o exercício da sua função (líder) - Atingir resultados (investimento no líder estende-se a toda a organização)
D		O <i>coaching</i> como uma mais-valia para líderes	Q35.1 Porquê?	<p>Respondida em perguntas anteriores.</p> <p>O <i>coaching</i> tem sido muito desenvolvido em cargos de liderança, e de facto as pessoas que exercem cargos de liderança têm uma responsabilidade acrescida sobre si (...) pelo que faz muito sentido que elas tenham esta oportunidade de desenvolvimento</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidade acrescida <p>Link to: Q25</p>

E		O <i>coaching</i> como uma mais-valia para líderes	Q35.1 Porquê?	<p>Nos temos alguns problemas que estão identificados no exercício da liderança, no exercício do poder e admito que o tipo de práticas que se desenvolvem com o <i>coaching</i> podem pôr as pessoas a pensar um pouco em vários aspetos do seu exercício do poder que os poderão ajudar. Aliás eu penso que até será das armas em que o <i>coaching</i> pode ter um maior potencial.</p> <p>É muito difícil exercer o poder não é? E por vezes as disfunções que surgem no exercício do poder tem a ver com inseguranças da própria pessoa que as está a exercer e por vezes a pessoa recorre ao excesso de controlo porque tem medo de dar autonomia e perder o fio à meada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Problemas no exercício da liderança e poder - Colmatar medos e inseguranças (despoletam atitudes de controlo)
F		O <i>coaching</i> como uma mais-valia para líderes	Q35.1 Porquê?	<p>Porque os líderes são pessoas que precisam de tomar decisões e não têm com quem falar sobre todas essas questões e eu acho que o <i>coaching</i> é uma ajuda fantástica a essas pessoas que não são seres perfeitos, enquanto profissionais e eu acho que o <i>coaching</i> é uma ajuda fantástica a essas pessoas, têm que demonstrar muito mais tranquilidade nas suas opções, nas suas decisões. Simultaneamente ajuda-os também a superarem-se a eles próprios e encontrar outros caminhos para se conseguir chegar aos objetivos que eles pretendem (...) Provavelmente não para todos os executivos, porque existirá aqueles que acham que sabem tudo... a resistência... e há muitos executivos que acham que sabem tudo, já não há nada para aprender.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Participam na tomada de decisão - Superação individual
G		O <i>coaching</i> como uma	Q35.1 Porquê?	(...) Porque muitas das vezes aquilo que fez com que a organização	- Desenvolvimento de

		mais-valia para líderes		<p>promovesse essas pessoas a serem líderes tinha a ver com o conjunto de capacidades, de competências, de potencial que pode ter sido útil num determinado momento ou que pode nunca ter sido desenvolvido. E com relativa frequência as pessoas se vêm envolvidas em coisas do dia-a-dia... urgências, solicitações, etc... que se distanciam daquilo que de facto é na essência a razão de ser da sua função, nomeadamente até o seu contributo pessoal para a organização (...) E portanto é necessário algum tempo de organização, em que há uma maior estruturação... as pessoas estão mais ou menos bem estruturadas em termos das relações e dos objetivos que tomam, mesmo assim há sempre aqui algumas áreas que podem ser trabalhadas, mas com muita frequência, normalmente, quanto mais estamos a trabalhar com as empresas mais isto é uma verdade, nomeadamente quando trabalhamos com empresários o que acontece é que muitas das vezes as pessoas já se esqueceram do motivo pelo qual decidiram ser empresários e portanto que estão completamente assoberbados numa serie de coisas que eles próprios criam, muitas das vezes, problemas que criam a si próprios e à organização e portanto isto significa que eu tenho alguém que supostamente deveria estar dedicado a um conjunto de atividades, que se calhar consegue fazer bem e que não está porque está esquecido, ou anda a gastar demasiado tempo em coisas menos importantes e muitas das pessoas sabem exatamente o precisam fazer só que não o fazem e é aqui que o nosso processo acaba por ajudar muito. Têm de começar agir diferente.</p>	<p>competências</p> <ul style="list-style-type: none">- Estruturação e organização das funções
--	--	-------------------------	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------

H		O <i>coaching</i> como uma mais-valia para líderes	Q35.1 Porquê?	(...) Leva-os a questionar a sua forma de atuar, melhores comportamentos e melhor performance, e orienta-os para resultados	<ul style="list-style-type: none"> - Questionamento da forma de atuação - Melhoria de desempenho - Orientação para os resultados
I		O <i>coaching</i> como uma mais-valia para líderes	Q35.1 Porquê?	Se é essa a sua principal função, gerir pessoas, quanto melhor se conhecerem, quanto mais tiverem a capacidade, eles próprios tiverem a capacidade de atingirem resultados, mais vão conseguir isso através das pessoas que lideram e esse é o papel do líder.	<ul style="list-style-type: none"> - Gerir pessoas - Maior autoconhecimento - Atingir resultados (investimento no líder estende-se a toda a organização)
J		O <i>coaching</i> como uma mais-valia para líderes	Q35.1 Porquê?	Porque gerem equipas, porque são pessoas com muita responsabilidade dentro das organizações e como tal, devem estar munidos de ferramentas, e não estamos só a falar do <i>coaching</i> ... mas que facilitem o desempenho das suas funções.	<ul style="list-style-type: none"> - Gerem equipas - Responsabilidade acrescida
C		Competências que o <i>coaching</i> desenvolve no líder (melhoria de performance)	Q36 Quais as competências que o <i>coaching</i> desenvolve num executivo/líder tendo em conta a melhoria da sua performance?	A inteligência emocional que é desenvolvida, quer dizer, o autoconhecimento, a autoconfiança, todas essas competências. Depois o resto são competências específicas do <i>coaching</i> em si, a escuta ativa, o questionamento, eficácia com vista a resultados, ah...a criação de autoconsciência, tudo isto.	<ul style="list-style-type: none"> - Inteligência emocional - Autoconhecimento - Escuta ativa - Questionamento - Eficácia com vista a resultados - Autoconsciência

D		Competências que o <i>coaching</i> desenvolve no líder (melhoria de performance)	Q36 Quais as competências que o <i>coaching</i> desenvolve num executivo/líder tendo em conta a melhoria da sua performance?	<i>Soft skills</i> (...) capacidade de gerir uma boa comunicação com a sua equipa, isso é fundamental e capacidade de gerar e manter confiança junto dos seus colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Soft skills</i> - Gerir a comunicação - Gerar confiança
E		Competências que o <i>coaching</i> desenvolve no líder (melhoria de performance)	Q36 Quais as competências que o <i>coaching</i> desenvolve num executivo/líder tendo em conta a melhoria da sua performance?	(...) Ajuda a pessoa a desenvolver o seu potencial (...) desenvolver muito uma maior autoconfiança, e uma maior capacidade para o exercício de funções de liderança, uma maior capacidade para ouvir o outro e ouvir o outro é uma capacidade de liderança fundamental que é muito pouco praticada nas nossas empresas. Creio que são duas grandes competências, a maior autoconfiança e a capacidade de ouvir o outro, percebendo que o seu feedback é fundamental para o sucesso da equipa.	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento do seu potencial - Maior autoconfiança - Maior capacidade para ouvir o outro - <i>Feedback</i>
F		Competências que o <i>coaching</i> desenvolve no líder (melhoria de performance)	Q36 Quais as competências que o <i>coaching</i> desenvolve num executivo/líder tendo em conta a melhoria da sua performance?	<p>(...) Ajuda a ter uma maior consciência de si próprio e se calhar numa altura em que já não se esta a fazer <i>coaching</i> se consegue revisitare aqueles momentos de <i>coaching</i> e utilizar esses tais momentos para analisar novamente as situações que se está a viver e para tentar, sozinho, encontrar os caminhos.</p> <p>(...) É a capacidade de eu perceber que com aquele tipo de raciocínio, consigo resolver esta questão.</p> <p>(...) Portanto ajuda as pessoas a ter uma capacidade de reflexão interior</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Autoconsciência - Objetividade na resolução de questões - Capacidade de reflexão interior - Atitude <i>coach</i>

				<p>que antes não tinham (...)</p> <p>Eu acho que a atitude <i>coach</i> é de facto, eu acho que alguns têm outros não têm, se calhar há pessoas que nunca tiveram formação em <i>coaching</i> e têm uma atitude <i>coach</i> (...)</p>	
G		Competências que o <i>coaching</i> desenvolve no líder (melhoria de performance)	Q36 Quais as competências que o <i>coaching</i> desenvolve num executivo/líder tendo em conta a melhoria da sua performance?	(...) o foco naquilo que é relevante na sua função e naquele momento na organização. Que é eu atuar de acordo com aquilo para o qual sou pago.	- Capacidade de foco
H		Competências que o <i>coaching</i> desenvolve no líder (melhoria de performance)	Q36 Quais as competências que o <i>coaching</i> desenvolve num executivo/líder tendo em conta a melhoria da sua performance?	<p>Isso depende das competências que nós coloquemos na agenda de um programa de <i>coaching</i>. Isso depende do líder. Logico que se supostamente é para ser à medida, portanto há líderes em que eu vou focar, imaginemos, uma agenda de <i>coaching</i> colocada em processos de tomada de decisão. Outros que eu vou colocar em processos de motivação. Outros vou colocar na visão estratégica e no envolvimento da equipa nas decisões. Outros vou focar na delegação. Outros vou colocar na gestão de conflitos e na... também na interação interdepartamental. Isto é, cada caso é um caso, cada realidade é uma realidade. Todas estas competências, a maior parte delas são chamadas de <i>soft skills</i>, competências comportamentais, podem ser perfeitamente aperfeiçoadas</p>	<p>- O programa é feito à medida de cada líder (cada caso é um caso)</p> <p>- Tomada de decisão</p> <p>- Visão estratégica</p> <p>- Envolvimento da equipa</p> <p>- Delegação</p> <p>- Gestão de conflitos</p> <p>- Interação interdepartamental</p> <p>- <i>Softskills</i></p>

				num projeto de <i>coaching</i> .	
I		Competências que o <i>coaching</i> desenvolve no líder (melhoria de performance)	Q36 Quais as competências que o <i>coaching</i> desenvolve num executivo/líder tendo em conta a melhoria da sua performance?	As que ele quiser (risos). Olhe a principal competência é essa mesmo, é aprender a atingir resultados.	<ul style="list-style-type: none"> - O programa é feito à medida de cada líder (cada caso é um caso) - Aprender a atingir resultados
J		Competências que o <i>coaching</i> desenvolve no líder (melhoria de performance)	Q36 Quais as competências que o <i>coaching</i> desenvolve num executivo/líder tendo em conta a melhoria da sua performance?	Ah... melhora o seu desempenho, a capacidade de foco, porque são pessoas, como eu já disse com responsabilidades acrescidas e a capacidade de foco é muito importante neste tipo de cargos. E depois a comunicação, a forma de comunicar com os outros.	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de foco - Comunicação - Desempenho
C		Competências que o <i>coaching</i> desenvolve no líder (transmissão para a sua equipa)	Q36.1 E como estas se refletem na gestão de equipas e organizações?	<p>Isto vai melhorar a sua performance e vai melhorar a equipa.</p> <p>Para ser intitulado líder, não é chefe, para ser intitulado líder utilizará competências de <i>coaching</i>. Eu aliás, eu sou daquelas pessoas que defende que não deve haver...há quem fale no líder/<i>coach</i>, e eu tenho um bocado de dificuldade em adaptar-me a esse conceito porque eu</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Melhoria da <i>performance</i> da equipa. - Transmissão de competências (Líder é diferente de chefe)

				entendo que todo o líder deve ter competências de <i>coaching</i> , se não, não é líder, mas pronto...	
D		Competências que o <i>coaching</i> desenvolve no líder (transmissão para a sua equipa)	Q36.1 E como estas se refletem na gestão de equipas e organizações?	De uma maneira simples, este líder torna-se uma pessoa que inspira de facto as ações das pessoas, as inspira e as motiva. As inspira a definirem objetivos, a alcançarem objetivos, a serem melhores, cada vez melhores a fazerem.	<ul style="list-style-type: none"> - Ações da equipa - Motivação da equipa - Melhoria do desempenho - Definição de objetivos - Alcance de resultados
E		Competências que o <i>coaching</i> desenvolve no líder (transmissão para a sua equipa)	Q36.1 E como estas se refletem na gestão de equipas e organizações?	Um bom líder vai transmitir isso à sua equipa. Mas as competências de liderança não podem ser desenvolvidas de forma isolada porque a pessoa é líder em função de uma equipa, tem que ser ajustado aquela equipa. A pessoa tem que aprender a ouvir o outro mas depois tem que se ajustar à equipa.	<ul style="list-style-type: none"> - Transmissão de competências - Ajuste à equipa
F		Competências que o <i>coaching</i> desenvolve no líder (transmissão para a sua equipa)	Q36.1 E como estas se refletem na gestão de equipas e organizações?	Eu acho que a atitude <i>coach</i> é de facto, eu acho que alguns têm outros não têm, se calhar há pessoas que nunca tiveram formação em <i>coaching</i> e têm uma atitude <i>coach</i> , portanto tem muito a ver com a forma como se relacionam com os outros, mas eu acho que, pelo menos eu vejo a atitude <i>coach</i> em relação aos subordinados numa perspetiva de encaminhar os subordinados, naquilo que são as suas dificuldades, identificar os aspetos em que eles gostariam de melhorar, traçar com eles planos de desenvolvimento e acompanhar esses planos. Portanto há também alguns <i>coaches</i> que fazem <i>coaching</i> na sua própria equipa, por exemplo de 15	<ul style="list-style-type: none"> - Atitude <i>coach</i> (Relacionamento com os outros) - Encaminhar, acompanhar e traçar planos de ação (sessões)

				<p>em 15 dias têm as sessões marcadas e uma coisa é a chefia no dia-a-dia, outra coisa é essa chefia como <i>coach</i>. Porque quando se é <i>coach</i> pretende-se proporcionar, com o subordinado ou com a pessoa com quem se está, momentos de grande cumplicidade, de grande abertura por parte do <i>coachee</i> que se calhar com uma chefia normal não iria ter, mas o facto de estar naquele momento sentado a discutir uma coisa que é... um momento que é do <i>coachee</i>, etc... e muitas vezes faz com que esse <i>coachee</i> se consiga abrir e dê conta daquilo que é a sua pessoa e dos seus problemas de uma forma que não aconteceria se não se criasse esse tal momento não é?</p> <p>Por isso é preciso ter... uma coisa é a atitude... o <i>coach</i> atitude, portanto uma atitude de acompanhamento, outra coisa é ser <i>coach</i> da sua equipa, numa lógica também de sessões e outra coisa é fazer a mistura entre as duas coisas. É ter uma atitude de <i>coaching</i> de acompanhamento mas também numa perspetiva pontual, ir-se marcando alguns momentos para acompanhar, para perceberem dificuldades, para se traçarem alguns planos de desenvolvimento, fazer esse acompanhamento ao longo do ano.</p>	
G		Competências que o <i>coaching</i> desenvolve no líder (transmissão para a sua equipa)	Q36.1 E como estas se refletem na gestão de equipas e organizações?	Só que se o líder da organização trabalhar de maneira diferente com a sua equipa, a equipa também vai trabalhar de uma forma diferente	- Alteração no comportamento da equipa (a equipa segue o líder)

H		Competências que o <i>coaching</i> desenvolve no líder (transmissão para a sua equipa)	Q36.1 E como estas se refletem na gestão de equipas e organizações?	(...) ter esta atitude de <i>coach</i> , não quer dizer que tenha de fazer um programa formal de <i>coaching</i> com cada um dos membros da sua equipa, em equipas de grande dimensão seria complicado. Agora se eu tiver aqui um.. <i>mindset</i> , uma forma de atuar orientada a desenvolver pessoas, eu seguramente tenho que ter a noção que... imaginemos que tenho 10 pessoas, tenho aqui 3 pessoas que são perfeitamente seniores e que se calhar precisam de menos tempo e tenho aqui 2 pessoas que levam um pouco mais de... imaginemos conflituosas que precisam trabalhar <i>soft skills</i> em termos de comunicação e de gestão de espetativas, tenho aqui 2 juniores que têm que ser alinhados em muitas outras questões, isto é fazer uma análise casuística e situacional para efetivamente perceber o que é eu posso dar, alias para saber o que é que eu posso dar a cada membro da minha equipa.	- Atitude <i>coach</i> - <i>Mindset</i> - Encaminhar, acompanhar e traçar planos de ação (equipa)
I		Competências que o <i>coaching</i> desenvolve no líder (transmissão para a sua equipa)	Q36.1 E como estas se refletem na gestão de equipas e organizações?	Olhe a principal competência é essa mesmo, é aprender a atingir resultados, logo pode transmiti-la dessa forma.	- Atingir de resultados
J		Competências que o <i>coaching</i> desenvolve no líder (transmissão	Q36.1 E como estas se refletem na gestão de	Como é que se refletem? Então o líder, verdadeiro líder é seguido pelos seus colaboradores, e portanto se o líder sofre um processo transformacional, é evidente que toda a equipa também... As pessoas	- Transformação do comportamento da equipa (a equipa segue o líder)

		para a sua equipa)	equipas e organizações?	melhoram desempenhos, ficam mais motivadas e para mim, é função do líder consegui-lo, portanto... é por ai, melhores desempenhos, melhores resultados, sim.	- Melhores desempenhos da equipa - Melhores resultados globais
C		<i>Coaching</i> como modelo de liderança (líder coach)	Q37 Quais as vantagens e desvantagens do <i>coaching</i> como modelo de liderança (líder-coach)? Especifique.	Desvantagens não encontro, as vantagens são todas estas que eu lhe estive a dizer até agora, portanto tem a ver com a questão de uma comunicação mais sustentável, com vista a resultado, com vista ao reconhecimento, criação de confiança na equipa, pela equipa e em cada um como elemento individual, tudo isto são vantagens, desvantagens não conheço.	Desvantagens – Não encontradas Vantagens: - Comunicação sustentável com vista a resultados - Criação de confiança individual e na equipa
D		<i>Coaching</i> como modelo de liderança (líder coach)	Q37 Quais as vantagens e desvantagens do <i>coaching</i> como modelo de liderança (líder-coach)? Especifique.	Ah... o líder não é <i>coach</i> , ponto. As duas coisas não são a mesma coisa e aquele líder que exerce competências de <i>coaching</i> junto da sua equipa tem que ter presente que não se pode assumir como <i>coach</i> dos seus colaboradores, porque ele está constringido pelo facto de os ter que avaliar, com o facto de terem o mesmo patrão, etc, etc... Portanto, eu não vejo desvantagem eu vejo é que as duas coisas são de facto diferentes, ser <i>coach</i> é uma coisa, ser líder é outra, agora os líderes podem usar competências de <i>coaching</i> , isso acho que sim. As vantagens são todas e mais algumas, a capacidade de manter as equipas focadas em manter uma visão, focadas em objetivos, capacidade de inspirar a ação nos	- Ser líder é diferente de ser <i>coach</i> - Líder não deve ser <i>coach</i> da sua equipa. - Líder pode utilizar ferramentas de <i>coaching</i> e nesta perspetiva as vantagens são: - Equipas focadas na visão - Equipa focada nos objetivos

				<p>outros, a capacidade de gerar confiança nos outros, de comunicar de maneira atenciosa, garantindo que... ou transmitindo que há um certo Q de seguidor num líder. O líder é alguém que sabe seguir os outros, que admira os outros, não é alguém que exerce autoritarismo, que inspira os outros, que inspira. E portanto um <i>coach</i> é tudo isto... O <i>coach</i> para ser bom <i>coach</i>, assim como um líder para ser bom líder tem que gostar das outras pessoas e tem que ver nas outras pessoas o potencial que às vezes elas não vêm.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de inspirar ação nos outros - Capacidade de gerar confiança - Comunicação assertiva
E		<p><i>Coaching</i> como modelo de liderança (líder <i>coach</i>)</p>	<p>Q37 Quais as vantagens e desvantagens do <i>coaching</i> como modelo de liderança (líder-<i>coach</i>)? Especifique.</p>	<p>Não conhecia essa perspectiva do <i>coaching</i>.</p> <p>Um líder-<i>coach</i>... admito que as vantagens sejam as mesmas, o líder fica mais preparado para ouvir o outro, para entender o outro, para se focar em objetivos concretos e como pode alcançá-los e identificar estratégias possíveis para alcançar esses objetivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Desconhecimento do <i>coaching</i> enquanto modelo de liderança Líder-<i>coach</i> (vantagens): - Líder mais preparado para ouvir os outros - Líder focado em objetivos concretos e na identificação de estratégias para os alcançar.
F		<p><i>Coaching</i> como modelo de liderança (líder <i>coach</i>)</p>	<p>Q37 Quais as vantagens e desvantagens do <i>coaching</i> como modelo de liderança (líder-<i>coach</i>)?</p>	<p>O líder-<i>coach</i> será com certeza aquele que suporta a sua equipa e faz com que sua equipa avance (...) Por isso o líder-<i>coach</i> é aquele que prepara, que acompanha, mas depois quem atua efetivamente e quem brilha é a equipa.</p> <p>Eu acho que não há vantagens nem desvantagens, cada caso é um caso, depende um bocadinho da organização. De qualquer forma, uma coisa é</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Não há vantagens nem desvantagens (depende da organização) Líder-<i>coach</i>: - Preparação e

			<i>coach</i>)? Especifique.	verdade, o líder só é líder quando tem uma equipa verdadeiramente estruturada.	acompanhamento da equipa
G		<i>Coaching</i> como modelo de liderança (líder <i>coach</i>)	Q37 Quais as vantagens e desvantagens do <i>coaching</i> como modelo de liderança (líder- <i>coach</i>)? Especifique.	Eu não diria que o <i>coaching</i> é um modelo de liderança. O <i>coaching</i> é uma ferramenta que está ao serviço do líder para que ele próprio se torne melhor líder e mais do que isso, melhor pessoa. (...) Mas o <i>coaching</i> não é o mesmo que liderança. Mas às vezes um bom <i>coach</i> não é um bom líder. Agora o líder pode e deve utilizar ferramentas de <i>coaching</i> , mas não tem que ser o único a utiliza-las e isto também é algo que às vezes é interessante observar nas equipas, porque há pessoas que não sendo líderes podem ser bons <i>coaches</i> .	- <i>Coaching</i> não é um modelo de liderança - <i>Coaching</i> é uma ferramenta ao serviço do líder
H		<i>Coaching</i> como modelo de liderança (líder <i>coach</i>)	Q37 Quais as vantagens e desvantagens do <i>coaching</i> como modelo de liderança (líder- <i>coach</i>)? Especifique.	Não considero o <i>coaching</i> de liderança, portanto (...) o líder <i>coach</i> (...) As vantagens de um líder ser <i>coach</i> é, acima de tudo a vantagem de focar-se nos elementos da sua equipa e preparar o futuro da equipa. Não vejo grandes desvantagens. Um líder que não é <i>coach</i> , é um líder que está centrado apenas em processos, na parte técnica e despreza a parte relacional, que são as pessoas. Obviamente que não têm resultados muito elevados. Um líder que seja <i>coach</i> desenvolve ao máximo as suas pessoas. Desvantagens, não vejo desvantagens, é um investimento de tempo que se for bem feito é bem-sucedido.	- <i>Coaching</i> não é um modelo de liderança Líder- <i>coach</i> (vantagens): - Centrado nas pessoas (e não na parte técnica) - Investimento que bem feito, é bem-sucedido
I		<i>Coaching</i> como modelo de liderança	Q37 Quais as vantagens e	<i>Coaching</i> como modelo de liderança? (...) Líder- <i>coach</i> ? (...) eu acredito que um líder que tenha competências de <i>coaching</i> consegue fazer melhor	- <i>Coaching</i> não é modelo de liderança

		(líder <i>coach</i>)	desvantagens do <i>coaching</i> como modelo de liderança (líder- <i>coach</i>)? Especifique.	o seu papel por causa do que disse há pouco, porque escuta melhor, porque dá melhor <i>feedback</i> , porque consegue fazer com que as pessoas atinjam os tais resultados extraordinários, sente as pessoas, etc. no entanto, um líder fazer <i>coaching</i> , acho que há aí um papel... papéis que se misturam porque mesmo o <i>coaching</i> interno, que existe e que... é assim, o <i>coaching</i> de uma pessoa que é chefe de outra não é reconhecido, pelo menos pelo ICF, e eu percebo, é assim, uma pessoa que tem como <i>coach</i> o seu chefe hierárquico não... os chapéus não são compatíveis. Portanto acredito nas competências de <i>coaching</i> , não acredito no <i>coaching</i> feito por líderes, a suas pessoas. Mesmo o <i>coaching</i> interno, por exemplo o <i>coaching</i> feito por departamentos de recursos humanos, etc, pode funcionar mas não é a mesma coisa porque as pessoas estão sempre em ambiente profissional. Imagine que uma pessoa descobre, no meio de um processo de <i>coaching</i> que aquilo não é a vida dela... e isso não é positivo, é positivo que a pessoa descubra que aquilo não é a vida dela, mas não estar a atingir resultados pode ser por causa disso. E é positivo tanto para a pessoa como para a empresa. Portanto eu não digo que não seja positivo, tem coisas positivas o <i>coaching</i> interno, eu não considero é positivo o <i>coaching</i> dado pela chefia, agora o <i>coaching</i> interno tem muitas vantagens. Não é um <i>coaching</i> ... ou seja, está limitado tem vantagens, mas esta limitado.	Líder com competências de <i>coaching</i> (vantagens): - Escuta melhor - Dar <i>feedback</i> - Alcance de resultados (equipa)
J		<i>Coaching</i> como modelo de liderança	Q37 Quais as vantagens e	Se o líder estimula o desenvolvimento de competências, se as pessoas sentem que as suas ideias são ouvidas dentro da organização, então só	Vantagens: - Desenvolvimento de

		(líder <i>coach</i>)	desvantagens do <i>coaching</i> como modelo de liderança (líder- <i>coach</i>)? Especifique.	encontre vantagens. Para mim, um líder que seja capaz de desenvolver competências em cada um dos seus liderados e se estas se traduzem em resultados... então isso é positivo não é?	competências - As pessoas são ouvidas na organização
C		<i>Coaching</i> e outras práticas de desenvolvimento	Q38 Na sua opinião, quais as principais diferenças entre o <i>coaching</i> e outras práticas de desenvolvimento pessoal e profissional?	(...) Qual é a diferença entre formação, <i>mentoring</i> e consultoria dão pistas concretas de ação e o <i>coaching</i> não dá, o <i>coaching</i> parte do princípio que a pessoa tem em si as respostas e que não é preciso adicionarmos, ou darmos indicações concretas de como a pessoa fazer não é? E também estamos numa relação de parceria e de igualdade, enquanto, no <i>mentoring</i> por exemplo, a pessoa é mais <i>expert</i> do que o <i>mentee</i> , não é? Na formação, o formador é mais <i>expert</i> do que o formando, aqui não, é uma relação completa de igualdade, em que se acredita que a pessoa, conseguirá por si, não é, eventualmente identificando recursos necessários para adicionar valor, pode ir buscar à formação, pode ir buscar a pessoas dentro da organização que saibam mais da organização do que ela, há este, há esta, portanto, por isso é que pode haver um benefício de articular as várias práticas mas sempre com vista à ação concreta, que a pessoa descubra de acordo com o seu quadro de referência, não é.	Formação, <i>mentoring</i> , consultoria: Dão pistas concretas de ação; relação de superioridade <i>Coaching</i> : Parte do princípio que a pessoa tem em si as respostas; Relação de parceria e igualdade
D		<i>Coaching</i> e outras	Q38 Na sua	Consultoria é alguém na organização, é focada numa área de negócio, a	Consultoria:

		<p>práticas de desenvolvimento</p>	<p>opinião, quais as principais diferenças entre o <i>coaching</i> e outras práticas de desenvolvimento pessoal e profissional?</p>	<p>consultoria é um serviço especializado em... percebe muito da tua área de negócio e dão-te uns conselhos, etc... portanto a consultoria é, eu percebo muito bem e considero-me um perito na área de negócio e portanto dou conselhos sobre como melhorar naquela área de negócio. O <i>coaching</i> não faz isto, não dá conselhos, não é?</p> <p>No caso do <i>mentoring</i>, o <i>mentoring</i>, por definição, um mentor é alguém que percebe muito daquele cargo, há muitos anos, por exemplo, vai-se aposentar não é, vem um novo e eu vou treiná-lo, prepara-lo para exercer aquele cargo. Acaba por ser muito à semelhança da consultoria mas é um trabalho em que eu vou adaptar o outro aquela função que eu já conheço há muitos anos, não é?... aquela organização (...) uma condição do mentor é ter o mesmo cargo, a mesma função do <i>mentee</i> não é? No caso do <i>coaching</i>, alias, até por comparação com a consultoria e com o <i>mentoring</i> o <i>coaching</i> é muito...os <i>coaches</i> consideram que causa até alguma entropia no trabalho deles, eles serem da mesma área que o seu <i>coachee</i> porque está a pagar ali o trabalho não é?</p> <p>A formação, lá está, é assim... eu chego e digo assim: Tenho aqui um conjunto de conteúdos, é assim que se faz, é assim que não se faz, etc. Pronto, agora amanhem-se. Ah...e quando se fala em <i>coaching</i>, tu até podes introduzir alguns conteúdos, tu partilhas coisas que tu julgas interessante, adequado, podes até sugerir um livro ao teu <i>coachee</i>, agora os assuntos que estão na mesa são os assuntos da vida desta pessoa, e</p>	<p>- Focado numa área de negócio</p> <p>- Aconselhamento</p> <p>- Relação de superioridade</p> <p><i>Coaching:</i></p> <p>- Não dá conselhos</p> <p>- Relação de igualdade</p> <p>- A pessoa está em primeiro plano (em relação aos conteúdos)</p> <p><i>Mentoring:</i></p> <p>- Mentor tem a mesma função que o <i>Mentee</i></p> <p>- Elevada experiência no cargo</p> <p>- Relação de superioridade</p> <p>Formação:</p> <p>- Conjunto de conteúdos</p>
--	--	------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

				isso é que está em primeiro plano. Em primeiro plano não estão conteúdos de formação, e portanto esta é uma grande distinção.	
E		<i>Coaching</i> e outras práticas de desenvolvimento	Q38 Na sua opinião, quais as principais diferenças entre o <i>coaching</i> e outras práticas de desenvolvimento pessoal e profissional?	<p>O <i>coaching</i> é trabalhar diretamente com a pessoa, de forma a tentar alcançar objetivos potenciando o seu desenvolvimento, mas sem haver transmissão direta de um conhecimento.</p> <p>Nas relações de <i>mentorig</i> ou de formação, ou mesmo consultoria já entra em jogo o conhecimento do indivíduo que esta a exercer essa função e esse conhecimento é no fundo transferido para aquela situação. Há uma clara transferência do conhecimento, que pode ser técnico, também pode ser social mas há uma transferência de conhecimento, é esse o objetivo destas práticas.</p>	<p><i>Coaching</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A pessoa está em primeiro plano - Visa o alcance de objetivos e desenvolvimento do <i>coachee</i> - Relação de igualdade <p><i>Mentoring</i>, formação, consultoria:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A tónica está no conhecimento do indivíduo (Mentor, formador ou consultor) - Transferência de conhecimento
F		<i>Coaching</i> e outras práticas de desenvolvimento	Q38 Na sua opinião, quais as principais diferenças entre o <i>coaching</i> e outras práticas de	<p>O <i>coaching</i> é a tal atividade que... o <i>coachee</i> é que encontra o seu caminho não é? O <i>coach</i> apenas o ajuda a encontrar esse caminho, mas não o aconselha. O <i>coaching</i>... e por isso tem uma força incalculável mas é preciso tempo para que isso aconteça... é preciso que o <i>coachee</i> se disponibilize a trabalhar e a tentar resolver toda a situação mas o poder acaba por estar colocado no <i>coachee</i>. O sucesso depende muito do</p>	<p><i>Coaching</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Não há aconselhamento - Envolvimento do <i>coachee</i> <p><i>Mentoring</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lógica de aconselhamento

			desenvolvimento pessoal e profissional?	<i>coachee</i> , de conseguir fazer o que quer fazer. O <i>mentoring</i> é uma abordagem um bocadinho diferente que passa muito por uma lógica de aconselhamento, e eu acho que talvez sirvam propósitos diferentes.	
G		Coaching e outras práticas de desenvolvimento	Q38 Na sua opinião, quais as principais diferenças entre o <i>coaching</i> e outras práticas de desenvolvimento pessoal e profissional?	<p>O <i>mentoring</i> tem muito a ver com ter passado a experiência, não é? E eu como mentor sou uma referência para alguém. Isso é muito importante sobretudo, quando nos estamos em contextos organizacionais onde temos gente mais experiente e gente menos experiente.</p> <p>Depois o <i>coaching</i>, tal como eu trabalho, está fundamentalmente focado naquilo que tem a ver com a vida da pessoa na organização, ainda que possamos trabalhar dimensões da sua vida pessoal. Até porque quem compra o serviço, às vezes nem é o próprio, às vezes é a organização e portanto o <i>coaching</i> é sempre uma ferramenta muito complementar. Todas as ferramentas têm o seu papel e todas elas fazem falta em determinados momentos. Não penso que a formação resolva tudo, mas é muito importante, o <i>mentoring</i> é uma ferramenta importante, até pode ser um bom exemplo a pessoa poder partilhar comigo mas se eu não quiser aprender aquilo que a pessoa esta disposta a dar-me, também não me serve de muito. A consultoria também, mas a consultoria tem uma perspetiva diferente porque estou a olhar de fora e vejo qual é a solução para esta organização ou qual é solução para aquela pessoa.</p> <p>Portanto o meu papel como consultor é aconselhar, o meu papel como <i>coach</i> permitir que de facto a pessoa encontre a melhor estratégia... e</p>	<p><i>Mentoring</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relacionado com a experiência do Mentor (ser uma referência para alguém) <p><i>Coaching</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Focado nas dimensões pessoal e profissional do <i>coachee</i> - Objetivo é que o <i>coachee</i> encontre a melhor estratégia <p>Consultoria:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aconselhamento - Estar “de fora” da situação

				isto é o princípio do <i>coaching</i> .	
H		<i>Coaching</i> e outras práticas de desenvolvimento	Q38 Na sua opinião, quais as principais diferenças entre o <i>coaching</i> e outras práticas de desenvolvimento pessoal e profissional?	(...) O <i>coaching</i> deve partir sem expectativas, deve partir essencialmente... de forma centrada exclusivamente no seu destinatário, não traz aqui nenhuma solução final, ao contrário da formação que traz uma solução final. Ao contrário da consultoria que aplica uma metodologia que trabalha num conjunto de soluções finais, no fundo o <i>coaching</i> parte de... uma perspectiva aberta, centrada no interlocutor, compreendendo ao máximo os seus fatores de influencia, os seus constrangimentos, e onde é que pode chegar. E acima de tudo que... é a metodologia neste momento mais à medida, e talvez aqui a grande vantagem do <i>coaching</i> .	<i>Coaching</i> : - Parte sem expectativas - Centrado no interlocutor - Perspetiva aberta - Perspetiva à medida Consultoria: - Apresenta um conjunto de soluções finais Formação: - Apresenta uma solução final
I		<i>Coaching</i> e outras práticas de desenvolvimento	Q38 Na sua opinião, quais as principais diferenças entre o <i>coaching</i> e outras práticas de desenvolvimento pessoal e profissional?	A principal diferença é o especialista é o cliente. Os <i>coaches</i> apenas são especialistas nas suas competências de <i>coaching</i> , nos não somos especialistas na área de desenvolvimento do cliente. Portanto, ele sendo o especialista, é ele que vai encontrar as suas próprias soluções. Na formação, na consultoria, no <i>mentoring</i> , nos estamos a ensinar, há sempre uma componente de ensinar. No <i>coaching</i> nos não ensinamos, nos apoiamos a pessoa a aprender com os seus recursos, a utilizar os seus recursos.	<i>Coaching</i> : - Especialista nas competências de <i>coaching</i> (e não na área do <i>coachee</i>) - Objetivo é que o <i>coachee</i> encontre a melhor estratégia, tendo em conta os seus recursos Formação, Consultoria,

					<i>Mentoring:</i> - Ensino
J		<i>Coaching</i> e outras práticas de desenvolvimento	Q38 Na sua opinião, quais as principais diferenças entre o <i>coaching</i> e outras práticas de desenvolvimento pessoal e profissional?	A principal diferença reside no facto do <i>coach</i> estar de igual para igual, em relação ao <i>coachee</i> , ao passo que nas restantes práticas existe uma relação de superioridade. Não quer dizer que sejam piores, nem melhores, mas são diferentes nesse aspeto.	<i>Coaching</i> : relação de igualdade
C		<i>Coaching</i> e outras práticas de desenvolvimento (complementares)	Q39 Considera que estas práticas podem ser complementares?	São, sem dúvida. E acho que... e hoje em dia falo cada vez mais do <i>blending coaching</i> , o <i>blending coaching</i> é uma mistura do <i>coaching</i> com outras práticas e é assim, cada vez mais os consultores estão a utilizar técnicas de <i>coaching</i> para o <i>delivery</i> , cada vez mais na formação estamos a falar de competências de <i>coaching</i> , acaba por depois se confundir um bocadinho.	- Sim - <i>Bending coaching</i>
D		<i>Coaching</i> e outras práticas de desenvolvimento (complementares)	Q39 Considera que estas práticas podem ser complementares?	Sim, está provado que... há estudos que dizem que o <i>coaching</i> favorece os resultados da formação. Torna a formação mais eficaz. O <i>coaching</i> complementado à formação, primeiro formação e depois <i>coaching</i> ajuda a que... aumenta os resultados e eficácia da formação.	Sim. - Aumento dos resultados e eficácia da formação
E		<i>Coaching</i> e outras	Q39 Considera	Sim se puder ser complementado, não deve ser feito de forma isolada.	Sim

		práticas de desenvolvimento (complementares)	que estas práticas podem ser complementares?	Poderemos ter vantagens com isso, bem complementado poderá ter vantagens interessantes.	- Vantagens caso seja bem complementado
F		<i>Coaching</i> e outras práticas de desenvolvimento (complementares)	Q39 Considera que estas práticas podem ser complementares?	Sim, sim, sim.	Sim
G		<i>Coaching</i> e outras práticas de desenvolvimento (complementares)	Q39 Considera que estas práticas podem ser complementares?	Sim, podem.	Sim
H		<i>Coaching</i> e outras práticas de desenvolvimento (complementares)	Q39 Considera que estas práticas podem ser complementares?	Claro que sim. Eu posso ter competências ao nível da formação para... eu posso fazer <i>coaching</i> para desenvolver outras <i>soft skills</i> , eu posso fazer consultoria se tiver problemas em administrar, mais complexos e ter aqui uma equipa de especialistas, de expertises para a solucionar. É claramente uma vantagem.	Sim - Desenvolvimento de outras competências
I		<i>Coaching</i> e outras práticas de desenvolvimento (complementares)	Q39 Considera que estas práticas podem ser complementares?	Podem, claro que sim. Traz vantagens conforme o objetivo do projeto ou do processo, mas são complementares. Por exemplo se num processo de <i>coaching</i> a pessoa para atingir um resultado pode precisar de fazer uma formação, pode precisar de ter <i>mentoring</i> numa competência técnica...	Sim - Desenvolvimento de outras competências

J		Coaching e outras práticas de desenvolvimento (complementares)	Q39 Considera que estas práticas podem ser complementares?	Sim, claro que sim.	Sim
C		Caracterização da realidade portuguesa (recetividade do <i>coaching</i>)	Q40 Como caracteriza a realidade portuguesa em relação ao conhecimento e recetividade do <i>coaching</i> ? Especifique.	Já está muito melhor, eu...como caracterizo, acho que estão a aceitar, já há um maior conhecimento do que é o <i>coaching</i> . Nós para passamos por um processo de <i>coaching</i> , nós como clientes, e eu costumo dizer, eu tive dois anos a investigar e só me apercebi o que era o <i>coaching</i> depois de ser “coachada” portanto, eu acho que as pessoas já percebem, já conseguem alcançar, há toda aquela curiosidade, acham que são coisas que podem funcionar, porque toda a gente começa já a ter alguém que conhece, pelo menos, que esta ligada a esse meio, que aquilo é uma coisa de luxo (risos), tem aquela ideia...agora em termos práticos as pessoas só vão verdadeiramente conhecer quando cada um tiver passado por um processo, nem que seja uma formação, para experimentar o que é que é ...	- Maior conhecimento - Maior aceitação - Curiosidade - Funcional Prático: - Conhecer verdadeiramente só passando pelo processo (nem que seja numa formação, por exemplo)
D		Caracterização da realidade portuguesa (recetividade do <i>coaching</i>)	Q40 Como caracteriza a realidade portuguesa em relação ao	Acho que desconhecem, a maior parte não percebe o que é que é. Muita gente já ouviu falar, mas há muitas ideias erradas sobre o que é que é <i>coaching</i> e o que é que não é <i>coaching</i> . Portanto o que eu acho é que as pessoas têm uma opinião pouco fundamentada sobre o que é que é <i>coaching</i> , de facto.	- Desconhecimento geral - Existência de muitas ideias erradas - Opiniões pouco fundamentadas

			conhecimento e recetividade do <i>coaching</i> ? Especifique.		
E		Caracterização da realidade portuguesa (recetividade do <i>coaching</i>)	Q40 Como caracteriza a realidade portuguesa em relação ao conhecimento e recetividade do <i>coaching</i> ? Especifique.	Está-se cada vez mais a ouvir falar, penso que as organizações estejam cada vez mais a ouvir falar, embora talvez as de maior dimensão recorram com maior frequência.	- Maior conhecimento - Utilização mais frequente em empresas de maior dimensão
F		Caracterização da realidade portuguesa (recetividade do <i>coaching</i>)	Q40 Como caracteriza a realidade portuguesa em relação ao conhecimento e recetividade do <i>coaching</i> ? Especifique.	Está muito melhor do que há alguns anos atrás, se calhar em 2007, quando eu comecei a ouvir falar de <i>coaching</i> , as empresas em Portugal usavam o <i>coaching</i> de uma forma irregular, mas embora não saiba a percentagem das empresas que utilizam, mas acredito que, nomeadamente as empresas maiores em Portugal utilizem	- Maior conhecimento - Utilização mais frequente em empresas de maior dimensão (relacionado com os custos)

G		Caracterização da realidade portuguesa (recetividade do <i>coaching</i>)	Q40 Como caracteriza a realidade portuguesa em relação ao conhecimento e recetividade do <i>coaching</i> ? Especifique.	<p>Não conheço a realidade portuguesa, em termos pragmáticos, do contacto que eu tenho com as empresas, o <i>coaching</i> é uma coisa que ninguém sabe muito bem o que é, e portanto há varias conceções a propósito disto e às vezes mesmo com técnicos de recursos humanos. Posso até dizer, e da minha experiencia, os técnicos de recursos humanos não vêm esta ferramenta assim de uma forma tão positivas. Nalguns casos, a perceção que eu tenho é que não sabem a diferença entre o <i>coaching</i> e a formação, por exemplo. E se eu não percebo a diferença entre uma coisa e outra, e quando falamos em <i>coaching</i> e comparamos por exemplo o preço do <i>coaching</i> com o da formação, porque gastar mais dinheiro? E isto é... há exceções como é evidente mas é muito frequente porque a perceção é: Ah isto é uma coisa para ajudar as pessoas mas nós não sabemos muito bem o que é que daqui resulta e agora estamos também alguma situação de contenção em termos financeiros, portanto também não gastamos dinheiro assim...sem mais nem menos. Há empresas que são recetivas, há outras eu não estão, como também não são nada recetivas para a formação nem nada que desenvolva... mas é uma área que não esta clara e que não é vista ainda como grande beneficio. Até para os próprios <i>coaches</i>, porque na verdade, apesar de haver cada vez mais <i>coaches</i> no mercado, a perceção que eu tenho neste momento é que há muitos cursos de certificação e muito pouca gente a utilizar essa certificação. Na minha turma, quando eu fiz a certificação, nos éramos 32 ou 33 e para ai 4 ou 5 de nos é que</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Desconhecimento geral das pessoas - Desconhecimento de alguns profissionais (TRH) entre <i>coaching</i> e outras práticas (ex: formação) - Desentendimento das vantagens - Valores são elevados

				trabalhamos nesta área. Há muita oferta, há muitas empresas de consultoria que oferecem <i>coaching</i> mas a verdade é que... não sei, não tenho a certeza se é uma coisa muito clara até para os próprios profissionais.	
H		Caracterização da realidade portuguesa (recetividade do <i>coaching</i>)	Q40 Como caracteriza a realidade portuguesa em relação ao conhecimento e recetividade do <i>coaching</i> ? Especifique.	É relativamente embrionário ainda, em menos de 5 anos conheceu-se um conceito demagogo, é novo, começou a despertar a curiosidade das pessoas, há varias metodologias ai que se afirmam com <i>coaching</i> , mas que nada têm a ver com <i>coaching</i> , assistiu-se a uma certa banalização, eu diria que começa a ter algum conhecimento do que é o <i>coaching</i> especificamente, a dar importância ao <i>coaching</i> , a perceber as suas bases científicas, e perceber que pode ser uma ferramenta valida e portanto, eu diria que está numa fase embrionária/crescente e seguramente vai desenvolver-se muito mais.	<ul style="list-style-type: none"> - Conceito embrionário/ em crescimento - Conceito Demagogo - Conceito novo - Opiniões pouco fundamentadas
I		Caracterização da realidade portuguesa (recetividade do <i>coaching</i>)	Q40 Como caracteriza a realidade portuguesa em relação ao conhecimento e recetividade do <i>coaching</i> ? Especifique.	<p>Eu vou dizer várias coisas, mas coisas que eu vou apanhando esta bem? (...) há uma grande perceção de que o <i>coaching</i> é algo muito exotérico, é uma coisa assim exotérica, não querem saber, isto é coisa de espiritualidade, portanto não pode funcionar. Como não nos estão a ensinar nada, não pode funcionar. E depois mesmo as pessoas que percebem que existe... percebem as vantagens, não percebem os custos, consideram-no caro.</p> <p>Até porque Portugal também se começa a abrir pra outras áreas e começa-se a falar mais de energia positiva e de felicidade e de felicidade</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Exotérico (espiritualidade) - Não há transmissão de conhecimento, logo não funciona - Desentendimento das vantagens - Valores são elevados <p>Conceito em crescimento</p>

				no trabalho e portanto o <i>coaching</i> está muito associado a todas essas coisas. E acho que se começam a abrir mais para estas áreas.	
J		Caracterização da realidade portuguesa (recetividade do <i>coaching</i>)	Q40 Como caracteriza a realidade portuguesa em relação ao conhecimento e recetividade do <i>coaching</i> ? Especifique.	Eu penso que ainda exista algum desconhecimento, há organizações muito fechadas. Mas quando se ouvir falar mais dos benefícios do <i>coaching</i> , acho que é uma prática com tendência a desenvolver-se mais ainda.	- Desconhecimento geral - Conceito em crescimento
C		<i>Coaching</i> como moda	Q41 Há autores que defendem que o <i>coaching</i> é uma “moda de ingresso tardio em Portugal”. Concorda com esta afirmação?	Não, quer dizer as coisas aparecem quando devem aparecer. Tudo aparece no tempo certo (risos), tudo aparece no tempo certo... no tempo que tem de aparecer. Não é, as coisas aparecem quando têm de aparecer. Há países que, por exemplo, se for para África, a maior parte dos países ainda não tem, e estão, mesmo o Brasil começou agora a explorar o <i>coaching</i> .	Concorda com esta afirmação? Não - Aparece no tempo certo
D		<i>Coaching</i> como moda	Q41 Há autores	Tardia não sei, eu sei que, por comparação em 2009 houve um estudo	Concorda com esta afirmação?

			que defendem que o <i>coaching</i> é uma “moda de ingresso tardio em Portugal”. Concorda com esta afirmação?	feito pelo...eu acho que ele é alemão, fez um estudo sobre disseminação do <i>coaching</i> na europa e Portugal na altura encontrava-se a par de países como Itália, França em termos de crescimento da prática, claro que proporcionalmente, em termos de crescimento estava em fase de crescimento. (...) Eu acho que as coisas acontecem no tempo que têm que acontecer, incomoda-me mais o mercado estar tão disseminado, tão mais... ou melhor... o mercado está muito disseminado e o conhecimento baseado em evidências sobre esta prática não acompanha a disseminação na prática, porque nos estamos numa prática não regulamentada. Eu posso chegar ali fora, a minha mãe chega lai fora, coloca uma placa a dizer “sou <i>coach</i> ” e as pessoas acreditam. E não há ninguém que impeça não é?	Não - Aparece no tempo certo - É mais preocupante a prática não ser regulamentada; qualquer pessoa poder dizer que é <i>coach</i>
E		<i>Coaching</i> como moda	Q41 Há autores que defendem que o <i>coaching</i> é uma “moda de ingresso tardio em Portugal”. Concorda com esta afirmação?	Mas por enquanto está no tempo que tem que acontecer... há muita gente, toda a gente quer falar porque está na moda, depois quando passar esta moda vão ficar os bons, é o que eu penso.	Concorda com esta afirmação? Não - Aparece no tempo certo - Sim, é uma moda (quando passar, ficam os bons)
F		<i>Coaching</i> como moda	Q41 Há autores que defendem que	É assim, nós ao nível da gestão e recursos humanos apercebemo-nos que as coisas vêm sempre de uma forma um bocadinho tardia... a gestão de	Concorda com esta afirmação? Não

		<p>o <i>coaching</i> é uma “moda de ingresso tardio em Portugal”.</p> <p>Concorda com esta afirmação?</p>	<p>competências, já é visto há tantos anos noutros países e só a partir do ano 2000 é que começou a ser incorporado nas organizações e o <i>coaching</i> também é uma dessas questões. Portanto a verdade é que... enfim as empresas começaram a entender que é uma mais-valia, começaram também a incorporar essas práticas dentro das organizações, começou a haver mais <i>coaches</i> no mercado, coisa que não havia, que havia muito poucos, muito mais formações de <i>coaching</i>, começou-se a perceber que havia ali um mercado.</p> <p>Agora se esse mercado corresponde a moda...eu acho que não, que não! Não vejo que seja uma moda mas sim uma necessidade não é? A formação existe há quantos anos? Existe desde sempre, a formação, mais ou menos estruturada existe desde sempre e não se esta a pensar que a formação é uma questão de moda, é uma questão de necessidade. Ah...se de facto, em alguns aspetos o <i>coaching</i> resolve muito mais do que a formação, porque é que há-se ser considerado uma questão de moda? Não deve ser visto como uma questão de moda. De facto aparece com uma grande novidade e as empresas começam a querer experimentar, ai podemos dizer que é moda mas a moda é uma coisa temporária e o <i>coaching</i> é algo que é para ficar. Podem existir outras abordagens, hoje em dia já há <i>coaching</i> de saúde, <i>coaching</i> de bem-estar... bem existe já <i>coaching</i> para tudo... varias derivantes, mas aquilo que é a sua essência, se é virado para as empresas, para os profissionais das empresas de forma mais o menos integral ... até inclusivamente</p>	<p>- Na perspetiva da GRH tudo é tardio, quanto mais cedo aparecer, melhor para o desenvolvimento</p> <p>Moda:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Não - É uma necessidade - É uma novidade - Vontade em experimentar (empresas)
--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

				<p>essas tais variantes que hoje existem, o <i>coaching</i> relacionado com a saúde ou <i>coaching</i> de vida, são formas de pegar no <i>coaching</i> mas para ajudar as pessoas naquilo que são as suas necessidades. Agora o <i>coaching</i> de executivos, o <i>coaching</i> organizacional eu acho que tem poder porque é suportado por ferramentas. Aquilo que não pode existir, isso é que eu acho que é um bocadinho estranho, é que aquela empresa faz <i>coaching</i>, ou que aquela pessoa é <i>coach</i> quando ela, apenas aquilo que faz é o acompanhamento a uma equipa ou o acompanhamento a... enfim... específico em relação a um problema, e aquela pessoa não tem a preparação de um <i>coach</i> e isso acontece muito, isso acontece... até inclusivamente em empresas de consultoria que fazem <i>coaching</i>, mas fazem <i>coaching</i> de uma forma pouco...dotado de poucas ferramentas e as pessoas não têm preparação porque é completamente diferente de alguém que tira um curso de <i>coaching</i> e investe nessa sua formação, de uma outra pessoa que não tem essas ferramentas, que não tem esse conhecimento e acha que <i>coaching</i> é apenas o acompanhar e faz o acompanhamento de acordo com o seu próprio conhecimento. Por isso eu acho também que a questão do <i>coaching</i> é... tem de se ver muito bem o que é que é o <i>coaching</i>, eu cito muito o <i>coaching</i> à medida daquilo que é o <i>coaching</i> puro, é conhecimento, é um <i>know-how</i> específico.</p>	
G		Coaching como moda	Q41 Há autores que defendem que o <i>coaching</i> é uma	<p>É como tudo, há coisas que... o <i>coaching</i> na prática sempre existiu, de uma maneira ou de outra, não de uma forma formalizada não é? Portanto e nesta perspetiva que é desenvolvida por profissionais, com um</p>	- Não sei (o <i>coaching</i> sempre existiu, de forma formalizada ou não)

			<p>“moda de ingresso tardio em Portugal”.</p> <p>Concorda com esta afirmação?</p>	<p>determinado perfil, um conjunto de competências, etc... que é uma moda? É, mas eu não sei se é assim tão moda porque depois no meio de tudo isto, o que acontece é que ... não é um mercado em que nos percebemos muito claramente o que é que a concorrência anda a fazer e eu acho que muitas das vezes a maioria deles também não sabe muito bem o que é que andam a fazer.</p> <p>É uma profissão que tem crescido imenso, tanto em Portugal como noutros sítios, e eu como pertença a uma organização multinacional, verifico que continua a ter um volume muito interessante em países, nomeadamente que têm enfim... que já esta em fase de maturidade, como países do norte da Europa, como países dos estados unidos, por exemplo. Também há países onde esta a crescer brutalmente como é o caso do Japão. Tudo o que são economias emergentes, porque isto para eles também é recente e portanto é uma novidade e que gera algum interesse e sentido de oportunidade para quem esta no mercado, porque há coisas do ponto de vista comercial que são interessantes porque são novas, depois vamos experimentando. Algumas coisas funcionam, outras não. Isto depois tem muito a ver com as abordagens do <i>coaching</i>, há abordagens muito centradas na pessoa, há outras abordagens mais focadas em objetivos...</p>	-Área em crescimento
H		<i>Coaching</i> como moda	Q41 Há autores que defendem que o <i>coaching</i> é uma	De ingresso tardio? Não sei se é ingresso tardio. O <i>coaching</i> com esta embalagem em volta, o <i>coaching</i> é uma coisa recente, com esta... mas sempre se fez <i>coaching</i> . Até informalmente e inconscientemente se sabia	- Não sei (o <i>coaching</i> sempre existiu, de forma formalizada ou não)

			<p>“moda de ingresso tardio em Portugal”.</p> <p>Concorda com esta afirmação?</p>	<p>o que era <i>coaching</i>. Os gestores portugueses não são piores que os outros, portanto, seguramente, sempre nos fizeram <i>coaching</i>, ou acharam que fizeram.</p>	
I		<i>Coaching</i> como moda	<p>Q41 Há autores que defendem que o <i>coaching</i> é uma “moda de ingresso tardio em Portugal”.</p> <p>Concorda com esta afirmação?</p>	<p>Não, não, não... o <i>coaching</i> é uma profissão muito recente a nível mundial.</p> <p>Apareceu quando tinha que aparecer...</p>	<p>Não.</p> <p>- Aparece no tempo certo</p>
J		<i>Coaching</i> como moda	<p>Q41 Há autores que defendem que o <i>coaching</i> é uma “moda de ingresso tardio em Portugal”.</p> <p>Concorda com esta afirmação?</p>	<p>Não sei. Moda? Como disse há pouco... acho que não. Há varias práticas de desenvolvimento de pessoas, umas mais conhecidas que outras, mas acho que não, não é uma moda.</p>	<p>Não.</p>

C		<i>Coaching</i> : Prática de desenvolvimento de RH	Q42 O <i>coaching</i> é uma prática de desenvolvimento de recursos humanos? De que forma?	O <i>coaching</i> é um instrumento de desenvolvimento de pessoas, sim. é um processo de desenvolvimento de pessoas, pessoas e organizações,	Sim - Prática de desenvolvimento de pessoas e organizações
D		<i>Coaching</i> : Prática de desenvolvimento de RH	Q42 O <i>coaching</i> é uma prática de desenvolvimento de recursos humanos? De que forma?	Sim. Recursos humanos aqui são pessoas, portanto é uma prática de desenvolvimento de pessoas, de desenvolvimento pessoal e profissional.	Sim - Prática de desenvolvimento de pessoas, pessoal e profissionalmente.
E		<i>Coaching</i> : Prática de desenvolvimento de RH	Q42 O <i>coaching</i> é uma prática de desenvolvimento de recursos humanos? De que forma?	Ah, sim. Nesta perspectiva do desenvolvimento do indivíduo e até de equipas e tem todo o sentido ser pensado como uma prática de desenvolvimento de pessoas não é? É uma relação de ajuda que visa o desenvolvimento do indivíduo a todos os níveis, a vida é um conjunto não é? Alias, uma relação de <i>coaching</i> mesmo no trabalho não consegue ignorar situações pessoais que a pessoa esta a ter na vida e que estão a afetar o seu trabalho. E se a pessoa esta numa relação de <i>coaching</i> , o <i>coach</i> não vai poder ignorar essa dimensão... é uma prática de conhecimento dos indivíduos.	Sim. - Desenvolvimento de pessoas - Desenvolvimento de equipas

F		<p><i>Coaching</i>: Prática de desenvolvimento de RH</p>	<p>Q42 O <i>coaching</i> é uma prática de desenvolvimento de recursos humanos? De que forma?</p>	<p>Sim, claro. Porque ajuda as pessoas a desenvolverem-se e o grande objetivo do <i>coaching</i> é de facto que a pessoa resolva, não só de forma temporária mas de forma definitiva... e eu acho que ai é que esta o grande desafio do <i>coaching</i>, até que ponto é que o <i>coaching</i> resolve o problema de cada executivo para sempre, naquilo que diz respeito aquela matéria.</p> <p>Portanto, dá instrumentos fortíssimos para ajudar as pessoas a continuarem naquele caminho, por exemplo, um dos problemas recorrentes tem a ver com a gestão de tempo, os executivos, é gerir o seu tempo para fazer tudo aquilo, porque querem dar prioridade a determinados aspetos mas depois acabam por fazer outros. Há um conjunto de coisas que vão fazendo que, não desperdice o seu tempo naquilo que acha que não é de natureza estratégica, e como é que consegue organizar o seu tempo. Obviamente que em varias sessões vai-se começando, estou apenas a dar um exemplo, a traçar soluções e a pessoa começa a sentir que até consegue, portanto começa a ficar satisfeita porque consegue controlar o tempo, etc, etc... como o <i>coaching</i> é uma atividade que tem principio, meio e fim, e o principio e o fim funcionam muito com... temos este tempo... é pouco, portanto isto tem que se fazer trabalho, não é? Funciona um bocadinho com pressão.</p> <p>Quando chega ao final, à partida, naquele momento a pessoa sente-se</p>	<p>Sim</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de pessoas - Fornece instrumentos fortíssimos para o <i>coachee</i> - Um processo com princípio, meio e fim - Hábitos adquiridos ficam para sempre (ou não)

				<p>confortável com aquilo que é a solução... e depois fica sozinho, ainda pode ter algumas sessões de acompanhamento mas depois fica sozinho e os comportamentos das pessoas têm muitas vezes a ver com as questões dos hábitos e às vezes é necessário, há muitas pessoas que conseguem com certeza manter esse investimento que houve neles próprios, outros provavelmente se esquecerão, penso eu. Perceber pessoas que já tiveram <i>coaching</i> como é que estão passado determinado tempo não é?! Mas acredito eu o <i>coaching</i> mexa sempre com as pessoas, as pessoas nunca se esquecem totalmente da experiência que ficou, daquilo que aprenderam... mas é completamente diferente o estar a ser acompanhado por alguém e o estar sozinho.</p>	
G		<p><i>Coaching</i>: Prática de desenvolvimento de RH</p>	<p>Q42 O <i>coaching</i> é uma prática de desenvolvimento de recursos humanos? De que forma?</p>	<p>Eu diria que é uma prática de desenvolvimento de pessoas, e sendo que a preocupação dos recursos humanos também é permitir que as pessoas consigam melhores resultados pode ser uma ferramenta que os recursos humanos utilizem.</p>	<p>Sim</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prática de desenvolvimento de pessoas - Ferramentas úteis aos RH
H		<p><i>Coaching</i>: Prática de desenvolvimento de RH</p>	<p>Q42 O <i>coaching</i> é uma prática de desenvolvimento de recursos humanos? De que</p>	<p>Sim. De desenvolvimento de competências.</p>	<p>Sim</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de competências

			forma?		
I		Coaching: Prática de desenvolvimento de RH	Q42 O <i>coaching</i> é uma prática de desenvolvimento de recursos humanos? De que forma?	É. Da forma, já falamos sobre isso, não é? Desenvolve competências, principalmente as <i>softskills</i> mas também ajuda a perceber o que é que têm que desenvolver nas suas competências mais técnicas e como podem desenvolvê-las melhor. Portanto é sem dúvida uma prática de desenvolvimento de recursos humanos.	Sim - Desenvolvimento de competências (<i>soft skills</i>)
J		Coaching: Prática de desenvolvimento de RH	Q42 O <i>coaching</i> é uma prática de desenvolvimento de recursos humanos? De que forma?	Sim, claro. Lá está, porque desenvolve pessoas e as pessoas fazem acontecer, através de resultados. Claro que sim, e por tudo o que eu já disse, também... claro que sim.	Sim. - Desenvolvimento de pessoas

